

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA**

**Escuela de Posgrado**

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**EFFECTO DE LOS FACTORES DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN,  
SEGÚN HELLRIEGEL Y SLOCUM, EN EL DISEÑO  
ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD  
PRIVADA DE TACNA, 2018**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**M.Sc. JUSTINIANO DAVID ACOSTA HINOJOSA**

**Para optar el Grado Académico de:**

**DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

**TACNA - PERÚ**

**2020**

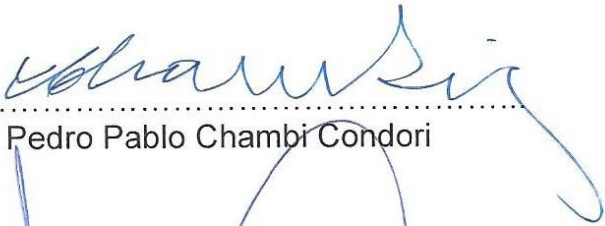
**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA  
ESCUELA DE POSGRADO**

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

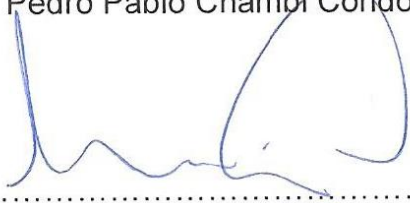
**EFFECTO DE LOS FACTORES DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN,  
SEGÚN HELLRIEGEL Y SLOCUM, EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA  
UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA, 2018.**

Tesis sustentada y aprobada el 19 de diciembre del 2019; estando el jurado calificador integrado por:

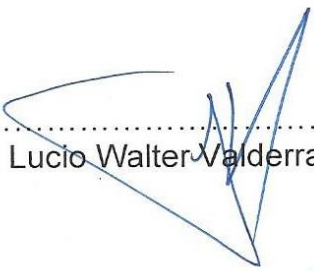
PRESIDENTE :

  
.....  
Dr. Pedro Pablo Chambi Condori

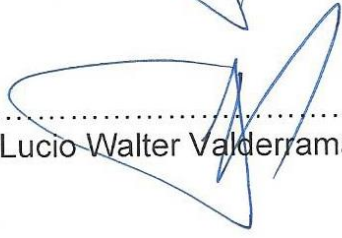
SECRETARIO :

  
.....  
Dr. Winston Adrián Castañeda Vargas

MIEMBRO :

  
.....  
Dr. Lucio Walter Valderrama Pérez

ASESOR :

  
.....  
Dr. Lucio Walter Valderrama Pérez

## DEDICATORIA

*A Dios por estar presente en el caminar de mi vida y darme fortaleza.*

*A la memoria de mis padres Mauricio y Florencia por ser los principales promotores y fortaleza en los momentos más difíciles de mi vida.*

*A mi esposa Lorenza por su continuo apoyo y consejos en momentos de debilidad.*

*A mis hijas(os), Nancy, Sandra, Yessica, Juan David, Daniela y Patricia.*

*A mis nietitas María Fernanda, Valeska, Amber y David, que son mi motivación y fuerza para continuar.*

*A mis hermanos Rómulo, Carmen y Ruth, por creer en mis expectativas.*

*David Acosta*

## CONTENIDO

|                                                     | Pág.  |
|-----------------------------------------------------|-------|
| <b>DEDICATORIA</b> .....                            | iii   |
| <b>RESUMEN.</b> .....                               | xviii |
| <b>ABSTRACT</b> .....                               | xixi  |
| <b>RESUMO</b> .....                                 | xx    |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....                           | 1     |
| <b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> ..... | 4     |
| 1.1. Descripción del problema .....                 | 4     |
| 1.1.1. Antecedentes del problema.....               | 4     |
| 1.1.2. Problemática de la investigación.....        | 5     |
| 1.2. Formulación del problema .....                 | 11    |
| 1.2.1. Problema general.....                        | 11    |
| 1.2.2. Problemas específicos.....                   | 11    |
| 1.3. Justificación e importancia .....              | 11    |
| 1.3.1. Justificación teórica.....                   | 11    |
| 1.3.2. Importancia.....                             | 12    |
| 1.4. Alcances y limitaciones .....                  | 12    |
| 1.4.1. Alcance.....                                 | 12    |
| 1.4.2. Limitaciones.....                            | 13    |
| 1.5. Objetivos .....                                | 13    |
| 1.5.1. Objetivo general.....                        | 13    |
| 1.5.2. Objetivos específicos.....                   | 13    |
| 1.6. Hipótesis.....                                 | 14    |
| 1.6.1. Hipótesis genérica.....                      | 14    |
| 1.6.2. Hipótesis específica.....                    | 14    |
| <b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....             | 15    |
| 2.1. Antecedentes del estudio .....                 | 15    |
| 2.1.1. Antecedentes internacionales.....            | 15    |
| 2.1.2. Antecedentes nacionales.....                 | 20    |

|                                                                                                            |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.1.3. Antecedentes locales. ....                                                                          | 23  |
| 2.2. Bases teóricas.....                                                                                   | 27  |
| 2.2.1. Planteamiento de Hellriegel y Slocum.....                                                           | 27  |
| 2.2.2. Bases teóricas de la variable factores de entorno. ....                                             | 32  |
| 2.2.2.1. Variable factores de entorno. ....                                                                | 32  |
| 2.2.2.2. Proveedores. ....                                                                                 | 50  |
| 2.2.2.3. Competidores. ....                                                                                | 56  |
| 2.2.2.4. Distribuidores. ....                                                                              | 61  |
| 2.2.2.5. Clientes. ....                                                                                    | 64  |
| 2.2.3. Bases teóricas variable diseño organizacional y sus dimensiones. ....                               | 67  |
| 2.2.3.1. Variable diseño organizacional.....                                                               | 67  |
| 2.2.3.2. Dimensión departamentalización.....                                                               | 109 |
| 2.2.3.3. Dimensión división del trabajo.....                                                               | 112 |
| 2.2.3.4. Dimensión jerarquización. ....                                                                    | 115 |
| 2.2.3.5. Dimensión coordinación. ....                                                                      | 119 |
| 2.3. Definición de términos.....                                                                           | 124 |
| <b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b> .....                                                              | 130 |
| 3.1. Tipo y diseño de investigación .....                                                                  | 130 |
| 3.2. Población y muestra.....                                                                              | 130 |
| 3.3. Operacionalización de variables .....                                                                 | 131 |
| 3.3.1. Respecto a la variable independiente.....                                                           | 131 |
| 3.3.2. Respecto a la variable dependiente .....                                                            | 132 |
| 3.4. Técnicas e instrumentos para recolección de datos .....                                               | 133 |
| 3.4.1. Técnica.....                                                                                        | 133 |
| 3.4.2. Instrumento. ....                                                                                   | 133 |
| 3.5. Procesamiento y análisis de datos.....                                                                | 134 |
| <b>CAPÍTULO IV: MARCO FILOSÓFICO</b> .....                                                                 | 135 |
| <b>CAPÍTULO V: RESULTADOS</b> .....                                                                        | 137 |
| 5.1. Tabulación de datos de excel, resultados de la encuesta y análisis<br>mediante tablas y figuras ..... | 137 |
| 5.1.1. Variable independiente factores del entorno. ....                                                   | 137 |
| 5.1.2. Variable dependiente diseño organizacional .....                                                    | 180 |

|                                                                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.2. Análisis de resultados de la variable factores de entorno y la variable dependiente diseño organizacional.....                              | 220 |
| 5.2.1. Análisis comparativo de proveedores de factores de entorno y coordinación del diseño organizacional. ....                                 | 220 |
| 5.2.2. Análisis comparativo de distribuidores de factores de entorno y departamentalización del diseño organizacional.....                       | 224 |
| 5.2.3. Análisis comparativo de clientes de factores de entorno y jerarquización del diseño organizacional.....                                   | 228 |
| 5.2.4. Análisis comparativo de los competidores de factores de entorno y la división del trabajo del diseño organizacional. ....                 | 232 |
| 5.3. Validación de hipótesis .....                                                                                                               | 236 |
| 5.3.1. Prueba de confiabilidad de Alpha de Cronbach. ....                                                                                        | 236 |
| 5.3.2. Pruebas estadísticas. ....                                                                                                                | 238 |
| 5.4. Comprobación de hipótesis genérica.....                                                                                                     | 259 |
| 5.4.1. Análisis de regresión lineal.....                                                                                                         | 259 |
| 5.4.2. Comprobación de hipótesis genérica. ....                                                                                                  | 259 |
| 5.5. Comprobación de hipótesis específicas.....                                                                                                  | 263 |
| 5.5.1. Análisis de regresión múltiple.....                                                                                                       | 263 |
| 5.5.1.1.Comprobación de hipótesis específica 1.....                                                                                              | 267 |
| 5.5.1.2.Comprobación de hipótesis específica 2.....                                                                                              | 267 |
| 5.5.1.3.Comprobación de hipótesis específica 3.....                                                                                              | 267 |
| 5.5.1.4.Comprobación de hipótesis específica 4.....                                                                                              | 268 |
| <b>CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN</b> .....                                                                                                              | 269 |
| 6.1.Sobre los factores de entorno en la organización .....                                                                                       | 269 |
| <b>CAPÍTULO VII: PROPUESTA</b> .....                                                                                                             | 269 |
| Enfoque Sistémico del proceso de gestión e implantación del modelo orgánico en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna ..... | 276 |
| <b>CONCLUSIONES</b> .....                                                                                                                        | 295 |
| <b>RECOMENDACIONES</b> .....                                                                                                                     | 298 |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....                                                                                                          | 299 |
| <b>ANEXOS</b> .....                                                                                                                              | 308 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|           |                                                                                                                                         |     |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1.  | Vacantes e ingresantes a la universidad privada de Tacna año 2016 – 2017.....                                                           | 8   |
| Tabla 2.  | Población de la Universidad Privada de Tacna encuestada. 2018.....                                                                      | 131 |
| Tabla 3.  | ¿Considera usted importante conocer los factores del ambiente externo de la UPT?.....                                                   | 137 |
| Tabla 4.  | ¿Considera usted que las empresas proveedoras de bienes y servicios de la UPT son confiables.....                                       | 139 |
| Tabla 5.  | ¿Considera usted que la forma como se dan los servicios educativos a los alumnos son los más adecuados?.....                            | 141 |
| Tabla 6.  | ¿Considera usted que las otras universidades localizadas en Tacna, no son lo suficientemente competitivas como la UPT?.....             | 143 |
| Tabla 7.  | ¿Considera usted que los alumnos de la UPT están adecuadamente atendidos administrativamente?.....                                      | 145 |
| Tabla 8.  | Cuando solicita la adquisición de bienes y servicios, pide que se realicen contratos permanentes con los proveedores para este fin..... | 147 |
| Tabla 9.  | Los proveedores suministran la calidad de bienes y servicios esperados.....                                                             | 149 |
| Tabla 10. | Los proveedores varían los precios de oferta para el suministro de bienes y servicios.....                                              | 151 |
| Tabla 11. | Los proveedores ofertan bienes y servicios con características nuevas y mejoradas.....                                                  | 153 |

|           |                                                                                                                                                    |     |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 12. | Las autoridades disponen que la distribución de los servicios de enseñanza a los alumnos, se realiza de manera personalizada.....                  | 155 |
| Tabla 13. | Usan otras organizaciones para la distribución de los servicios de la Universidad a la comunidad universitaria.....                                | 157 |
| Tabla 14. | Usan las redes sociales para la distribución de los servicios de la Universidad.....                                                               | 160 |
| Tabla 15. | La distribución de los servicios de la UPT a la comunidad universitaria es la más adecuada.....                                                    | 162 |
| Tabla 16. | La competencia en el mercado, hace que mejore la calidad de los servicios educativos de la UPT.....                                                | 164 |
| Tabla 17. | La competencia en el mercado hace que los precios de la mensualidad de los servicios educativos de la UPT varíen.....                              | 166 |
| Tabla 18. | La competencia en el mercado, hace que diversifiquen los servicios educativos que ofrece la UPT.....                                               | 168 |
| Tabla 19. | La competencia en el mercado, contribuye a la toma de decisiones de adquirir nueva tecnología para ofrecer los servicios educativos de la UPT..... | 170 |
| Tabla 20. | Solucionan a los problemas de los estudiantes de manera oportuna.....                                                                              | 172 |
| Tabla 21. | Realizan campañas de publicidad para despertar conciencia en los alumnos sobre el servicio de la universidad.....                                  | 174 |
| Tabla 22. | Realiza mejoras en la simplicidad de procesos de atención a los alumnos.....                                                                       | 176 |
| Tabla 23. | Realiza estudios de satisfacción del cliente.....                                                                                                  | 178 |
| Tabla 24. | ¿Considera usted que la estructura organizacional de la UPT, le permite en forma efectiva solucionar los problemas del área donde trabaja?.....    | 180 |
| Tabla 25. | ¿Cree usted que las áreas conformantes de la estructura organizacional, son las adecuadas?.....                                                    | 182 |

|          |                                                                                                                                                       |     |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 26 | ¿Percibe usted la existencia de duplicidad de trabajo en algunas áreas de la UPT?.....                                                                | 184 |
| Tabla 27 | ¿Cree usted que la organización de la UPT, tienen muchos jefes?.....                                                                                  | 186 |
| Tabla 28 | Las unidades orgánicas definidas en la UPT, facilita la innovación de sus actividades.....                                                            | 188 |
| Tabla 29 | Las unidades orgánicas definidas en la UPT, facilita la coordinación con otras unidades orgánicas.....                                                | 190 |
| Tabla 30 | Están fijadas claramente sus actividades y responsabilidades para el desarrollo de sus funciones al interior de la unidad orgánica donde trabaja..... | 192 |
| Tabla 31 | La estructuración de la unidad orgánica donde trabaja, posibilita el logro de los objetivos trazados.....                                             | 194 |
| Tabla 32 | La organización de la UPT tal como está diseñada, le permite lograr con eficiencia su trabajo individual .....                                        | 196 |
| Tabla 33 | El diseño actual de la organización de la UPT, le permite desarrollar con simplicidad el proceso de su trabajo.....                                   | 198 |
| Tabla 34 | Sus jefes inmediatos promueven la capacitación en su puesto de trabajo.....                                                                           | 200 |
| Tabla 35 | La organización de la UPT tal como está diseñada, le permite alcanzar mayores niveles de productividad.....                                           | 202 |
| Tabla 36 | En el desarrollo de las actividades, percibe una clara definición de la autoridad superior.....                                                       | 204 |
| Tabla 37 | Recibe instrucciones de la autoridad superior de su jefe inmediato.....                                                                               | 206 |
| Tabla 38 | Para el desarrollo de su trabajo, se observa la autoridad de su jefe inmediato.....                                                                   | 208 |

|          |                                                                                                                                                                                   |     |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 39 | Percibe usted en el desarrollo de sus actividades la existencia de muchas autoridades intervinientes.....                                                                         | 210 |
| Tabla 40 | Las coordinaciones que realiza con otras áreas, están orientadas al mismo objetivo institucional.....                                                                             | 212 |
| Tabla 41 | Las coordinaciones que realiza con otras áreas, permiten armonizarlas decisiones.....                                                                                             | 214 |
| Tabla 42 | Las coordinaciones que realiza con otras áreas, permiten integrar sus tareas.....                                                                                                 | 216 |
| Tabla 43 | Las coordinaciones que realiza con otras áreas, permiten poner orden en sus actividades.....                                                                                      | 218 |
| Tabla 44 | Comparativa entre las respuestas de la dimensión proveedores de la variable factores del entorno y la dimensión coordinación de la variable diseño organizacional.....            | 221 |
| Tabla 45 | Comparativa entre las respuestas de la dimensión distribuidores de la variable factores del entorno y la dimensión departamentalización de la variable diseño organizacional..... | 225 |
| Tabla 46 | Comparativa entre las respuestas de la dimensión clientes de la variable factores del entorno y la dimensión jerarquización de la variable diseño organizacional.....             | 229 |
| Tabla 47 | Comparativa entre las respuestas de la dimensión competidores de la variable factores del entorno y la dimensión división del trabajo de la variable diseño organizacional.....   | 233 |
| Tabla 48 | Resumen de procesamiento de casos .....                                                                                                                                           | 236 |
| Tabla 49 | Estadística de fiabilidad para la variable independiente.....                                                                                                                     | 236 |
| Tabla 50 | Estadísticas de fiabilidad para la variable dependiente.....                                                                                                                      | 237 |

|          |                                                                                                                                                     |     |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 51 | Estadísticos de fiabilidad .....                                                                                                                    | 237 |
| Tabla 52 | Likert aplicado a factores de entorno .....                                                                                                         | 243 |
| Tabla 53 | Factores de entorno: Datos estandarizados.....                                                                                                      | 244 |
| Tabla 54 | Matriz de correlación de la variable factores de entorno.....                                                                                       | 250 |
| Tabla 55 | Matriz de correlación de la variable diseño organizacional.....                                                                                     | 251 |
| Tabla 56 | Regresión lineal, método de mínimos cuadrados de la variable diseño organizacional y factores de entorno estandarizada.....                         | 253 |
| Tabla 57 | Regresión múltiple con el método de mínimos cuadrados entre clientes y las demás dimensiones de la variable factores de entorno estandarizados..... | 254 |
| Tabla 58 | Regresión múltiple con el método de mínimos cuadrados entre clientes y las demás dimensiones de la variable diseño organizacional.....              | 255 |
| Tabla 59 | Aplicación de la prueba de White con términos cruzados.....                                                                                         | 257 |
| Tabla 60 | Aplicación de la prueba de White sin términos cruzados.....                                                                                         | 258 |
| Tabla 61 | Regresión lineal, método de mínimos cuadrados de la variable diseño organizacional y factores de entorno.....                                       | 260 |
| Tabla 62 | Regresión de múltiple.....                                                                                                                          | 264 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|            |                                                                                                                |    |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1.  | Proceso Sistémico del diseño organizacional de la UPT.....                                                     | 10 |
| Figura 2.  | Fuerzas en el entorno de una organización según Hellriegel y Slocum.....                                       | 29 |
| Figura 3.  | Cómo crea valor una organización según Gareth Jones.....                                                       | 35 |
| Figura 4.  | Comparativo de ambientes estables e inestables según Chiavenato.....                                           | 41 |
| Figura 5.  | Modelo tridimensional del ambiente según Robins y Judge.....                                                   | 47 |
| Figura 6.  | Comparación de estructuras mecánicas y orgánicas, según Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske.....          | 74 |
| Figura 7.  | Relación entre la teoría organizacional y la estructura, la cultura, el diseño y el cambio organizacional..... | 76 |
| Figura 8.  | Cómo los desafíos del diseño dan como resultado estructuras mecanicistas y orgánicas.....                      | 79 |
| Figura 9.  | Diferencias entre centralización y descentralización en las organizaciones según Robins y Coulter.....         | 82 |
| Figura 10. | Diferencias entre un diseño de estructura organizacional mecánica y orgánica, según Robins y Coulter.....      | 84 |
| Figura 11. | Características de las organizaciones mecánicas y orgánicas según Chiavenato.....                              | 89 |
| Figura 12. | 7 Tipos de organización burocrática profesional y diversificada, según Mintzberg.....                          | 94 |

|            |                                                                                                                                          |     |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 13. | Diseño orgánico y mecanicista según Daft.....                                                                                            | 99  |
| Figura 14. | Estrategias y diseño organizacional según Daft.....                                                                                      | 101 |
| Figura 15. | Diseños organizacionales contemporáneos según Robins y Coulter.....                                                                      | 103 |
| Figura 16. | Continuo mecanicista / orgánico según Griffin, Philips y Gully.....                                                                      | 107 |
| Figura 17. | ¿Considera usted importante conocer los factores del ambiente externo de la UPT? .....                                                   | 138 |
| Figura 18. | ¿Considera usted que las empresas proveedoras de bienes y servicios de la UPT son confiables?.....                                       | 140 |
| Figura 19. | ¿Considera usted que la forma como se dan los servicios educativos a los alumnos son los más adecuados?.....                             | 142 |
| Figura 20. | ¿Considera usted que las otras universidades localizadas en Tacna, no son lo suficientemente competitivas como la UPT? .....             | 144 |
| Figura 21. | ¿Considera usted que los alumnos de la UPT están adecuadamente atendidos administrativamente? .....                                      | 146 |
| Figura 22. | Cuándo solicita la adquisición de bienes y servicios, pide que se realicen contratos permanentes con los proveedores para este fin ..... | 148 |
| Figura 23. | Los proveedores suministran la calidad de bienes y servicios esperados.....                                                              | 150 |
| Figura 24. | Los proveedores varían los precios de oferta para el suministro de bienes y servicios .....                                              | 152 |
| Figura 25. | Los proveedores ofertan bienes y servicios con características nuevas y mejoradas .....                                                  | 154 |

|           |                                                                                                                                                     |     |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 26 | Las autoridades disponen que la distribución de los servicios de enseñanza a los alumnos, se realiza de manera personalizada.....                   | 156 |
| Figura 27 | Usan otras organizaciones para la distribución de los servicios de la Universidad a la comunidad universitaria.....                                 | 159 |
| Figura 28 | Usan las redes sociales para la distribución de los servicios de la Universidad .....                                                               | 161 |
| Figura 29 | La distribución de los servicios de la UPT a la comunidad universitaria es la más adecuada .....                                                    | 163 |
| Figura 30 | La competencia en el mercado, hace que mejore la calidad de los servicios educativos de la UPT.....                                                 | 165 |
| Figura 31 | La competencia en el mercado hace que los precios de la mensualidad de los servicios educativos de la UPT varíen.                                   | 167 |
| Figura 32 | La competencia en el mercado, hace que diversifiquen los servicios educativos que ofrece la UPT .....                                               | 169 |
| Figura 33 | La competencia en el mercado, contribuye a la toma de decisiones de adquirir nueva tecnología para ofrecer los servicios educativos de la UPT ..... | 171 |
| Figura 34 | Solucionan a los problemas de los estudiantes de manera oportuna .....                                                                              | 173 |
| Figura 35 | Realizan campañas de publicidad para despertar conciencia en los alumnos sobre el servicio de la universidad.....                                   | 175 |
| Figura 36 | Realiza mejoras en la simplicidad de procesos de atención a los alumnos.....                                                                        | 177 |
| Figura 37 | Realiza estudios de satisfacción del cliente .....                                                                                                  | 179 |

|           |                                                                                                                                                       |     |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 38 | ¿Considera usted que la estructura organizacional de la UPT, le permite en forma efectiva solucionar los problemas del área donde trabaja?.....       | 181 |
| Figura 39 | ¿Cree usted que las áreas conformantes de la estructura organizacional, son las adecuadas?.....                                                       | 183 |
| Figura 40 | ¿Percibe usted la existencia de duplicidad de trabajo en algunas áreas de la UPT?.....                                                                | 185 |
| Figura 41 | ¿Cree usted que la organización de la UPT, tienen muchos jefes? .....                                                                                 | 187 |
| Figura 42 | Las unidades orgánicas definidas en la UPT, facilita la innovación de sus actividades.....                                                            | 189 |
| Figura 43 | Las unidades orgánicas definidas en la UPT, facilita la coordinación con otras unidades orgánicas.....                                                | 191 |
| Figura 44 | Están fijadas claramente sus actividades y responsabilidades para el desarrollo de sus funciones al interior de la unidad orgánica donde trabaja..... | 193 |
| Figura 45 | La estructuración de la unidad orgánica donde trabaja, posibilita el logro de los objetivos trazados.....                                             | 195 |
| Figura 46 | La organización de la UPT tal como está diseñada, le permite lograr con eficiencia su trabajo individual .....                                        | 197 |
| Figura 47 | El diseño actual de la organización de la UPT, le permite desarrollar con simplicidad el proceso de su trabajo.....                                   | 199 |
| Figura 48 | Sus jefes inmediatos promueven la capacitación en su puesto de trabajo.....                                                                           | 201 |
| Figura 49 | La organización de la UPT tal como está diseñada, le permite alcanzar mayores niveles de productividad.....                                           | 203 |
| Figura 50 | Pregunta, En el desarrollo de las actividades, percibe una clara definición de la autoridad superior.....                                             | 205 |

|           |                                                                                                                                                                                  |     |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 51 | Pregunta, Recibe instrucciones de la autoridad superior de su jefe inmediato.....                                                                                                | 207 |
| Figura 52 | Para el desarrollo de su trabajo, se observa la autoridad de su jefe inmediato .....                                                                                             | 209 |
| Figura 53 | Percibe usted en el desarrollo de sus actividades la existencia de muchas autoridades intervinientes.....                                                                        | 211 |
| Figura 54 | Las coordinaciones que realiza con otras áreas, están orientadas al mismo objetivo institucional .....                                                                           | 213 |
| Figura 55 | Las coordinaciones que realiza con otras áreas, permiten armonizar las decisiones .....                                                                                          | 215 |
| Figura 56 | Las coordinaciones que realiza con otras áreas, permiten integrar sus tareas .....                                                                                               | 217 |
| Figura 57 | Las coordinaciones que realiza con otras áreas, permiten poner orden en sus actividades.....                                                                                     | 219 |
| Figura 58 | Comparativa entre las respuestas de la dimensión proveedores de la variable factores del entorno y la dimensión coordinación de la variable diseño organizacional.....           | 223 |
| Figura 59 | Comparativa entre las respuestas de la dimensión distribuidores de la variable factores del entorno y la dimensión departamentalización de la variable .....                     | 227 |
| Figura 60 | Comparativa entre las respuestas de la dimensión clientes de la variable factores del entorno y la dimensión jerarquización de la variable diseño organizacional .....           | 231 |
| Figura 61 | Comparativa entre las respuestas de la dimensión competidores de la variable factores del entorno y la dimensión división del trabajo de la variable diseño organizacional ..... | 235 |
| Figura 62 | Histograma de la variable Diseño Organizacional .....                                                                                                                            | 240 |
| Figura 63 | Histograma de la variable Factores de Entorno.....                                                                                                                               | 242 |

|           |                                                                                                             |     |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 64 | Prueba de Jarque-Bera para variable factores de entorno..                                                   | 248 |
| Figura 65 | Propuesta del proceso sistémico del diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna                | 282 |
| Figura 66 | Propuesta de Implantación de Estrategia y diseño Organizacional orgánico en la Universidad Privada de Tacna | 283 |

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es el determinar la influencia de los factores de entorno según Hellriegel y Slocum en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna 2018. El problema que se identificó es que, en la universidad en estudio, los factores de entorno proveedores, distribuidores, competidores y clientes, no están bien desarrollados y no les prestan la atención debida, aspecto que propicia una forma de organizarse relativamente deficiente e ineficaz. En este sentido, se planteó la hipótesis genérica en el sentido que, los factores de entorno de la organización según Hellriegel y Slocum, producen efectos en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, para ese efecto se usó de la estadística descriptiva y la de inferencia, básicamente el modelo de regresión en vista de ser una investigación causal-explicativa, no experimental. Se llegó a comprobar la hipótesis genérica, concluyendo, que los factores de entorno tienen efectivamente influencia en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, así también, para el caso de las hipótesis específicas de las dimensiones proveedores, competidores y distribuidores; resaltando que, para el caso de los clientes, esta dimensión estadísticamente no tiene efectos en el diseño organizacional. Finalmente, como recomendación se plantea la implementación de un diseño organizacional del modelo “orgánico”, el mismo que es más eficiente, eficaz y competitivo.

**Palabras clave:** Factores de entorno, diseño organizacional.

## **ABSTRACT**

The objective of the present investigation is to determine the influence of the environmental factors according to Hellriegel and Slocum in the organizational design of the Private University of Tacna 2018. The problem that was identified is that, in the university under study, the environmental factors suppliers, distributors, competitors and customers, are not well developed and do not pay them due attention, which favors a relatively inefficient and inefficient way of organizing. In this sense, the generic hypothesis was put forward in the sense that, the environmental factors of the organization according to Hellriegel and Slocum, produce effects in the organizational design of the Private University of Tacna, for this purpose it was used of the descriptive statistics and the one of Inference, basically the regression model in view of being a causal-explanatory, non-experimental investigation. We came to check the generic hypothesis, concluding that the environmental factors have an influence on the organizational design of the Private University of Tacna, as well as, in the case of the specific hypotheses of the suppliers, competitors and distributors dimensions; highlighting that, in the case of customers, this dimension statistically has no effect on organizational design. Finally, as a recommendation, the implementation of an organizational design of the "organic" model is proposed, which is more efficient, effective and competitive.

**Keywords:** Environment factors, organizational design.

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é determinar a influência de fatores ambientais como Hellriegel e Slocum no desenho organizacional da Universidade Privada de Tacna 2018. O problema foi identificado é que, no estudo universitário, fatores ambientais fornecedores, distribuidores, concorrentes e clientes, não estão bem desenvolvidos e não prestam a devida atenção, o que favorece uma forma de organização relativamente ineficiente e ineficiente. Neste sentido, a hipótese genérica no sentido de que fatores de ambiente organizacional como Hellriegel e Slocum, produzir efeitos sobre a estrutura organizacional da Universidade Privada de Tacna, a foi utilizado esse efeito estatística descritiva foi levantada e as Inferência, basicamente, o modelo de regressão em vista de ser uma investigação causal-explicativa, não experimental. Ele veio a verificar a hipótese genérica, concluindo que os fatores ambientais realmente influenciar o desenho organizacional da Universidade Privada de Tacna, bem, no caso das hipóteses específicas de fornecedores dimensões, concorrentes e distribuidores; Destacando que, no caso dos clientes, esta dimensão estatisticamente não tem efeito no desenho organizacional. Finalmente, como recomendação, é proposta a implementação de um desenho organizacional do modelo "orgânico", mais eficiente, eficaz e competitivo.

**Palavras-chave:** Fatores ambientais, desenho organizacional.

## INTRODUCCIÓN

El diseño organizacional es pieza clave para el desarrollo y crecimiento de las empresas, puesto que les permite adquirir un orden determinado para la realización de las actividades que se pretenden cumplir, permite conocer la interrelación de las diferentes áreas de la empresa para que trabajen de manera ordenada cumpliendo a cabalidad los tiempos establecidos, los cuales son producto de la toma de decisiones de los directivos de la empresa que permiten aclarar los niveles de integración de la organización. Pero también en la sociedad, muchos factores que influyen en una organización; y, la administración debe responder a ellos, como son las necesidades de sus consumidores o clientes, las restricciones legales y políticas, y los cambios económicos y tecnológicos. Las fuerzas ambientales interactúan con los factores de la organización (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2011, pp. 8-9)

En esta línea de pensamiento, la presente investigación titulada “Efecto de los factores del entorno de la organización, según Hellriegel y Slocum, en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, 2018”, está directamente relacionada con la teoría esbozada por los autores señalados en el título de la presente tesis, quienes en su libro “Comportamiento Organizacional”, hacen un interesante planteamiento sobre los factores que inciden en las decisiones del diseño organizacional de las empresas, con el objeto de alcanzar eficientemente los objetivos trazados. En este contexto los autores hacen referencia a “tres principales factores claves para el diseño organizacional, y señala a los siguientes: factores del entorno, factores estratégicos y factores tecnológicos” (Hellriegel & Slocum, Jr., 2009, pág. 426), e indican que, “Los cuatro más importantes son: los proveedores, los distribuidores, los competidores y los clientes” (Hellriegel & Slocum, Jr., 2009, pág. 426), los cuales son objeto del presente estudio.

Por otro lado, se han consultados entre otros, diversos textos, artículos científicos y tesis doctorales, con el fin de profundizar la teoría sobre factores de entorno y el diseño organizacional, resaltando los autores John Ivancevich, Idalberto Chiavenato, Harold Koontz, Jones Gareth, Stephen Robins, Michael Hitt, Richard Daft y Michael Porter, entre otros autores de renombre internacional.

En este sentido, se planteó el problema general de esta manera; ¿Qué efectos producen los factores del entorno de la organización según Hellriegel y Slocum, en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, 2018?, así mismo, la hipótesis de trabajo que fue objeto de comprobación se redactó de la siguiente forma; “Factores de entorno de la organización según Hellriegel y Slocum, producen efectos en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna”. Igualmente se han considerado dos variables de estudio; la variable independiente “Factores de entorno” con cuatro dimensiones: proveedores, distribuidores, competidores y cliente. La variable dependiente denominada “Diseño organizacional”, con cuatro dimensiones: departamentalización, división del trabajo, jerarquización y coordinación. La investigación se divide en cinco capítulos de la siguiente manera:

El capítulo I, planteamiento del problema, desarrolla la descripción y la formulación del problema, la justificación, importancia, alcances, objetivos e hipótesis de trabajo.

El capítulo II, marco teórico, incluye los antecedentes del estudio y las bases teóricas de la investigación.

El capítulo III, marco metodológico, detalla el tipo y diseño de la investigación, la población de estudio, la operacionalización de variables, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos y el procesamiento y análisis de datos.

El capítulo IV, marco filosófico, trata de las bases filosóficas y orígenes del tema de investigación.

El capítulo V, resultados y discusión, contiene el análisis de resultados de la encuesta, la validación y comprobación de las hipótesis y la discusión de las teorías e investigaciones relacionadas con la investigación.

Así mismo, incluye las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

##### **1.1.1. Antecedentes del problema**

La Universidad Privada de Tacna es una institución de carácter privado sin fines de lucro, fue creada el 03 de enero de 1985, se inicia con la facultad de educación. Durante los 38 años de vida institucional han tenido diferentes esfuerzos de organización, empezando como una estructura nueva y pequeña con una supervisión directa desde arriba. El proceso de crecimiento hizo que igualmente la organización tuviera cambios, concordantes con la envergadura o tamaño de la universidad.

Se observa que, esta ha ido burocratizándose, con procesos de implementación de reglamentos y directivas que, hasta el día de hoy, se vienen manteniendo, agregando y actualizándolos, con fines de control y estandarización.

El diseño organizacional que han tomado en consideración durante los últimos años, se observa que no ha permitido el logro de la mayoría de los objetivos y cumplimiento de las estrategias propuestas, en este sentido en el Plan estratégico 2012 – 2017, elaborado por la Oficina de Planificación de la Universidad Privada de Tacna, identificaron para el año 2012 lo siguiente: “Debilidades, falta de normas y procedimientos con mínima formalización y poco difundidos”, es decir han tenido una profunda preocupación por hacer más rígida la estructura organizacional y burocratización. En el mismo plan no esbozan ningún tipo de argumentación para mejorar el diseño organizacional. Esto queda

demostrado en las declaraciones de los objetivos y estrategia propuesta para periodo 2012 al 2017 del mismo plan. Cabe resaltar que tampoco se logró alcanzar de manera integral la visión propuesta para el mismo periodo; que dice textualmente; “Universidad con carreras y programas acreditados, con responsabilidad social, líder en formación integral de profesionales, investigadores y emprendedores”. Como se aprecia no se visualiza una clara responsabilidad social, ni mucho menos ha creado líderes profesionales, ni investigadores y emprendedores (Oficina de Planificación. Universidad Privada de Tacna, 2012, p. 7)

También se ha podido observar que, las estructuras organizacionales que enfocaron hasta la fecha de inicio de la presente investigación, no han tomado en consideración el análisis formal de entornos. En el plan estratégico elaborado en el año 2017 por la Oficina de Planificación antes mencionada, el mismo que tiene una perspectiva del 2018 al 2022, nominalmente mencionan dicho entorno, sin ser objeto de una estrategia para tratarlos adecuadamente y en consecuencia mejorar su diseño organizacional. Es importante resaltar que en dicho plan se señala textualmente que la “estructura organizativa es rígida y burocrática” (Oficina de planeamiento y desarrollo. Universidad Privada de Tacna, 2017, p. 51)

### **1.1.2. Problemática de la investigación**

Existen algunos factores externos de la organización, en este caso de la Universidad Privada de Tacna, a los que Hellriegel y Slocum los denomina factores de entorno, refiriéndose específicamente a los proveedores, distribuidores, competidores y clientes, los que, en su conjunto, otros autores denominan, entorno de tareas, específico o clave; que se considera tienen vital influencia en el diseño organizacional (Hellriegel & Slocum, Jr., 2009, p. 426).

En este orden de ideas, se observa que la institución objeto de estudio tiene relativo desarrollo de sus relaciones con los proveedores de los bienes y

servicios, es más, se observa que no le dan la importancia que tiene para la operatividad de la entidad. Por otro lado, las adquisiciones a un determinado proveedor son intermitentes, aspecto que limita la uniformidad del producto, varían los precios, y limita la mejora de la calidad de los mismos. Esta situación se complica ya que en la ciudad de Tacna existen limitados proveedores de suministros que demanda la Universidad Privada de Tacna y cuentan con una diversificación baja; situación que hace que se recurra eventualmente a los proveedores de la ciudad de Arequipa y Lima, afectando en muchas oportunidades demoras en la recepción de los bienes y servicios adquiridos.

Los autores Hellriegel y Slocum, en su libro *Comportamiento Organizacional*, dicen sobre el factor de entorno distribuidores lo siguiente; “Una organización debe establecer canales de distribución que le den acceso a los clientes. Los distribuidores son las distintas organizaciones que ayudan a otras organizaciones a entregar y vender sus productos” (Hellriegel & Slocum, Jr., 2009, pág. 427). En este sentido, la universidad en estudio no ha desarrollado este proceso de distribución de manera adecuada y eficiente, al asumir directamente las funciones que podrían desarrollar otras organizaciones altamente especializadas y competitivas, incrementando de esta manera los procesos de burocratización y propiciando mayores costos, como son el caso fundamentalmente de las oficinas de apoyo, entre los que destacan específicamente los centros de producción a cargo de la Dirección General de Administración, cuyos servicios a la comunidad universitaria podrían ser contratados con distribuidores especializados.

Los competidores, es otro factor de entorno que se considera afecta el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna. El plan Estratégico 2017 – 2018 de la universidad aludida menciona:

Al comparar los servicios y oferta académica de la UPT con sus símiles, como otras universidades privadas en regiones del sur del Perú y en Lima, encontramos que no hay mayores diferencias en los servicios ofrecidos, como

bolsa de trabajo, laboratorios, centros de idiomas, etc. Tampoco en el número de carreras, se observa que la oferta de programas de pregrado es variada, desde 18 programas en la Universidad José Carlos Mariátegui en Moquegua, hasta 26 programas en la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez en Puno. En donde sí se rescatan algunas diferencias es en el número de maestrías ofrecidas. La UPT cuenta con 27 programas.

También señala el Plan Estratégico aludido que; “Actualmente en Tacna existen un total de 28 institutos de educación superior no universitaria. De los cuales, 24 (85 %), son institutos tecnológicos. Y que el número de matriculados en instituciones de educación superior no universitaria en Tacna, a pesar de haber caído en 8,2 % y 8,6 % en 2013 y 2014, experimentó un gran crecimiento en 2015 y 2016 en 7,2 % y 12,9 % respectivamente”. (Oficina de planeamiento y desarrollo. Universidad Privada de Tacna, 2017, p. 37)

Cabe mencionar que la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann es la más importante competidora conjuntamente con la Universidad Alas Peruanas. Este ambiente competitivo no significó un incremento de la calidad educativa, ni bajos costos para la prestación de servicios de parte de la institución en estudio, tampoco ha mostrado alguna estrategia competitiva frente a esta situación.

En cuanto al factor de entorno Cliente, que básicamente está referido a los estudiantes actuales y potenciales de la Universidad Privada de Tacna, se puede observar que los exámenes de ingreso a la universidad objeto de estudio es de bajo nivel y en muchas oportunidades ingresan todos los postulantes y no se cuenta con estudios de satisfacción del cliente. Existe una creciente demanda de servicios de formación profesional, que la universidad aludida no ha sido capaz de absorber. Esta aseveración queda demostrada por los resultados del análisis FODA realizado por la Oficina de Planificación de la mencionada Universidad, cuyos detalles están consignados en el Plan Estratégico 2018 –

2022; quienes, al referirse sobre la configuración de oportunidades para dicha entidad, indica lo siguiente:

Existe un Ligero crecimiento en la población estudiantil del 5to. año de secundaria en Tacna (tasa anual de crecimiento de 1,07 % en los últimos 5 años). Existencia del crecimiento del nivel socioeconómico AB de los hogares urbanos de Tacna (19,10 % en 2016) y regiones del sur. Y una mejora del índice de desarrollo humano de la región de Tacna (al 2017, según PNUD, el IDH de la región era de 0,55). (Oficina de planeamiento y desarrollo. Universidad Privada de Tacna, 2017, p. 51). Aspecto igualmente no aprovechado por la universidad.

Se observa en el cuadro siguiente, las vacantes, postulantes e ingresantes de la universidad en estudio.

**Tabla 1**

*Vacantes e ingresantes a la universidad privada de Tacna año 2016 – 2017*

| <b>Años/ Ciclos</b> | <b>Vacantes</b> | <b>Postulantes</b> | <b>Ingresantes</b> |
|---------------------|-----------------|--------------------|--------------------|
| 2017-II             | 552             | 666                | 422                |
| 2017-I              | 1 105           | 2 045              | 1 072              |
| 2016-II             | 335             | 405                | 330                |
| 2016-I              | 965             | 1 841              | 939                |

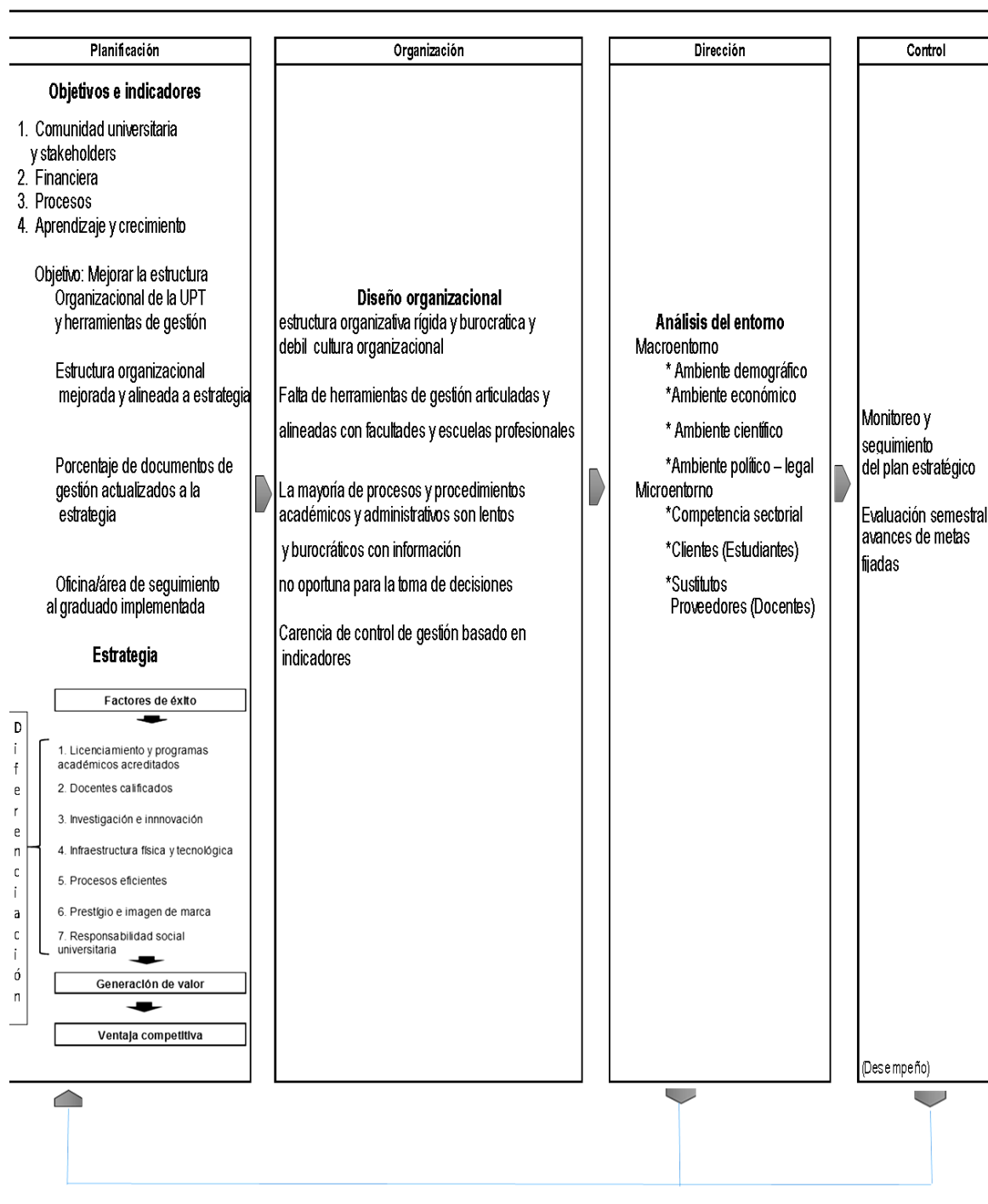
Fuente: Oficina de Planeamiento y Desarrollo. Universidad Privada de Tacna. (2017). Plan estratégico institucional 2018 - 2022 y cuadro de mando integral corporativo de la Universidad Privada de Tacna. Tacna.

La decisión que han adoptado por el actual diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, hace que se perciba que no responde a este cambiante e influyente entorno, habiendo, en consecuencia, definido una estructura organizativa no ideal, en este sentido, se observa en al aludido Plan Estratégico 2017 – 2022, la identificación como debilidades de la Universidad lo siguiente:

La mayoría de procesos y procedimientos académicos y administrativos son lentos y burocráticos con información no oportuna para la toma de decisiones, débil cultura organizacional y estructura organizativa rígida y burocrática, falta de herramientas de gestión articuladas y alineadas con las facultades y escuelas profesionales, carencia de control de gestión basado en indicadores. (Oficina de Planeamiento y Desarrollo. Universidad Privada de Tacna, 2017, p. 51)

Esta situación refleja la adopción de departamentalización, de la división del trabajo, la jerarquización y las acciones de coordinación, enfocados a este estado de cosas, una organización relativamente rígida, burocrática, abierta, pero sin tener activamente en consideración el entorno cambiante. De manera que el actual diseño organizacional y obviamente estructura, impide el logro de mayores niveles de eficiencia y eficacia en el desarrollo de las acciones y actividades técnico y administrativo, deteriorando el logro del objetivo trascendental de la entidad, la estructura orgánica que refleja la situación descrita se observa en el Anexo 1. Así mismo, es necesario afirmar que esta estructura identifica a la señalada por el autor Daft, quien dice; “Mintzberg propuso que las cinco partes de una estructura orgánica se podían unir en cinco tipos básicos de organización” (Daft R. , 2011, pp. 27-29) y menciona el autor que “las cinco configuraciones son: la estructura emprendedora, aparato burocrático, la burocracia profesional, la forma diversificada y la adhocracia. Las cinco partes organizacionales varían en tamaño e importancia en cada tipo” (Daft R. , 2011, pp. 27-29). En consecuencia, la estructura organizacional adoptada por la universidad en estudio, se identifica con una mezcla de la forma de organización burocrática profesional y diversificada, puesto que las facultades tienen autonomía y funcionan con su propio personal y apoyo administrativo y técnico, tal como manifiesta el autor Daft (Anexo 2).

La siguiente figura muestra en síntesis la problemática de la Universidad Privada de Tacna.



**Figura 1. Proceso sistémico del diseño organizacional de la UPT.**

Fuente: Oficina de Planeamiento y Desarrollo. Universidad Privada de Tacna. (2017). Plan estratégico institucional 2018 - 2022 y cuadro de mando integral corporativo de la Universidad Privada de Tacna. Tacna. (pp. 4,5,7,11,22)

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema general**

¿Qué efectos producen los factores del entorno de la organización según Hellriegel y Slocum, en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a. ¿Qué efecto produce el factor proveedores en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, 2018?
- b. ¿Qué efecto produce el factor distribuidor en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, 2018?
- c. ¿Qué efecto produce el factor competidores en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, 2018?
- d. ¿Qué efecto produce el factor clientes en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, 2018?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

### **1.3.1. Justificación teórica**

Se enmarca en este criterio de justificación en vista que es importante desde el punto de vista teórico, conocer cómo es la influencia entre las dos variables de estudio, específicamente la variable factores de entorno como son: dimensiones proveedores, distribuidores, competidores y los clientes; en la variable diseño organizacional. En este sentido, el propósito es generar reflexión

y debate en el ámbito de la gestión de empresas. El autor Bernal Torres manifiesta; “En investigación hay una justificación teórica cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confronta una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente” (Bernal Torres, 2010, p. 106) .

### **1.3.2. Importancia**

Es importante porque con los resultados a obtener se busca soluciones a la organización en estudio, posibilitando resolver problemas referentes al diseño de la organización y de esta manera elevar los niveles de eficiencia en los procesos de la gestión. Es importante también en vista que, al analizar cómo el entorno de la organización, según lo plantean Hellriegel y Slocum, tienen influencia o efecto en el diseño organizacional; y así mismo, posibilitar aportar con el planteamiento de un diseño organizacional de la UPT ajustado al entorno de factores y determinar cuál de estos, es más influyente en la institución en estudio (Hellriegel & Slocum, Jr., 2009, p. 426) .

## **1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.4.1. Alcance**

Es de alcance explicativo, en vista que con la presente investigación se busca responder las causas por las cuales los factores del entorno según Hellriegel y Slocum influyen en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna. El interés es de explicar por qué ocurre la influencia de ambas variables y por qué se relacionan. Como señalan los autores Sanpieri, Collado y Baptista, sobre el alcance explicativo lo siguiente: “están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables” (Hernández Sanpieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, p. 95).

#### **1.4.2. Limitaciones**

- Las limitaciones se reducen a la desconfianza de los funcionarios de la universidad, para el suministro información.
- Una limitación muy importante es no contar con una plataforma virtual donde se consulten libros, *journals*, artículos científicos de actualidad.

### **1.5. OBJETIVOS**

#### **1.5.1. Objetivo general**

Demostrar que los factores de entorno de la organización según Hellriegel y Slocum, producen efectos en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, 2018.

#### **1.5.2. Objetivos específicos**

- a) Demostrar que el factor proveedores produce efectos en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, 2018.
- b) Demostrar que el factor distribuidores produce efectos en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, 2018.
- c) Demostrar que el factor competidor produce efectos en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, 2018.
- d) Demostrar que el factor clientes produce efectos en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, 2018.

## **1.6. HIPÓTESIS**

### **1.6.1. Hipótesis genérica**

H1= Los factores de entorno de la organización, según Hellriegel y Slocum, producen efectos en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, 2018.

### **1.6.2. Hipótesis específica**

#### **a) Hipótesis específica 1**

H1= El factor proveedores produce efectos en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, 2018.

#### **b) Hipótesis específica 2**

H1= El factor distribuidores produce efectos en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, 2018.

#### **c) Hipótesis específica 3**

H1= El factor competidores produce efectos en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, 2018.

#### **d) Hipótesis específica 4**

H1= El factor clientes produce efectos en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, 2018.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

##### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

Los investigadores Gutiérrez y Narváez realizaron la investigación: *Entorno y relaciones entre empresas turísticas del municipio Carirubana, península de Paraguaná*. Este estudio analiza el entorno de las empresas turísticas del municipio Carirubana y su influencia en las actividades que realizan y que les permite relacionarse con otras organizaciones. La investigación llegó a las siguientes conclusiones Gutiérrez & Narváez (2017):

El entorno de las empresas del sector turístico está conformado por el conjunto de factores naturales, económicos, sociales, políticos, tecnológicos, infraestructurales y asociados a la calidad en los servicios, los cuales, configurando una unidad compleja, dinámica y multidimensional, influyen sobre sus procesos, actividades y relaciones.

También concluye indicando: Un significativo porcentaje de las empresas entrevistadas coincide en que el entorno afecta de alguna manera (favoreciendo o limitando) tanto su funcionamiento como su capacidad para relacionarse con otras organizaciones.

Otras de las conclusiones a las que arriba menciona; Los factores analizados, correspondientes al entorno económico, son de carácter financiero, monetario y cambiario, e influyen en las organizaciones turísticas ejerciendo un efecto limitante.

Es importante mencionar otra de las conclusiones que mencionan el autor, en el sentido que se precisa destacar la importancia de fomentar en las empresas turísticas, la inversión en capacitación para los trabajadores y en servicios profesionales especializados, habida cuenta de que el factor humano que trabaja en el sector turístico, debe ostentar conocimientos técnicos específicos, fundamentales para prestar servicios de calidad, sobre todo en las áreas de atención al cliente, intermediación, software especializado, idiomas, geografía e historia.

En cuanto a los factores vinculados con la dimensión social, su efecto se considera favorecedor, debido al hecho de que las empresas mantienen una constante interacción entre ellas y con otras organizaciones turísticas, estando además dispuestas a establecer relaciones de cooperación. Sin embargo, la seguridad turística se presenta como una limitante tanto para la calidad de vida de los residentes como para el ejercicio de la actividad turística en el territorio, por lo que se sugiere que los actores turísticos en conjunto con los organismos competentes, planifiquen y ejecuten acciones orientadas a propiciar condiciones que garanticen la vida, la salud, la integridad física, psicológica y económica de los visitantes, prestadores de servicios y miembros de las comunidades receptoras.

Además, concluye: El entorno tecnológico también presentó una tendencia favorecedora para las organizaciones. El acceso a Internet y otras herramientas tecnológicas ha sido mejorado a nivel regional debido a la inversión realizada por algunos entes turísticos de carácter público. Sin embargo, corresponde también a las empresas invertir para introducir y mantener herramientas tecnológicas actualizadas que les permitan promocionar y comercializar sus productos y/o servicios, y establecer comunicaciones oportunas con otras organizaciones.

El entorno político, en general, limita las actividades y relaciones entre las empresas turísticas, presentando la tendencia más marcada la política

económica, a la que se asocian las tasas de interés e inflación, y los impuestos. En este sentido, se precisa que el Estado, formule una política económica que reoriente la actual, con la finalidad de mejorar el desempeño y, por consiguiente, los resultados del sector turístico y otros sectores productivos de carácter local y nacional (Gutiérrez & Narváez, 2017, pp. 29-30).

Los investigadores Gualdrón - Prieto, Acosta - Romero, & Bohórquez – Arévalo (2007), en su investigación: *Estructuras organizacionales y adaptación a las condiciones cambiantes del entorno: retos e implicaciones*, en la revista científica *Ingeniería Solidaria*. Trata acerca de por qué una organización debe adaptarse al entorno tan cambiante de hoy en día, explicando a su vez cómo esto mejora el desempeño de la empresa. En su enfoque manifiesta que; La descentralización, a pesar de que aumenta la capacidad de adaptación al cambio para la organización, puede traer consigo una complicación con el proceso de información, dado que la existencia de diversas fuentes de información puede generar confusión por parte de los miembros de la red. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

Las estructuras organizaciones flexibles se constituyen en una alternativa distinta a las estructuras jerárquicas de control. A la fecha existe poca evidencia empírica acerca del uso de estas estructuras en las organizaciones empresariales, sin embargo, los resultados presentados exaltan la capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes del entorno.

La capacidad de adaptación de las estructuras flexibles se encuentra en estrecha relación con el aumento en el procesamiento de grandes volúmenes de información. Lo anterior parte de la premisa que las condiciones cambiantes del entorno, así como la cada vez mayor facilidad de interacción entre las personas genera nueva información que debe ser procesada por las organizaciones de manera ágil y oportuna, como condición necesaria para mejorar el desempeño del sistema.

La presente investigación permitió identificar las características, ventajas y limitaciones de las estructuras organizacionales flexibles; aspecto que a la fecha no ha sido ampliamente abordado principalmente por la predominancia de las estructuras jerárquicas de control. Sin embargo, la existencia de literatura que argumente la relevancia de la estructura organizacional en la adaptabilidad empresarial pone de manifiesto la relevancia de la temática, y abre la posibilidad a futuras investigaciones que permitan corroborar el impacto de la estructura, y en particular de las características señaladas en la presente investigación en la adaptabilidad del sistema, y de manera amplia en el éxito empresarial. La aplicación directa de los posibles cambios a las estructuras organizacionales señalados a lo largo de esta investigación permitiría el desarrollo de nuevas investigaciones que darían paso a un desarrollo óptimo de la temática; dado que, la simulación de conductas de comportamiento de los individuos en la actualidad proporciona información sesgada por aquellas variables que no pueden ser simuladas de una forma acertada en su totalidad. (Gualdrón - Prieto, Acosta - Romero, & Bohórquez - Arévalo, 2007, p. 118).

El investigador Hernández Chavarria (2007), en su investigación: *Capacidades tecnológicas y organizacionales de las empresas mexicanas participantes en la cadena de valor de la industria aeronáutica*, artículo publicado en Scielo, nos habla acerca de la importancia de las capacidades organizacionales para insertarse en el mercado. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

En cuanto a las estrategias para mantenerse en el sector, priorizan los recursos humanos calificados con experiencia en otros sectores, los costos, la flexibilidad, la cercanía con el cliente y los tiempos de entrega. Mantienen estímulos económicos para el personal de manera permanente y han logrado tener alianzas estratégicas con empresas transnacionales.

En cuanto a la segunda interrogante, este estudio muestra que las capacidades productivas y organizacionales son fundamentales en el proceso

de inserción y son las que han sido determinantes para la participación de las empresas en la cadena de proveeduría en eslabones mejor posicionados, en la medida que les otorga flexibilidad para tener capacidad de respuesta a las demandas de productos y la calidad necesaria. Esto les permite acceder a mayores oportunidades para seguir escalando hacia otras actividades gracias a la experiencia que se va generando. (Hernández Chavarria, 2017, p. 92)

Alfalla-Luque & Medina-López (2011) en su investigación: *Gestionar más allá de los límites de la empresa individual: una oportunidad para obtener ventajas competitivas*, el cual consiste en vincular la globalización y su desarrollo para generar ventajas competitivas en la empresa, es por ello que hace énfasis en analizar la gestión de la cadena de suministro desde el proveedor hasta el consumidor final. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

En los últimos años ha estado creciendo el consenso respecto a la importancia estratégica de la integración de proveedores, productores y clientes (Burt y Doyle, 1992; Clinton y Closs, 1997). El limitado concepto de logística ha ampliado sus fronteras expandiéndose por toda la cadena de suministro desde el proveedor de materias primas hasta el cliente final (Shapiro et al., 1993). Para los directivos, la importancia estratégica de la interconexión de proveedores, productores y clientes dentro de la cadena de suministro resulta cada día más evidente (Frohlich y Westbrook, 2001).

La gestión de la cadena de suministro parte del propio reconocimiento de la complejidad de dichas cadenas. Esta complejidad es, en buena parte, fruto de la necesidad de establecer relaciones fluidas con los diferentes integrantes de la misma. Por ello, en la búsqueda de un funcionamiento eficiente, será necesario que los diferentes miembros trabajen en la consecución de un comportamiento integrado, compartan información, riesgos, costes y recompensas, cooperen hacia la búsqueda de una misma meta y un mismo objetivo de servicio al cliente, integren sus procesos y construyan y mantengan relaciones a largo plazo con los principales socios.

Aunque la GCS promueve ver el canal de suministro en su mayor amplitud, la realidad es que son relativamente pocas las empresas que han llegado a una completa integración de toda su cadena de suministro.

Como se ha señalado, la mayoría de las empresas que practican la integración de la cadena de suministro limitan su alcance a un nivel hacia arriba y uno hacia abajo (Fawcett y Magan, 2002). Sin embargo, aquellas firmas que han tenido la capacidad de realizar una adecuada integración y gestión eficiente de su cadena de suministro están obteniendo claras ventajas competitivas. (Alfalla-Luque & Medina-López, 2011, p. 130)

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

Huaco Pastor (2011) en su investigación denominada: *“El Diseño organizacional de la municipalidad distrital y la propuesta de un modelo alternativo con producción de servicios con estándares de productividad satisfactorios (caso: Municipalidad Distrital de Pueblo Libre) (Tesis de Maestría)”*, señala la importancia del diseño organizacional en la municipalidad de Pueblo Libre para mejorar sus niveles de eficiencia y reducción de costos innecesarios que permita a esta municipalidad mejorar sus estándares de productividad. El autor citado llegó a las siguientes conclusiones:

El organigrama y los instrumentos normativos de gestión presentan limitaciones estructurales y funcionales de conexión con los requerimientos de su entorno; así como están desactualizados con relación a la aplicación de los dispositivos legales vigentes.

La producción de los servicios municipales son parcialmente eficientes, no encontrándose dentro de estándares satisfactorios.

Los procesos y procedimientos son ejecutados en tiempos dilatados y engorrosos, generando costos operativos innecesarios.

La estructura organizativa muestra un sobre dimensionamiento en unidades organizacionales, cargos, puestos y personal.

Es necesario aplicar un nuevo diseño organizacional que permita superar las limitaciones que presenta la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre (p.63).

García Torres (2004) en su investigación denominada *“el diseño organizacional del centro educativo en sus formas de planificación y organización (Tesis de Maestría)”* señala la importancia de la transformación constante de las instituciones educativas al ritmo cambiante del mercado, para ello se requiere aplicar nuevas acciones organizacionales que sean concretas y que permitan el adecuado desarrollo de las instituciones, asentando así las bases para futuras investigaciones evaluativas de los efectos positivos y negativos del diseño organizacional.

La forma de planificar que tiene el centro educativo, usando el planeamiento estratégico, es el resultado de varios años de aplicación a través de los cuales se han producido mejoras, modificaciones, adaptaciones a la realidad de la institución. Con ello se confirman afirmaciones de investigadores como Thompson (1995) acerca que un plan de acción estratégico es dinámico, y que continuamente sufre revisiones, refinamiento y mejoras. La revisión anual del plan y sus modificaciones son la expresión que se trata de encontrar la mejor forma de obtener el máximo rendimiento del proceso de planificación.

El plan estratégico del centro es fruto del trabajo conjunto de los miembros del área pedagógica y organizacional. El haber adoptado elementos de la planificación estratégica como herramienta administrativa ha facilitado el desarrollo de un plan donde lo pedagógico y organizacional se conjugan en un plan con objetivos y metas que son conocidos, compartidos y ejecutados por

todos los miembros de la institución (docentes y administrativos) de acuerdo al área correspondiente. De esta manera, el centro educativo va conduciéndose hacia lo que la teoría argumenta como necesario, enfrentar la realidad escolar en su totalidad considerando que lo organizativo y lo pedagógico se afectan mutuamente en sus interacciones.

La investigación muestra que la planificación de actividades durante un año escolar no es una tarea sencilla. A pesar que el énfasis en actividades sea hacia el área pedagógica, deben tenerse presente ciertos aspectos. A veces, la concentración de actividades en determinados periodos de tiempo, la falta de una adecuada distribución de responsabilidades, la participación de unos pocos en la ejecución de las mismas y el no respeto a los cronogramas establecidos hacen que se cuestione si las formas de planificación responden a la misión y visión de la institución. Puesto que como lo afirman expertos en planificación todos los esfuerzos en toda la organización deben estar dirigidos hacia un mismo objetivo.

El control de las desviaciones del plan y lo que ocurre en la práctica en las mismas actividades se recomienda hacerlo a través de la evaluación del logro de metas. Cuando esto se ha llegado a hacer en el centro educativo ha sido no solamente por actividades que responden a determinadas metas, sino por contar con indicadores de logro que han permitido determinar los resultados de dicha meta. Este trabajo aún está en proceso en el centro por ello, todavía es relativamente difícil precisar la proporción en que se está logrando lo establecido en el plan.

En cuanto al proceso de organización, se ha encontrado que existen ciertas debilidades organizativas como la definición de responsabilidades y la comunicación que pudieran perjudicar la propuesta del centro educativo. Ellas pueden estar obstaculizando la interrelación entre los órganos de la institución y ser causa de conflictos. Incluso pueden influir en las decisiones del centro educativo, puesto que como algunos investigadores afirman los rasgos

estructurales de una organización, sus procesos de interacción y comunicación además de la cultura organizativa son factores que afectan la toma de decisiones en la organización.

Las modificaciones paulatinas en la misma estructura de la organización permiten intuir que el centro educativo reconoce que no se puede permanecer como una organización burocrática centralizada ni llegar al lado opuesto del dejar hacer. En este sentido, se debe tener presente que la estructura formal de la organización es un medio para facilitar la estrategia de la organización. Es posible que haya llegado el momento como lo afirma Gather (2001) de inventar una nueva forma de organización, sin referirnos a un modelo establecido, que permita llevar a cabo de la mejor manera la propuesta curricular. Con intención o sin ella esta nueva forma de organización ha empezado ya a construirse en el centro (pp. 44-46).

### **2.1.3. Antecedentes locales**

El Mg. Ascención Américo Flores Flores (2017) en su estudio denominado: *La gestión estratégica y su relación con la captación de alumnos en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2014-2016*, señala que se debe mejorar el equipamiento e infraestructura de la universidad con la finalidad de mejorar la calidad de servicio brindado, para ello debe existir mayor seguimiento a los objetivos que se han planteado en la universidad para poder alcanzarlos y esto se llevará a cabo a través de una adecuada gestión estratégica el cual va a permitir el desarrollo y crecimiento de la universidad en el mercado. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

Se puede concluir que la gestión estratégica que viene desarrollando la Universidad Privada de Tacna, a través de la inversión en capacitación docente, inversión en infraestructura y equipamiento, así como, investigación científica y publicidad, están relacionadas con el crecimiento de la población estudiantil

medida a través de una mayor captación de alumnos, lo cual se ha demostrado a través del coeficiente de correlación de Pearson, dándonos a conocer que existe además una relación positiva entre ellas.

Con relación a si existen diferencias entre lo planificado y ejecutado, respecto a los proyectos presentados por los estudiantes en relación a las líneas de investigación priorizadas, publicaciones científicas de los docentes en revistas indicadas y la participación de los docentes en programas de intercambio académico, se puede concluir que existen diferencias entre lo planificado y ejecutado.

Respecto a si existen diferencias entre lo planificado y ejecutado, con relación a la difusión de producción intelectual de los docentes y los resultados de formación especializada de los mismos, se encontró que no existen diferencias, en consecuencia, se ha logrado alcanzar la meta planificada por la universidad.

Un aspecto relevante en toda organización educativa lo constituye la investigación, sin embargo, los recursos destinados a este rubro han sido demasiado bajos, por lo que no se promueve el desarrollo de actividades que apunten a fortalecer el desarrollo de productos de que a largo plazo van a contribuir con el posicionamiento de la universidad en su mercado meta (pp. 144-147).

La Mg. Eloyna Lucia Peñaloza Arana (2013) en su estudio denominado: *Influencia del capital intelectual en la calidad del servicio en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna - 2012*, señala que se debe reforzar la capacitación y evaluación a docentes para potenciar sus habilidades, generar alianzas estratégicas para promover prácticas profesionales e implementar estrategias orientadas al mercado para elevar el nivel académico de la universidad impulsando su posicionamiento y crecimiento.

En la Facultad de Ciencias Empresariales de la UPT; el Capital Intelectual es adecuado.

El capital intelectual ha sido evaluado en sus tres dimensiones: humano, estructural y relacional; encontrándose que:

- El capital humano posee aceptables conocimientos y nivel de capacitación; el 49,1 % tiene título universitario, el 42,5 % posee grado académico de magíster, y el 8,5 % es doctor. Asimismo, se tiene conocimiento que la mayoría destaca por sus habilidades, nivel de experiencia y motivación para el desarrollo de sus labores académicas.
- El capital estructural es aceptable, ya que el nivel de tecnología para el desarrollo de sus actividades de enseñanza aprendizaje son modernos. Así también los miembros que la conforman se destacan por su nivel cultural y valores. En cuanto el aspecto organizativo se observa que los objetivos de la FACEM son claros y acorde para todos sus miembros; y cuenta con procedimientos documentados y actualizados para el desarrollo de sus actividades.
- El capital relacional es aceptable, al observarse que, existe cercanía de relación con los usuarios, contacto con proveedores para solucionar problemas en común y el establecimiento de alianzas estratégicas para el desarrollo integral de los alumnos y académicos.
- En la Facultad de Ciencias Empresariales de la UPT; la Calidad de Servicio es regular; como resultado de evaluación de las dimensiones elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

En la FACEM, respecto a la calidad de servicio se ha encontrado que:

- En relación de los elementos tangibles es regular, la mayor parte de los encuestados (65 %), han coincidido que la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación son modernas, pero en número insuficiente para las labores de aprendizaje.
- En cuanto a la dimensión confiabilidad, el 65 % de los encuestados manifiestan que es regular, debido a que las habilidades para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa son evaluadas como regulares por los usuarios (docentes y alumnos); incidiendo en el aspecto de capacidad para realizar el servicio haciendo frente a imprevistos y dificultades.
- En relación a la dimensión capacidad de respuesta, el 67 % de los encuestados señalaron que la calidad de servicio es regular ya que la disposición y voluntad de los trabajadores para ayudar al usuario y proporcionar el servicio no se dan con la oportunidad y celeridad requerida.
- Respecto a la dimensión seguridad, el 67 % de los encuestados manifiestan que la calidad de servicio regular, ya que el conocimiento y atención, mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza son aspectos que se deben considerar para la atención de las necesidades de los usuarios.
- Así mismo, según la dimensión empatía, el 65 % de los encuestados manifiestan que es regular, puesto que la atención no incide en el aspecto de individualización de necesidades específicas de los usuarios.
- En la Facultad de Ciencias Empresariales de la UPT; el Capital Intelectual influye significativamente en la calidad de servicio; ya que el capital humano según dimensiones capital humano, estructural y relacional son percibidas como aceptable y la calidad de servicio es evaluada como regular por la mayoría de los docentes y alumnos de la FACEM (pp. 150 – 152).

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Planteamiento de Hellriegel y Slocum**

Los autores Don Hellriegel y John Slocum, en su libro *Comportamiento Organizacional*, hacen un interesante planteamiento sobre los factores que inciden en las decisiones del diseño organizacional de las empresas, con el objeto de alcanzar eficientemente los objetivos trazados. En este contexto los autores citados (Hellriegel & Slocum, Jr., 2009, p. 426) afirman lo siguiente:

Toda decisión respecto al diseño organizacional (por ejemplo, mayor descentralización y empowerment de los empleados) resuelve una serie de problemas, pero crea otra. Por definición, la elección del diseño de una organización entraña una serie de intercambios, porque todo diseño tiene ciertos inconvenientes. La clave está en elegir uno que los minimice.

Luego hace referencia a tres principales factores claves para el diseño organizacional, y señala a los siguientes: “factores del entorno, factores estratégicos y factores tecnológicos” (Hellriegel & Slocum, Jr., 2009, p. 426). De los que afirma son los que más repercuten en las decisiones relativas al diseño organizacional y porque son más importantes.

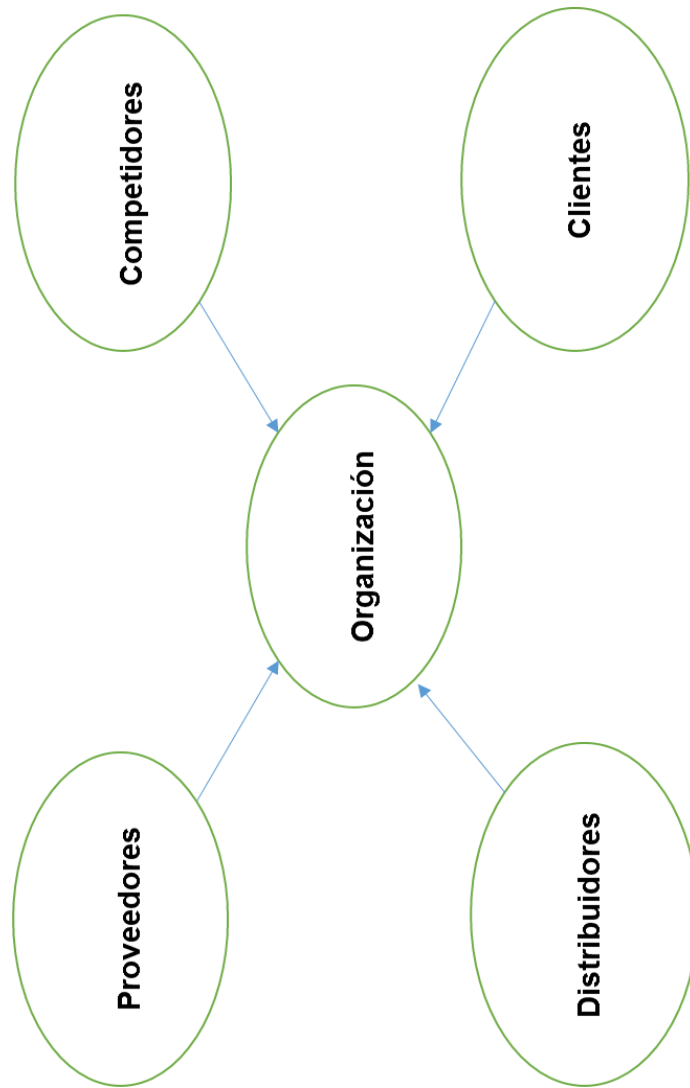
Específicamente sobre el objeto de la presente tesis, y que se refiere a los factores de entorno, los mismos autores manifiestan que; “Los factores del entorno que los gerentes y los empleados deben tomar en cuenta son: 1) las características del entorno presente y del que se podría presentar en el futuro y 2) la forma en que estas características afectan la capacidad de la organización para poder funcionar con efectividad” (Hellriegel & Slocum, Jr., 2009, p. 426). Aspectos relevantes que deben tener en cuenta la universidad en estudio a efectos de superar aspectos de rigidez y burocratización, explicados en la problemática de la investigación de la presente tesis. Los autores mencionados continúan afirmando sobre los factores del entorno.

A medida que los mercados se globalizan y que la competencia aumenta, la lucha por mejorar la productividad, la calidad y la velocidad ha generado un número notable de nuevos diseños de organización. No obstante, muchas organizaciones se han visto frustradas debido a su incapacidad para rediseñarse con suficiente velocidad para llevar la delantera a sus rivales. (Hellriegel & Slocum, Jr., 2009, p. 426).

Los autores en mención afirman categóricamente:

El camino más fácil para comprender el efecto del entorno en el diseño de la organización quizá sea analizar los diversos factores que conforman ese factor de entorno. Toda organización existe dentro de un entorno, y aun cuando los factores específicos de éste varían de una industria a otra, algunos factores generales tienen repercusiones en las estrategias de casi todas las organizaciones. (Hellriegel & Slocum, Jr., 2009, p. 426)

Terminan definiendo las fuerzas del factor entorno de la organización de la siguiente manera; “Los cuatro más importantes son: Los proveedores, los distribuidores, los competidores y los clientes” (Hellriegel & Slocum, Jr., 2009, p. 426), los cuales son objeto del presente estudio. Ver figura siguiente:



**Figura 1.** *Fuerzas en el entorno de una organización según Hellriegel y Slocum.*

Fuente : Hellriegel, D., & Slocum, Jr., J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Cengage Learning.

#### ***a) Sobre el factor proveedores***

Hellriegel y Slocum señalan sobre este factor; “Una organización debe desarrollar y mantener relaciones con sus proveedores para poder obtener los materiales que necesita” (Hellriegel & Slocum, Jr., 2009, págs. 426, 427), hacen referencia a que por ejemplo algunas empresas como Lowes, realizan contratos a largo plazo con muchos proveedores a efectos de lograr materiales de buena calidad y a precios razonables. Así mismo indican que, estos contratos garantizan uniformidad del producto, estabilidad de costos, y la seguridad de entrega. Igualmente indica que, las marcas conocidas atraen a los clientes que esperan obtener productos a un costo razonable y de una calidad consistente (Hellriegel & Slocum, Jr., 2009, pp. 426-427).

#### ***b) Sobre el factor distribuidores***

Al respecto indican que; los distribuidores son factor clave en el sentido que permiten reducir los costos operativos de la empresa, puesto que consiguen que los bienes que se ofertan lleguen rápidamente al mercado, el cual beneficia a la empresa debido a que le ayuda a cubrir gran parte del mercado en menor cantidad de tiempo, los niveles de distribución se incrementan de acuerdo a los segmentos que se desean cubrir y por ende también las ventas, el cual genera un mayor índice de rotación de los inventarios de la organización (Hellriegel & Slocum, Jr., 2009, pp. 426-427). Así mismo, textualmente manifiestan “Una organización debe establecer canales de distribución que les den acceso a los clientes. Los distribuidores son las distintas organizaciones que ayudan a otras organizaciones a entregar y vender sus productos” (Hellriegel & Slocum, Jr., 2009, p. 427).

### ***c) Sobre el factor competidores***

Indican sobre este factor del entorno; “Los competidores también influyen en el diseño de una organización, porque la impulsan a ser más productiva” (Hellriegel & Slocum, Jr., 2009, p. 427). Manifiestan ambos autores que, para competir con costos bajos se requiere que los diseños de la organización sean sencillos y fáciles de manejar. Se deben ahorrar costos en todos los pasos del proceso, inclusive el trabajo, las materias primas, la adquisición de inmuebles, la logística y los recursos humanos (Hellriegel & Slocum, Jr., 2009, p. 427).

Esta aseveración es trascendental en vista que en el mercado competidores de todo nivel ofertan diversos servicios y bienes sustitutos tratando de tener una cuota importante de demandantes que aseguren rentabilidad, de manera que buscan no solo bajar costos, si no convertirse en competitivos.

### ***d) Sobre el factor clientes***

Manifiestan; “Las relaciones con los clientes son vitales. Los clientes pueden evaluar con facilidad los costos de distintos productos y optar por otros hábitos de compra con un mínimo de inconveniencias”. A su vez ambos autores señalan que:

La relación que se establecen con los clientes se realiza de diferentes maneras, como campañas masivas de publicidad, para despertar conciencia de los clientes en cuanto a sus productos o servicios, y se organizan para ello. Así mismo, para afianzar las relaciones a largo plazo con los clientes es necesario conocer las inquietudes y dudas que poseen para poder resolverlos, ya sea a través de mejoras en el servicio o producto y adaptarse a sus necesidades o a través de sponsor publicitarios que brinden la información adecuada y oportuna que permitan conquistar al cliente orientándolo a la compra de los servicios y productos de la empresa, y todo esto se obtiene con la información recopilada de los mismos clientes. (Hellriegel & Slocum, Jr., 2009, p. 427).

## **2.2.2. Bases teóricas de la variable factores de entorno**

### **2.2.2.1. Variable factores de entorno**

Los autores Hill, Black y Porter indican textualmente sobre el entorno de la organización y la necesidad de atención preferente del mismo:

Es el ambiente externo más inmediato, dentro de cuyo ámbito sobrevive y florece la organización, y está formado por competidores, clientes, proveedores, socios estratégicos, mano de obra y reguladores. En consecuencia, es el que habitualmente influye más sobre la organización y, por lo tanto, es imprescindible que el gerente entienda la correspondencia que hay entre dicho ambiente y la organización. (Hitt, Black, & Porter, 2006, p. 92).

Es necesario mencionar que el entorno al que se refiere Hellriegel y Slocum, es cambiante, por lo que la empresa debe tener las herramientas necesarias para poder adaptarse de manera rápida y así, pueda continuar con la tendencia del entorno y asegurar su participación sólida, aprovechando las deficiencias de los competidores y asegurarnos una mayor cuota de mercado, en consecuencia las fuerzas competitivas de cada organización se imponen haciendo que sea necesario generar un buen diseño organizacional que permita asegurar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo, tal como señalan los autores abajo citados, quienes indican:

El entorno, no se puede controlar, aunque sí, tratar de prever para reducir su impacto... Sin embargo, mientras que a unos les afecta negativamente, a otros les beneficia, al desplazar la demanda de sus competidores indirectos hacia sus productos, que resultan más económicos. (Bateman & Snell, 2009, pág. 56).

Los mismos autores denominan ambiente de la organización, a los factores de entorno antes mencionado y señala que:

En la sociedad, muchos factores influyen en una organización y la administración debe responder a ellos, como son las necesidades de sus consumidores o clientes, las restricciones legales y políticas, y los cambios económicos y tecnológicos. Las fuerzas ambientales interactúan con los factores de la organización” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2011, págs. 8, 9).

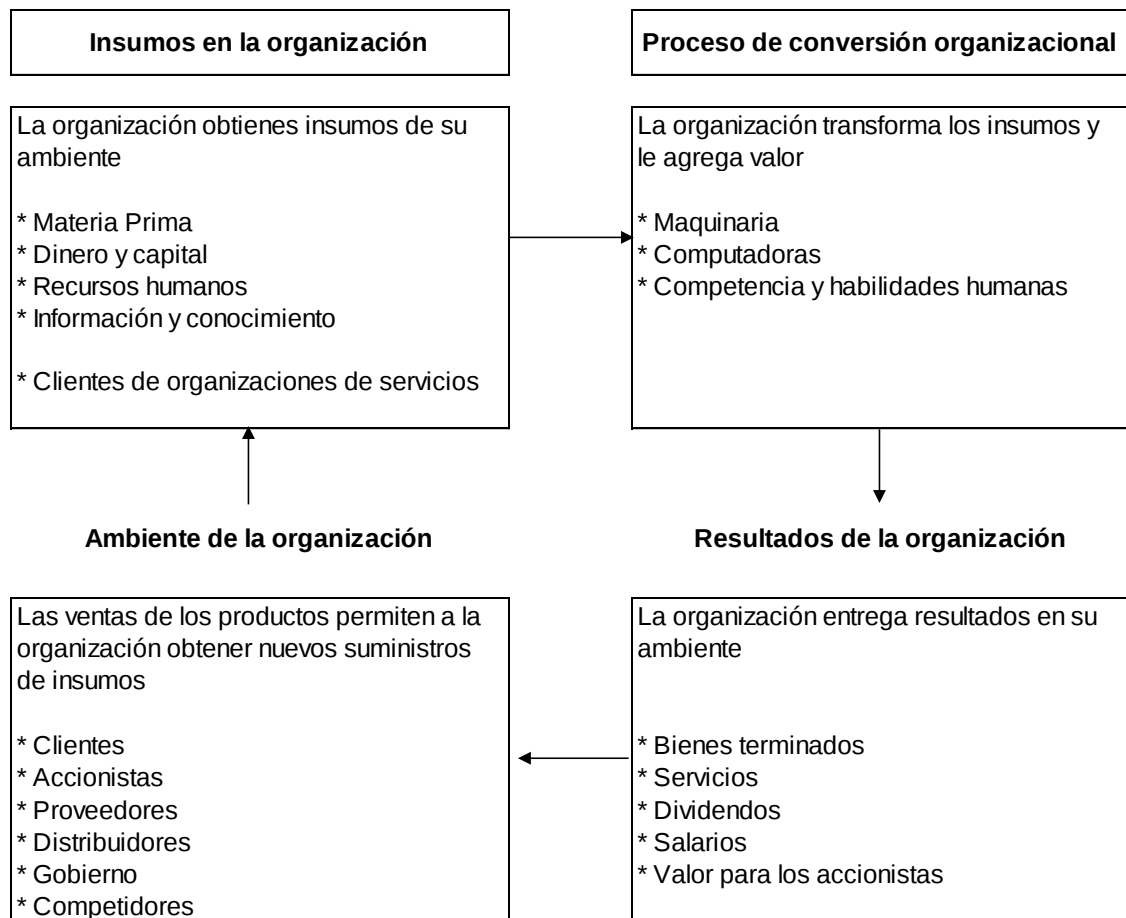
Gareth Jones manifiesta textualmente sobre el ambiente organizacional; “El ambiente es el conjunto de presiones y fuerzas que rodea una organización y que se pueden afectar tanto la forma en que se opera como su capacidad para adquirir recursos” (Gareth, 2013, pág. 59).

El mismo autor menciona que el ambiente organizacional se divide en dos; el ambiente específico y el ambiente general (Gareth, 2013, pág. 60). Y respecto al ambiente específico plantea lo siguiente:

El ambiente específico consiste en las fuerzas de grupos de inversionistas externos que afectan directamente la capacidad de la organización para asegurarse los recursos. Clientes, distribuidores, sindicatos, competidores, proveedores y gobierno son inversionistas externos que pueden influir en las organizaciones y presionarlas para actuar de determinada forma (Gareth, 2013, pág. 61).

De acuerdo con Gareth Jones, las organizaciones crean valor al saber usar el ambiente, se entiende que se refiere a los factores que hace alusión Hellriegel y Slocum. El autor indica que pueden darse en tres etapas; en la entrada de insumos, en la conversión, y en la salida o resultado. Manifiesta que, los insumos incluyen recursos como materia prima, maquinaria, información, y conocimientos, así como recursos humanos, dinero y capital. La forma en que la organización elige y obtiene de su ambiente los insumos que necesita para producir bienes y servicios determina cuánto valor crea en esa etapa. Es decir, se crea valor en las tres etapas antes mencionadas (Gareth, 2013, págs. 3, 4).

Gareth Jones, en este sentido, esboza la forma como se crea valor en la organización, el mismo que se muestra en la siguiente figura:



**Figura 2.** *Cómo crea valor una organización según Gareth Jones*

Fuente: Gareth, J. (2013). Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. México: Pearson Educación.

El mismo autor señala la importancia que tiene el ambiente para crear valor en las empresas, y plantea lo siguiente:

La forma en que la organización utiliza los recursos humanos y la tecnología para transformar los insumos en resultados determina el valor que se crea en la etapa de conversión. La magnitud del valor que crea la organización está en función de la calidad de sus habilidades, incluyendo su capacidad para aprender del ambiente y responder a él. (Gareth, 2013, p. 4).

Gareth Jones valora la importancia del medio ambiente, y plantea la necesidad que las organizaciones tengan especialistas en entornos, al afirmar lo siguiente:

Las presiones del ambiente organizacional convierten a las empresas en el medio preferido para transformar insumos en resultados. El ambiente organizacional es fuente de valiosos recursos de insumos y, al mismo tiempo, es en el mercado donde se lanzan los productos. Es también la fuente de presiones económicas, sociales y políticas que afectan la capacidad de una organización para obtener esos recursos. Administrar ambientes complejos es una tarea que va más allá de las capacidades de la mayoría de los individuos; no obstante, una organización tiene los recursos para desarrollar especialistas que anticipen las diversas presiones del ambiente (Gareth, 2013, pág. 6).

De acuerdo al autor en mención, todas las fuerzas del ambiente específico y general causan incertidumbre en las organizaciones, aspecto de control difícil para los gerentes. E indica que el conjunto de fuerzas que causan tales problemas son la complejidad ambiental, el dinamismo ambiental y la riqueza ambiental (Gareth, 2013, págs. 65-66). En este sentido indica: La complejidad ambiental está en función de la fuerza, el número y la interconexión de las fuerzas específicas y generales que debe administrar una organización. Dinamismo ambiental, está en función de cuánto, y qué tan rápido cambian las fuerzas en los ambientes específicos y general, lo cual aumenta la incertidumbre

que enfrenta las organizaciones. Riqueza ambiental, está en función de la cantidad de recursos disponibles para apoyar el dominio de una organización (Gareth, 2013, pp. 66-67).

Los autores Robins y Coulter manifiestan que las organizaciones enfrentan un ambiente externo e indica que; “Se refiere a las fuerzas e instituciones fuera de la organización que pueden influir en su desempeño. El ambiente externo está formado por dos componentes; el entorno específico y el general” (Robins & Coulter, Administración, 2005, p. 64), así mismo, manifiesta sobre el entorno específico:

Abarca las fuerzas externas que tienen efecto directo e inmediato en las decisiones y actos de los gerentes y que son pertinentes para la consecución de metas de la organización. El entorno específico de cada organización es único y cambia con las condiciones (Robins & Coulter, Administración, 2005, p. 64).

Así mismo, manifiestan respecto a las fuerzas que conforman en entorno específico lo siguiente: “Las principales son los clientes, proveedores, competencia y los grupos de presión”. (Robins & Coulter, Administración, 2005, p. 64) Coincidiendo con el postulado de Hellriegel y Slocum.

Los mismos autores, hacen un análisis más general en esta nueva edición de 2014, respecto a la publicada en el año 2005 mencionada en el párrafo anterior. Especialmente indican cómo se ven afectados los gerentes por el entorno externo, y manifiestan textualmente lo siguiente: “Saber cuáles son los distintos componentes que conforman el entorno externo, y examinar ciertos aspectos del mismo, son actividades importantes para los gerentes. No obstante, comprender cómo se ven afectados los gerentes por dicho entorno reviste igual importancia” (Robins & Coulter, Administración, 2014, p. 47), continúan mencionando que; “a continuación comentaremos tres de las formas en que el entorno restringe y desafía a los gerentes: en primer lugar, a partir del impacto que tiene en el trabajo y los empleos; luego, por la incertidumbre que siempre

está presente; y, por último, por las diversas relaciones de interés que existen entre la organización y las instancias externas con las que interactúa” (Robins & Coulter, Administración, 2014, p. 47). Es decir, la influencia del entorno al que manifiesta Hellriegel y Slocum, por extensión, se puede colegir que afecta grandemente no solo a los gerentes, si no a los trabajadores y a las relaciones de la Universidad Privada de Tacna con otras organizaciones. Cuyos resultados pueden impedir el logro de las metas previstas, afectando la eficiencia y la eficacia institucional.

En relación a la incertidumbre del entorno, los mismos autores manifiestan que, es una restricción importante y sobre todo afecta los resultados de la organización, como se viene manifestando en la presente tesis, en este sentido, hacen un aporte importante, al indicar que la incertidumbre del entorno se refiere al cambio y complejidad característico del entorno organizacional, de acuerdo a esto indica:

Si los componentes del entorno de la organización se modifican frecuentemente, puede decirse que dicho entorno es dinámico, un entorno estable podría ser aquel en que no hay nuevos competidores, en el cual ocurren pocas innovaciones tecnológicas, con actividad limitada de grupos de presión que pudieran influir en la organización. (Robins & Coulter, Administración, 2014, pp. 48-49)

Continúan indicando que cuando se refiere a cambio, se refiere a transformaciones impredecibles de los componentes del entorno. Y cuando habla de complejidad del entorno, se refiere al número de componentes que conforman el entorno y con el nivel de conocimiento que tiene la organización acerca de los mismos. En esta línea de pensamiento el autor citado dice: “Si una organización tiene contacto con pocos competidores, clientes, proveedores, instancias gubernamentales, etc., enfrenta un entorno menos complejo e incierto. Las organizaciones afrontan de diversas formas la complejidad del entorno” (Robins & Coulter, Administración, 2014, págs. 48, 49).

El autor Enrique Franklin reafirma la posición de Hellriegel y Slocum al indicar textualmente sobre los aspectos del ambiente externo que afectan a las organizaciones al afirmar lo siguiente; “La teoría organizacional es la disciplina que estudia cómo funcionan las organizaciones y la forma en que afectan y son afectadas por el ambiente en que operan” (Franklin Fincowsky, 2014, pp. 153-154), así mismo manifiesta:

Para que las organizaciones sean eficaces, debe haber un buen grado de ajuste entre las estructuras y las condiciones que imperan en el entorno. El diseño de una organización determina la forma de responder a los diversos factores de su ambiente y de obtener recursos escasos”. (Franklin Fincowsky, 2014, pp. 153-154).

Esto significa que los factores que Hellriegel y Slocum plantean, se constituyen en supremamente relevantes y cobran importante vigencia actual. Esta afirmación se sustenta también en la cita del autor primeramente señalado que indica lo siguiente:

En la actualidad, casi todas las organizaciones funcionan en entornos con alta incertidumbre. Así, estamos inmersos en un periodo de transición importante, en el cual los conceptos de la teoría y diseño organizacionales cambian radicalmente día a día. (Franklin Fincowsky, 2014, pp. 153, 154).

Así mismo, es necesario resaltar la contundencia que esgrime el autor en mención, en relación a los efectos de entorno, al manifestar que:

La incertidumbre en el entorno es importante cuando se proyecta el espectro del diseño organizacional. Cuando más predecibles sean los insumos, tanto mayor será la posibilidad de estructurar una organización. En la medida que los insumos sean menos predecibles, la tarea será más difícil (Franklin Fincowsky, 2014, pp. 153-154).

Chiavenato hace un análisis de la teoría de la contingencia, señalando que debe entenderse a contingencia a algo incierto o eventual. En este sentido, sobre el marco de factores de entorno, que llama ambiente, manifiesta textualmente:

El enfoque de contingencia resalta que la eficacia organizacional no se alcanza si se aplica un único o exclusivo modelo; o sea, no existe una forma única y mejor para organizar a efecto de alcanzar los diversos objetivos de las organizaciones dentro un ambiente también diverso. (Chiavenato, 2014, pp. 371,378)

Es decir que la importancia del ambiente externo, al cual llama Hellriegel y Slocum, factores de entorno, son de crucial importancia y su desenvolvimiento influye determinadamente en la forma cómo se defina la estructura organizacional. Manifiesta que diferentes ambientes requieren diferentes diseños organizacionales para lograr eficacia. Pensamiento que se viene esbozando desde el punto de vista teórico en esta parte de la tesis. Sin embargo, este autor realiza con mayor nivel de profundidad el análisis al ambiente de las organizaciones al afirmar lo siguiente:

El ambiente es el contexto que envuelve a la organización (o sistema).

Es la situación en la que se encuentra una organización. Como ésta es un sistema abierto, realiza transacciones e intercambios con su ambiente, lo que provoca que todo lo que ocurra en el abierto externo influya en lo que sucede en el interior de la organización. (Chiavenato, 2014, pp. 371, 378).

Se resalta que al ambiente que cita este autor representa el planteamiento que hace Hellriegel y Slocum, quien lo desagrega en clientes, competidores, proveedores y distribuidores. Igualmente introduce el término sistema abierto, en el entendido que la organización no es estática, si no cambiante y responde a factores exógenos con quien realiza transacciones. (Chiavenato, 2014, pp. 371, 378) En la siguiente figura se muestra el detalle de los ambientes mencionados.

| AMBIENTE ESTABLE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | AMBIENTE INESTABLE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabilidad y permanencia</li> <li>2. Poco cambio</li> <li>3. Problemas ambientales y rutinarios</li> <li>4. Previsibilidad y certeza</li> <li>5. Rutina y conservación</li> <li>6. Mantenimiento de <i>status quo</i></li> <li>7. Reacciones estandarizadas y rutinarias</li> <li>8. Tendencia a la burocracia</li> <li>9. Lógica del sistema cerrado</li> <li>10. Preocupación por la organización</li> <li>11. Orientación hacia el interior para la producción</li> <li>12. Enfoque en la eficiencia</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inestabilidad y variación</li> <li>2. Muchos cambios y turbulencia</li> <li>3. Problemas ambientales nuevos</li> <li>4. Imprevisibilidad e incertidumbre</li> <li>5. Ruptura y transformación</li> <li>6. Innovación y creatividad</li> <li>7. Reacciones variadas e innovadoras</li> <li>8. Tendencia a la <i>adhocracia</i></li> <li>9. Lógica del sistema abierto</li> <li>10. Preocupación por el ambiente</li> <li>11. Orientación al exterior, hacia el mercado</li> <li>12. Enfoque en la eficiencia</li> </ol> |

**Figura 3.** Comparativo de ambientes estables e inestables según Chiavenato

Fuente : Chiavenato, I. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.

Continuando con el análisis sobre el ambiente, es importante relevar la congruencia que tiene Hellriegel y Chiavenato puesto que, este último al ambiente también lo separa en dos; ambiente general, que lo define como el macroambiente genérico y común a todas las organizaciones y el ambiente de tarea, que en el presente caso se denomina factores de entorno. En este sentido, el autor citado lo señala de la siguiente forma:

Es el ambiente más próximo e inmediato de cada organización. Constituye el segmento del ambiente general del cual la organización extrae sus entradas y deposita sus salidas. Es el ambiente de las operaciones de cada organización, compuesto por: proveedores, clientes, competidores y entidades reguladora (Chiavenato, 2014, págs. 380, 381).

Ramírez Cardona indica que para dirigir una organización se requiere saber cómo es su estructura, cómo funciona y cómo interactúa con su medio ambiente. Manifiesta en el contexto de la teoría de las organizaciones, específicamente sobre el estructuralismo, que Weber dice que; la organización por excelencia es la burocracia. Y refiere en este sentido que la teoría de Weber tiene las siguientes características:

- a. Se rige por normas escritas.
- b. Funciona con base en la división del trabajo y la clasificación de cargos.
- c. Busca eficiencia mediante la aplicación de normas técnicas.
- d. La especialización y la profesionalización son indispensables.
- e. Generalmente quien administra una empresa no es el dueño de la misma.
- f. La organización burocrática es jerarquizada. (Ramírez Cardona, 2015, pp. 206-208).

Es decir, una estructura totalmente desmotivadora y mecanicista. Así mismo el autor citado, menciona que las organizaciones pasan por diferentes

etapas, durante su vida útil, que se convierte en un buen referente en el análisis de la organización y la necesidad de un nuevo diseño.

Hitt, Ireland y Hoskisson mencionan: “Los buenos análisis de la industria son producto del estudio y la interpretación detenida de los datos y la información provenientes de muchas fuentes”. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015, pág. 38 a 40), se refieren al análisis del entorno o ambiente de la industria. Los autores aludidos lo clasifican en entorno general, entorno de la industria y el entorno de competidores. Se refieren al entorno general como el que está compuesto por las dimensiones de la sociedad que influye en la industria, como son: el demográfico, económico, político, legal, sociocultural, tecnológico y el global y el físico. Cuando se refiere al de la industria, que análogamente correspondería a los factores de Hellriegel y Slocum, indican lo siguiente: “Se entiende como el conjunto de factores que influyen directamente a la compañía y en sus acciones y respuestas competitivas” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015, pp. 38-40), y a los factores que los constituyen, usa los planteados por Michael Porter, como las amenaza de nuevas entradas, el poder de negociación de los proveedores, de los compradores, las amenazas y los sustitutos del producto. En cuanto al entorno de los competidores, refieren un análisis más amplio y lo señalan de la siguiente manera, “Se refiere al modo en que las compañías reúnen e interpretan información acerca de ellas. El conocimiento del entorno de los competidores de la compañía complementa la información que proporciona el estudio del entorno general y el de la industria” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015, pp. 38-40).

El entorno organizacional es el ambiente donde las empresas realizan sus operaciones, el cual es afectado por diferentes indicadores que determinan el éxito o no de las mismas, para poder enfrentar este escenario y obtener buenos resultados los empresarios deben realizar de manera adecuada el diseño de su organización. Para esto las organizaciones necesitan recabar información del entorno y conocer las interrelaciones que se dan para aprovechar toda oportunidad y evitar fallas o errores, En este sentido El autor Richard Daft manifiesta textualmente: “El entorno de la organización se define como todos los

elementos que están fuera de las fronteras de la organización y tienen el potencial en todo o en parte” (Daft R. , 2015, pág. 146). En el mismo sentido, el mismo autor manifiesta que el entorno comprende varios sectores o divisiones y que la mayor parte de las empresas todavía pueden dividirse en entorno de tarea, y entorno general (Daft R. , 2015, pág. 146). De esta manera ingresa a una división del entorno dando más claridad a los factores que inciden en las organizaciones.

El mismo autor, menciona que;

*El diseño de la organización efectiva significa comprender las diversas contingencias y la manera en que las organizaciones se pueden diseñar para adaptarse a los factores de contingencia. Contingencia significa que una cosa depende de otras, y para que las organizaciones sean efectivas, debe existir un “buen grado de ajuste” entre su estructura y las condiciones del entorno. (Daft R. , 2015, p. 27).*

En el mismo sentido, Daft hace una división del entorno de las organizaciones, en este caso los denomina entorno general y entorno de tarea, a este último se refiere textualmente.

*El entorno de tarea comprende los sectores con los que la organización se relaciona directamente y que tiene un impacto directo en la capacidad organizacional para alcanzar las metas. El entorno de tarea incluye los sectores industriales, materias primas y de mercado, y quizás el de recursos humanos e internacional. (Daft R. , 2015, pp. 146-147)*

Luego el mismo autor ilustra los sectores que afectan a las organizaciones, mencionando que; respecto al sector industrial señala dentro sus componentes a los “competidores”. Respecto al sector de materias primas a los “proveedores”

y en el sector de mercado a los “clientes”, aspectos que fueron en años anteriores considerados por Hellriegel y Slocum.

En relación al entorno de las empresas, a los que Hellriegel y Slocum denomina factores de entorno, Michael Porter manifiesta lo siguiente:

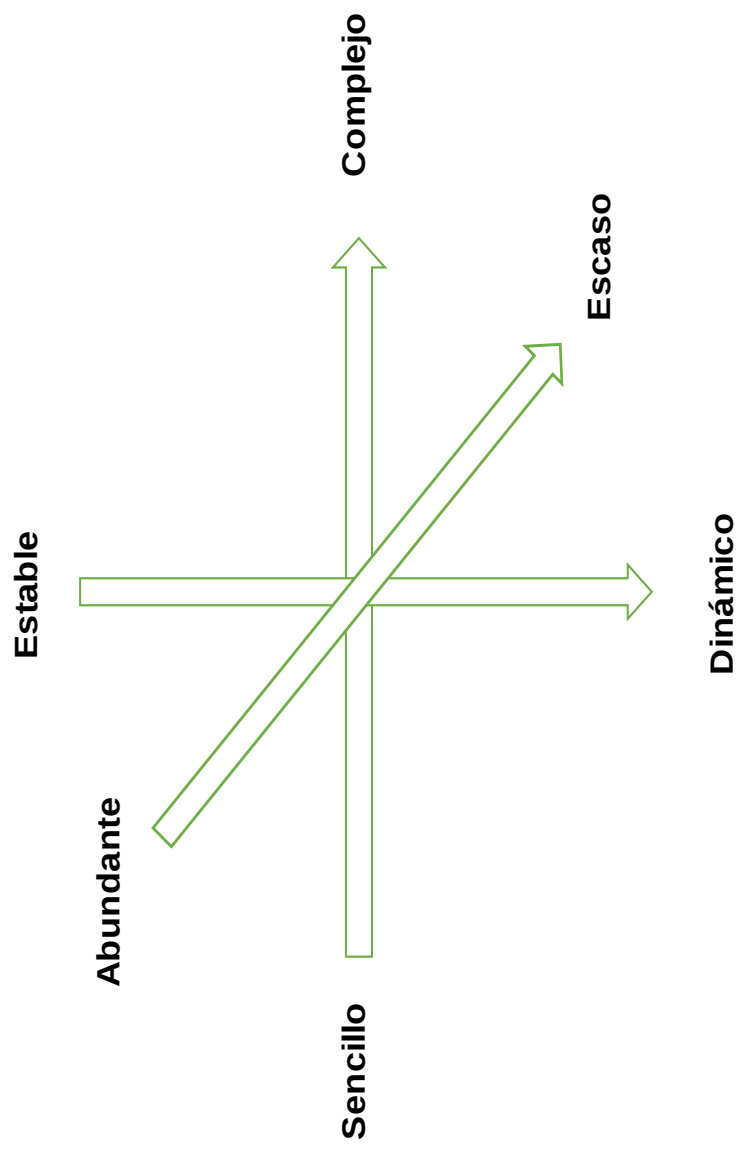
*La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su entorno. Aunque el entorno relevante es muy amplio –Abarca fuerzas sociales y económicas--, su aspecto fundamental es la industria o industrias en la que una empresa compite. La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas en juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa” (Porter M. , 2016, p. 43)*

El autor mencionado, indica que es importante identificar las principales características estructurales de las industrias, que determinan las fortalezas competitivas y; por lo mismo, la rentabilidad de una industria. Así mismo, señala que cuando se conocen las causas de la presión competitiva, se evidencia las fuerzas y debilidades principales de la compañía. En este sentido, manifiesta que las cinco fuerzas competitivas, competidores potenciales, productos sustitutivos, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales son todos competidores de las empresas y que estas cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria (Porter M. , 2016, pp. 45-46)

Es importante resaltar que, el planteamiento de los autores abajo mencionados tiene similitudes con el planteamiento realizado por Hellriegel y Slocum sobre factores de entorno, dichos autores lo denominan ambiente de una organización, y manifiestan textualmente lo siguiente; “El ambiente de una organización incluye instituciones o fuerzas que pueden afectar su estructura, como proveedores, clientes, competidores y grupos de presión política” (Robins & Judge, 2017, p. 512), fuerzas en las que se basan la variable independiente

de la presente tesis, a excepción de los grupos de presión política. Por otro lado, se considera que los ambientes dinámicos crean más incertidumbre que los estáticos, como plantean dichos autores. Igualmente se está de acuerdo en el sentido que la estructura debe adecuarse a estos ambientes de la organización, que en el presente caso se denomina factores de entorno. La valoración que se hace en este sentido es que la estructura deberá ser ampliada, mejorada y adecuada a fin de prever la presencia del dinamismo de estos factores y de esta manera minimizar sus impactos (Robins & Judge, 2017, p. 512).

El aporte de los autores en mención, se refieren a las llamadas dimensiones que tienen dicho ambiente, a los que denomina capacidad, volatilidad y complejidad. Sobre capacidad indican que se refiere al nivel en que el ambiente soporta el crecimiento. Se entiende que estos ambientes ricos y en crecimiento, protege a las empresas en tiempos de escasez; es decir los ambientes antes mencionados tendrían stock de servicios y materiales que son susceptibles de ser adquiridos por la entidad estudio, cuando no dispongan de los mismos en tiempos de escasez. Cuando se refieren a volatilidad; mencionan que se refiere a la inestabilidad del ambiente; en este sentido da a entender que es poco probable que las estimaciones que realizan las instituciones, sobre sus requerimientos, puedan ser correctos por el avance tecnológico y el gran dinamismo del ambiente que lo hace impredecible. Y sobre complejidad, indican que es el nivel de heterogeneidad y concentración entre los elementos del ambiente; en este caso los clientes, proveedores, distribuidores y competidores son numerosos; quiere decir que son muy dinámicos y diversificados (Robins & Judge, 2017, p. 512).



**Figura 4.** *Modelo tridimensional del ambiente según Robins y Judge.*

Fuente: Robins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación de México S.A.

Los autores Robins y Judge refieren sobre la figura anterior lo siguiente:

*Resume la definición de ambiente en sus tres dimensiones, las flechas indican el movimiento hacia una mayor incertidumbre. Por consiguiente, las organizaciones que operan en ambientes caracterizados como escasos, dinámicos y complejos enfrentan el mayor grado de incertidumbre porque son sumamente impredecibles, tienen poco margen para el error y debe supervisar constantemente un conjunto diverso de elementos del ambiente” (Robins & Judge, 2017, pág. 512).*

Sobre el enfoque de las organizaciones como sistemas abiertos los autores mencionados manifiestan:

*Con base a esta perspectiva, el sistema organizacional recibe del entorno cuatro tipos de insumos: materiales, humanos, financieros y de información. Los gerentes de la empresa combinan y transforman estos insumos y los devuelve al entorno en forma de productos o servicios, conductas de los empleados, utilidades o pérdidas e información adicional. Posteriormente, el sistema recibe retroalimentación del entorno en relación con los resultados. (Griffin, Philips, & Gully, 2017, pp. 23-24)*

Los autores resaltan que debe entenderse a la organización como un sistema, el cual, está compuesto por subsistemas y que forman un todo. La organización trabaja en un proceso de intercambio permanente con el entorno, recibiendo y enviando producción de bienes y servicios, en forma de insumos y luego de productos terminados. Así mismo, señalan que *“El enfoque de sistemas es valioso para los gerentes por muchas razones. En primer lugar, hace hincapié en la importancia de entorno o ambiente de la organización”* (Griffin, Philips, & Gully, 2017, pp. 23-24).

Sobre el entorno dinámico en las organizaciones, los mismos autores argumentan que, en la actualidad, el entorno dinámico de los negocios

representa tanto oportunidades como retos para los gerentes y menciona a cinco fuerzas, como son: la globalización, la diversidad, la tecnología, la ética, el gobierno y las nuevas relaciones humanas. En este sentido, cuando hablan de tecnología y competencia, indican que, en el contexto de ser más productivos, es responder con más velocidad a cambios en las condiciones económicas, a las preferencias de los consumidores, y los nuevos productos de la competencia. Sobre ética, hablan sobre la forma en que los empleados y organizaciones tratan a otros agentes económicos. En este sentido, argumentan que los principales agentes de interés son los clientes, competidores, accionistas, proveedores, distribuidores y sindicatos. Coincidiendo con el planteamiento de Hellriegel y Slocum sobre los cuatro factores del entorno. Y que la interacción entre la organización y estos agentes pueden estar sujetas a ambigüedades éticas incluyendo la publicidad y promoción (Griffin, Philips, & Gully, 2017, págs. 44, 63 al 67).

En relación a los determinantes de la estructura organizacional dichos autores hacen un señalamiento sobre la estructura más adecuada para una organización, del cual dice que depende de numerosos factores, entre los que destaca; la estrategia de negocios, el talento organizacional, el tamaño de la organización, las expectativas conductuales, la tecnología de la producción, el cambio organizacional y el entorno o ambiente externo; del cual manifiesta textualmente,

*Otro factor importante es el entorno en el que operan las empresas. Los cambios rápidos del entorno requieren estructuras más flexibles para hacerles frente. Por lo general, esto significa que la autoridad tiene que ser descentralizada de alguna manera para procesar la información relevante y adaptarse al entorno o ambiente cambiante. (Griffin, Philips, & Gully, 2017, p. 502-505)*

Sostiene que las empresas que enfrentan un entorno altamente diferenciado suelen establecer unidades de negocio para atender mejor cada

segmento del mercado. Como es el caso de la universidad en estudio, pues las unidades de negocios, correspondería a las facultades, escuelas profesionales, aspecto descentralizado y de mejor tratamiento de entornos cambiantes y dinámicos (Griffin, Philips, & Gully, 2017, pp. 502-505).

#### **2.2.2.2. Proveedores**

Se entiende que en las organizaciones los proveedores son los aliados del negocio, puesto que tienen la capacidad de afectarla directamente ya sea de manera negativa o positiva, por ello la selección de éstos debe ser muy cuidadosa y debe afianzar una relación a largo plazo para que pueda impulsar el crecimiento de la organización. En este sentido dichos autores señalan lo siguiente:

Los proveedores ofrecen los recursos necesarios para la producción, que pueden venir en la forma de personas (ofrecidas por escuelas de negocios y universidades), materias primas (de productores, mayoristas y distribuidores), información (ofrecida por investigadores y empresas de consultoría) y capital financiero (de parte de bancos y otras fuentes). (Bateman & Snell, 2009, p. 64)

Al tener un buen diseño organizacional, las empresas serán capaces de definir con claridad cuáles son las necesidades de la organización, de tal manera que tendrá el conocimiento adecuado para pedir los recursos que necesita a los proveedores con los que cuenta. Teniendo así, la capacidad de medir la efectividad de los resultados con los nuevos productos que obtendrá. “Un proveedor es la empresa que suministra materias primas o mercancías a otra empresa para que pueda realizar su actividad empresarial. El tamaño de los proveedores y el grado de cumplimiento de sus compromisos determinan en parte los resultados de la empresa” (Hernando, 2013, p. 41).

Los autores en mención continúan indicando “Cuando uno piensa en los proveedores de una organización, evoca otras organizaciones que suministran

materiales y equipos.” (Robins & Coulter, Administración, 2005, p. 65)  
Adicionalmente manifiesta:

Los gerentes tratan de asegurar un aporte continuo de los insumos que necesitan al menor precio posible. Como estos insumos representan incertidumbre (es decir, su escasez o demora reduce significativamente la eficacia de la organización), los gerentes hacen grandes esfuerzos por establecer este aporte continuo y confiable. (Robins & Coulter, Administración, 2005, p. 65).

Como se puede apreciar existen semejanzas respecto al planteamiento de Hellriegel y Slocum, sobre el factor proveedores.

Chiavenato (2014) denomina proveedores de entradas y los señala como proveedores de todos los tipos de recursos que requiere una organización para su operatividad y alcanzar las metas previstas. Indica que pueden ser; proveedores de materias primas, recursos financieros, recursos humanos (Chiavenato, 2014, p. 380).

De la misma manera para evitar sobre costos, posibles fallas o errores en los procesos, es preferible contar con diferentes proveedores de manera que, si alguno falla o aumenta el precio de los bienes, tenga la capacidad de negociación o de efectuar planes de contingencia frente a la escasez de alguno de los bienes requeridos. Daft dice al respecto:

Los proveedores grandes y poderosos pueden fijar precios altos, limitar los servicios o la calidad y cambiar los costos a sus clientes, conservando así más del valor para sí mismos. La concentración de los proveedores y la disponibilidad de proveedores sustitutos son factores significativos para determinar el poder del proveedor. (Daft R. , Teoría y diseño organizacional, 2011, p. 67).

Michael Porter lo denomina poder de negociación de los proveedores. En este sentido, indica que los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si procede a amenazar con incrementar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que oferta. Indica el autor que de este modo las instituciones más poderosas reducen drásticamente sus niveles de rentabilidad por sus mayores costos con precios elevados de los proveedores. Porter hace una mención sumamente importante al manifestar que, las circunstancias que hacen poderosos a los proveedores son las siguientes: el grupo está formado por pocas empresas y muestra mayor concentración que la industria a la que vende. El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutivos para venderle a la industria. La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores, el producto de los proveedores es un recurso importante para el negocio del cliente, los productos de los proveedores están diferenciados, y el grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical. (Porter M. , 2016, pp. 68-70).

Los autores Kotler y Armstrong señalan que los proveedores son bastante importantes en los procesos productivos puesto que de ellos depende el nivel de valor que se puede otorgar a los clientes a través del producto o servicio realizado.

Los proveedores constituyen un eslabón importante en la red general de la empresa de entrega de valor al cliente; proveen los recursos que la empresa necesita para producir sus bienes y servicios. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 67).

El autor Fred David señala que el poder de negociación que se realiza con los proveedores es vital para la organización, puesto que de ello depende el maximizar la rentabilidad de los productos que se ofertan, como también la posibilidad de obtener de manera constante los insumos que se requieren para evitar paros innecesarios debido a la falta de insumos que pueden ser escasos por ser elaborados de manera estacional o porque se agotó en el mercado.

El poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto. A menudo proveedores y productores se ven más beneficiados si se ayudan entre sí con precios razonables, mejor calidad, desarrollando nuevos servicios, haciendo entregas a tiempo y reduciendo los costos de inventario; de esa manera mejoran la rentabilidad de todos los interesados en el largo plazo. (David, 2013, p. 78).

De la misma manera, Fred David señala que, toda empresa debe tener estrategias que le permitan desarrollarse en el mercado y es por ello que debe existir una integración con los proveedores optando por aquellos que incorporen calidad al producto que se ofrece para tener mayor competitividad en el mercado.

Las compañías pueden buscar una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o apropiarse de los proveedores. Esta estrategia es especialmente efectiva cuando los proveedores no son confiables, muy costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa de manera constante. Por lo general las compañías pueden negociar términos más favorables con los proveedores si la integración hacia atrás es una estrategia comúnmente usada entre empresas rivales de una industria. (David, 2013, p. 78).

Así mismo, el autor señala que manejar la cadena de proveedores es esencial para fortalecer el desarrollo de la empresa, brindando la posibilidad de generar mejores relaciones con los clientes.

Gracias al correcto manejo de la cadena de proveedores, en la actualidad muchas compañías fortalecen sus conexiones con sus asociados a lo largo de la cadena de proveedores. Saben que su éxito no sólo reside en un buen desempeño, sino que el éxito en la creación de relaciones con el cliente también depende del desempeño de toda su cadena de proveedores, en comparación

con las cadenas de los competidores. Estas compañías no sólo tratan a los proveedores como vendedores, y a los distribuidores como clientes, sino que tratan a ambos como asociados en el valor para el cliente. (Kotler & Armstrong, 2007, p. 19).

Es por ello que la relación con los proveedores es esencial para el desarrollo de la organización, el autor señala que, “los proveedores constituyen un vínculo importante del sistema general de entrega de valor de la empresa hacia el cliente. (Kotler & Armstrong, 2007, p. 71).

Los mismos autores señalan que es fundamental la estrecha relación con los proveedores ya que éstos permiten cubrir de manera inmediata las necesidades de la empresa y solucionar los conflictos que se puedan presentar.

A corto plazo, quienes logran las ventas son los proveedores que cubren las necesidades inmediatas de bienes y servicios por parte del comprador; sin embargo, a largo plazo los ‘mercadólogos’ industriales continúan vendiendo al cliente si cumplen sus necesidades actuales y si se asocian con ellos para ayudarlos a resolver sus problemas.

*“...muchas empresas de clientes practican el desarrollo de proveedores, que es el desarrollo sistemático de redes de proveedores-asociados que aseguran un abastecimiento adecuado y confiable de productos y materiales, que utilizarán para fabricar sus productos” (Kotler & Armstrong, 2007, p. 178).*

Los autores antes mencionados señalan que existe tipos de situaciones de compra de productos a los proveedores una llamada la recompra directa que es la que se realiza de manera rutinaria y la compra modificada cuando se desea modificar la compra que normalmente se realiza, los cuales detallan lo siguiente:

En la recompra directa el comprador realiza un pedido nuevo sin modificaciones. Por lo general, el departamento de compras lo maneja de

manera rutinaria. Con base en la previa satisfacción de compra, el comprador tan sólo elige entre los distintos proveedores en su lista. Los proveedores que están “dentro” intentan mantener la calidad del producto y servicio... Los proveedores que están “fuera” tratan de ofrecer algo nuevo o de explotar alguna insatisfacción, de manera que el comprador los tome en cuenta.

En una compra modificada el comprador desea modificar las especificaciones del producto, los precios, las condiciones o los proveedores... los proveedores que están dentro podrían sentirse nerviosos y presionados a hacer su mejor esfuerzo para proteger una cuenta. Los proveedores que están fuera considerarían la situación de recompra modificada como la oportunidad para hacer una mejor oferta u lograr nuevos negocios. (Kotler & Armstrong, 2007, p. 180)

Es necesario mencionar, que el área de compras de la empresa debe seleccionar de manera adecuada a los proveedores, puesto que dependerá de ellos el correcto funcionamiento de la empresa, por tanto, el análisis de los proveedores es esencial para mejorar el nivel de rentabilidad de la organización.

Los miembros del centro de compra ahora revisan las propuestas y seleccionan a uno o varios proveedores. Durante la selección de proveedores, con frecuencia el centro de compras hace una lista de los atributos deseables de éstos y de su importancia relativa... Los miembros del centro de compras comparan los atributos de estos proveedores e identifican a los mejores. (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 187)

De la misma manera, la empresa debe buscar el mejor proveedor que permita agregarle valor a los productos con la finalidad de obtener mejores niveles de beneficios económicos, es por ello la necesidad de fomentar una red de proveedores que trabaje a la par con la empresa.

Es probable que los compradores traten de negociar con los proveedores preferidos para obtener mejores precios y condiciones antes de realizar la elección final... Los gerentes de desarrollo de proveedores actuales buscan desarrollar una red completa de proveedores-asociados que contribuya a que la empresa brinde mayor valor a sus clientes. (Kotler & Armstrong, 2007, p. 187).

Así mismo, Kotler y Armstrong señalan que es indispensable realizar una red con los proveedores con la finalidad de mejorar el desempeño de la organización y a su vez promueve el incremento de ingresos en la empresa.

Las compañías inteligentes coordinan sus estrategias de logística y establecen sociedades sólidas con proveedores y clientes para mejorar el servicio al cliente y reducir los costos de canal. (Kotler & Armstrong, 2007, p. 389).

#### **2.2.2.3. Competidores**

La competencia propicia mejoras en la competitividad de las empresas a efectos de ganar importantes cuotas del mercado, en este orden de ideas los autores aludidos señalan; “Cuando las organizaciones compiten por el mismo cliente e intentan ganar participación de mercado a expensas de la otra, todos los demás deben reaccionar y anticipar sus acciones” (Bateman & Snell, 2009, p. 58)

Conocer quiénes son los competidores de la organización es importante, porque así se tiene claro qué estrategias se debe adoptar en la organización, así se conocerán los modelos de negocio que ellos realizan y se podrán ubicar sus puntos débiles y fuertes, permitiendo obtener ventajas competitivas. Michael Porter dice:

*Los competidores no sólo favorecen la competencia, sino que también benefician más de lo que suele admitirse. Una empresa nunca debe mostrarse complaciente con ellos ni dejar de buscar medios para alcanzar la ventaja competitiva...Pero también es preciso conocer qué competidores deben atacarse y cómo influirán los que se enfrenten en la estructura de la industria (Porter M. , 2010, p. 236).*

Robins y Coulter indican textualmente; “Representa una fuerza ambiental que los gerentes deben vigilar y estar preparados para responder” (Robins & Coulter, Administración, 2005, pp. 65-66). Así mismo, este autor manifiesta que los gerentes no pueden darse el lujo de ignorar a la competencia.

Chiavenato al respecto indica: *“Ninguna organización está sola, no existe en el vacío, si no que luchan con otras por obtener los mismos recursos (Entradas) y los mismos consumidores de sus salidas. Por esta razón son competidores en cuanto a recursos y clientes”* (Chiavenato, 2014, p. 381). Es decir, las organizaciones están compitiendo en el mercado por atraer clientes.

Michael Porter lo denomina intensidad de la rivalidad entre los competidores, al respecto manifiesta que la rivalidad entre los competidores adopta estrategias conocidas para alcanzar una posición ventajosa, como el de competencia de precios, guerras de publicidad, la introducción de un servicio nuevo o garantías a los clientes. El autor indica que la rivalidad intensa proviene de varios factores estructurales que interactúan entre sí, como son los principales; los competidores numerosos o de igual fuerza, lento crecimiento de la industria, altos costos fijos, ausencia de diferenciación, aumento de la capacidad en grandes incrementos (Porter M. , 2016, pp. 58-61).

Como indica David, es vital para el óptimo desarrollo de la empresa que deben realizarse investigaciones de mercado con la finalidad de desarrollar estrategias exitosas que permitan incrementar los ingresos de la empresa.

Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de estrategias. Identificar a los principales competidores no siempre es fácil, porque muchas empresas tienen decisiones que compiten en diferentes industrias. (David, 2013, pág. 72)

De la misma manera, el autor señala que los competidores son empresas que buscan mayores porciones del mercado donde la empresa en estudio se desarrolla, y es por eso que no deben ser pasados por alto.

Por definición, los competidores son empresas que ofrecen productos y servicios similares en el mismo mercado. Los mercados pueden estar determinados por áreas geográficas o por segmentos de producto. (David, 2013, p. 75)

Los autores Kotler y Armstrong señalan que los competidores buscan un buen posicionamiento en el mercado, y es por ello que se requiere estar atentos a las acciones que estos tengan para tomar las medidas necesarias y optimizar el desarrollo actual de la organización.

El posicionamiento en el mercado significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores. (Kotler & Armstrong, 2007, p. 53)

Para competir con las empresas rivales, los autores, señalan que debe existir una red adecuada de proveedores y distribuidores que permita aminorar los costos que se incurran en los procesos de la obtención de insumos y el de repartir los productos finalizados, permitiendo incrementar los ingresos a través de justificar el valor y precio de los productos en el mercado.

*“Para obtener ventaja competitiva, la empresa debe ofrecer un valor mayor a los consumidores meta, lo cual podría lograr, ya sea con precios más bajos*

*que los competidores, o al ofrecer mayores beneficios para justificar precios más altos” (Kotler & Armstrong, 2007, p. 53).*

Así mismo, señalan que: *“Para tener éxito, una compañía debe ofrecer mayor valor y satisfacción a sus clientes, en comparación con sus competidores. Así, los gerentes de marketing deben hacer algo más que tan sólo adaptarse a las necesidades de los consumidores meta”.* (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 53).

De la misma manera, los autores indican que desarrollar estrategias para competir en el mercado se requiere tener en cuenta las características de la organización, es decir, las mismas estrategias de una empresa de gran tamaño no necesariamente se pueden desarrollar en una empresa de tamaño medio o bajo.

*...Cada empresa debería tomar en cuenta su tamaño y su posición en la industria, en relación con los consumidores. Quizá las grandes empresas con posiciones dominantes en una industria utilicen ciertas estrategias que compañías más pequeñas no serían capaces de costear.* (Kotler & Armstrong, 2007, p. 72).

Es por ello que recomiendan investigar constantemente el mercado, a los competidores para poder delinear adecuadamente el futuro de la empresa.

El acopio de inteligencia competitiva crece de manera significativa conforme cada vez más compañías espían ahora a sus competidores. Las técnicas van desde interrogar a los empleados de la compañía misma y evaluar los productos de los competidores, hasta investigar por Internet, asistir a exhibiciones de la industria y escudriñar en los contenedores de basura de los rivales. (Kotler & Armstrong, 2007, p. 108).

Uno de los motivos por el cual es necesario estar pendiente de los competidores es porque éstos pueden obtener un mejor segmento del mercado,

haciendo que la empresa que se quiera impulsar, no vaya al ritmo requerido de los cambios que se realicen en el mercado obteniendo así pérdidas económicas.

La compañía también necesita examinar importantes factores estructurales que afecten el atractivo a largo plazo del segmento. Por ejemplo, un segmento sería menos atractivo si ya incluye a muchos competidores fuertes y dinámicos. La existencia de muchos productos sustitutos reales o potenciales limitaría los precios y las utilidades a obtener en un segmento. (Kotler & Armstrong, 2007, p. 213).

Los autores señalan que bajo la etapa de crecimiento existen ciertas características que recaen en los competidores del mercado por el cual señalan:

Atraídos por las oportunidades de lucro, nuevos competidores entrarán al mercado e introducirán nuevas características al producto, con lo cual se expandirá el mercado. El aumento en el número de competidores origina un incremento en el número de puntos de distribución; las ventas aumentarán sólo para abastecer los inventarios de los distribuidores (Kotler & Armstrong, 2007, p. 295).

A su vez, en la etapa de madurez señalan que:

Los competidores empiezan a disminuir los precios, a incrementar su publicidad y promociones de ventas, y a aumentar sus presupuestos para investigación y de desarrollo para crear mejores versiones del producto. Estos pasos causan una disminución de utilidades. Algunos de los competidores más débiles comienzan a retirarse, hasta que la industria finalmente se queda sólo con los competidores bien establecidos. (Kotler & Armstrong, 2007, p. 296).

Por otro lado, los autores señalan que el precio de los productos finales determina la diferenciación frente a los competidores, indicando que: “los precios bajos deben ayudar a impedir la entrada de los competidores, y la compañía

debe mantener su posición de precios bajos; de otro modo, la ventaja del precio sólo será temporal” (Kotler & Armstrong, 2007, p. 336).

#### **2.2.2.4. Distribuidores**

Toda organización que cuente con una oferta especializada, es necesario que trabaje con un canal que pueda llevar la oferta de sus productos hacia el cliente, que estén orientados a trabajar para que se incrementen las ventas, de manera que coloquen la cantidad de bienes en el lugar y momento apropiado para expenderlos. “Un distribuidor es aquella empresa que pone a disposición de los consumidores finales los bienes del fabricante, a través de tiendas o por medios telemáticos: compra online, pedido telefónico, venta por catálogo, etc.” (Hernando, 2013, p. 41).

El autor hace referencia acerca del factor distribución, los canales y cobertura de este, señalando que:

La distribución abarca el almacenamiento, los canales y la cobertura de distribución, los puntos de venta al detalle, los territorios de ventas, los niveles y ubicación de los inventarios, los transportistas, los vendedores al por mayor y al detalle. En la actualidad, la mayoría de los productores no realizan ventas directas al público. Varias entidades de marketing actúan como intermediarios y ostentan nombres tan variados como vendedores al por mayor y al detalle, corredores, facilitadores, agentes, vendedores o, simplemente, distribuidores. (David, 2013, p. 107).

Kotler y Armstrong señalan que el factor distribución es importante porque permitirá que los productos finales lleguen de manera adecuada a los clientes mediante diferentes canales, éstos señalan que el canal de distribuidores apoya y ayudan a la empresa a llegar a los clientes que requieren, el cual no es tarea fácil.

Los canales de distribución ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes a los consumidores finales; incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros. Los distribuidores son empresas del canal distribución que ayudan a la compañía a localizar a los clientes o a venderles; incluyen a mayoristas y a detallistas, quienes compran y distribuyen mercancía. Seleccionar y establecer asociaciones con los distribuidores no es una tarea sencilla. Los fabricantes ya no cuentan con muchos pequeños distribuidores independientes de dónde elegir. (Kotler & Armstrong, 2007, p. 71).

Así mismo, los autores señalan que es importante que los distribuidores trabajen en conjunto con la empresa para que distribuyan adecuadamente el valor de los productos a los clientes.

Al administrar sus canales, una compañía debe convencer a los distribuidores de que tendrán mayor éxito si trabajan en conjunto como parte de un sistema cohesivo de transmisión de valor. (Kotler & Armstrong, 2007, p. 382).

Los autores señalan que a pesar que los productores escogen a sus distribuidores, éstos deben analizar el contrato a realizar previniendo posibles deficiencias en el desarrollo de la distribución, señalan que: "...los productores tienen la libertad de seleccionar a sus distribuidores, aunque el derecho de terminar la relación con ellos tiene ciertas restricciones". (Kotler & Armstrong, 2007, p. 383).

Asimismo, los autores hacen hincapié en la logística del marketing que tiene como principio la distribución adecuada de los productos que se desean ofertar, pone en evidencia la manera que se debe planear y controlar la distribución para poder satisfacer las necesidades de los clientes e incrementar los beneficios económicos.

Para algunos gerentes, la logística de marketing sólo significa camiones y bodegas. Sin embargo, la logística moderna es mucho más que eso. La logística de marketing –también llamada distribución física-implica planear, poner en práctica y controlar el flujo físico de bienes, servicios e información relacionada, desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo para satisfacer las necesidades de los clientes y obtener utilidades. En síntesis, se refiere a hacer llegar el producto correcto al cliente correcto, en el lugar y momentos correctos. (Kotler & Armstrong, 2007, p. 384).

Es por ello que la logística del marketing toma mayor importancia puesto que se debe a realizar adecuadamente la distribución de los productos al mercado.

En el pasado, la distribución física solía iniciar con los productos en la fábrica y trataba de encontrar soluciones de bajo costo para hacerlos llegar a los clientes. Sin embargo, las compañías de hoy prefieren un pensamiento de logística centrado en el cliente, que inicia en el mercado y procede hacia atrás a la fábrica, o incluso a las fuentes de suministro. (Kotler & Armstrong, 2007, p. 384).

Los autores hacen referencia a la logística del marketing que desarrolla el factor distribución, diferenciando clases que permitan llevar los productos a los clientes, como la distribución hacia adentro y hacia afuera, indican que:

La logística de marketing no sólo implica la distribución hacia afuera (mover los productos de la fábrica a los distribuidores y, por último, a los clientes), sino también la distribución hacia dentro (trasladar los productos y materiales de los proveedores a la fábrica) y la logística invertida (trasladar los productos dañados, no deseados o que hayan devuelto los consumidores o los distribuidores). (Kotler & Armstrong, 2007, p. 384).

Los mismos autores también hacen referencia a los distribuidores industriales señalando que: “Venden a fabricantes más que a detallistas. Ofrecen varios servicios, como mantener existencias, dar crédito y hacer entregas. Muchos de ellos manejan una amplia gama de mercancía, una línea general o una línea de especialidad”. (Kotler & Armstrong, 2007, p. 420).

#### **2.2.2.5. Clientes**

Los clientes se constituyen en el elemento fundamental para toda organización, en este sentido, Robins y Coulter señalan; “Los clientes o compradores son los que absorben la producción de la organización. Esto es verdadero también para las organizaciones gubernamentales y las privadas sin fines de lucro” (Robins & Coulter, Administración, 2005, pp. 64-65), por otro lado, señala:

*Obviamente los clientes plantean incertidumbre a la organización. Sus gustos cambian o dejan de sentirse satisfechos con los productos o servicios de la organización. Desde luego, algunas organizaciones enfrentan una incertidumbre mucho mayor que otras por obra de sus clientes. (Robins & Coulter, Administración, 2005, pp. 64-65).*

Así mismo, es necesarios conocer de los clientes información básica que posibilite conocerlos más adecuadamente, respecto a toda queja o satisfacción para promover y fomentar el desarrollo de mejores prácticas o realizar innovaciones constantes de acuerdo al segmento que se dirige la organización. Daft al respecto manifiesta;

La empresa analiza a sus consumidores con el fin de poder acercar la oferta a la demanda. Para ello, agrupa a los posibles consumidores en segmentos similares, tales como edad, sexo, nivel económico, ocupación, valores culturales, hábitos de compra, etc. y selecciona aquel o aquellos segmentos que pueden estar más interesados en adquirir sus productos. (Daft R. , 2011, p. 38).

El autor Michael Porter, lo denomina poder de negociación de los clientes, en este sentido, manifiesta que los clientes compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan a los competidores entre sí. (Porter M. , 2016, p. 66).

Los autores Kotler y Armstrong, señalan que los clientes son los factores más importantes dentro del entorno de la empresa puesto que son los que impulsan el crecimiento de la organización en el mercado, por ende, los autores señalan distintas clases de mercados donde se ofertan productos, indican que:

*“Los clientes son los actores más importantes dentro del microentorno de la empresa. La meta de la red completa de entrega de valor es atender a los clientes meta y crear relaciones fuertes con ellos” (Kotler & Armstrong, 2013, pp. 69-70).*

Asimismo, señalan que es importante estudiar a los clientes, analizar lo que desean y satisfacer esas necesidades, diseñar estrategias que estén enmarcadas a desarrollar estrategias óptimas para incrementar los beneficios económicos de la organización.

El análisis de clientes, es decir, examinar y evaluar sus necesidades y deseos, implica encuestas a los consumidores, analizar su información, evaluar las estrategias de posicionamiento del mercado, desarrollar los perfiles de los clientes y determinar estrategias óptimas de segmentación del mercado. La información generada por el análisis de los clientes es esencial para desarrollar una declaración de misión efectiva. Los perfiles de los clientes revelan las características demográficas de los clientes de una organización. (David, 2013, p. 104).

De la misma manera indican cómo es el comportamiento de los clientes frente a los productos del mercado, éstos pueden adquirir nuevamente aquellos productos que han satisfecho su necesidad y serán capaces de difundir su

pensamiento de acuerdo a su grado de satisfacción, siendo esto positivo o negativo de acuerdo a su experiencia.

Los clientes satisfechos compran nuevamente y les cuentan a otros individuos sobre sus buenas experiencias. Los clientes insatisfechos con frecuencia se van con los competidores y desacreditan el producto ante los demás. (Kotler & Armstrong, 2007, p. 6).

En el mismo sentido, los autores señalan que el fin de la empresa no sólo es vender los productos a los clientes, sino que el reto está en mantenerlos, señalan que: "...Más allá del mero hecho de atraer nuevos clientes y realizar transacciones, la meta es retener a los clientes y aumentar sus negocios con la compañía". (Kotler & Armstrong, 2007, p. 7).

Así mismo, para mantener e incrementar los clientes, los autores hacen referencia al valor que se incorpora en el producto final, es pieza clave para continuar ofertándolos y así incrementar los beneficios económicos.

Atraer y retener clientes podría ser una tarea difícil. A menudo los clientes se enfrentan a una muestra confusa de productos y servicios para elegir. Un cliente compra a la empresa que ofrece el mayor valor percibido por el cliente, es decir, la evaluación que hace el cliente respecto de la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing, en comparación con las ofertas de los competidores. (Kotler & Armstrong, 2007, p. 13)

Es por ello que las empresas deben tener en cuenta que los clientes son parte de la inversión que debe ser valorada y respetada para asentar el desarrollo adecuado de la organización ya que si se pierden el costo sería alto.

Las compañías deberían administrar el valor de sus clientes de forma cuidadosa. Tienen que considerar a los clientes como activos que necesitan ser administrados y maximizados. Pero no todos los clientes, ni siquiera todos los

clientes leales, significan buenas inversiones. Sorprendentemente, algunos clientes leales podrían ser poco rentables; y algunos clientes desleales, rentables. (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 22) .

### **2.2.3. Bases teóricas variable diseño organizacional y sus dimensiones**

#### **2.2.3.1. Variable diseño organizacional**

El diseño organizacional es pieza clave para el desarrollo y crecimiento de las empresas, puesto que les permite adquirir un orden determinado para la realización de las actividades que se pretenden cumplir, permite conocer la interrelación de las diferentes áreas de la empresa para que trabajen de manera ordenada cumpliendo a cabalidad los tiempos establecidos, los cuales son producto de la toma de decisiones de los directivos de la empresa que permiten aclarar los niveles de integración de la organización; tal como manifiestan Hellriegel y Slocum quienes citan:

*El diseño organizacional es un proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, las responsabilidades y las relaciones de autoridad dentro de una organización. El diseño organizacional influye en los patrones de comunicación entre los individuos y los equipos y en cuanto a cuál persona o departamento tienen el poder político necesario para que se hagan las cosas (Hellriegel & Slocum, Jr., 2009, p. 424).*

Los autores Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske manifiestan: “Diseño organizacional son decisiones y acciones de la administración que genera una estructura organizacional específica” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2011, pp. 388-389). En el mismo sentido, ampliando la concepción que tiene sobre este tema indican:

*Los administradores que se disponen a diseñar la estructura se enfrentan a decisiones difíciles, ya que deben elegir entre innumerables alternativas de marcos laborales, de puestos de trabajo y departamentos. El proceso por el cual hacen estas elecciones se llama Diseño Organizacional. Lo que significa simplemente que las decisiones y acciones que dan como resultado una estructura organizacional”. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2011, pp. 388-389).*

Se entiende de lo manifestado anteriormente que, no hay diseño de la organización si no se define una estructura organizacional, la cual es el resultado de decidir entre varias alternativas el uso de la departamentalización, la división del trabajo, una jerarquización y realizar coordinaciones eficientes. En este contexto los autores antes mencionados refieren a la estructura organizacional de la siguiente manera; “Es un patrón de puestos y grupos de puestos que existen en una organización; es causa importante de la conducta individual y de los grupos” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2011, págs. 388, 389). Y para un mayor entendimiento dice “La estructura organizacional es un concepto abstracto y en realidad nadie ha visto una; lo que vemos es su evidencia a partir de ella inferimos su presencia” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2011, págs. 388, 389). Por otro lado, refieren los mismos autores.

Sin importar la forma en que se tomen las decisiones, el contenido de estas siempre es el mismo. La primera decisión se enfoca en los puestos individuales, las dos siguientes en los departamentos o grupos de puestos y la cuarta considera el tema de la delegación de autoridad a través de la estructura (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2011, pp. 388-389).

La decisión de implementar el diseño organizacional más eficaz y eficiente es una tarea complicada, pues nos enfrentamos a decidir sobre dos alternativas de modelos del diseño, en este sentido, los autores se refieren a los modelos mecánicos y orgánicos de la siguiente manera; sobre el modelo mecánico dice

“Diseño organizacional que destaca la importancia de alcanzar altos niveles de producción y eficiencia mediante el uso extenso de reglas y procedimientos, autoridad centralizada, y una amplia especialización del trabajo” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2011, pp. 399, 401), Este modelo representa a una burocracia de trabajo mecánico, tal como señalan los mismos autores al decir lo siguiente; “La burocracia se compara con otras organizaciones como una máquina con modos no mecánicos de producción. Estas palabras captan lo esencial del modelo mecánico del diseño organizacional” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2011, pp. 399, 401).

Continúan aseverando los aludidos autores sobre el modelo mecánico del diseño organizacional que:

Según Weber, para lograr los máximos beneficios del diseño burocrático una organización debe tener las siguientes características:

1. Todas las tareas se dividirán en puestos altamente especializados.
2. Cada tarea se desempeña de acuerdo con un sistema de reglas abstractas para asegurar su uniformidad y coordinación.
3. Cada miembro u oficina de la organización es responsable del desempeño laboral ante uno y solo un administrador.
4. Todos los empleados de la organización se relacionan entre ellos y con los clientes en forma impersonal y formal manteniendo una distancia social con los subordinados y clientes.
5. El puesto en la organización burocrática se basa en las cualidades técnicas y está protegido para evitar el despido arbitrario. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2011, pp. 399, 401).

Así mismo, concluyen manifestando lo siguiente;

*Estas cinco características de la burocracia describen el tipo de organizaciones que, según Fayol, eran las más eficaces; tanto Weber como*

*Fayol describieron el mismo tipo de organización: para cumplir con las metas de la organización en una forma muy eficiente funciona en forma parecida a una máquina. Por lo tanto, el término modelo mecánico describe adecuadamente a dicha organización”. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2011, pp. 399, 401).*

En consecuencia, manifiestan que el modelo mecánico logra altos niveles de producción y eficiencia debidos a sus características estructurales, las cuales las menciona de la siguiente manera en forma textual:

1. Es sumamente complejo debido a que pone el énfasis en la especialización de la mano de obra.
2. Es muy centralizado debido al énfasis en la autoridad y la responsabilidad.
3. Es muy formalizado porque pone énfasis en la función como base de los departamentos. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2011, pp. 399, 401).

En cuanto al modelo orgánico de diseño organizacional, se debe resaltar que se constituye en la mejor alternativa de modelo a usar, con fines de alcanzar eficiencia en la organización. En este orden de ideas los autores abajo citados refieren que este modelo es totalmente diferente al modelo mecánico debido a sus características y práctica e indica que busca la satisfacción, la flexibilidad y el desarrollo, tal como manifiestan de acuerdo a lo siguiente; “Diseño organizacional que destaca la importancia de alcanzar altos niveles de flexibilidad y desarrollo mediante un uso limitado de reglas y procedimientos, autoridad descentralizada y un grado relativamente bajo de especialización” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2011, pp. 402); Así mismo, indican que la organización orgánica entre otras bondades es flexible para cambiar las demandas ambientales debido a que su diseño estimula una mayor utilización del potencial humano, los procesos de toma de decisiones, control y establecimiento de metas son descentralizadas y se comparten en todos los niveles de la organización. Aspectos muy importantes para tomar en cuenta,

agregan los autores las características fundamentales de este modelo de la siguiente manera:

1. Es relativamente simple debido a que no enfatiza la especialización y sí cada vez más al alcance del puesto.
2. Es hasta cierto punto descentralizado debido a que hace hincapié en la delegación de autoridad y en el aumento de la profundidad del puesto.
3. Es relativamente informal debido a su énfasis en el producto y los clientes como base para los departamentos. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2011, p. 402).

Los mismos autores manifiestan sobre la teoría del diseño de contingencias, al cual se refiere así; “Enfoque del diseño organizacional que recalca la importancia de que éste se ajuste a la demanda de una situación, incluidas la tecnología, la incertidumbre ambiental y las decisiones de los administradores” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2011, pp. 403, 404), es decir que el diseño organizacional debe ajustarse a las contingencias antes señaladas, situación que hará tomar la decisiones de un diseño mecánico u orgánico. En este sentido, estos autores textualmente indican lo siguiente; “La esencia del enfoque de la teoría del diseño de contingencia se expresa en la pregunta ¿en qué circunstancias y situaciones es relativamente más eficaz el diseño mecánico, y en cuáles el orgánico?” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2011, pp. 403- 404). En este sentido refiere:

El diseño mecánico es eficaz para las empresas que utilizan tecnología de producción en masa. El mercado existe para productos más o menos estandarizados (autos, alimentos, ropa) y la tarea es fabricarlos en forma eficiente y económica a través de métodos medianamente rutinarios. Los trabajadores atienden máquinas que los estándares de ingeniería han diseñado y sincronizado; se separa el control real del flujo de trabajo de la supervisión de la fuerza laboral. En dichas organizaciones se puede aplicar las ideas de la

administración científica y los diseños mecánicos. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2011, pp. 403-404).

En relación a la incertidumbre ambiental y el diseño organizacional (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske) manifiestan:

*Un enfoque cada vez más prometedor es utilizar el concepto de incertidumbre ambiental para identificar el mejor diseño; una variación de este enfoque hace el énfasis en la incertidumbre relativa de dos atributos de los clientes: la diversidad de la demanda de los clientes por servicios. De acuerdo con esta perspectiva, una empresa de servicios debe organizarse en formas relativamente mecánica u orgánica según el grado de incertidumbre de estos atributos. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2011, pp. 407-409).*

Continúan afirmando lo siguiente; “La organización cuyos clientes demandan servicios relativamente homogéneos y tienen poca disposición para participar en la entrega de éstos se puede manejar de acuerdo con los principios mecánicos” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2011, pp. 407-409) y respecto al diseño organizacional del modelo orgánico que se considera más adecuado para los servicios educativos superiores como es el caso de la universidad, se refieren de la siguiente manera:

En el extremo más lejano de estos tipos de empresas de servicios están aquellas cuyos clientes exigen un diverso conjunto de servicios y están predispuestos a participar en la entrega de éstos. Dichas organizaciones incluyen cuidados médicos, consultoría legal y educación superior. Estas organizaciones son más capaces de integrar las actividades altamente diferenciadas a través de organizaciones orgánicas, esto es porque la estructura orgánica proporciona la flexibilidad necesaria para tratar con el ambiente tan incierto que caracteriza a los clientes de demanda de servicios muy diferentes y que desean participar activamente en la entrega. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2011, pp. 407-409).

Estos autores Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske (2011) continúan afirmando que:

*Las organizaciones que se encuentran en ambientes relativamente seguros y permanentes dependen de reglas, procedimientos y control jerárquico, así como de la planeación para integrar el comportamiento de las subunidades. Estos métodos integradores son características fundamentales de los diseños organizacionales clásicos y son eficaces siempre y cuando el ambiente permanezca estable y predecible. (pp. 407-409).*

Que no son el caso de universidades que enfrentan un ambiente cambiante e impredecible, adaptándose en consecuencia el modelo orgánico al diseño organizacional de una universidad.

En la Figura 6 se puede observar en forma resumida los enfoques mecánicos y orgánicos de los autores en mención.

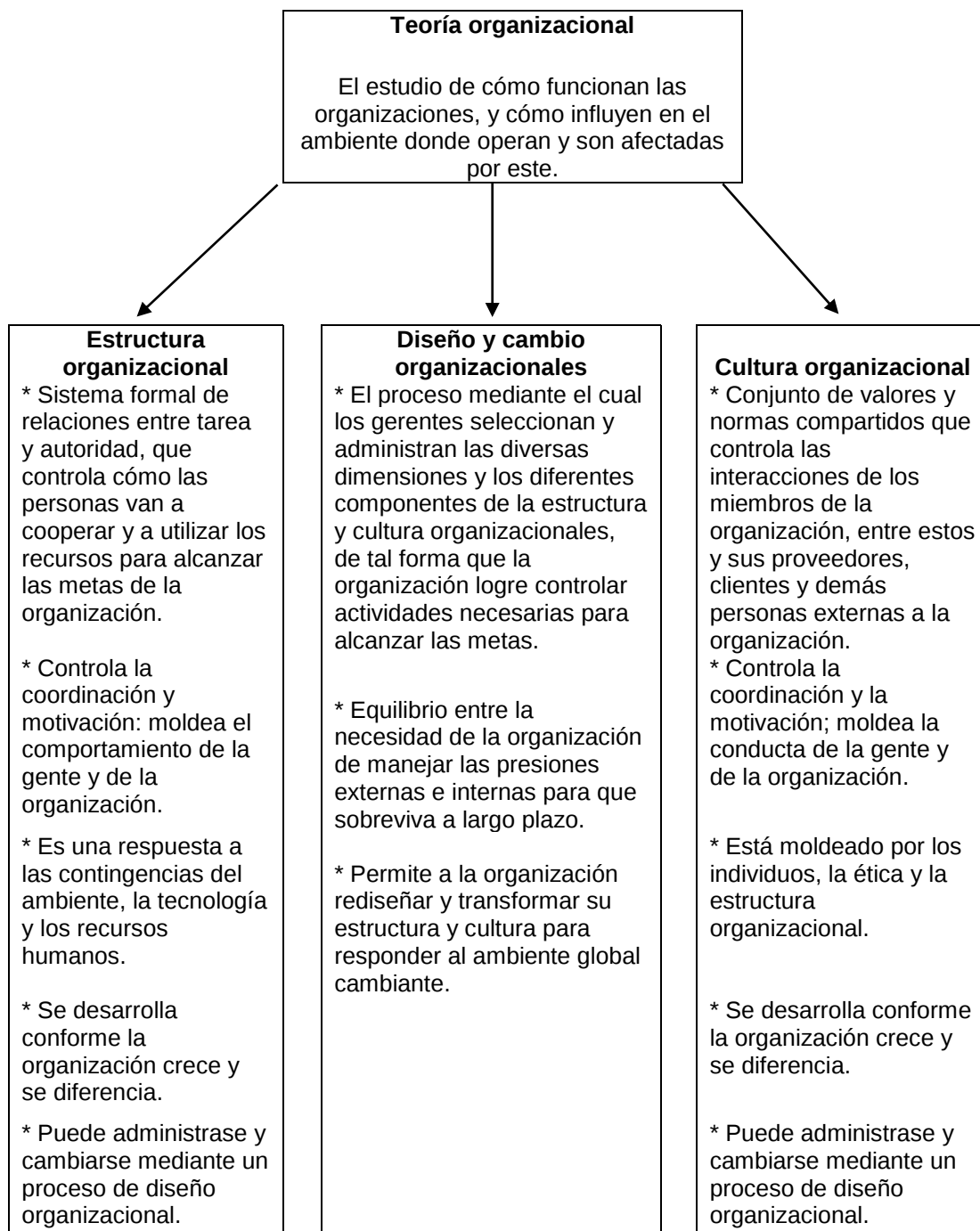
| PROCESO                            | ESTRUCTURA MECÁNICA                                                                                                                                                                             | ESTRUCTURA ORGÁNICA                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. LIDERAZGO</b>                | No incluye confianza ni integridad percibida. Los subordinados no se sienten libres para analizar los problemas del puesto con sus superiores, quienes a su vez no solicitan ideas y opiniones. | Incluye confianza y honestidad percibida entre superiores y subordinados en todos los asuntos. Estos últimos se sienten libres de analizar los problemas del puesto con los primeros, quienes a su vez solicitan sus ideas y opiniones. |
| <b>2. MOTIVACIÓN</b>               | Propone sólo motivos físicos, de seguridad y económicos mediante el uso del temor y las sanciones. Entre los empleados prevalecen actitudes desfavorables hacia la organización.                | Propone una amplia gama de motivos a través de métodos de participación. Las actitudes hacia la organización y sus metas son favorables.                                                                                                |
| <b>3. COMUNICACIÓN</b>             | La información fluye en forma descendente y los subordinados generalmente la ven distorsionada, imprecisa y con suspicacia.                                                                     | La información fluye libremente a través de la organización: Hacia arriba, hacia abajo y en forma lateral; además es precisa y no distorsionada                                                                                         |
| <b>4. INTERACCIÓN</b>              | Cerrada y restringida. Los subordinados tienen poco efecto en las metas, métodos y actividades departamentales.                                                                                 | Abierta y extensa. Tanto los superiores como los subordinados pueden afectar las metas, métodos y actividades departamentales.                                                                                                          |
| <b>5. DECISIÓN</b>                 | Relativamente centralizada. Ocurre sólo en la cima de la organización                                                                                                                           | Relativamente descentralizada. Ocurre en todos los niveles a través del proceso de grupo                                                                                                                                                |
| <b>6. ESTABLECIMIENTO DE METAS</b> | Localizada en la cima de la organización, desalienta la participación de grupo.                                                                                                                 | Fomenta la participación del grupo en el establecimiento de objetivos altos y realistas.                                                                                                                                                |
| <b>7. CONTROL</b>                  | Centralizado. Busca a quién culpar por los errores                                                                                                                                              | Disperso en toda la organización. Enfatiza el autocontrol y la solución de problemas.                                                                                                                                                   |
| <b>8. METAS DE DESEMPEÑO</b>       | No incluye confianza ni integridad percibida. Los subordinados no se sienten libres para analizar los problemas del puesto con sus superiores, quienes a su vez no solicitan ideas y opiniones. | Altas. Los superiores las buscan activamente, ya que reconocen que se necesita un compromiso total para desarrollar, mediante la capacitación, los recursos humanos de la organización                                                  |

**Figura 5.** *Comparación de estructuras mecánicas y orgánicas, según Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske,*

Fuente: Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, Jr., J., & Konopaske, R. (2011). Organizaciones. Comportamiento, estructuras y procesos. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana editores S.A.

Koontz, Weihrich, & Cannice manifiestan que una organización es un término que suele utilizarse sin precisión, que a veces incluye los comportamientos de los participantes, otras se consideran el sistema de relaciones sociales y culturales, y señalan textualmente que una organización es una “Estructura intencional y formal de funciones o puestos” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pp. 200-202). Así mismo, los mismos autores señalan como organización formal; a una “Estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pp. 200-202), la misma que se considera fundamental a efectos de lograr las metas y objetivos institucionales. No obstante, esta meridional importancia, en las organizaciones existen relaciones informales, las cuales mantiene los colaboradores y que se desarrollan fueran del contexto del estricto cumplimiento de sus funciones, a lo que los autores en mención denominan de la siguiente manera: “Organización informal es la red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pp. 200-202); relaciones que se considera también importantes para mantener algún tipo de identificación y colaboración en la organización formal.

Gareth Jones realiza un análisis interesante sobre el diseño organizacional, la estructura organizacional y la cultura organizacional, haciendo una diferencia entre teoría y diseño organizacional, de acuerdo con la Figura 7.



**Figura 6.** Relación entre la teoría organizacional y la estructura, la cultura, el diseño y el cambio organizacional. Según Gareth Jones.

Fuente: Gareth, J. (2013). Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. México: Pearson Educación.

De acuerdo a Gareth Jones, existen desafíos del diseño organizacional y se refiere a uno, sobre las decisiones de arreglos organizacionales; por un lado, una organización centralizada y otra descentralizada. Respecto al diseño organizacional centralizado, hace ver que el poder total de las decisiones lo tienen los altos niveles jerárquicos, Los niveles subordinados reciben las órdenes y actúan en ese contexto. La organización descentralizada en cambio, se delega la autoridad en niveles jerárquicos inmediatos. El autor menciona que las ventajas del primero están en que la alta autoridad tiene control y poder y la segunda, es que promueve la flexibilidad y receptividad al permitir que los gerentes de los niveles más bajos tomen decisiones inmediatas. Los gerentes siguen siendo responsables de sus acciones, pero tienen la oportunidad de asumir mayores responsabilidades retos potencialmente exitosos. Como se puede observar la organización descentralizada es la mejor opción a efectos de lograr eficiencia eficacia y competitividad, ya que se entiende que los trabajadores desarrollan mejor sus capacidades, habilidades, están motivados para desempeñar sus funciones en beneficio de la organización (Gareth, 2013, pp. 103-105).

Respecto a otro desafío del diseño organizacional el autor en mención, se refiere a los procesos de estandarización y ajuste mutuo de la siguiente manera:

La estandarización es la adhesión a modelos o ejemplos específicos, definida por un conjunto bien establecido de reglas y normas, que se consideran adecuadas en una situación determinada. La toma de decisiones y la coordinación estandarizada a través de reglas y procedimientos provoca que las acciones de la gente sean rutinarias y predecibles. El ajuste mutuo, por otro lado, es el proceso evolutivo a partir de la cual la gente utiliza su mejor juicio de los eventos, en lugar de reglas estandarizadas para resolver los problemas, guiar la toma de decisiones y promover la coordinación. (Gareth, 2013, p. 106).

Respecto a las estructuras organizacionales mecanicistas y orgánicas Gareth Jones, las plantea de acuerdo a lo siguiente; “Las estructuras mecanicistas están diseñadas para inducir a la gente para que se comporte de manera predecible y responsable. La estructura orgánica promueve la flexibilidad, para que la gente inicie cambios y se adapte con rapidez ante las situaciones cambiantes” (Gareth, 2013, pp. 109-110). En este sentido, ilustra más detalles sobre estos dos tipos de estructura organizacional en la figura siguiente:

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Una estructura mecanicista resulta cuando una organización hace estas elecciones:</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p><b>Una estructura orgánica resulta cuando una organización hace estas elecciones:</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Especialidad individual</b><br/>Los empleados trabajan por separado y se especializan en una tarea claramente definida</li> <li>• <b>Mecanismos integradores sencillos</b><br/>La jerarquía de autoridad está claramente definida y es principal mecanismo integrador</li> <li>• <b>Centralización</b><br/>La autoridad para controlar tareas se mantiene en los altos niveles organizacionales. La mayoría de la comunicación es vertical.</li> <li>• <b>Estandarización</b><br/>Se usan de manera extensiva reglas y estándares de producción para coordinar las tareas; el proceso de trabajo es predecible.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Especialización conjunta</b><br/>Los empleados trabajan juntos para coordinar sus acciones y encontrar mejor forma de realizar una tarea</li> <li>• <b>Mecanismos integradores complejos</b><br/>Las fuerzas y equipos de tareas son los principales mecanismos integradores</li> <li>• <b>Descentralización</b><br/>La autoridad para controlar las tareas se delega a la gente de todos los niveles de la organización. La mayoría de la comunicación es lateral.</li> <li>• <b>Ajuste mutuo</b><br/>Se hace uso extensivo del contacto cara a cara para coordinar las tareas; el proceso de trabajo es relativamente impredecible.</li> </ul> |

**Figura 7.** *Como los desafíos del diseño dan como resultado estructuras mecanicistas y orgánicas. Según Gareth Jones.*

Fuente: Gareth, J. (2013). Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. México: Pearson Educación.

En relación a organización, Münch señala: “La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos y sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo” (Münch, 2014, p. 57).

En el contexto de la organización, es necesario tener claro los niveles de toma de decisiones Robins & Coulter sobre centralización y descentralización mencionan:

*Hoy en día, los gerentes suelen elegir el grado de centralización o descentralización que les permitirá implementar de mejor manera las decisiones y cumplir los objetivos organizacionales. Lo que funciona en una organización, sin embargo, no necesariamente lo hace en otra, así que los gerentes deben determinar cuál es la cantidad adecuada de centralización para su organización y para las unidades que la conforman. (Robins & Coulter, 2014, p. 340).*

Estos autores continúan y mencionan, la cumbre estratégica a que hace alusión Mintzberg, del cual dicen que, en algunas circunstancias se reserva el derecho desde el punto de vista centralista, las decisiones que creen convenientes para el logro de objetivos en instituciones. Sin embargo, se considera que esta reserva no debería ser permanente, puesto que el diseño de la estructura organizacional asumida, debe tender a ser más flexible y sensibles a la tendencia del entorno.

De esta manera Robins & Coulter indican que adoptar estructuras organizacionales más descentralizadas, empodera a los empleados, proporciona autoridad a la fuerza laboral para tomar decisiones, como menciona este autor. De acuerdo en esta línea de pensamiento, manifiestan lo siguiente:

Al organizar, una de las interrogantes a dilucidar es en qué nivel organizacional se toman las decisiones. La centralización es el grado de concentración de la toma de decisiones en los niveles más altos de la

organización. Si los gerentes de más elevado nivel jerárquico toman las decisiones con poca participación de los niveles inferiores, quiere decir que la organización es más centralizada. Por otro lado, en tanto más empleados de niveles inferiores hacen aportaciones o toman, en términos prácticos, las decisiones, existe mayor descentralización. Tenga en cuenta que el concepto centralización-descentralización no es de naturaleza excluyente. La decisión es relativa, no absoluta; en otras palabras, las organizaciones nunca son totalmente centralizadas o completamente descentralizadas. (Robins & Coulter, 2014, p. 340).

Las diferencias que proponen los autores antes mencionados se muestran más detalladamente en la Figura 9.

| MÁS CENTRALIZACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | MÁS DESCENTRALIZACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>* El entorno es estable.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los gerentes de nivel bajo no son tan capaces o experimentados en materia de toma de decisiones como los de alto nivel.</li> <li>• Los gerentes de nivel bajo no quieren participar en la toma de decisiones.</li> <li>• Las decisiones tienen relativamente poca importancia.</li> <li>• La organización enfrenta una crisis o está en riesgo de fracasar.</li> <li>• La compañía es grande.</li> <li>• La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes sigan siendo los únicos que opinen sobre lo que sucede.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El entorno es complejo e incierto.</li> <li>• Los gerentes de nivel bajo son capaces y cuentan con experiencia en cuanto a la toma de decisiones.</li> <li>• Los gerentes de nivel bajo quieren tener voz y voto en las decisiones.</li> <li>• Las decisiones son significativas.</li> <li>• La cultura corporativa está abierta a permitir que los gerentes opinen sobre lo que sucede.</li> <li>• La compañía está dispersa geográficamente.</li> <li>• La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes participen en la toma de decisiones y sean flexibles al respecto.</li> </ul> |

**Figura 8.** *Diferencias entre centralización y descentralización en las organizaciones según Robins y Coulter.*

Fuente: Robins, S., & Coulter, M. (2014). Administración. Mexico: Pearson Educación de Mexico S.A.

Sobre el diseño de estructuras organizacionales mecánicas y orgánicas, Robins & Coulter hace distinciones claras, como las siguiente;

*La organización mecanicista (o burocracia) fue el resultado natural de combinar los seis elementos estructurales. La adopción del principio de cadena de mando permitió la existencia de una jerarquía de autoridad formal, en la que cada persona es controlada y supervisada por un superior. El mantenimiento de un tramo de control pequeño en cada uno de los niveles jerárquicos de la organización dio lugar a estructuras elevadas e impersonales. (Robins & Coulter, Administración, 2014, p. 342).*

Y sobre la organización orgánica dice:

*La organización orgánica es una estructura altamente adaptativa que es tan laxa y flexible como rígida y estable es la organización mecanicista. En lugar de tener puestos de trabajo estandarizados y muchas regulaciones, la estructura laxa de la organización orgánica permite que se den cambios con tanta rapidez como sean necesarios. Existe la división del trabajo, pero las labores que se desempeñan no son estandarizadas. Los empleados tienden a ser profesionales técnicamente experimentados y capacitados para manejar diversos problemas. Necesitan pocas reglas formales y muy poca supervisión directa, ya que su entrenamiento les inculcó normas de conducta profesionales. (Robins & Coulter, Administración, 2014, p. 342).*

También señalan que los diseños organizacionales tradicionales, tienden a ser mecánicas, como son el caso de las estructuras simples, funcionales y divisionales. Las diferencias se muestran en la Figura 10:

| MECANICISTA                    | ORGÁNICA                      |
|--------------------------------|-------------------------------|
| 1. Alta especialización        | 1. Equipos interfuncionales   |
| 2. Departamentalización rígida | 2. Equipos interjerárquicos   |
| 3. Cadena de mando clara       | 3. Libre flujo de información |
| 4. Tramos de control limitados | 4. Tramos de control amplios  |
| 5. Centralización              | 5. Descentralización          |
| 6. Alta formalización          | 6. Baja formalización         |

**Figura 9.** *Diferencias entre un diseño de estructura organizacional mecánica y orgánica, según Robins y Coulter.*

Fuente: Robins, S., & Coulter, M. (2014). Administración. Mexico: Pearson Educación de Mexico S.A.

Cuando se analiza el diseño organizacional, es importante conocer no solamente la incidencia que tiene el entorno a que hace referencia Hellriegel y Slocum, si no otros factores que igualmente tienen gravital relevancia, como son los denominados factores de contingencia que afectan la decisión estructural que manifiesta Robins & Coulter quienes al respecto dicen:

*Los gerentes de alto nivel reflexionan mucho sobre el diseño de la estructura organizacional más apropiada, la misma que suele estar acotada por cuatro variables de contingencia: la estrategia, el tamaño y la tecnología de la organización, y el grado de incertidumbre que reina en el entorno. (Robins & Coulter, Administración, 2014, p. 343).*

Como puede apreciarse el diseño de una estructura eficiente, que en este caso se refiere a la entidad en estudio, debe obedecer a un análisis muy exhaustivo, minucioso y reflexivo, sobre cuál es la mejor estructura organizacional, que permita el logro eficiente de los objetivos institucionales, los mismos autores plantean la necesidad de innovar los diseños organizacionales, de manera de hacerlos más flexibles y orgánicos, a efectos de buscar mayor diferenciación y lógicamente competitividad en el mercado, en este sentido resaltan:

Muchos gerentes han descubierto que, con frecuencia, los diseños tradicionales son inapropiados para el cada vez más dinámico y complejo entorno actual. Lo que las organizaciones necesitan es volverse más eficientes, flexibles e innovadoras o, en otras palabras, ser más orgánicas. En consecuencia, los gerentes están buscando métodos creativos para estructurar y organizar el trabajo. Entre los diseños contemporáneos que permiten lo anterior están las estructuras de equipos, las estructuras matriciales y de proyectos, las organizaciones sin límites y las organizaciones basadas en el aprendizaje. (Robins & Coulter, Administración, 2014, pp. 356-357)

El diseño organizacional significa tomar una decisión sobre la mejor estructura organizacional y en consecuencia debe terminar en un organigrama

que sintetice la línea de autoridad y la disposición de las áreas pertinentes. En este sentido, Franklin Fincowsky sostiene que:

*El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, línea de autoridad, supervisión y asesoría". (Franklin Fincowsky, 2014, pp. 100, 119).*

La estructura organizacional acorde con los servicios que presta la institución en estudio, deben ser abiertas de manera que son susceptibles de adecuarse al medio ambiente externo y también responder fácilmente a las funciones propias de la entidad, en este sentido (Franklin Fincowsky, 2014, p. 139) afirma lo mismo al referirse que las organizaciones están en proceso de cambio y que emplean hoy en día estructuras abiertas con un diseño más libre y personalizado que reflejan las necesidades de las funciones y del área de influencia. El autor en mención hace una afirmación fundamental al indicar que, estas representaciones basadas en percepciones y en los modelos mentales de sus artífices reflejan capacidades distintas a los de pensamiento administrativo tradicional. El autor aludido marca una línea importante al referirse que los profesionales que deben ocuparse de los diseños organizacionales, deben tener las capacidades técnicas basadas en la lógica y la experiencia. Aspecto que se comparte plenamente.

En relación a lograr las metas de una organización de manera eficiente y eficaz reside en el hecho que, se ha diseñado antes una estructura organizacional igualmente eficiente; es decir existe un ajuste entre el diseño de la estructura organizacional con las metas y objetivos de una organización. Este es el punto fundamental, para el análisis de la presente investigación y también sobre la propuesta de diseño organizacional que se pretende postular al final de la tesis. Esta aseveración en consecuencia coincide con lo indicado por Franklin Fincowsky quien indica textualmente:

*El diseño organizacional es el proceso de gestión de la estructura de una organización para que esta pueda realizar y coordinar las acciones necesarias para alcanzar las metas. El comportamiento de una organización es el resultado de su diseño y de los principios que subyace a su operación. (Franklin Fincowsky, 2014, p. 153)*

De esta forma, lograr eficiencia, eficacia, productividad y tender a la innovación en la organización significa lograr competitividad en el mercado; este logro no es fácil, se requiere mucha perseverancia y ajustes de la organización a los diferentes aspectos que afectan a la entidad, como debería hacer la institución en estudio, y tal como menciona el autor antes citado quien dice adicionalmente; “El diseño organizacional se ha convertido en una de las prioridades más importantes para todo tipo de entidad en razón de que tiene implicancias esenciales en la capacidad de la organización para enfrentar contingencias y lograr ventaja competitiva sustentable” (Franklin Fincowsky, 2014, p. 153).

En relación a la fisonomía de una organización, específicamente sobre la adopción de una estructura previsible o flexible, (Franklin Fincowsky, 2014, p. 154) señala que la estructura mecanicista, se diseña para persuadir a las personas de que se comprometan de manera previsible. En consecuencia, el diseño, manifiesta el autor que, se fundamenta en reglas y disposiciones formales, las decisiones son centralizadas y existe una rígida jerarquía de autoridad. Este aspecto indica que, dibujan una organización totalmente burocrática; y es más señala a la burocracia en este contexto, que es una forma de estructura en la que las personas se responsabilizan de sus actos porque actúan de acuerdo con reglas y procedimiento estandarizados. Situación que se entiende no es la más adecuada para la organización objeto de estudio en vista que la producción de servicios no son estandarizados, son diferentes y estructurados para enfrentar cambios que producen los entornos que afectan a la organización; factores de entorno que han sido propuestos por Hellriegel y Slocum.

(Franklin Fincowsky, 2014, p. 154) manifiesta sobre una organización orgánica que, hace uso moderado de reglas y disposiciones formales; toma decisiones descentralizadas y compartida, las responsabilidades de puestos son ampliamente definidas y es una autoridad flexible con menos niveles jerárquicos. Se resalta que la toma de decisiones es distribuida y las funciones estimulan el desarrollo de habilidades y especialización conjunta y fundamentalmente señala; resuelve problemas en equipo. La coordinación es relevante, puesto que se logra por medio de ajuste mutuo. Como se viene sosteniendo esta estructura es la más adecuada a la Universidad Privada de Tacna, ya que las decisiones que toman están totalmente descentralizadas en los decanatos y sus directores, la coordinación es necesaria a fin de cumplir adecuadamente sus funciones y hace posible que los posibles problemas sean atendidos en equipos de trabajo y es más motivante. Así también hace que se atienda los impactos de factores de entorno que tienen influencia en la organización, aspecto que la hace más flexible.

Chiavenato menciona que las organizaciones se encuadran en la teoría de contingencia, en este sentido menciona:

*La teoría de contingencia subraya que en las organizaciones o en la teoría administrativa nada es absoluto, que todo es relativo, que todo depende de algo más. Este enfoque explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para alcanzar con eficacia los objetivos de la organización. (Chiavenato, 2014, pp. 371, 373, 374)*

Así mismo, manifiesta que los sociólogos Tom Burns y G.M. Stalker, realizaron una investigación de industrias inglesas para conocer la relación entre las prácticas administrativas y el ambiente externo. Encontraron, indican el autor, diferentes procedimientos administrativos, y con base a ellos, clasificaron a la estructura organizacional en mecanicista y orgánica. En la Figura 11 se muestran estas características.

| ORGANIZACIONES MECANICISTAS                                                                                                                | ORGANIZACIONES ORGÁNICAS                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) Estructura burocrática basada en una minuciosa división del trabajo.                                                                    | a) Estructuras organizacionales flexibles con poca división del trabajo.                                                     |
| b) Puestos ocupados por especialistas con atribuciones claramente definidas.                                                               | b) Puestos modificados y redefinidos continuamente en razón de la interacción con otras personas que participan en la tarea. |
| c) Decisiones centralizadas y concentradas en la cúpula de la empresa                                                                      | c) Decisiones descentralizadas y delegadas a los niveles inferiores.                                                         |
| d) Jerarquía rígida de autoridad basada en el mando único.                                                                                 | d) Tareas ejecutadas por medio del conocimiento que las personas tienen de la empresa como un todo.                          |
| e) Sistema rígido de control: La información sube por medio de filtros y las decisiones bajan por medio de una sucesión de amplificadores. | e) Jerarquía flexible, con predominio de la interacción lateral sobre la vertical.                                           |
| f) Predominio de la interacción vertical entre superior y subordinado.                                                                     | f) Mayor amplitud del control administrativo.                                                                                |
| g) Menor amplitud del control administrativo.                                                                                              | g) Mayor confiabilidad en las comunicaciones informales.                                                                     |
| h) Énfasis centrado en las reglas y los procedimientos formales.                                                                           | h) Enfoque centrado en los principios de la teoría de las relaciones humanas.                                                |
| i) Énfasis en los principios universales de la teoría clásica.                                                                             |                                                                                                                              |

**Figura 10.** *Características de las organizaciones mecánicas y orgánicas según Chiavenato.*

Fuente: Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.

Hablar de diseño organizacional significa mencionar la estructura organizacional, en este sentido, los autores Hitt, Ireland, y Hoskisson, manifiestan:

La estructura organizacional especifica las relaciones formales de dependencia, los procedimientos, los controles y la autoridad y los procesos para la toma de decisiones. Es muy difícil desarrollar una estructura organizacional que apoye en efecto la estrategia de la compañía, en especial debido a la incertidumbre (o variaciones impredecibles) respecto a las relaciones causa-efecto en los entornos de la competitividad que cambia con rapidez dentro la economía global. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015, pp. 332-333).

Aquí, toma nuevamente vigencia Hellriegel y Slocum, con el planteamiento de los efectos del entorno, que se viene analizando en la tesis, por cuanto es necesario tomar muy en serio su influencia a fin de estructurar la organización, mediante un adecuado diseño. En esta línea de pensamiento, los autores en mención dicen:

Las estructuras efectivas brindan la estabilidad que necesita la compañía para implementar debidamente sus estrategias y para mantener sus actuales ventajas competitivas, al mismo tiempo que ofrecen flexibilidad necesaria para desarrollar las ventajas que requieren en el futuro. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015, pp. 332-333).

Pero este estado de cosas no puede permanecer permanentemente en la compañía, puesto que podría originar efectos adversos en el comportamiento de los trabajadores; como continúan mencionando los autores antes señalados, que dicen lo siguiente:

La estabilidad estructural proporciona la capacidad que necesita la compañía para administrar, de forma consciente y previsible, sus rutinas diarias de trabajo, mientras que la flexibilidad estructural brinda la oportunidad de

explorar las posibilidades competitivas que necesitará para tener éxito. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015, pp. 332-333).

Sobre la relación existente entre la estrategia y estructura, los mismos autores Hitt, Ireland, & Hoskisson (2015), indican que:

*...ambas, estrategia y estructura, están relacionadas entre sí, y que cuando la alineación es correcta el desempeño mejora. En sus análisis indican que, cuando la compañía eligió la estrategia, fluye una estructura y que esta situación, influirá en las acciones estratégicas presentes y en las decisiones estratégicas futuras. Aspecto que se considera sumamente interesante; puesto que la estrategia debe ser muy bien elaborada para alcanzar un diseño y estructura organizacional que permita alcanzar los objetivos institucionales. (p. 335).*

Hitt, Ireland, & Hoskisson (2015) hablan del control organizacional, al que debe estar sujeto el diseño organizacional, este planteamiento se considera importante para ser aplicado en la propuesta de diseño organizacional que se realiza en la presente tesis. En este sentido, los autores explican que:

*...los controles organizacionales guían la forma en la que se aplicará la estrategia, y a partir de ello, comparar los resultados reales con los esperados. El autor distingue dos tipos de controles; el control estratégico, cuyos criterios indica son subjetivos, con el fin de comprobar si la compañía está utilizando las estrategias adecuadas ante las condiciones del entorno externo y las ventajas competitivas. Subraya el autor que es necesario la comunicación en todos los niveles de la organización. Así mismo, se refiere a los controles financieros, los cuales se realizan con criterios objetivos y se emplean para medir el desempeño en razón de parámetros cuantitativos (pp. 336-338).*

El diseño organizacional permitirá solucionar de manera efectiva los problemas, fallas o errores dentro de la empresa, puesto que permite ubicar el origen de estos, para brindar el conocimiento requerido y levantar dichas

observaciones, el autor Daft indica: “El diseño organizacional refleja la forma en que se implementan las metas y estrategias de modo que la atención y los recursos de la organización se enfoquen constantemente en realizar la misión y alcanzar las metas” (Daft R. , Teoría y diseño organizacional, 2011, p. 58).

El mismo autor afirma lo siguiente: “Mintzberg propuso que las cinco partes de una estructura orgánica podían unirse en cinco tipos básicos de organización” (Daft R. , 2011, págs. 27, 28 y 29) y menciona el autor que “las cinco configuraciones son: la estructura emprendedora, aparato burocrático, la burocracia profesional, la forma diversificada y la adhocracia. Las cinco partes organizacionales varían en tamaño e importancia en cada tipo” (Daft R. , 2011, págs. 27, 28 y 29). De estas configuraciones, se procede a analizar la organización burocracia profesional y la forma diversificada, en vista que se ajusta más al diseño de la entidad en estudio. De esta manera se refiere a la burocracia profesional de la siguiente forma:

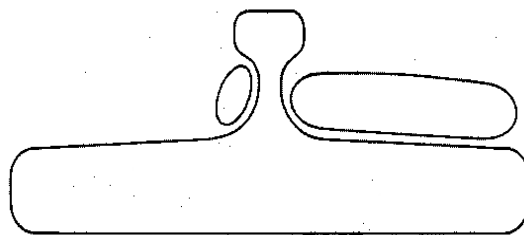
*Es el tamaño y el poder del centro técnico, que está formado por profesionales altamente capacitados, como en hospitales, universidades, firmas jurídicas y de consultoría. El personal de apoyo técnico es reducido o inexistente, porque los profesionales constituyen la mayor parte de la organización. Es necesario un personal de apoyo administrativo muy numeroso para apoyar a los profesionales y manejar las actividades administrativas de rutina de la organización. Las metas primarias son calidad y efectividad, y aunque existe cierta especialización y formalización, los profesionales en el centro técnico tienen autonomía. (Daft R. , 2011, pp. 27-29).*

En relación a la organización de forma diversificada, Daft continúa citando a Mintzberg y dice: “Las organizaciones con una forma diversificada son empresas maduras muy grandes y subdivididas en grupos de productos o mercados” (Daft R. , 2011, p. 29) y continúa aseverando lo siguiente:

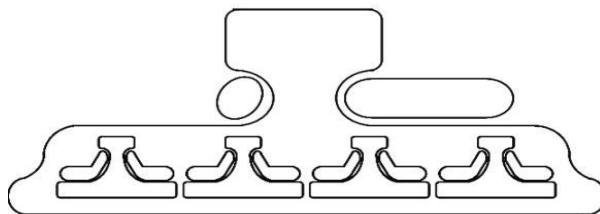
*Existe una gerencia de nivel alto relativamente reducida y un pequeño grupo de apoyo técnico para el nivel superior. Tienen un personal de apoyo administrativo más numeroso para manejar la documentación para y de las divisiones. En la figura, cuatro divisiones independientes aparecen debajo de la sede y el volumen en el centro indica que la gerencia de nivel medio es clave. Cada una de las divisiones independientes muestra un aparato burocrático con su propio personal de apoyo técnico y administrativo, pero en ocasiones una división puede ser similar a la estructura emprendedora, la burocracia profesional e incluso la adhocracia. La forma diversificada ayuda a solucionar el problema de la falta de flexibilidad que experimenta un aparato burocrático demasiado extenso dividiéndolo en partes menores. (Daft R. , 2011, p. 29).*

Esta situación permite aseverar que la Universidad Privada de Tacna es una mezcla de la forma de organización burocrática profesional y diversificada, puesto que las facultades tienen autonomía y funcionan con su propio personal y apoyo administrativo y técnico.

### Burocracia Profesional



### Forma diversificada



**Figura 11.** *7 Tipos de organización burocrática profesional y diversificada, según Mintzberg.*

Fuente: Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional. México: Cengage Learning.

Para hablar de diseño organizacional, es necesario hablar de organización, en este sentido, Daft refiere que “Las organizaciones son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno” (Daft R. , 2015, p. 11).

En el mismo sentido, Daft señala que:

*La teoría organizacional no es un conjunto de hechos; es una forma de pensar en las organizaciones y cómo las personas y los recursos se organizan para lograr colectivamente un propósito. La teoría organizacional es una forma de ver y analizar las organizaciones con mayor precisión y profundidad que de cualquier otra manera. La forma de ver y pensar en las organizaciones se basa en los patrones y regularidades del diseño organizacional. (Daft R. , 2015, pp. 23, 32).*

Por otro lado, indica que los diseños organizacionales pueden ser cerrados o abiertos y dice textualmente así: “Un sistema abierto debe interactuar con el medio ambiente con el fin de sobrevivir. Los sistemas abiertos no pueden sellarse a sí mismos del exterior y tienen que adaptarse continuamente al entorno” (Daft R. , 2015, pp. 23, 32), tal como sucede con el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, cuando por ejemplo se pone en contacto con los clientes (estudiantes del mercado tacneño), con los proveedores para la adquisición de bienes y servicios para la operatividad de la universidad y con las autoridades de la región para el desarrollo de actividades diversas.

En relación a la configuración organizacional, (Daft R. , 2015, págs. 27, 28) cita el marco de trabajo propuesto por Henry Mintzberg, que sugiere que toda organización tiene cinco partes, la alta gerencia, la gerencia del nivel medio, el centro técnico y el apoyo administrativo. Pero no es tan explícito, como en su

anterior edición del año 2011, citado anteriormente, al hablar de los cinco tipos de organización de Mintzberg.

En relación a los tipos de diseño organizacional, Daft Indica que las organizaciones también pueden clasificarse dentro un parámetro que va del diseño mecanicista al diseño orgánico, y cuando se refiere a un diseño mecánico menciona. Significa que la organización se caracteriza por normas maquinales estándares, procedimiento y una clara jerarquía de autoridad. Estas organizaciones están altamente formalizadas y también están centralizadas, y la mayoría de las decisiones las toma la parte superior (Daft R. , 2015, p. 29).

Luego se refiere al diseño orgánico de la siguiente manera:

*Significa que la organización es mucho más flexible, de flujo libre, y adaptativa. Sus normas y reglamentos a menudo no están escritos o, si es así, se aplica con flexibilidad. Las personas pueden encontrar su propio camino a través del sistema de averiguar qué hacer. La jerarquía de la autoridad es más flexible y no bien definida. La autoridad para la toma de decisiones está descentralizada. (Daft R. , 2015, p. 29).*

Igualmente, la decisión de tomar en cuenta cualquiera de las dos clases de diseño, mecánico u orgánico, es importante analizar la influencia de algunas contingencias para ver cuál es el diseño más eficaz, que se entiende es el diseño orgánico más ajustado a una organización como la Universidad Privada de Tacna; en este contexto, Daft asume las diferencias entre los dos tipos de diseño de la siguiente manera:

*Un diseño mecanicista significa que la organización se caracteriza por normas maquinales estándares, procedimientos y una clara jerarquía de autoridad. Estas organizaciones están altamente formalizadas y también están centralizadas, y la mayoría de las decisiones las toma la parte superior (Daft R. , 2015, p. 29).*

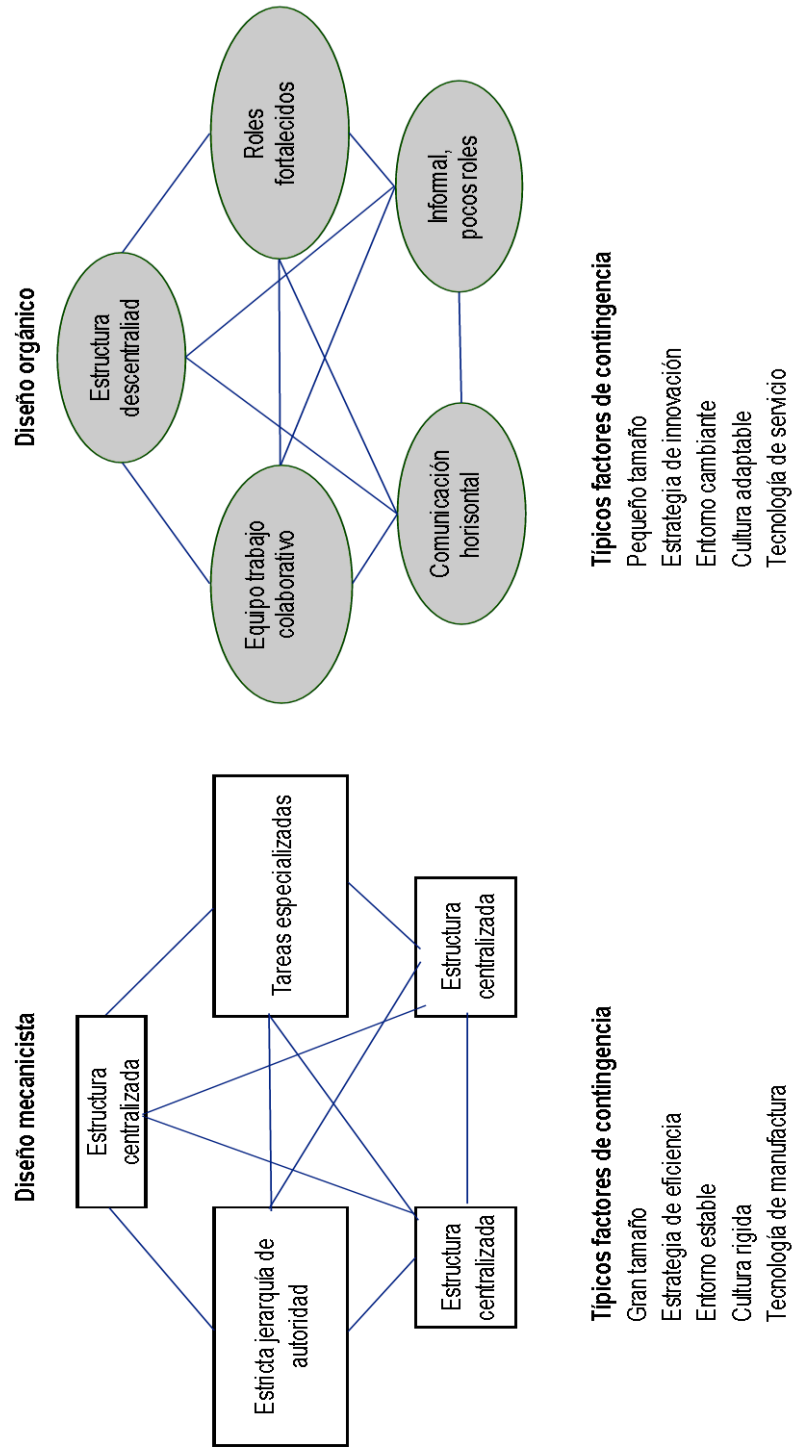
Como se observa, no es el caso de la universidad en estudio, por cuanto la organización no es rígida y las decisiones usualmente no son asumidas por la máxima autoridad que este caso es el rectorado. Y respecto al diseño orgánico dice textualmente lo siguiente:

*Significa que la organización es mucho más flexible, de flujo libre, y adaptativa. Sus normas y reglamentos a menudo no están escritos o, si es así, se aplica con flexibilidad. La jerarquía de autoridad es más flexible y no bien definida. La autoridad para la toma de decisiones esta descentralizada. (Daft R. , 2015, p. 29)*

Que es el caso de la Universidad Privada de Tacna, ya que la autoridad se descentraliza en los decanatos y estos en las direcciones de escuela. Esta situación hace que sea muy flexible en vista que la organización no está paramentrada por normas y reglamentos abundantes, y solo las directivas generales en el marco del cual se toman decisiones descentralizadas e incrementa el flujo administrativo y la toma decisiones.

Daft R. (2015) manifiesta que varios factores de contingencia influyen en una organización eficaz orientada a mecaniza u orgánica; en este sentido, este autor señala comparativamente factores como; “una estructura centralizada vs estructura descentralizada, tareas especializadas vs roles fortalecidos, sistema formal vs sistema informal, comunicación vertical vs comunicación horizontal y jerarquía de autoridad vs trabajo en equipo” (pp. 29-30). En concordancia con el aporte de este autor, el mismo define a un diseño orgánico con factores como, uso de una estructura descentralizada, roles fortalecidos, uso de sistema informal, comunicación horizontal y el trabajo en equipo. Estos factores de contingencia como los llama el autor en mención, se ajustan muy bien al diseño organizacional abierto en actual vigencia de la Universidad Privada de Tacna; por cuanto usa una gestión de estructura descentralizada, ya que la autoridad han sido descentralizada en los decanos, directores de escuela y jefes de oficina; así mismo, el sistema social de la universidad es muy dinámico, ágil, fluye la

información y las decisiones, en uso de las responsabilidades de los trabajadores permite usar la discreción y habilidades y capacidades para el logro de los objetivos pertinentes. En cuanto al sistema informal, la universidad objeto de análisis si bien es cierto existen reglas, directivas, reglamentos; sin embargo, en el proceso de intercambio de información y la comunicación es informal, en la mayoría de veces. En cuanto a la comulación horizontal, se debe manifestar que la información fluye en varias direcciones de oficinas a otras oficinas de la estructura orgánica; de oficinas a decanatos, de decanatos a oficinas y direcciones. Finalmente, en cuanto al trabajo en equipo, con cuya contingencia termina el autor antes aludido; se resalta que, en muchas de las oportunidades en la Universidad Privada de Tacna, las resoluciones de problemas se realizan mediante el uso del trabajo en equipo; por ejemplo, cuando se reúnen directores para resolver situaciones o pretenden más competitividad, cuando se reúnen los decanos o jefes de oficina con fines de coordinación y tratar diversas situaciones universitarias.



**Figura 12. Diseño orgánico y mecanicista según Daft**

Fuente: Daft, R. (2015). Teoría y diseño Organizacional. Mexico D.F.: Cengage Learning Editores S.A.

Sobre diseño organizacional y estrategia, Daft R. (2015) plantea que, “Los gerentes deben seleccionar las opciones específicas de estrategia y diseño que pueden ayudar a que las organizaciones logren su objetivo y las metas dentro su entorno competitivo” (pp. 60-67). En esta orientación el autor mencionado define dos modelos para formular las estrategias, el modelo de Michael Porter de la estrategia competitiva y la tipología estratégica de Miles Snow. En este sentido, resalta sobre la estrategia competitiva de Porter, la de liderazgo en costos y el de diferenciación. Sobre la estrategia de Miles Snow, indica que se basa en el concepto de que los gerentes buscan formular estrategias que serán congruentes con el entorno externo. Se refiere a las estrategias exploratorias, defensora, analista y reactiva, las mismas s que se señalan en la figura siguiente:

| <b>Estrategias competitivas de Porter</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Tipología estratégica de Miles Snow</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Estrategia: diferenciación:</b></p> <p>Diseño organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Orientación al aprendizaje; actúa de una forma suelta y flexible, con fuerte coordinación horizontal.</li> <li>* Sólida capacidad de investigación.</li> <li>* Valora e integra mecanismos para lograr mayor cercanía con el cliente.</li> <li>* Recompensa la creatividad, la toma de riesgos y la innovación del empleado.</li> </ul>                             | <p><b>Estrategia: Exploratoria</b></p> <p>Diseño organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Orientación al aprendizaje; estructura flexible, fluida y descentralizada.</li> <li>* Capacidad sólida en investigación.</li> </ul>                                                                                                                                      |
| <p><b>Estrategia: Liderazgo en costos</b></p> <p>Diseño organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Orientación a la eficiencia; autoridad central sólida; estricto control de costos con informes de control frecuentes y detallados.</li> <li>* Procedimientos de operación estándar</li> <li>* Sistemas sumamente eficientes de adquisiciones y distribución</li> <li>* Supervisión estrecha; tareas de rutina; empowerment limitado a los empleados.</li> </ul> | <p><b>Estrategia: Defensora</b></p> <p>Diseño organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Orientación de eficiencia; autoridad centralizada y estricto control de costos</li> <li>* Énfasis en la eficiencia de la producción; gastos generales bajos</li> <li>* Supervisión estrecha; poco empowerment a los empleados.</li> </ul>                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p><b>Estrategia analizadora</b></p> <p>Diseño organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Equilibrio entre eficiencia y aprendizaje; estricto control de costos con flexibilidad y capacidad de adaptación.</li> <li>* Producción eficiente para líneas de productos estables; énfasis en la creatividad, investigación, toma de riesgos para innovación.</li> </ul> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p><b>Estrategia reactiva</b></p> <p>Diseño organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Sin enfoque organizacional claro; las características de diseño pueden cambiar abruptamente, dependiendo de las necesidades actuales.</li> </ul>                                                                                                                              |

**Figura 13.** Estrategias y diseño organizacional según Daft

Fuente: Daft, R. (2015). Teoría y diseño Organizacional. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.

Cuando se hace mención al diseño organizacional, se habla de la forma cómo se estructura la organización a efectos de lograr eficientemente las metas trazadas; en este, Robins y Judge sobre estructura organizacional, señala lo siguiente: “Define la manera cómo las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente” (Robins & Judge, 2017, p. 493) y menciona sus componentes de la siguiente manera:

*Los gerentes tienen que considerar siete elementos fundamentales cuando diseñan la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión de control, centralización y descentralización, formalización y extensión de los límites. (Robins & Judge, 2017, p. 493).*

De los siete elementos señalados, se considera para la presente investigación los siguiente, como elementos determinantes del diseño organizacional; departamentalización, división del trabajo (el autor antes mencionado lo llama especialización del trabajo), jerarquización (el autor la señala como cadena de mando) y la coordinación, que el autor en mención lo señala como “extensión en los límites” (Robins & Judge, 2017, p. 493).

|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Estructura de equipos</b>                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Qué es:                                     | Una estructura en la que la totalidad de la organización está constituida por grupos o equipos de trabajo.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Ventajas:                                   | Los empleados tienen mayor participación y están empoderados.<br>Reducción de las barreras entre áreas funcionales.                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Deventajas:                                 | No existe una cadena de mando clara.<br>La presión del desempeño recae en los equipos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Estructuras matricial y de proyectos</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Qué es:                                     | La estructura matricial asigna especialistas provenientes de distintas áreas funcionales a trabajar en un proyecto determinado; una vez concluido el proyecto, los especialistas regresan a sus áreas correspondientes. En la estructura de proyectos, los empleados trabajan continuamente en diferentes iniciativas; una vez que un proyecto ha concluido, los empleados se ocupan del siguiente. |
| Ventajas:                                   | Es un diseño fluido y flexible que puede responder bien a los cambios del entorno. Se caracteriza por una toma de decisiones más expedita.                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Deventajas:                                 | Asignar el personal a los distintos proyectos resulta complejo.<br>Pueden presentarse conflictos interpersonales o relacionados con la tarea.                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Estructura sin límites</b>               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Qué es:                                     | Una estructura que no está determinada ni acotada por límite artificial alguno, ya sea horizontal, vertical o externo; utilizada sobre todo por organizaciones de tipo virtual o en red.                                                                                                                                                                                                            |
| Ventajas:                                   | Muy flexible y sensible al entorno.<br>Aprovecha el talento sin importar dónde se encuentre éste.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Deventajas:                                 | Falta de control.<br>Dificultades de comunicación.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Estructura de aprendizaje</b>            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Qué es:                                     | Una estructura en la cual los empleados no dejan de adquirir, compartir y aplicar nuevos conocimientos.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Ventajas:                                   | El aprendizaje es compartido en todas las áreas de la organización.<br>Es una fuente de ventajas competitivas sustentables.                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Deventajas:                                 | Los empleados podrían mostrarse reacios a compartir el conocimiento por miedo a perder su poder.<br>Muchos empleados experimentados están a punto de retirarse de las actividades laborales.                                                                                                                                                                                                        |

**Figura 14.** *Diseños organizacionales contemporáneos según Robins y Coulter.*

Fuente: Robins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación de México S.A., p. 357.

De los diseños antes citados particular desafío presenta la estructura organizacional de aprendizaje, el mismo que se entiende ofrece mayor competitividad para la entidad en estudio, En este sentido, Robins y Coulter (2014) manifiestan textualmente:

El desafío administrativo actual radica en inspirar a los empleados y promover entre ellos el conocimiento que necesitan para resolver problemas inesperados día tras día. En las organizaciones que aprenden, los empleados no dejan de adquirir y compartir nuevos conocimientos, además de aplicarlos en la toma de decisiones o en la ejecución de su trabajo. Algunos teóricos de la operación organizacional han llegado a afirmar que, si las organizaciones desarrollan la capacidad de aprender y aplicar lo aprendido, podrían encontrar una fuente sustentable de ventaja competitiva. (p. 360).

Griffin, Philips y Gully (2017) hacen referencia a diseño organizacional como un:

*Proceso que consiste en seleccionar y administrar los elementos de la estructura y la cultura de la organización para que ésta alcance sus metas. El diseño y rediseño de la organización para responder a los cambios internos y externos es una función administrativa clave (pp. 495, 496).*

Y a la estructura organizacional, indican que:

*Es un sistema formal de actividades, poder y relaciones jerárquicas. Ella es el núcleo que coordina, controla y motiva a los empleados a cooperar para alcanzar las metas de la empresa. Cuando esta se alinea con las necesidades organizacionales, se incrementa la eficiencia y disminuyen los conflictos. (Griffin, Philips, & Gully, 2017, pp. 495, 496).*

Esta visión no contradice las visiones sobre diseño y estructura de otros autores citados, no obstante que, la perspectiva que plantean se encuadra en el

comportamiento organizacional, donde tiene importancia la cultura, la motivación y la ética. Mencionan que “Las estructuras organizacionales influye en el comportamiento de los empleados, pues permiten o restringen la comunicación, el trabajo en equipo y la cooperación, así como las relaciones entre grupos” (Griffin, Philips, & Gully, 2017, págs. 495, 496). Finalmente, respecto a las características de la estructura organizacional, mencionan lo siguiente; “Las estructuras organizacionales reflejan la división del trabajo, el tramo de control, la jerarquía, la formalización y la centralización de una empresa. Las estructuras diferentes tienen distintos niveles de cada una de estas características” (Griffin, Philips, & Gully, 2017, pp. 495, 496).

Sobre las estructuras mecanicistas y orgánicas Griffin, Philips, y Gully (2017) refieren que las estructuras organizacionales pueden considerarse más mecánicas o técnicas o más biológicas u orgánicas: En este sentido, indican sobre las estructuras mecánicas:

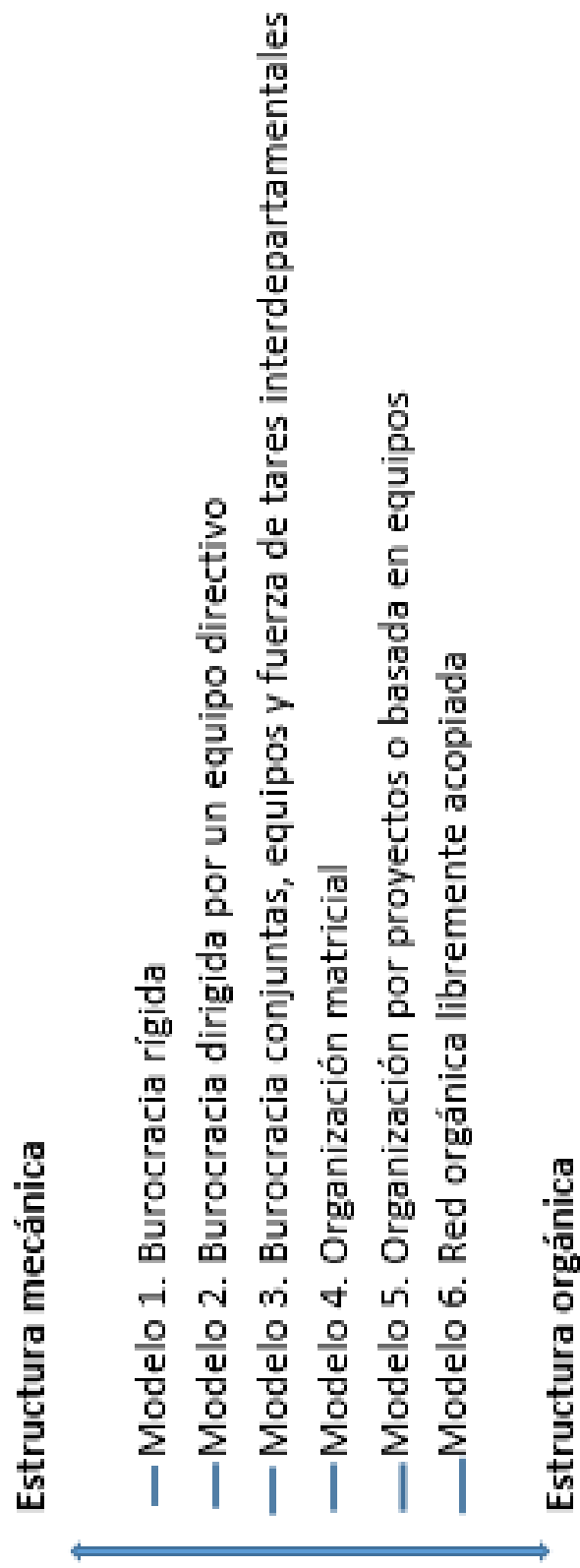
Son burocracias rígidas y tradicionales con poder centralizado y comunicaciones jerárquicas. Las descripciones de puestos son uniformes y las normas y regulaciones formales guían la forma de decisiones. Las organizaciones más mecanicistas pueden reducir costos y son más adecuadas en entorno estables, pero por lo general, tardan mucho tiempo en responder para aprovechar las nuevas oportunidades. (pp. 499 – 501).

En relación a las estructuras, organizaciones orgánicas indican:

*Son flexibles y descentralizadas, con líneas difusas de autoridad, poder descentralizado, canales abiertos de comunicación y un enfoque en la adaptabilidad para ayudar a los empleados a alcanzar las metas. Las organizaciones orgánicas se benefician de la conciencia y la velocidad de sus respuestas al mercado, los cambios competitivos, un mejor servicio al cliente y toma de decisiones más rápida. Las formas orgánicas, como los equipos y otras estructuras más planas, se asocian con un nivel más alto de satisfacción laboral,*

*compromiso efectivo y aprendizaje. (Griffin, Philips, & Gully, 2017, pág. 499 a 501).*

Estructura ideal para la entidad en estudio. Aporte importante para la tesis es el hecho que, estos autores mencionan que las dos estructura, mecánicas y orgánicas, representan los extremos de un continuo y no una dicotomía, Es decir ninguna organización es perfectamente mecánica u orgánicas y por lo general, las empresas desempeñan algo de las dos estructuras mencionadas. Ver siguiente figura:



**Figura 15.** Continuo mecanicista / orgánico según Griffin, Philips y Gully.

Fuente: Griffin, R. W., Philips, J. M., & Gully, S. M. (2017). Comportamiento organizacional. Administración de personal y organizaciones. México: Cengage Learning Editores, S.A.

Los autores Griffin, Philips, y Gully (2017) describen la figura anterior de la siguiente manera:

*Aunque es útil describir las formas orgánicas y mecánicas de estructura organizacional, en realidad las empresas se ubican en algún punto entre los dos extremos. Como se ilustra aquí, se puede considerar las características mecanicistas y orgánicas como parte de un continuo. (p. 500).*

En cuanto tipos de estructuras organizacionales Griffin, Philips, y Gully hacen una clasificación de las estructuras y las llama nuevas o jóvenes, correspondiendo a preburocráticas, “porque son pequeñas con baja estandarización, centralización total y comunicación general personal” (Griffin, Philips, & Gully, 2017, pp. 506-513), burocráticas, “Estructura organizacional con división formal del trabajo, jerarquía y estandarización de procedimientos laborales” (Griffin, Philips, & Gully, 2017, pp. 506-513). E indican que se derivan de estas las siguientes: Estructura funcional, “Estructura organizacional que agrupa en departamentos a las personas con las mismas habilidades o que emplean herramientas o procesos de trabajo similares” (Griffin, Philips, & Gully, 2017, pp. 506-513). La estructura divisional, “Conjunto de funciones organizadas en torno a un área geográfica, producto, servicio o mercado” (Griffin, Philips, & Gully, 2017, pp. 506-513). Estructura matricial, “Los empleados reportan tanto a un equipo de proyecto o producto como a un gerente funcional” (Griffin, Philips, & Gully, 2017, pp. 506-513). Estructura basada en equipos, “Estructura en la que los equipos horizontales o verticales definen a la organización completa o algunas de sus partes” (Griffin, Philips, & Gully, 2017, pp. 506-513). Estructura circular, “Se forman equipos interfuncionales y transversales que se disuelven cuando es necesario para completar proyectos o tareas específicas” (Griffin, Philips, & Gully, 2017, pp. 506-513). Organización en red, “Conjunto de unidades autónomas o empresas que actúan como una entidad más grande y utilizan mecanismos sociales para la coordinación y el control” (Griffin, Philips, & Gully, 2017, pp. 506-513).

### **2.2.3.2. Dimensión departamentalización**

Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., y Konopaske (2011) señalan textualmente: “La departamentalización es el proceso en el que una organización se divide estructuralmente mediante la combinación de puestos en departamentos de acuerdo con alguna característica o base que comparten” (pp. 391-394). Los mismos autores señalan que para implementar los departamentos en la organización debería tener en cuenta lo siguiente: “La consideración administrativa fundamental al momento de crear los departamentos es de determinar la base para agrupar los puestos. Fijar las bases de los departamentos que reportan al puesto de la administración superior es de particular importancia”. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2011, pp. 391-394).

En el mismo sentido, manifiestan que se utilizan diferentes departamentalizaciones en la estructuración organizacional como las siguientes: “Departamentalización funcional: Los administradores pueden combinar los puestos de acuerdo con las funciones de la organización, cada una de las cuales deben realizar actividades necesarias para hacer su trabajo” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2011, pp. 391-394). Luego refieren:

Departamentalización geográfica: Obra base para la departamentalización es establecer grupos de acuerdo con un área geográfica. La lógica es que se debe asignar todas las actividades de una región dada a un administrador, el cual estaría a cargo de todas las operaciones de esa zona en particular. Departamentalización por producto: Los administradores de muchas compañías diversificadas grandes agrupan los puestos con base en el producto, de la forma de que todos los que estén asociados con la producción y ventas de un producto o línea de productos quedan bajo la administración de un solo administrador. El producto se convierte en la base preferida conforme una empresa crece al aumentar el número de los que comercializa, ya que es difícil coordinar los diversos departamentos funcionales, por lo que se vuelve ventajoso establecer

unidades de producto. Departamentalización por cliente: Los clientes pueden ser una base para agrupar los puestos. Ejemplos de departamentos orientados a ellos son las estructuras organizacionales de las instituciones educativas; algunas de ellas tienen cursos regulares (día y noche) y divisiones de extensión (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2011, pp. 391-394).

La Universidad Privada de Tacna debe continuar y dinamizar la cooperación de sus trabajadores, para ello ha determinado los niveles organizacionales con fines de eficiencia y efectividad, correspondiendo a una clara definición por departamentos, es decir, según oficinas, direcciones, decanatos, especificando sus correspondientes funciones e interrelaciones; en este sentido, Koontz, Weihrich, y Cannice señalan que; “Departamento es área, división o unidad específica de una organización sobre la que un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pp. 202, 220-221). Pero la departamentalización no debería quedar en lo genérico, en este sentido, el mismo autor indica varios tipos de departamentalización, entre los cuales se resalta el referido a la departamentalización por grupo de clientes; que es el más adecuado a la universidad; a la cual se refiere de esta manera: “Agrupación de las actividades de una empresa para que refleje un interés primario en los clientes” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pp. 202, 220, 221), sumamente claro y adecuado, en vista que la universidad en estudio, tiene preferente atención en atender a los estudiantes, quienes se constituyen en clientes, y es la base de la existencia de la institución educativa superior. A este estado de cosas, debe mencionarse que también a la universidad, le interesa de sobre manera la entrega de los servicios educativos o productos educativos, que requieren los clientes o estudiantes; por lo cual se considera que la organización por departamento también debería ser por producto a la cual el autor antes aludido se refiere de la siguiente forma: “Agrupación de las actividades de una empresa según sus productos o líneas de productos, sobre todo en grandes empresas con líneas de producción múltiples” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pp. 202, 220, 221), aspecto que se ajusta muy bien a la diversidad de servicios que ofrece la universidad.

Gareth Jones afirma “una estructura funcional, es decir, un diseño que agrupa gente en funciones o departamentos separados, debido a que comparten habilidades y experiencia en virtud de que utilizan los mismos recursos” (Gareth, 2013, p. 148). De acuerdo con el autor señalado, la estructura funcional o por departamentos es la piedra angular y fundamental de la organización horizontal, que aumenta la eficacia con la cual logra las metas principales que es el de brindar alta calidad de bienes y servicios a los clientes y precios bajos o competitivos. El autor señala además que, las funciones o departamentos se especializan y en consecuencia las habilidades y capacidades de los trabajadores mejora y surgen competencias que dan mayor competitividad a la organización. Las diferentes funciones o departamentos se establecen conforme la organización responde a requerimientos cada vez más complejos de la tarea (Gareth, 2013, pp. 148-149).

Münch (2014) indica que, la departamentalización se puede lograr mediante la división orgánica de la empresa que permite alcanzar los objetivos de manera eficiente. En consecuencia, dice: “La departamentalización es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud” (p. 58).

Robins & Coulter, entre varios planteamientos al respecto, el sugerido por estos autores es el enfocado en los clientes, cuyo detalle está identificado con la de la entidad en estudio, de acuerdo a esto, mencionan lo siguiente:

*Una tendencia bastante popular en el tema de departamentalización consiste en el uso creciente de divisiones por grupos de consumidores. En vista de que conseguir y mantener a la clientela es esencial para tener éxito, este modelo funciona bien porque hace hincapié en supervisar y responder a los cambios que se dan en las necesidades de los clientes. (Robins & Coulter, 2014, p. 334).*

Para ayudar a mejorar el diseño organizacional, la departamentalización de la empresa es muy útil, puesto que a través de la división y el agrupamiento de las funciones y actividades que se deben realizar, orienta a la empresa a la especialización de sus labores haciéndola más hábil para adaptarse al entorno en el cual interactúa. En este sentido, Chiavenato indica: “Es un proceso de diferenciación organizacional en que la división de trabajo se hace en sentido horizontal, provocando la especialización en departamentos” (Chiavenato, 2001, p. 232).

Robins y Judge (2017) indican que se llama departamentalización a: “Una vez que los puestos de trabajo se han dividido mediante la especialización en el trabajo, deben agruparse en tareas comunes que puedan coordinarse” (p. 495). El planteamiento radica como mencionan dichos autores, en el hecho que para agruparlos sería acertado en base a funciones comunes del personal: Afirman que la ventaja de este tipo de departamentalización funcional es la eficiencia que se obtiene al agrupar a especialistas similares. También señalan otro tipo de departamentalización, al indicar que se pueden organizar según el tipo de bien o servicio que produce la entidad. Aquí indican que la principal ventaja radica en la responsabilidad del desempeño, puesto que estarían debajo de un gerente. También señalan una departamentalización para el procesamiento de los clientes; que se considera más adecuada a la institución en estudio; está dirigida específicamente a la satisfacción de los usuarios de los servicios educativos de la universidad. Esta situación no exime la posibilidad de adoptar tipos de departamentalización según los servicios que produce y otra funcional, en algunas áreas de la entidad, correspondiendo la fundamental a la enfocada al cliente.

#### **2.2.3.3. Dimensión División del trabajo**

Con la finalidad de obtener mejores y mayores beneficios para la organización, la división del trabajo permite ahorrar el capital de la empresa y

ayuda a simplificar las actividades y tareas a realizar disminuyendo la capacidad de caer en error. Como señala los autores abajo citados quienes indican:

Se refiere a las distintas formas de dividir las tareas y el trabajo para poder alcanzar las metas. Por lo normal, en una organización mecanicista el trabajo está muy dividido. “En teoría, cuantas menos tareas desempeñe una persona, tanto mejor se espera que lo haga. No obstante, un incremento continuo de la división del trabajo puede llegar a ser contraproducente” (Hellriegel & Slocum, Jr., 2009, p. 436).

La división del trabajo también permite ahorrar tiempo de producción puesto que da paso a la especialización de las tareas, las cuales, al realizarse continuamente, éstas se operan con mayor rapidez; hace que las tareas se optimicen. En este sentido, el autor Amaru indica:

En una organización, cada persona y cada grupo de personas realizan tareas específicas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos. Así como las organizaciones se especializan en determinados objetivos, las personas y los grupos que en ellas trabajan se especializan en ciertas tareas. La división del trabajo es el proceso que permite superar las limitaciones individuales por medio de la especialización. Cuando se suman las tareas especializadas, se realizan productos y servicios que nadie conseguiría hacer por sí solo (Amaru, 2009, p. 120).

Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., y Konopaske (2011) señalan: “División del trabajo es el proceso de dividir el trabajo en puestos relativamente especializados para alcanzar las ventajas de la especialización” (pp. 391-394); en el mismo sentido manifiesta: “Los administradores dividen la tarea total de la organización en puestos específicos que tienen actividades concretas, las cuales definen lo que hará la persona que desempeñe el trabajo” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2011, pp. 391-394). Respecto a la división del trabajo el mismo autor indica que esta se puede realizar en tres formas:

Primero, el trabajo se puede dividir en diferentes especialidades personales. La mayoría de los individuos piensan en la especialización en el sentido de materias ocupacionales y profesionales. Segundo, el trabajo se puede dividir en las distintas actividades que requiere la secuencia natural de la tarea que realiza la organización. Tercero, el trabajo se puede dividir a lo largo del plano vertical de una organización. Todas las organizaciones tienen una jerarquía de autoridad que va desde el administrador del nivel inferior hasta el mayor nivel. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2011, pp. 391-394).

Münch se refiere a la división del trabajo en el sentido que, “Es la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización mediante la simplificación de los procesos y el trabajo” (Münch, 2014, p. 57).

Robins y Coulter denominan a la división del trabajo como especialización del trabajo; y se refieren al tema así:

*La especialización del trabajo hace un uso eficiente de las diversas habilidades que poseen los empleados. En casi todas las organizaciones existen tareas que demandan aptitudes muy desarrolladas, mientras que otras pueden ser realizadas por empleados con un nivel de habilidades más bajo. Si todos los trabajadores tuvieran participación en todos los pasos de un proceso de manufactura, cada uno de ellos necesitaría contar con las habilidades necesarias para ejecutar tanto las labores más demandantes como las más sencillas. (Robins & Coulter, Administración, 2014, p. 333).*

Como se afirma, la división del trabajo en la organización, para obtener un diseño eficiente, se requiere énfasis en su aplicación.

En este texto, que difiere de la anterior obra de Robins, como puede apreciarse en el anterior párrafo, señalan; “El término especialización del trabajo,

o división del trabajo, describe el grado en que las actividades de la organización se subdividen en puestos de trabajo separados” (Robins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2017, pp. 493-494). Argumentan que la especialización del trabajo divide un puesto en una serie de pasos, donde cada paso es terminado por un trabajador distinto. Esta referencia se considera trascendental para la entidad en estudio, puesto que la haría más productiva y eficiente, la especialización debe ser abordada de manera activa y responsable, puesto que podría desembocar en tareas rutinarias y aburridas, afectando radicalmente la productividad del trabajo. En este sentido, los autores mencionados denominan económicas de la especialización, cuando se aprovecha las ventajas de la especialización o división del trabajo de manera adecuada evitando la deseconomía de la especialización, cuando se convierten en rutinarias las funciones que desarrollan los trabajadores afectando los objetivos institucionales.

Griffin, Philips, y Gully (2017) lo llaman textualmente “Grado en el que los empleados se especializan o desempeñan diversas tareas generales” (p. 496); así mismo, mencionan que “Las empresas con un alto nivel de especialización tienen una mayor proporción de especialistas que centran su atención en un conjunto de tareas bien definidas” (p. 496). Los autores indican que los niveles inferiores de la organización tienden a ser más capacitados que los superiores y que la división del trabajo se refleja en la cantidad de títulos de puestos que representa una organización.

#### **2.2.3.4. Dimensión Jerarquización.**

Münch Manifiesta que la jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión. En este contexto indica textualmente, “Jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por grado de importancia y mando” (Münch, 2014, pág. 58). Y concluye que los niveles

jerárquicos deben ser mínimos e indispensables. Se debe propiciar la creación de organizaciones planas, es decir, con los mínimos niveles jerárquicos. Así también señala, definir claramente el tipo de autoridad ya sea lineal, funcional y/o staff de cada nivel.

Robins y Coulter (2014) denominan cadena de mando a la jerarquización; en este sentido indican:

*Los gerentes necesitan tomarla en consideración al organizar el trabajo, ya que contribuye a que los empleados sepan a quién deben reportar y a quién acudir en caso de enfrentar un problema. Para comprender la cadena de mando, primero es indispensable conocer el significado de tres conceptos muy relevantes: autoridad, responsabilidad y unidad de mando. Veamos antes que nada a qué se refiere el término autoridad (p. 334).*

Robins y Judge (2017) denominan cadena de mando a la jerarquización, e indican: “Que es la línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta los niveles inferiores y aclara quién se debe reportar ante quién” (p. 496), obviamente en un proceso de jerarquía. Argumentan adicionalmente que no puede haber una cadena de mando, si no se hace referencia a la autoridad, que son los derechos inherentes al puesto de trabajo y también a la unidad de mando, de quien señalan ayuda a conservar el concepto de línea continua de autoridad, que establece que, cada persona debe tener un único superior ante el cual es directamente responsable. Argumento que se considera crucial para el ordenamiento de las responsabilidades en la organización.

Es importante realizar jerarquías en la organización, realizar estas cadenas de mando hace que la tendencia de errores o fallas disminuya en medida que se tenga conocimiento de las responsabilidades de cada colaborador, y de a quién deben de rendir su trabajo, de manera que todas las actividades se organizan,

se asocian y se dirigen hacia un fin en común, como se señala en la siguiente cita:

*Es la solución común a los problemas de integración entre dos o más subunidades de una empresa que deben reportarse al mismo superior o que deben integrar sus actividades para facilitar la comunicación, resolver conflictos, obtener sinergia de esfuerzos, etc. La cadena de mando, conjunto de posiciones administrativas que ligan las unidades principales con las menores, funciona como un mecanismo intrínseco de integración para resolver conflictos y coordinar las actividades en toda la organización. (Chiavenato, Administración. Proceso administrativo, 2001, p. 232).*

Griffin, Philips, y Gully (2017) señalan que “Cuando una organización crea una jerarquía, delinea las relaciones de subordinación, pues otorga autoridad a unos empleados sobre otros. La jerarquía establece qué tan alto o plano es una estructura”. (pp. 497-498) Los autores mencionan que entre más niveles tenga una organización, su jerarquía es mayor. Algo importante señalan, pues indican que es posible que la jerarquía otorgue demasiado poder a un número reducido en la cumbre de la organización lo que podría incrementar, mencionan, un comportamiento no ético. Así mismo manifiestan que, la jerarquía disminuye si a los empleados se les agrupa en equipos autodirigidos, que incorporan las funciones de niveles superiores. En este caso, se entiende que mencionan a un tipo de estructura de equipos de trabajo.

El autor Martínez señala que toda tarea o actividad que se realiza dentro de la organización debe estar basado en jerarquías, debe tener un orden de acuerdo a la importancia o prioridad.

Después de establecer las tareas y sus respectivas estrategias, así como las actividades de cada tarea y las tácticas correspondientes, definir el orden en que estas se van a llevar a cabo. Esta jerarquización se debe hacer de acuerdo con la importancia y prioridad que se les asigne. (Martínez, 2016, p. 214).

Así mismo, Pavía (2012) señala que toda organización se rige por normas y funciones jerárquicas para hacer que todas las actividades que se realicen en la organización sean de manera ordenada, es por ello que determina ciertas funciones de carácter general, señala que:

*Cualquier tipo de empresa, en una economía de mercado y como consecuencia de la ejecución de la actividad económica, cumple distintas funciones que pueden ser de carácter genérico o específico.*

Las funciones genéricas más importantes son:

- Organiza y dirige el proceso de elaboración de productos o servicios y, por consiguiente, contribuye a la satisfacción de las necesidades de los consumidores.
- Asume riesgos técnicos y económicos como consecuencia de la puesta en marcha de la actividad económica. (Pavía, 2012, p. 19).

De la misma manera Pavía (2012) señala que se pueden clasificar las funciones de manera jerárquica para mejorar la dirección de la empresa, las áreas de finanzas, los procesos de producción, el área de recursos humanos, es decir, considera la implantación de funciones jerárquicas para promover el adecuado desenvolvimiento de la organización en el mercado.

No obstante (Pavía, 2012, p. 20) de forma específica, en el desempeño de la actividad empresarial se realizan muchas labores que han pasado a ser de ámbitos específicos de conocimientos que se conocen también como funciones empresariales. Jerárquicamente, se pueden clasificar dichas funciones de la siguiente manera:

- Precisar los objetivos, los recursos y la organización de la empresa a corto, medio y largo plazo; estas acciones son propias de la dirección de la empresa.

- Gestión de la contabilidad y las finanzas de la empresa, propias de los departamentos económico y financiero.
- Comercialización e investigación de mercados.
- Diseño del producto, así como su elaboración.
- Selección del personal y gestión de los recursos humanos.
- Control de toda la documentación de la empresa.

Pavía (2012) también hace referencia a la capacidad de separar funciones, ésta depende del tipo de organización y del tamaño de las empresas, puesto que no todas están organizadas de manera idéntica, sino que organizan la empresa de acuerdo a sus necesidades. “Cada empresa establece una manera distinta de realizar dichas funciones, por ejemplo, una empresa grande tendrá un departamento para gestionar cada función y, por otra parte, en la empresa pequeña, una sola persona puede encargarse de varias funciones” (p. 20).

Por otro lado, Leavitt (2004) señala que gracias a las jerarquías se pueden realizar indicadores que permitan dar señales de cómo se encuentra la organización respecto a los objetivos que tienen planteados. “Las jerarquías proporcionan indicadores claros que nos permiten saber con qué rapidez y hasta qué punto estamos ascendiendo por la escalera del éxito” (p.18). A su vez, existen jerarquías desarrolladas en empresas grandes, que permiten realizar trabajos más complejos, Leavitt (2004) señala: “Las jerarquías de múltiples niveles siguen siendo el mejor mecanismo del que disponemos para realizar trabajos complejos (p.18).

#### **2.2.3.5. Dimensión coordinación**

Farrés Cavagnaro (2013) menciona:

*La función de coordinación es principalmente la de integración coherente y armónico de las actividades asignadas a personas y estructuras. Implica la capacidad de conciliar todos los elementos de la organización con relación a*

*situaciones que se dan en un tiempo determinado y conforme a los objetivos fijados.*

Con la finalidad de conseguir las metas planteadas por la empresa, la coordinación permite un alcance eficiente para integrar las actividades y obtener resultados efectivos, esta sincronización de actividades permite reducir tiempos en la organización y logrará engranar todos los procesos de manera que se realicen de manera rápida, como indica la siguiente cita:

Es más preciso considerarla como la esencia de la administración, pues consiste en articular los esfuerzos individuales para alcanzar armónicamente los objetivos del grupo. La coordinación de las actividades se logra a través de reglas y procedimientos, diversos aspectos de la planeación (por ejemplo, metas y presupuestos), jerarquía organizacional, contactos personales y a veces departamentos de enlace. (Koontz & Weihrich, 2007, pp. 29,160)

La coordinación es fundamental para que la organización se adapte rápidamente al entorno, permite que los colaboradores a cargo de determinadas funciones supervisen las actividades y tareas de manera directa, posibilita guiar el comportamiento de los colaboradores, fomenta una mejor toma de decisiones y que la comunicación se realice de manera eficaz y encaminada a la solidez de la empresa y al crecimiento en el entorno en donde se desarrolla, como menciona Munch (2014) que indica: “La coordinación es indispensable ya que consiste en lograr la unidad de esfuerzos de forma tal que las funciones y resultados se desarrollen sin duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidades. Finalmente indica: “La coordinación es el proceso de sincronizar y armonizar las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas”. (Münch, 2014, p. 58)

Ortiz (2015) señala que una empresa que trabaja y realiza sus labores de manera coordinada, tiene una elevada comunicación a todo nivel permitiendo armonía en cada labor que se realiza.

Según (Ortiz, 2015, pág. 5) en una empresa bien coordinada, se constatan los siguientes hechos:

- a) Cada servicio marcha de acuerdo con los otros servicios de abastecimiento sobre lo que él debe suministrar y en qué momento; el servicio de producción sabe lo que se espera de él; el servicio de entretenimiento mantiene el material y el utensilio en buen estado; el servicio financiero procura los capitales necesarios; el servicio de seguridad asegura la protección de los bienes y las personas; todas las operaciones se efectúan con orden y seguridad.
- b) En cada servicio, las divisiones y subdivisiones son exactamente informadas sobre la parte que a ellas les corresponde en la obra común y sobre la ayuda mutua que ellos deben prestarse.
- c) El programa de marcha de los diversos servicios y de las subdivisiones de cada servicio es constantemente tenido en armonía con las circunstancias. Asimismo, todo trabajo coordinado exige que el líder a cargo sea firme en la dirección a donde se dirige la empresa. Un resultado tal, exige una dirección inteligente, experimentada y activa. Sin embargo, añade el autor, que estas tres condiciones no siempre se cumplen y puede observarse en ciertas empresas los siguientes signos reveladores de una incontestable falta de coordinación.
- d) Cada servicio ignora y quiere ignorar los otros, marcha como si fuese él mismo su fin y su razón de ser, sin inquietarse por los servicios vecinos, ni por el conjunto de la empresa.
- e) Existe un tabique entre las divisiones y las oficinas de un mismo servicio, como entre los diferentes servicios. La gran preocupación de cada uno es poner su responsabilidad personal al abrigo detrás de un papel, una orden o una circular.

f) Nadie piensa en el interés general; la iniciativa y el sacrificio están ausentes.

Esta disposición del personal, desastrosa para la empresa, no es producto de una voluntad previamente concertada, es el resultado de una coordinación nula o insuficiente. (Ortiz, 2015, p. 6).

De la misma manera Ortiz (2015) señala que la coordinación de las actividades se lleva gracias al seguimiento y control por parte de los jefes de grupo, lo cual debe realizarse de manera continua con la finalidad de no alejarse de los objetivos que la empresa tenga.

La coordinación tiene por fin conseguir la armonía necesaria entre todos los actos de una empresa, proporcionar las funciones y los gastos, obtener que sean concertados los esfuerzos de todos para colaborar al bien común. Esta convergencia y esta armonía serán facilitadas especialmente por el contacto de los jefes de servicio reunidos por el Director general en una conferencia periódica. (Ortiz, 2015, pág. 14).

Toda coordinación en las organizaciones se lleva a cabo con la finalidad de mejorar la rapidez y agilidad con la que los grupos de trabajo responden a los objetivos que la empresa plantea, sin necesidad de caer en duplicidades de trabajo o procesos mal realizados, es decir, la coordinación promueve la elaboración de actividades de manera eficaz y eficiente. Ortiz (2015) señala:

*La coordinación en el orden administrativo la entendemos, como aquel principio que tiene por objeto conseguir, mediante la debida coherencia, estructura adecuada y actuación sincrónica o jerarquizada en el tiempo, de los distintos fines, funciones, servicios y órganos o agentes administrativos, la necesaria rapidez y eficacia de la actividad administrativa, evitando las duplicidad de cometidos o las lagunas que pudieran producirse, así como que los efectos de las distintas actuaciones puedan ser total o parcialmente*

*contrarios; y que persigue al mismo tiempo, la más posible economicidad en la gestión... (p. 17)*

El autor también hace referencia a la coordinación administrativa que existe en las organizaciones siendo estas la coordinación planteada al fin y al de los medios en donde intervienen las competencias y funciones de los colaboradores. “A dos aspectos puede referirse la coordinación administrativa, tal como ha quedado planteada al de los fines y al de los medios, entendiendo incluido en éstos, las competencias, funciones, atribuciones y órganos”. (Ortiz, 2015, p. 19)

Señalando que para la coordinación de acuerdo a los fines deben ser compatibles entre el servicio administrativo,

Para que se dé la primera, hace falta que los distintos fines que persigan los servicios administrativos sean compatibles entre sí, esto es, que no se establezcan entre los diversos departamentos ministeriales, dentro de éstos, o en general entre varios servicios administrativos y finalidades (Ortiz, 2015, p. 19)

Cañizares Márquez y Carbonero Celis (2016), señalan que la coordinación permite que los colaboradores realicen actividades organizadas que orienten a la empresa rumbo a sus objetivos, y Mateos y Garriga, señalan que:

*La coordinación nos permite hacer lo pensado, es decir, realizar la imagen mental que nos hemos hecho, el esquema motor. Está íntimamente ligada a las habilidades y destrezas básicas a través de su relación con la coordinación dinámico general y coordinación óculo-segmentaria, respectivamente (Mateos y Garriga, 2015) (p.18).*

## 2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

1. **Entorno:** Todas las fuerzas importantes que se encuentran más allá de los límites de la compañía, como los competidores, los clientes, el gobierno y la economía (Bateman & Snell, 2009, p. 737).
2. **Estrategia:** Determinación de la misión o propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p. 109).
3. **Organización:** La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo. (Munch, 2010, p. 61).
4. **Incertidumbre:** Situación en la que el responsable de la toma de decisiones no tiene certeza ni cálculos de rentabilidad razonables disponibles. (Robbins & Coulter, 2005, p. 145).
5. **Burocracia:** Forma de organización que se caracteriza por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, reglas y normas detalladas y relaciones impersonales. (Robbins & Coulter, 2005, p. 30).
6. **Jerarquización:** Es la disposición de las funciones de una organización por grado de importancia y mando. (Munch, 2010, p. 62).
7. **Estructuralistas:** El estructuralismo tiene como precursor a Max Weber, quien postula los principios de la estructura burocrática. Esta escuela pretende equilibrar las funciones de la organización prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano, y poniendo énfasis en los aspectos de autoridad y comunicación. (Munch, 2010, p. 149).

8. **Contingencia:** Teoría que significa que una cosa depende de otras; para que la organización sea efectiva, debe haber un “buen ajuste” entre su estructura y las condiciones en su entorno. (Daft R. , 2011, p. 614).
9. **Competitividad:** el valor en el mercado de los bienes y servicios que una sociedad produce por unidad de input: trabajo, capital y recursos. (Subira & Gurguí, 2007, p. 24).
10. **Poder:** Capacidad de un líder para influir en las acciones o decisiones de trabajo, (Robbins & Coulter, 2005, p. 515).
11. **Autoridad:** La autoridad es la facultad para dar órdenes y exigir que sean cumplidas y es indispensable para la ejecución y el logro de los objetivos. (Munch, 2010, p. 113).
12. **Diseño de estrategias:** Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios y recursos que deben emplearse para lograr los objetivos. A través de las estrategias se plantea el cómo lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos. Por ello es que existen tantas estrategias como objetivos se planteen en una organización. (Munch, 2010, p. 45).
13. **Estructura organizacional:** La estructura organizacional requiere adaptarse a las necesidades de la empresa y mejorarse. La arquitectura organizacional que es apropiada para una microempresa en un momento dado puede no serlo cuando ésta crezca. Es indispensable observar las necesidades de la empresa y efectuar los ajustes para adaptarse al entorno. (Munch, 2010, p. 76).
14. **Eficiente:** Obtener la mayor cantidad de producción con la menor cantidad de insumos; se conoce como “hacer las cosas correctamente”. (Robbins & Coulter, 2005, p. 7).

15. **Eficaz:** Concluir las actividades de tal manera que se logren los objetivos organizacionales; se conoce como “hacer las cosas correctas”. (Robbins & Coulter, 2005, p. 8).
16. **Flujo de efectivo:** Explica los cambios en el efectivo (y equivalentes en efectivo, como los bonos de tesorería) clasificando las operaciones que lo incrementaron y que lo redujeron. Cada una de las entradas y salidas de las operaciones se clasifica de acuerdo con una de tres categorías generales: actividades operativas, de inversión o financiamiento. (Van Horne & Wachowicz, 2002, p. 177).
17. **Organización compleja:** La organización avanza en múltiples frentes a la vez, reflejando la diversidad de intereses que la componen. La coexistencia no sólo tiene que ver con las decisiones de política de la dirección, sino que también está en la naturaleza compleja de toda organización social. (Etkin, 2009, p. 117).
18. **Organización flexible:** Cumplen las siguientes características:
- Cuentan con una visión unificada de la empresa.
  - Permite orientar el mercado y los clientes enfocándose en las necesidades de estos.
  - Se pueden aplicar las nuevas tecnologías de forma rápida y ágil, con el fin de adoptar determinadas decisiones, adaptadas a las necesidades del ciudadano.
  - Coordinar la estructura organizacional de forma transversal y multidisciplinar.
  - Considerar como factor elemental el disponer de la información requerida en el tiempo justo. (Gárrido Fernández, 2014, p. 69).
19. **Organización rígida:** Se basa en un objetivo básico. Toda la estructura empresarial depende de un superior jerárquico que será el encargado de determinar las obligaciones de cada uno de ellos. Básicamente consiste en

un solo criterio organizacional, que consiste en que todas las decisiones dependerán de un único sujeto. El cual dispondrá que pasos se han de adoptar en cada momento y como se deben de ejecutar determinadas obligaciones. En este tipo de empresas se deberá de consultar al superior antes de efectuar cualquier cambio en la organización del sistema. (Gárrido Fernández, 2014, p. 70).

20. **Organización centralizado:** Agrupa las actividades logísticas en el nivel corporativo para servir a todos los grupos de productos. (Ballou, 2004, p. 705).

21. **Organización descentralizado:** Sitúa la responsabilidad de la logística en el grupo de productos o nivel de división. (Ballou, 2004, p. 705).

22. **Estandarización:** Supone plantear reglas y normas que se consideran apropiadas para actuar en determinadas circunstancias (de acuerdo a una serie de modelos) y que permiten comportamientos homogéneos y coherentes en los empleados de la organización. Cuando no existen estas reglas establecidas (o en organizaciones muy pequeñas poco estructuradas) los empleados deciden por sí mismos, utilizando su juicio, para resolver las distintas situaciones. (Solórzano García & Navío Marco, 2016, p. 78).

23. **Organización orgánica:** Se distinguen por un bajo grado de formalización en términos de especificación de las obligaciones del trabajo y escasa especialización de las actividades y tareas, pocas reglas, comunicación e interacción lateral y horizontal significativa y descentralización en la toma de decisiones. Estas organizaciones se caracterizan por sus áreas especializadas de conocimiento, las contribuciones de los empleados a los objetivos generales de la organización, la redefinición y reformulación frecuente de las responsabilidades de los puestos, una alta proporción de trabajo intelectual, el intercambio de información y asesoramiento, y un

compromiso con los intereses colectivos generales de la organización. (Solórzano García & Navío Marco, 2016, p. 48).

**24. Organización mecánico:** Las organizaciones mecánicas, a las que muchas veces se las llama burocráticas por incluir entre sus características aspectos similares a la burocracia definida por Weber, se caracterizan por sus altos grados de especialización y división de trabajo, numerosas reglas y programas formales, centralización en la toma de decisiones, una estructura de mando jerárquicas y rígida basada en la autoridad legítima y en la que predomina la coordinación mediante la estandarización del trabajo. En ellas, los procesos de toma de decisiones son de arriba abajo (top-down) de forma que los altos directivos toman las decisiones y ejercen el poder para que sean cumplidas por el resto de las jerarquías dependientes, que deben obedecer y ser leales. (Solórzano García & Navío Marco, 2016, p. 48).

**25. Proceso:** La administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente. (Munch, Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, 2010, p. 26).

**26. Diferenciación:** Un aspecto del ambiente interno de una organización creado por la especialización del trabajo y la división del mismo. (Bateman & Snell, 2009, p. 290).

**27. Sistema de información:** Sistema formal para recopilar, procesar y difundir información interna y externa a la empresa de manera oportuna, efectiva y eficiente para apoyar a los gerentes en el desempeño de sus tareas. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p. 529).

28. **Diversificación:** Las organizaciones con una forma diversificada son empresas maduras muy grandes y subdivididas en grupos de productos o mercados. (Daft R. , 2011, p. 29).
29. **Departamentalización:** La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. (Munch, 2010, p. 62).
30. **Tarea:** Las tareas se pueden generalizar como simples o complejas. Las tareas son rutinarias y están estandarizadas. Las tareas complejas tienden a ser originales o no rutinarias. (Robbins & Coulter, 2005, p. 382).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación a la que corresponde la presente investigación es el de la aplicada, ya que se busca la aplicación y utilización de los conocimientos adquiridos sobre la teoría de la administración, específicamente sobre los factores de entorno de la empresa y las teorías del diseño organizacional; con fines del planteamiento de soluciones y aportar de esta manera igualmente al conocimiento de la teoría de la administración.

El diseño de la investigación es no experimental, en vista que no se procederá a manipular la variable independiente. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2014, pág. 152) Al respecto cita “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”.

#### **3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Se considera población al personal de la Universidad Privada de Tacna, que, en los procesos relacionados con el objeto de la presente investigación, tiene algún nivel de decisión. Ver siguiente tabla.

**Tabla 2**

*Población de la Universidad Privada de Tacna encuestada. 2018*

| Descripción                     | Cantidad  |
|---------------------------------|-----------|
| Rector y Vicerrectores          | 3         |
| Decanos y Directores de Escuela | 27        |
| Jefes de Oficina y Unidad       | 30        |
| <b>Total</b>                    | <b>60</b> |

**Fuente:** Oficina de Planificación. Universidad Privada de Tacna. (2012). Plan estratégico 2013 - 2017. Tacna.

### **3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Las variables intervinientes en la investigación son:

#### **3.3.1. Respecto a la variable Independiente**

*“Factores de entorno de la organización según Hellriegel y Slocum”*

Definición conceptual:

Esta variable está compuesta por un conjunto de agentes y elementos que tienen efecto en el diseño organizacional, en este sentido, se toma el planteamiento de (Hellriegel & Slocum, Jr., 2009, pág. 426) quien manifiesta al respecto que; toda organización existe dentro un entorno, así mismo, indica que la clave es elegir un adecuado diseño organizacional que minimice inconvenientes, y presenta tres factores principales para ello: Uno referido al entorno, otro referido a lo estratégico y finalmente el referido al tecnológico; y asimismo, respecto a factores del entorno manifiesta textualmente que lo

integran los siguientes: “Los cuatro más importantes: los proveedores, los distribuidores, los competidores y los clientes”.

Dimensiones:

1. Proveedores
2. Distribuidores
3. Competidores
4. Clientes

Escala de medición:

Corresponde a la escala de Likert

### **3.3.2. Respecto a la variable dependiente**

#### *“Diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna”*

Asumir el diseño de una organización es fundamental para aclarar los roles de los gerentes y los empleados que la mantienen unida; tal como manifiesta el autor citado líneas abajo y quien textualmente señala: “Es un proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, las responsabilidades y las relaciones de autoridad dentro una organización” (Hellriegel & Slocum, Jr., 2009, pág. 424).

Dimensiones:

1. Departamentalización
2. División del trabajo
3. Jerarquización
4. Coordinación

Escala de medición:

Corresponde a la escala de Likert

La matriz de consistencia (Anexo 3), la matriz de Operacionalización de variables (Anexo 4 y 5) y la matriz de relación Ítem – Indicador – Dimensión (Anexo 6 y 7).

### **3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.4.1. Técnica**

Se aplicó la técnica de la encuesta. En este sentido, permitió la recolección de datos de los encuestados de manera directa.

#### **3.4.2. Instrumento**

En relación al instrumento se usó el cuestionario, esbozado a partir de los indicadores consignados en la matriz de Operacionalización de variables. El mismo que se muestra en el Anexo 8.

El cuestionario está estructurado de la siguiente manera:

- La variable factores de entorno, tiene 05 preguntas de apoyo, y las dimensiones proveedores, distribuidores, competidores y clientes, cada una está compuesta por 04 preguntas usando la escala de Likert para las respuestas de los encuestados (En total tiene 21 preguntas, 05 de apoyo y 16 según Likert).
- La variable diseño organizacional tiene preguntas de apoyo, y dimensiones departamentalización, división del trabajo, jerarquización y coordinación, también cada uno tiene preguntas usando la escala de Likert. (Esta variable tiene 20 preguntas, 04 de apoyo y 16 según Likert).

- El instrumento estadístico fue validado con juicio de expertos. En este sentido, se tuvo la revisión, sugerencias y aprobación de los siguientes profesionales de reconocida trayectoria: El Dr. Javier Hurtado Mejía (Anexo 11), Dr. Pelayo Delgado Tello (Anexo 12) y el Dr. Américo Flores Flores (Anexo 13).

### **3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

El procesamiento de la información obtenida por la encuesta definitiva de la presente investigación ha sido realizado a través de programas estadísticos que han facilitado el análisis de los datos obtenidos.

Para el ordenamiento de los datos se ha utilizado el programa estadístico Microsoft Excel; para la prueba de fiabilidad, para las figuras en pastel y tablas de frecuencia se ha utilizado el programa SPSS 24, así mismo, para la contrastación de hipótesis y las pruebas estadísticas se realizaron a través del programa estadístico Eviews 9.

Obteniendo los resultados requeridos se procedió a realizar la discusión de los mismos que condujeron a la elaboración de conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO FILOSÓFICO**

Las organizaciones y sus diseños están determinadas por sus estructuras y tiene limitaciones; esto hace que la administración sea un arte, que se guía por lineamientos generales proporcionados por la ciencia y la experiencia administrativas propias y/o ajenas; en este sentido (Drucker, 2004) manifiesta desde el punto vista filosófico al señalar al conocimiento como el único recurso significativo de las empresas modernas y dan testimonio de la importancia que tiene los capitales cognitivos para el logro de las acciones exitosas.

Por otro lado, desde el punto de vista sistémico Kast & Rosengzweig (1972), relaciona el entorno en las organizaciones y manifiesta: “El surgimiento de la teoría de sistemas y su aplicación a la administración, produjo un replanteamiento en esa visión al reconocer que el ambiente tiene un rol de incidencia manifiesto en la forma de configurar las organizaciones” (p. 458).

Así mismo, se debe resaltar lo manifestado por (Katz & Kahn, 1966) quien manifiesta que: “Los postulados de la teoría de organizaciones motivaron una corriente de estudios de naturaleza determinista que centra su análisis en las propiedades estructurales que están influenciadas por las condiciones del ambiente y que inciden en el comportamiento de las organizaciones”.

Igualmente (Donaldson, 2001) en este sentido, resalta lo siguiente: “Indica que no existe una única manera de configurar la estructura organizacional, pues su diseño depende de la influencia de distintos factores contingentes como lo son el ambiente y la estrategia”.

En base a (Astley & Van de Ven, 1983) en su clasificación de las escuelas de pensamiento organizacional, tanto a nivel micro (organización individual) como macro (conjunto de organizaciones), se observa un intento taxonómico en las dimensiones del determinismo y el voluntarismo. Para ellos, el determinismo involucra la teorización que se centra en las propiedades estructurales, las cuales están influenciadas por las condiciones del ambiente que induce patrones formalizados para orientar el comportamiento en las organizaciones.

Finalmente, (Galbraith, 1973) menciona: “De este modo, queda atrás la perspectiva mecanicista y blindada de la organización postulada por el pensamiento clásico y se instauro el imperativo naturalista, sistémico y situacional de la organización. En esta línea de pensamiento, la teoría contingencial establece que, debido a las condiciones ambientales, las organizaciones se diseñan de diferentes maneras en el tiempo de existencia a causa del impacto que reciben desde sus diferentes factores situacionales”.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1. TABULACIÓN DE DATOS EN EXCEL, RESULTADOS DE LA ENCUESTA Y ANÁLISIS MEDIANTE TABLAS Y FIGURAS

##### 5.1.1. Variable independiente factores del entorno

**Tabla 3**

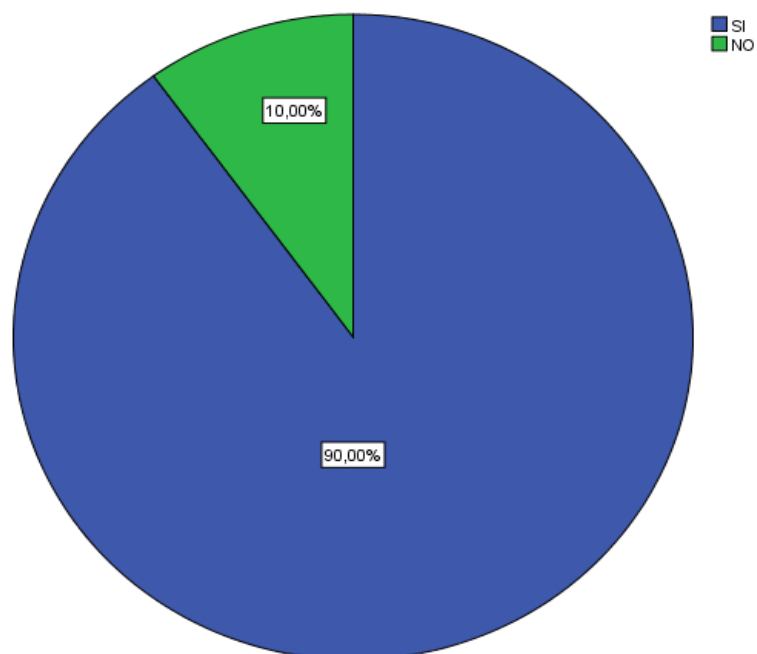
*¿Considera usted importante conocer los factores del ambiente externo de la UPT?*

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|-------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
|        | SI    | 54         | 90,0 %     | 90,0 %               | 90,0 %                  |
| Válido | NO    | 6          | 10,0 %     | 10,0 %               | 100,0 %                 |
|        | Total | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

#### Interpretación:

De acuerdo a la encuesta realizada, los trabajadores de la Universidad Privada de Tacna, indican en su mayoría que es importante conocer los factores del ambiente externo de la universidad, que si bien no son controlados por la universidad igual los consideran importantes ya que permite identificar las posibles amenazas, oportunidades, incidencias que puedan afectar el desenvolvimiento adecuado de la universidad.



**Figura 17:** *¿Considera usted importante conocer los factores del ambiente externo de la UPT?*

Fuente: Obtenido de encuesta definitiva, Autoría propia

**Tabla 4**

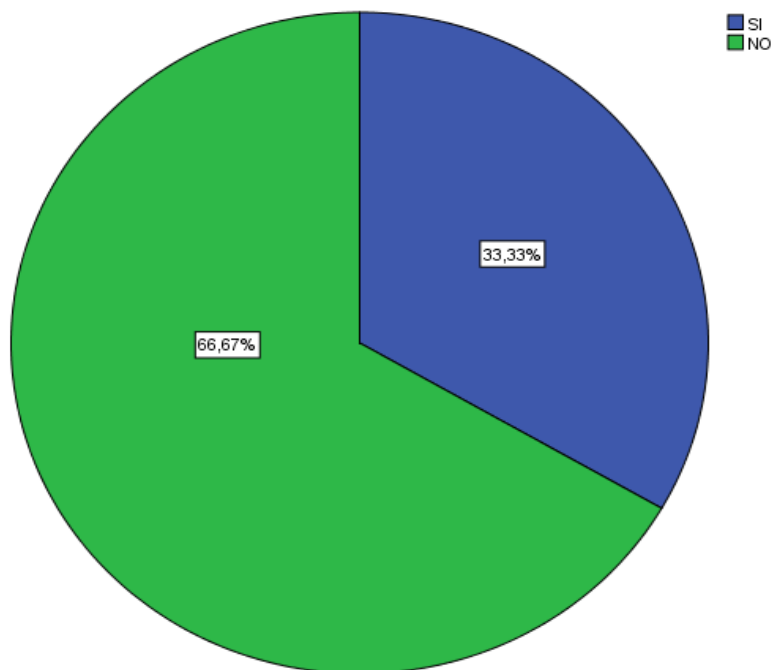
*¿Considera usted que las empresas proveedoras de bienes y servicios de la UPT son confiables?*

|               |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------------|--------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Válido</b> | <b>SI</b>    | 20         | 33,3 %     | 33,3 %               | 33,3 %                  |
|               | <b>NO</b>    | 40         | 66,7 %     | 66,7 %               | 100,0 %                 |
|               | <b>Total</b> | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

Fuente: Obtenido de encuesta definitiva, Autoría propia

**Interpretación:**

La mayor parte de la población encuestada hace referencia que existe desconfianza del desempeño de las empresas proveedoras de bienes y servicios que suministran a la UPT, debido a una inadecuada atención al cliente.



**Figura 18.** *¿Considera usted que las empresas proveedoras de bienes y servicios de la UPT son confiables?*  
Fuente: Obtenido de encuesta definitiva, Autoría propia

**Tabla 5**

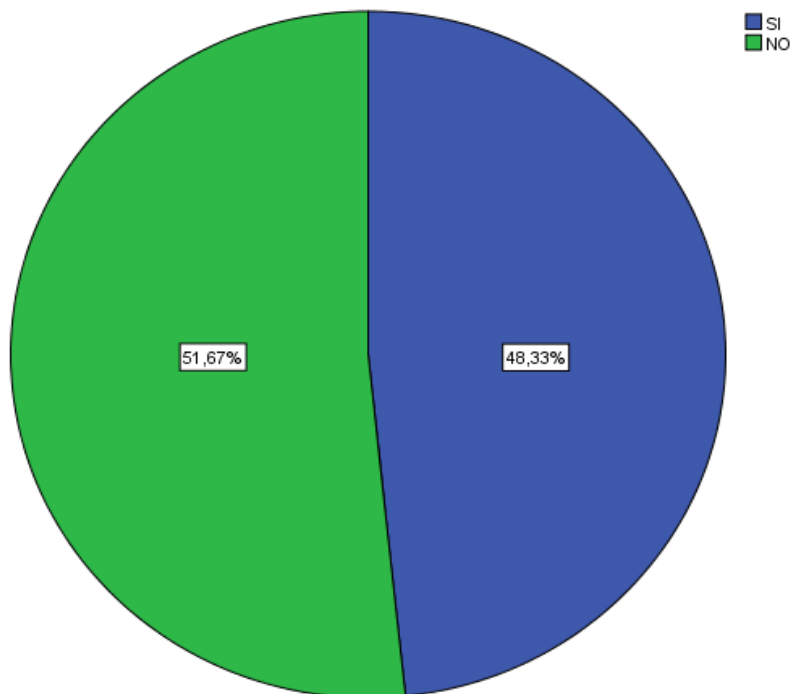
*¿Considera usted que la forma como se dan los servicios educativos a los alumnos son los más adecuados?*

|               |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------------|--------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
|               | <b>SI</b>    | 29         | 48,3 %     | 48,3 %               | 48,3 %                  |
| <b>Válido</b> | <b>NO</b>    | 31         | 51,7 %     | 51,7 %               | 100,0 %                 |
|               | <b>Total</b> | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

Fuente: Obtenido de encuesta definitiva, Autoría propia

**Interpretación:**

La mayoría de los encuestados manifiestan que no son adecuadas la forma como suministran los servicios educativos a los alumnos de la UPT, es decir no mejora el sistema de enseñanza y en consecuencia no son los niveles de calidad de los mismos en el proceso de atención a la población infantil.



**Figura 19.** *¿Considera usted que la forma como se dan los servicios educativos a los alumnos son los más adecuados?*  
Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva Autoría propia

**Tabla 6**

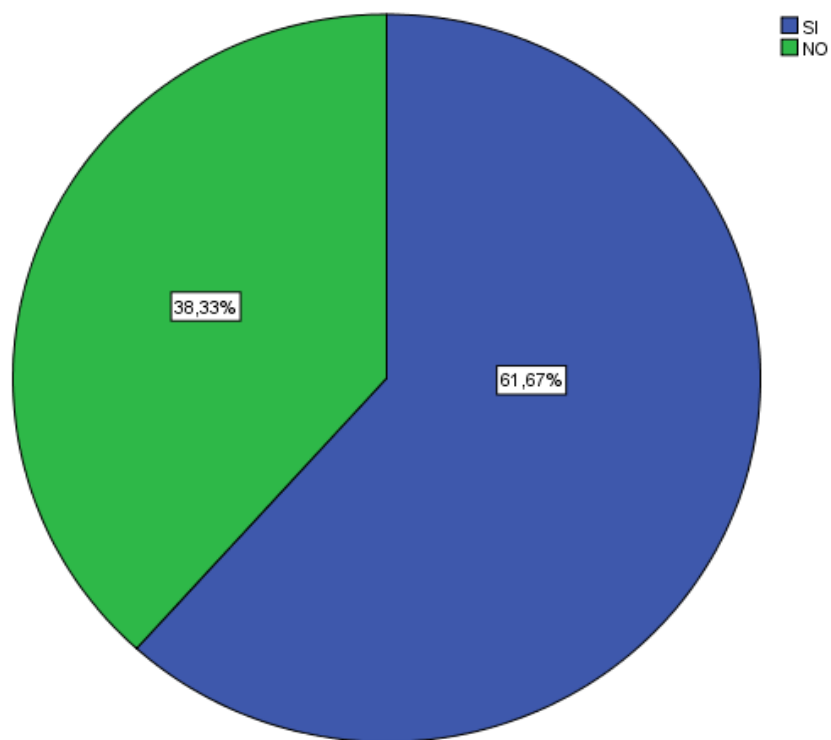
*¿Considera usted que las otras universidades localizadas en Tacna, no son lo suficientemente competitivas como la UPT?*

|                  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>SI</b>        | 37         | 61,7 %     | 61,7 %               | 61,7 %                  |
| <b>Válido NO</b> | 23         | 38,3 %     | 38,3 %               | 100,0 %                 |
| <b>Total</b>     | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

**Fuente:** Obtenido de encuesta definitiva, Autoría propia

### **Interpretación:**

La mayor parte de los encuestados indican que la Universidad Privada de Tacna tiene el suficiente nivel competitividad en la ciudad de Tacna, en consecuencia, tienen la percepción que la competencia en el mercado dado por otras universidades e institutos ubicados en la ciudad de Tacna son de mínima importancia puesto que actualmente la competitividad de aquellos es inferior al de la UPT y eso hace pensar que ofrezcan servicios de inadecuada calidad que puede afectar el crecimiento potencial de la universidad en estudio.



**Figura 20.** *¿Considera usted que las otras universidades localizadas en Tacna, no son lo suficientemente competitivas como la UPT?*  
Fuente: Obtenido de encuesta definitiva, Autoría propia

**Tabla 7**

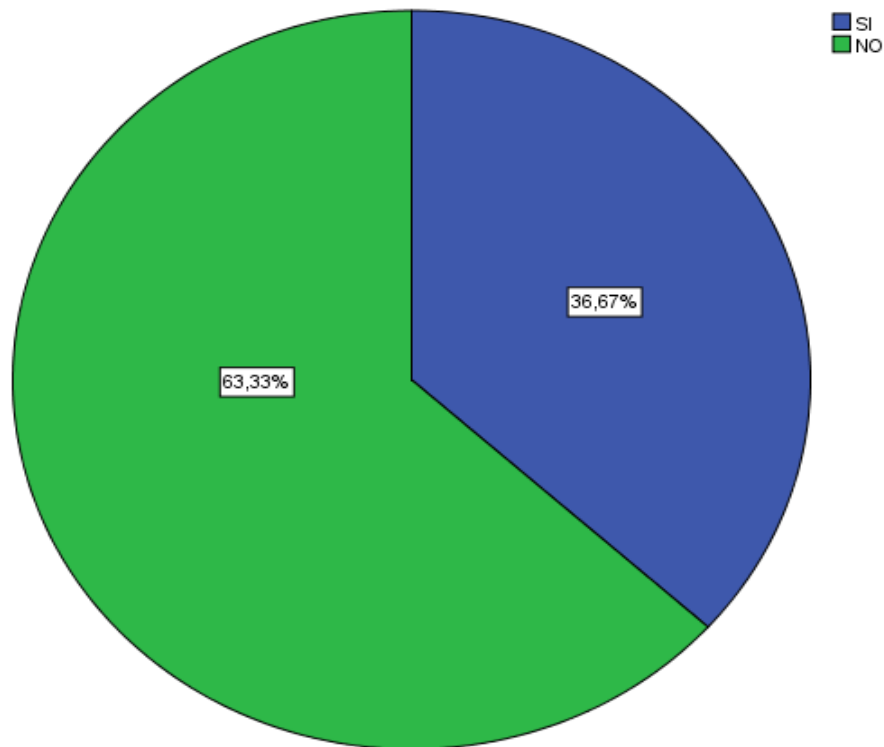
*¿Considera usted que los alumnos de la UPT están adecuadamente atendidos administrativamente?*

|               |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------------|--------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
|               | <b>SI</b>    | 22         | 36,7 %     | 36,7 %               | 36,7 %                  |
| <b>Válido</b> | <b>NO</b>    | 38         | 63,3 %     | 63,3 %               | 100,0 %                 |
|               | <b>Total</b> | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

Fuente: Obtenido de encuesta definitiva, Pregunta *¿Considera usted que los alumnos de la UPT están adecuadamente atendidos administrativamente?*

**Interpretación:**

La mayoría de la población considera que no se atiende adecuadamente a los alumnos de la universidad en estudio desde el punto de vista administrativo, esto significa que los procesos administrativos implementados son burocratizados, engorrosos e ineficientes.



**Figura 21:** *¿Considera usted que los alumnos de la UPT están adecuadamente atendidos administrativamente?*

Fuente: Obtenido de encuesta definitiva, Autoría propia

- **Dimensión proveedores**

**Tabla 8**

*Cuando solicita la adquisición de bienes y servicios, pide que se realicen contratos permanentes con los proveedores para este fin.*

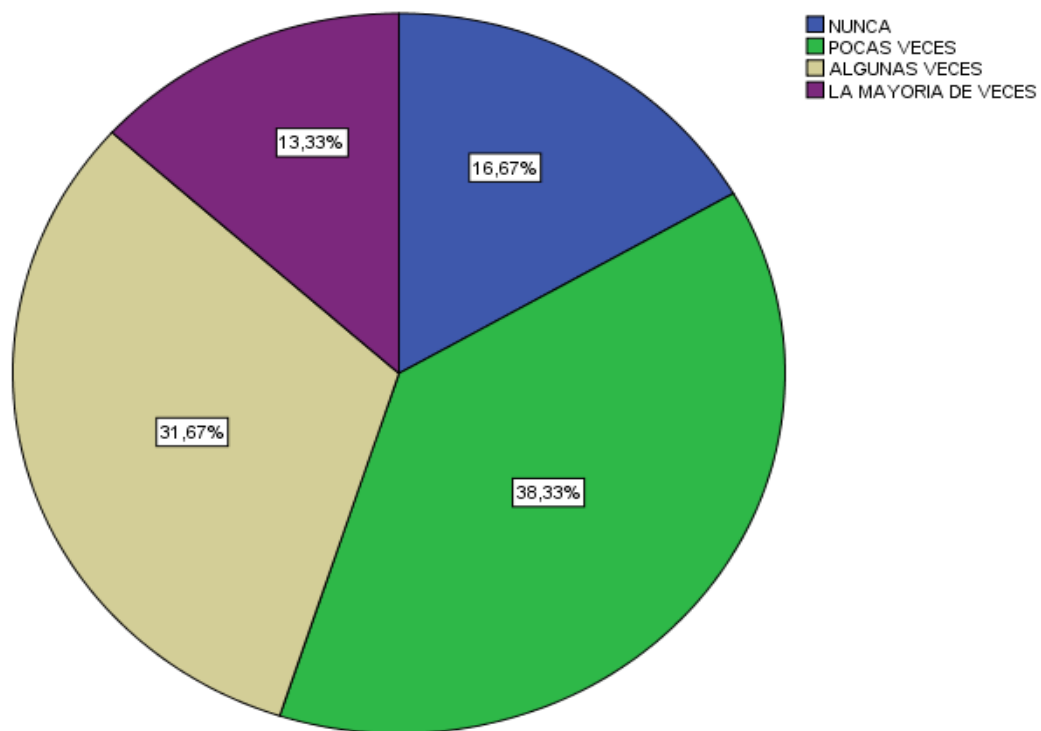
|        |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|---------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | NUNCA               | 10         | 16,7 %     | 16,7 %               | 16,7 %                  |
|        | POCAS<br>VECES      | 23         | 38,3 %     | 38,3 %               | 55,0 %                  |
|        | ALGUNAS             | 19         | 31,7 %     | 31,7 %               | 86,7 %                  |
|        | VECES               |            |            |                      |                         |
|        | LA                  | 8          | 13,3 %     | 13,3 %               | 100,0 %                 |
|        | MAYORIA<br>DE VECES |            |            |                      |                         |
|        | <b>Total</b>        | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

Fuente: Obtenido de encuesta definitiva, Pregunta, *Cuándo solicita la adquisición de bienes y servicios, pide que se realicen contratos permanentes con los proveedores para este fin.*

**Interpretación:**

En ninguno de los encuestados existe la preocupación que se realicen siempre contratos permanentes con proveedores; desde este punto de vista se infiere que no interesa asegurar calidad, precios y tiempos adecuados de entrega de suministros que puede garantizar contratos celebrados de largo plazo.

Se resalta que, en orden de importancia de interés que efectivamente celebren contratos permanentes, se tiene al personal que manifiesta que pocas veces solicitan que estos contratos sean de esa forma (38,3%), sorprendiendo que el 16,7 % nunca soliciten este tipo de contratos.



**Figura 22.** *Cuándo solicita la adquisición de bienes y servicios, pide que se realicen contratos permanentes con los proveedores para este fin*  
Fuente: Obtenido de encuesta definitiva, Autoría propia

**Tabla 9**

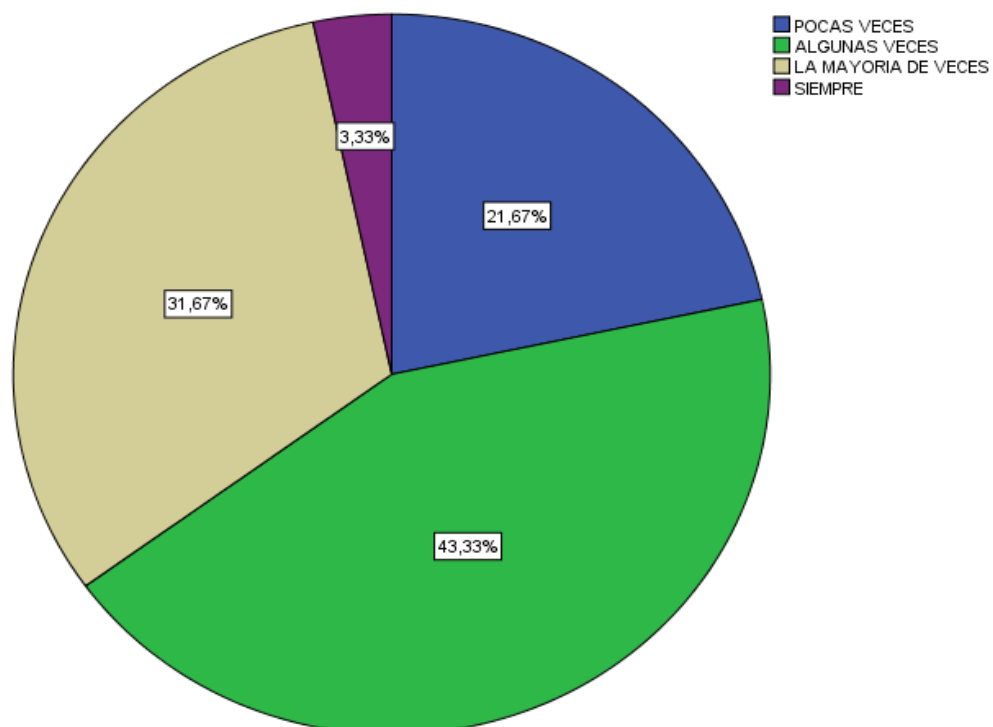
*Los proveedores suministran la calidad de bienes y servicios esperados.*

|        |                        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | POCAS VECES            | 13         | 21,7 %     | 21,7 %               | 21,7 %                  |
|        | ALGUNAS VECES          | 26         | 43,3 %     | 43,3 %               | 65,0 %                  |
|        | LA MAYORIA DE<br>VECES | 19         | 31,7 %     | 31,7 %               | 96,7 %                  |
|        | SIEMPRE                | 2          | 3,3 %      | 3,3 %                | 100,0 %                 |
|        | <b>Total</b>           | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

Fuente: Obtenido de encuesta definitiva, Pregunta, *Los proveedores suministran la calidad de bienes y servicios esperados*

### **Interpretación:**

Es de poco el interés de los funcionarios que tienen relación con la adquisición de bienes y servicios para la operatividad de la universidad, sobre la calidad de los suministros que efectúa los proveedores, ya que únicamente el 34 % de los encuestados afirman que la mayoría de veces y siempre el suministro de bienes y servicios es de la calidad esperada, Esta situación originaría insatisfacción en el desarrollo de los trabajos que realizan en la universidad y sobre todo el personal dependería de la calidad que eventualmente ofrezcan los proveedores, Esta situación tiene relación con los contratos de corto plazo celebrados y que se analizó en la pregunta anterior, en el sentido que las obligaciones de largo plazo pueden mejorar no solo la calidad de los suministros sino también de los precios y dotación oportuna



**Figura 23.** *Los proveedores suministran la calidad de bienes y servicios esperados*

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

**Tabla 10**

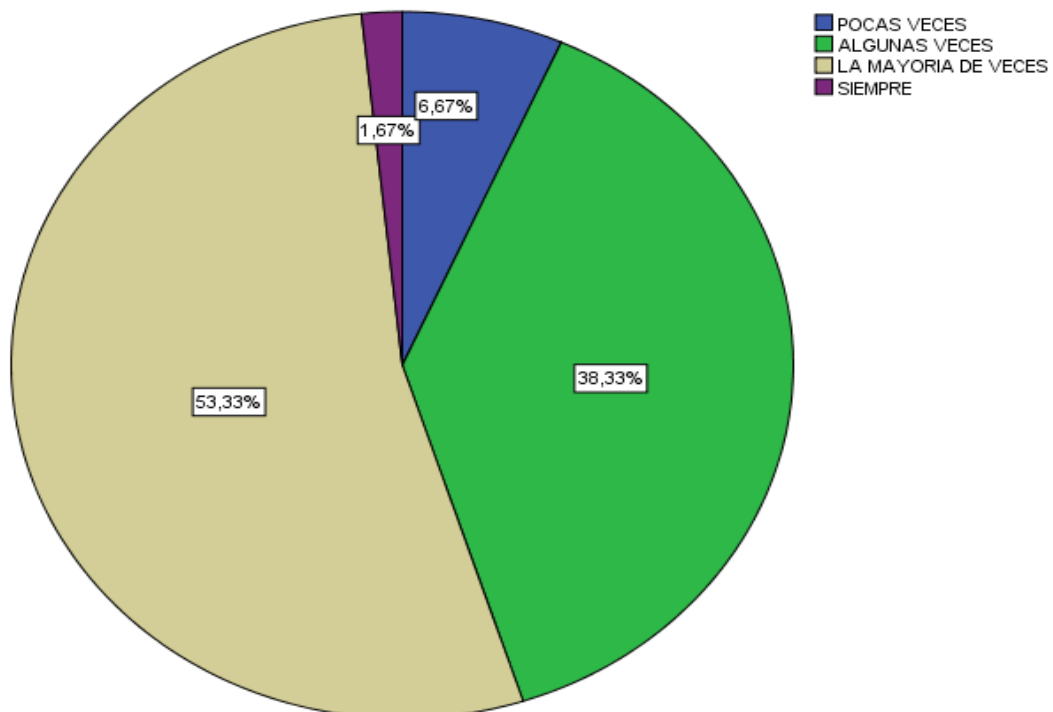
*Los proveedores varían los precios de oferta para el suministro de bienes y servicios.*

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------------|--------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Válido</b> | <b>POCAS VECES</b>             | 4          | 6,7 %      | 6,7 %                | 6,7 %                   |
|               | <b>ALGUNAS VECES</b>           | 23         | 38,3 %     | 38,3 %               | 45,0 %                  |
|               | <b>LA MAYORIA DE<br/>VECES</b> | 32         | 53,3 %     | 53,3 %               | 98,3 %                  |
|               | <b>SIEMPRE</b>                 | 1          | 1,7 %      | 1,7 %                | 100,0 %                 |
|               | <b>Total</b>                   | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Pregunta, Los proveedores varían los precios de oferta para el suministro de bienes y servicios.

### **Interpretación:**

Tiene relación con las dos preguntas anteriores puesto que, refiriéndose a que los contratos realizados con los proveedores no son de manera permanente y la calidad en su mayoría no son los esperados, en consecuencia existen una variación de precios que pueden ser especulativos, de expectativas y de mayores utilidades para los proveedores; esto afecta directamente a los costos de la universidad, Esta afirmación tiene su fundamento en el hecho que el 93,3% de los encuestados indican que algunas veces, otros encuestados dicen la mayoría de veces y otros siempre los proveedores varían los precios de los bienes y servicios que ofertan a la UPT.



**Figura 24:** *Los proveedores varían los precios de oferta para el suministro de bienes y servicios*

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

**Tabla 11**

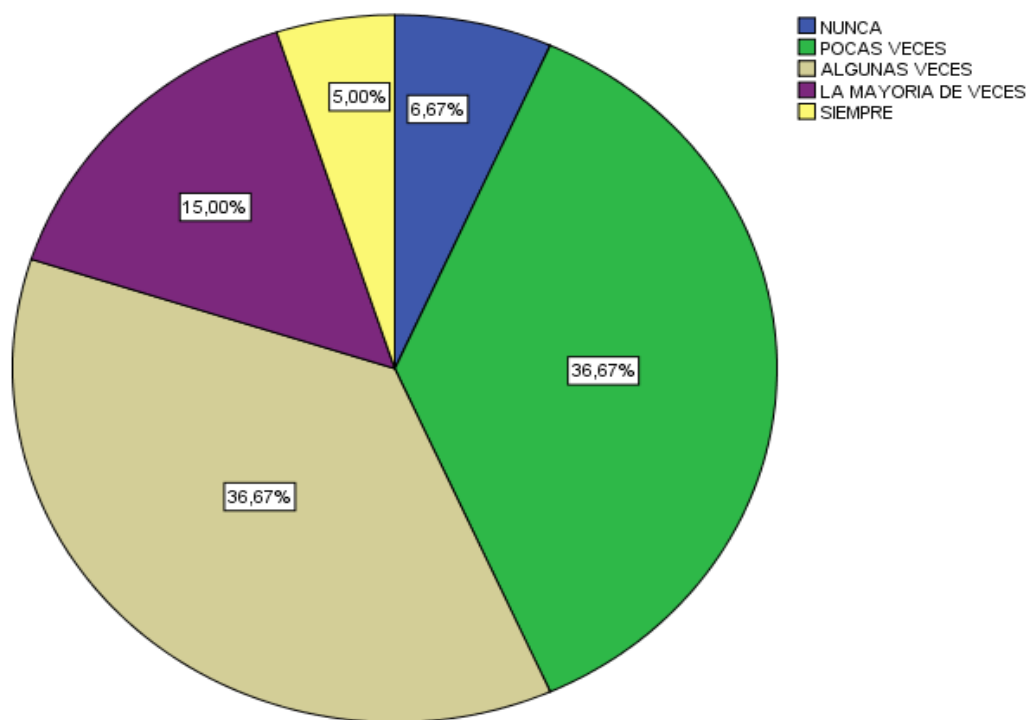
*Los proveedores ofertan bienes y servicios con características nuevas y mejoradas.*

|                                   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|-----------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>NUNCA</b>                      | 4          | 6,7 %      | 6,7 %                | 6,7 %                   |
| <b>POCAS VECES</b>                | 22         | 36,7 %     | 36,7 %               | 43,3 %                  |
| <b>ALGUNAS VECES</b>              | 22         | 36,7 %     | 36,7 %               | 80,0 %                  |
| <b>Válido LA MAYORIA DE VECES</b> | 9          | 15,0 %     | 15,0 %               | 95,0 %                  |
| <b>SIEMPRE</b>                    | 3          | 5,0 %      | 5,0 %                | 100,0 %                 |
| <b>Total</b>                      | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

**Fuente:** Obtenido de la encuesta definitiva, Pregunta: *Los proveedores ofertan bienes y servicios con características nuevas y mejoradas.*

### **Interpretación:**

Esta pregunta está enfocada en la innovación de los productos y servicios que ofrecen los proveedores a la universidad, en este sentido se observa que gran parte de los encuestados (43,4%) manifiestan que, nunca y pocas veces, se ofertan los bienes y servicios con características nuevas y mejoradas, Este aspecto llama la atención puesto que la universidad está enfocada en la innovación, la calidad y obviamente en la competitividad; sin embargo, los suministros no se enarcan en este contexto.



**Figura. 25** *Los proveedores ofertan bienes y servicios con características nuevas y mejoradas*

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

- **Dimensión distribuidores**

**Tabla 12**

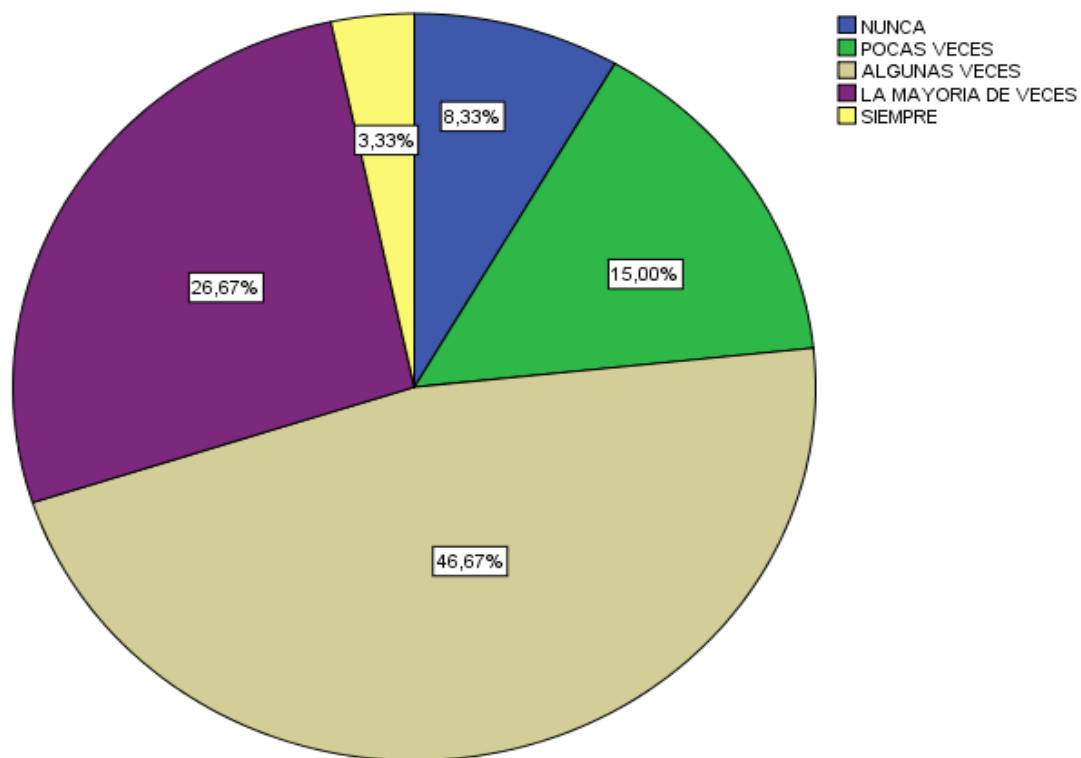
*Las autoridades disponen que la distribución de los servicios de enseñanza a los alumnos, se realiza de manera personalizada.*

|                                   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|-----------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>NUNCA</b>                      | 5          | 8,3 %      | 8,3 %                | 8,3 %                   |
| <b>POCAS VECES</b>                | 9          | 15,0 %     | 15,0 %               | 23,3 %                  |
| <b>ALGUNAS VECES</b>              | 28         | 46,7 %     | 46,7 %               | 70,0 %                  |
| <b>Válido LA MAYORIA DE VECES</b> | 16         | 26,7 %     | 26,7 %               | 96,7 %                  |
| <b>SIEMPRE</b>                    | 2          | 3,3 %      | 3,3 %                | 100,0 %                 |
| <b>Total</b>                      | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

**Fuente:** Obtenido de la encuesta definitiva, Pregunta: *Las autoridades disponen que la distribución de los servicios de enseñanza a los alumnos, se realiza de manera personalizada.*

**Interpretación:**

Como se observa únicamente cerca de la tercera parte de los encuestados (30,0%) perciben que la mayoría de veces y otros siempre los procesos de distribución de los servicios de enseñanza a los alumnos son personalizados, esto significa que gran parte del proceso de enseñanza no toma en cuenta aspectos como una formación activa, conscientemente, que promueve la autonomía y la motivación grupal e individual de los alumnos, aspectos que identifican una enseñanza personalizada.



**Figura 26:** Las autoridades disponen que la distribución de los servicios de enseñanza a los alumnos, se realiza de manera personalizada

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

**Tabla 13**

*Usan otras organizaciones para la distribución de los servicios de la Universidad a la comunidad universitaria.*

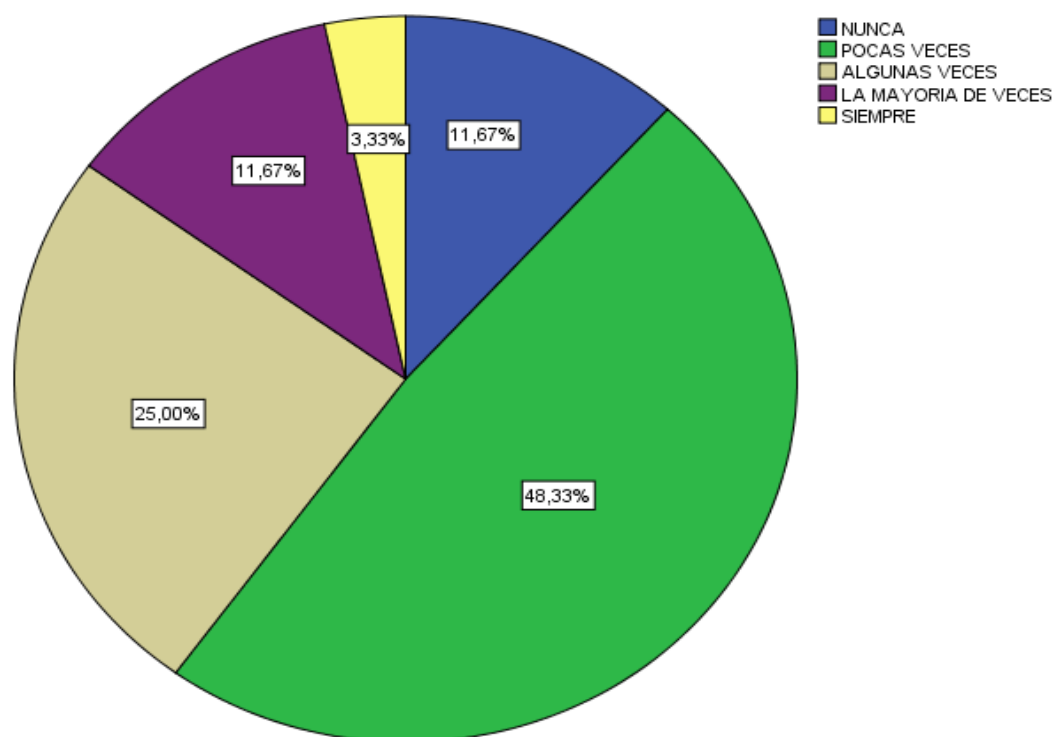
|                                   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|-----------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>NUNCA</b>                      | 7          | 11,7 %     | 11,7 %               | 11,7 %                  |
| <b>POCAS VECES</b>                | 29         | 48,3 %     | 48,3 %               | 60,0 %                  |
| <b>ALGUNAS VECES</b>              | 15         | 25,0 %     | 25,0 %               | 85,0 %                  |
| <b>Válido LA MAYORIA DE VECES</b> | 7          | 11,7 %     | 11,7 %               | 96,7 %                  |
| <b>SIEMPRE</b>                    | 2          | 3,3 %      | 3,3 %                | 100,0 %                 |
| <b>Total</b>                      | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Pregunta, *Usan otras organizaciones para la distribución de los servicios de la Universidad a la comunidad universitaria.*

### **Interpretación:**

La tercerización de algunos de los servicios que presta la universidad es necesaria e ineludible, ya que fundamentalmente es formativa, de acuerdo a esta línea de pensamiento, algunos servicios requieren de mucha especialización a efectos de brindar eficientemente los servicios a la comunidad universitaria y población de Tacna; en consecuencia, este factor de entorno toma especial importancia, y refleja como la organización asume esta responsabilidad, De acuerdo a las respuestas de los encuestados, se tiene que la mayoría (60,0%) indican que nunca y otros encuestados pocas veces la UPT usa otras organizaciones para la distribución de los servicios, De esta manera se observa que tal como está diseñada la organización, no tendría importancia la forma como distribuyen los servicios como, por ejemplo; los servicios del instituto de

capacitación y entrenamiento laboral (ICEL), El laboratorio de mecánica de suelos y pavimentos, La panificadora de la UPT, entre otros, los mismos que podrían ser suministrados por organizaciones altamente especializadas mediante contratos suscritos con la universidad.



**Figura 27:** *Usan otras organizaciones para la distribución de los servicios de la Universidad a la comunidad universitaria.*

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

**Tabla 14**

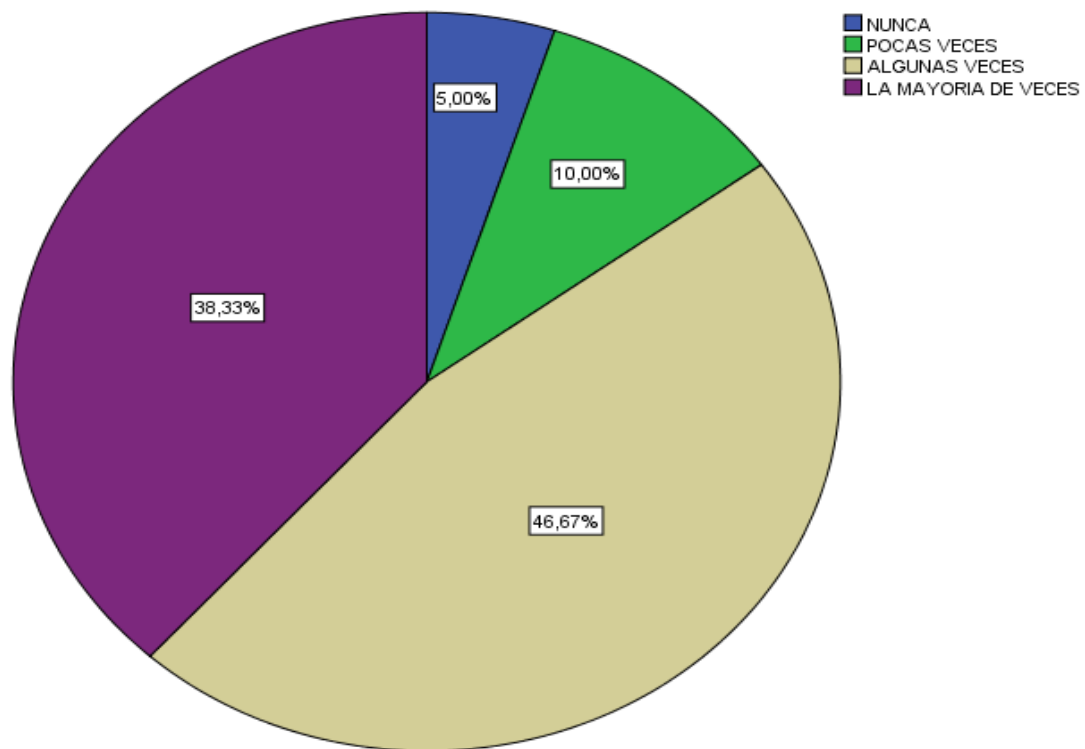
*Usan las redes sociales para la distribución de los servicios de la Universidad*

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------------|--------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Válido</b> | <b>NUNCA</b>                   | 3          | 5,0 %      | 5,0 %                | 5,0 %                   |
|               | <b>POCAS VECES</b>             | 6          | 10,0 %     | 10,0 %               | 15,0 %                  |
|               | <b>ALGUNAS VECES</b>           | 28         | 46,7 %     | 46,7 %               | 61,7 %                  |
|               | <b>LA MAYORIA DE<br/>VECES</b> | 23         | 38,3 %     | 38,3 %               | 100,0 %                 |
|               | <b>Total</b>                   | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Pregunta, Usan las redes sociales para la distribución de los servicios de la Universidad.

### **Interpretación:**

La mayoría de los encuestados (61,7 %) respondieron que nunca, pocas veces y algunas veces la universidad usan las redes sociales para la distribución de los servicios a la comunidad universitaria, Esta situación permite aseverar que la forma que está organizada la universidad, no dan importancia a este medio de comunicación por el internet, Se resalta que desde hace pocos años atrás el Facebook es una red que la universidad está implementando para comunicarse con los estudiantes, pero este servicio no ha sido muy bien difundido y no lo han oficializado, La comunicación mediante redes sociales está siendo una prioridad en algunas universidades, como medio de intercambiar información, sirven para anuncios y seguimiento de actividades, conocer y relacionarse con los alumnos y los potenciales, obtención de datos, anuncio y promociones, videos fotos, perfil de la universidad y participar en conversaciones, También usan las redes LinkedIn, Instagram, Twitter e Instagram.



**Figura 28:** *Usan las redes sociales para la distribución de los servicios de la Universidad*

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

**Tabla 15**

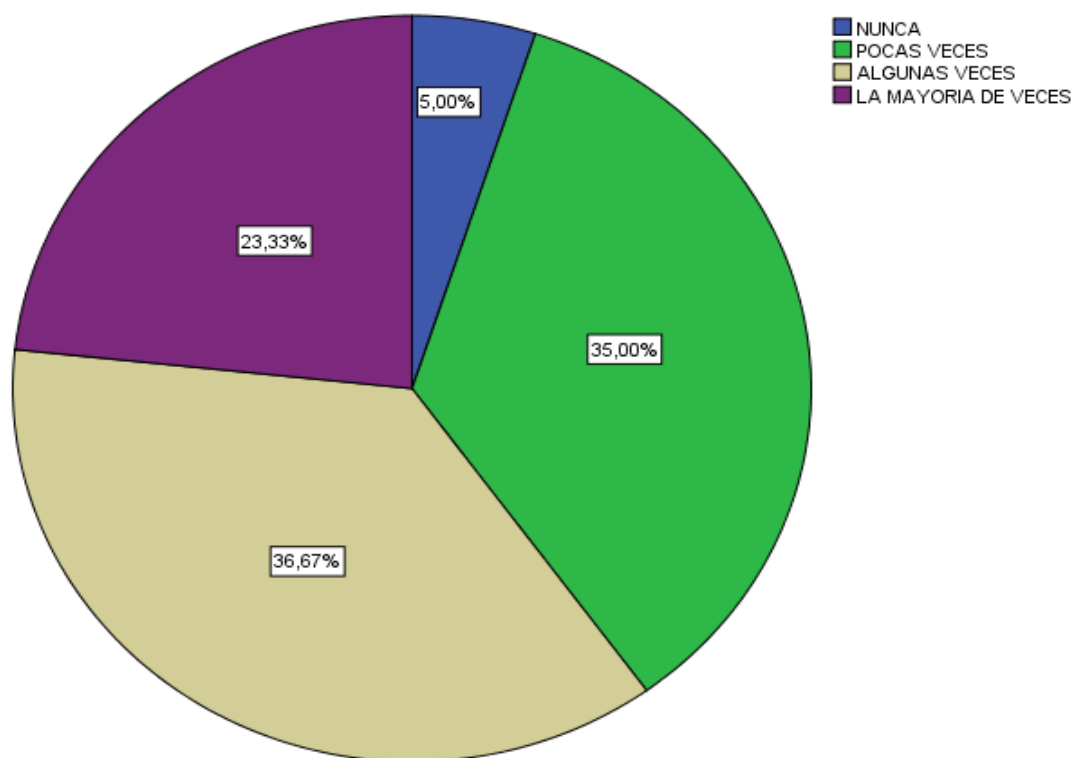
*La distribución de los servicios de la UPT a la comunidad universitaria es la más adecuada.*

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------------|--------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Válido</b> | <b>NUNCA</b>                   | 3          | 5,0 %      | 5,0 %                | 5,0 %                   |
|               | <b>POCAS VECES</b>             | 21         | 35,0 %     | 35,0 %               | 40,0 %                  |
|               | <b>ALGUNAS VECES</b>           | 22         | 36,7 %     | 36,7 %               | 76,7 %                  |
|               | <b>LA MAYORIA DE<br/>VECES</b> | 14         | 23,3 %     | 23,3 %               | 100,0 %                 |
|               | <b>Total</b>                   | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Pregunta: *La distribución de los servicios de la UPT a la comunidad universitaria es la más adecuada*

### **Interpretación:**

Ninguno de los encuestados señaló que siempre la distribución de los servicios de la UPT a la comunidad universitaria es adecuada, es decir no mantienen un ritmo constante de servicios adecuados a los clientes, Esto afecta la competitividad de la universidad, en vista que el fundamento de toda universidad es el suministro de servicios sean estos académicos y complementarios, el 40 % de los funcionarios encuestados indican que nunca y pocas veces, los servicios son adecuados.



**Figura 29.** *La distribución de los servicios de la UPT a la comunidad universitaria es la más adecuada*

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

- **Dimensión competidores**

**Tabla 16**

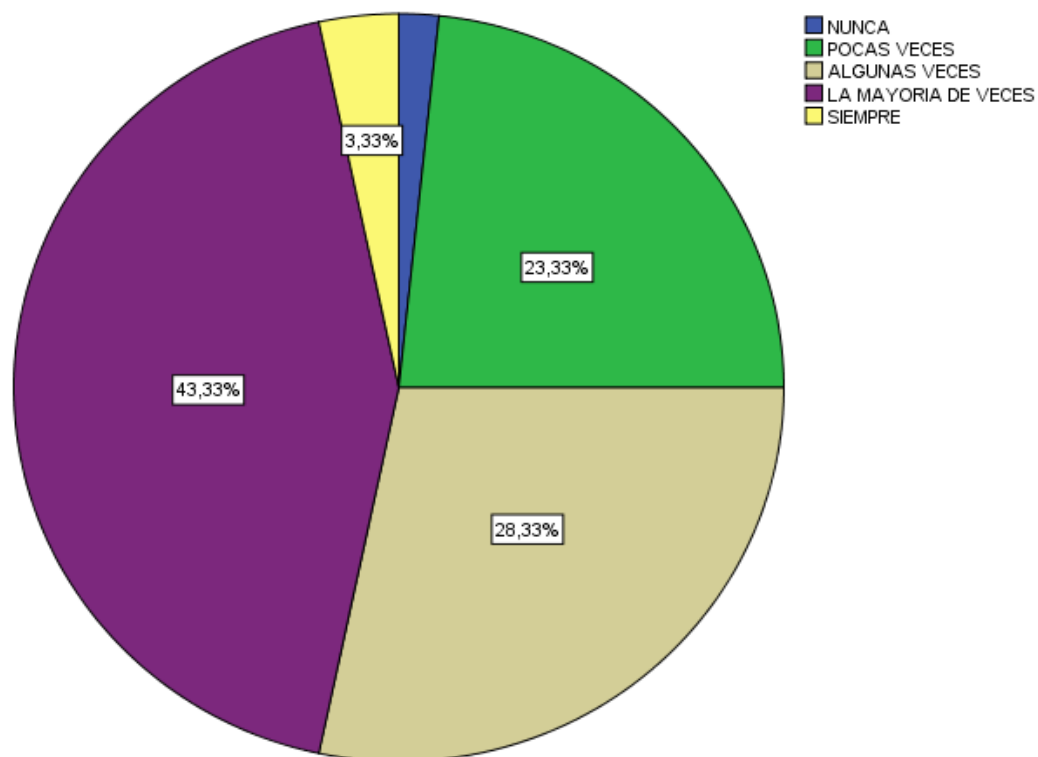
*La competencia en el mercado, hace que mejore la calidad de los servicios educativos de la UPT.*

|                                   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|-----------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>NUNCA</b>                      | 1          | 1,7 %      | 1,7 %                | 1,7 %                   |
| <b>POCAS VECES</b>                | 14         | 23,3 %     | 23,3 %               | 25,0 %                  |
| <b>ALGUNAS VECES</b>              | 17         | 28,3 %     | 28,3 %               | 53,3 %                  |
| <b>Válido LA MAYORIA DE VECES</b> | 26         | 43,3 %     | 43,3 %               | 96,7 %                  |
| <b>SIEMPRE</b>                    | 2          | 3,3 %      | 3,3 %                | 100,0 %                 |
| <b>Total</b>                      | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Pregunta: *La competencia en el mercado, hace que mejore la calidad de los servicios educativos de la UPT*

### **Interpretación:**

Los resultados obtenidos de la encuesta indican que en forma acumulativa más de la mitad (53,3 %) de los encuestados señalan que el mejoramiento de la calidad de la UPT, nunca, pocas veces y algunas veces, son una consecuencia de la competencia en el mercado de formación profesional de la ciudad de Tacna, Cabe resaltar que la rivalidad intensa origina mejorar niveles de precios, costos y fundamentalmente la calidad de los servicios, La competencia es un factor determinante para propiciar mayores niveles de competitividad en el mercado y lograr posicionamiento.



**Figura 3016:** *La competencia en el mercado, hace que mejore la calidad de los servicios educativos de la UPT*  
Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

**Tabla 17**

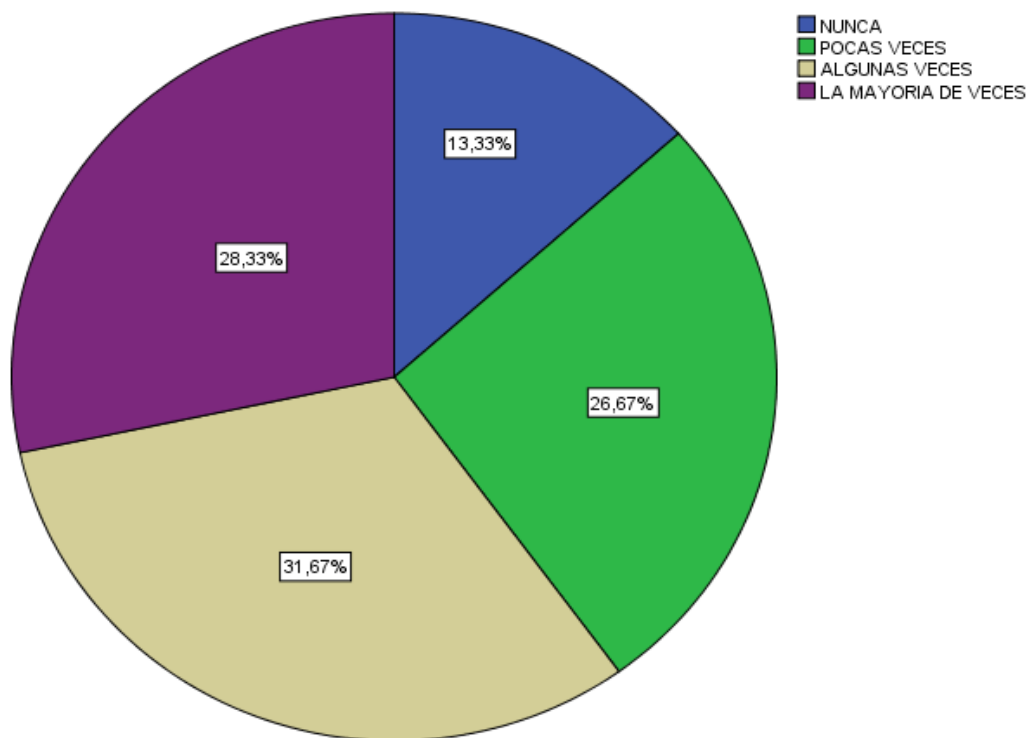
*La competencia en el mercado hace que los precios de la mensualidad de los servicios educativos de la UPT varíen.*

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------------|--------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Válido</b> | <b>NUNCA</b>                   | 8          | 13,3 %     | 13,3 %               | 13,3 %                  |
|               | <b>POCAS VECES</b>             | 16         | 26,7 %     | 26,7 %               | 40,0 %                  |
|               | <b>ALGUNAS VECES</b>           | 19         | 31,7 %     | 31,7 %               | 71,7 %                  |
|               | <b>LA MAYORIA DE<br/>VECES</b> | 17         | 28,3 %     | 28,3 %               | 100,0 %                 |
|               | <b>Total</b>                   | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Pregunta: La competencia en el mercado hace que los precios de la mensualidad de los servicios educativos de la UPT varíen.

### **Interpretación:**

Esta pregunta tiene relación con la anterior, donde se pudo observar que la universidad da poca importancia a una política permanente de mejora de la calidad de los servicios educativos derivados del análisis de la competencia en el mercado, A esa situación se suma las decisiones de establecer los precios de las pensiones de enseñanza que en las diferentes facultades que brinda la UPT, En este sentido el 71,7% de manera acumulativa nunca, pocas veces y algunas veces la competencia en el mercado de la ciudad de Tacna, hacen que la UPT adopte estrategias de precios, Las pensiones son fijadas principalmente en razón de los costos que implica la operatividad de la organización y últimamente en función de la acreditación recibida por algunas facultades como las de FACEM y básicamente en función de la deuda contraída por la construcción de nueva infraestructura significativa.



**Figura 31:** *La competencia en el mercado hace que los precios de la mensualidad de los servicios educativos de la UPT varíen.*

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

**Tabla 18**

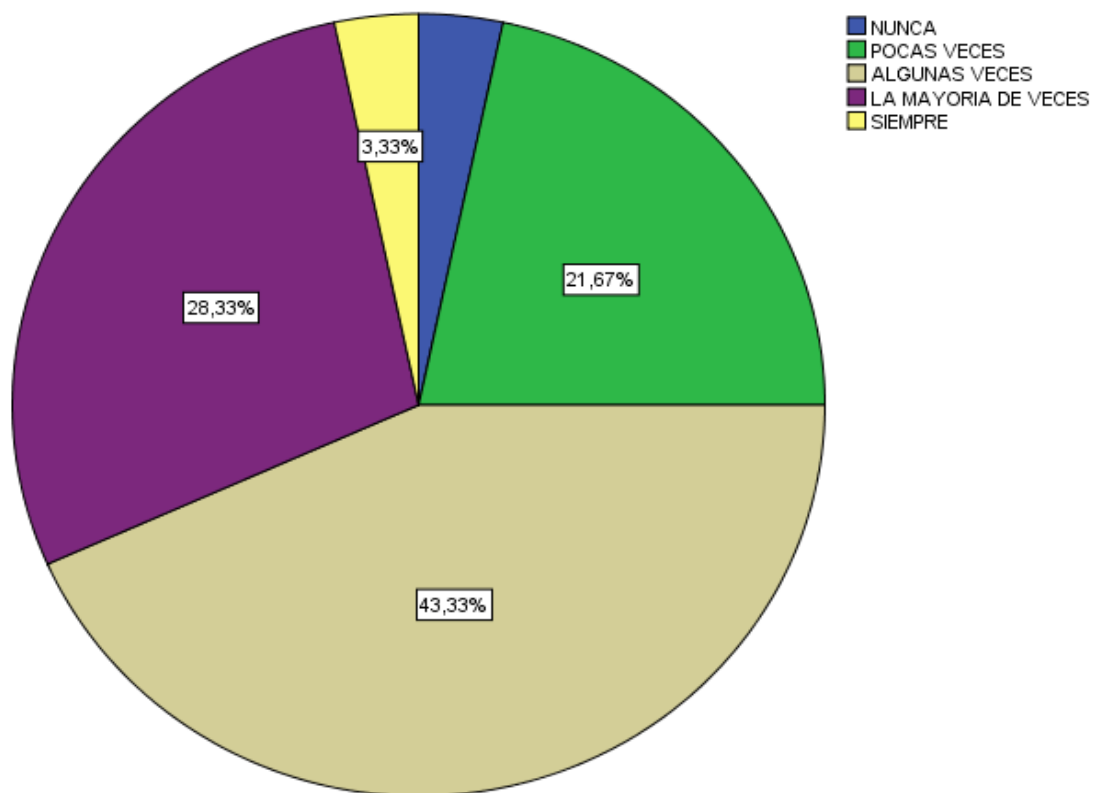
*La competencia en el mercado, hace que diversifiquen los servicios educativos que ofrece la UPT.*

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------------|--------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Válido</b> | <b>NUNCA</b>                   | 2          | 3,3 %      | 3,3 %                | 3,3 %                   |
|               | <b>POCAS<br/>VECES</b>         | 13         | 21,7 %     | 21,7 %               | 25,0 %                  |
|               | <b>ALGUNAS<br/>VECES</b>       | 26         | 43,3 %     | 43,3 %               | 68,3 %                  |
|               | <b>LA MAYORIA<br/>DE VECES</b> | 17         | 28,3 %     | 28,3 %               | 96,7 %                  |
|               | <b>SIEMPRE</b>                 | 2          | 3,3 %      | 3,3 %                | 100,0 %                 |
|               | <b>Total</b>                   | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Pregunta: *La competencia en el mercado, hace que diversifiquen los servicios educativos que ofrece la UPT.*

### **Interpretación:**

De manera acumulada, la mayoría (68,3 %) indican que nunca, pocas veces y algunas veces la competencia en el mercado de formación profesional, propicia una política de diversificación de los servicios educativos que oferta la UPT, En este sentido debe afirmarse que estas iniciativas de diversificar los servicios, como la creación de nuevas carreras profesionales acordes con las necesidades del medió y servicios educativos complementarios, se realizan en mérito a iniciativas de las autoridades de cada facultad.



**Figura 3217:** *La competencia en el mercado, hace que diversifiquen los servicios educativos que ofrece la UPT .*

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

**Tabla 19**

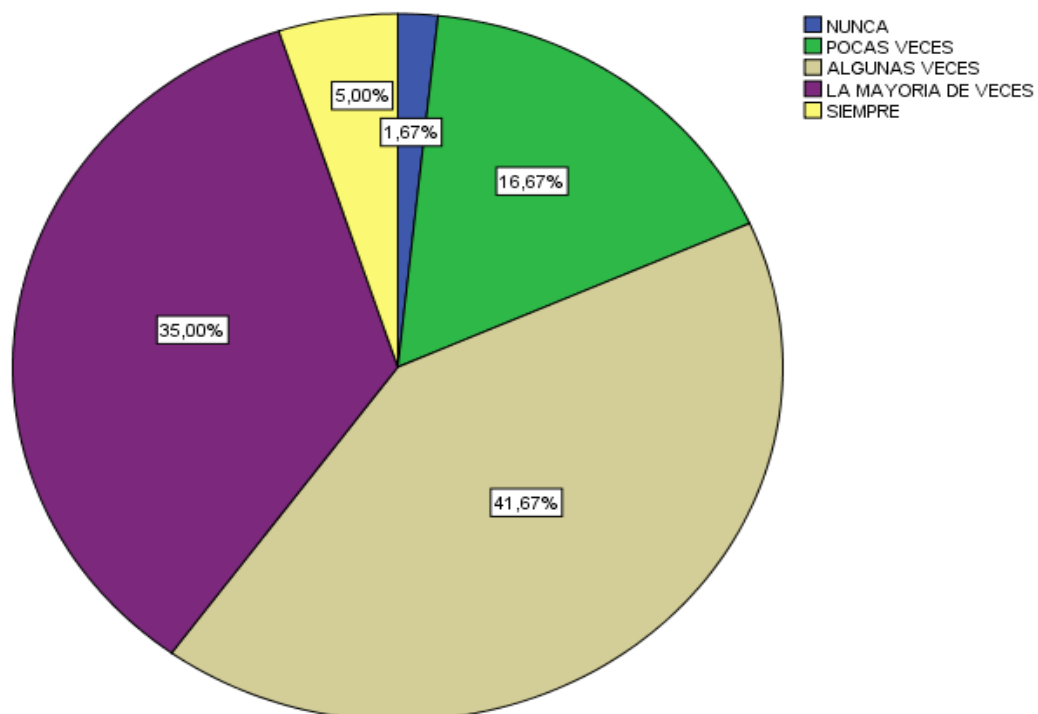
*La competencia en el mercado, contribuye a la toma de decisiones de adquirir nueva tecnología para ofrecer los servicios educativos de la UPT.*

|                                   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|-----------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>NUNCA</b>                      | 1          | 1,7 %      | 1,7 %                | 1,7 %                   |
| <b>POCAS VECES</b>                | 10         | 16,7 %     | 16,7 %               | 18,3 %                  |
| <b>ALGUNAS VECES</b>              | 25         | 41,7 %     | 41,7 %               | 60,0 %                  |
| <b>Válido LA MAYORIA DE VECES</b> | 21         | 35,0 %     | 35,0 %               | 95,0 %                  |
| <b>SIEMPRE</b>                    | 3          | 5,0 %      | 5,0 %                | 100,0 %                 |
| <b>Total</b>                      | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

**Fuente:** Obtenido de la encuesta definitiva, *Pregunta, La competencia en el mercado, contribuye a la toma de decisiones de adquirir nueva tecnología para ofrecer los servicios educativos de la UPT.*

### **Interpretación:**

La universidad en estudio no le da importancia al análisis profundo acerca de observar y analizar el mercado en donde se desenvuelve, específicamente sobre la intervención de otras organizaciones que brindan servicios educativos de formación profesional, como la universidad nacional y las universidades privadas establecidas en Tacna, Esto se evidencia en el sentido que el 60 % de los encuestados señalan de manera acumulativa que, nunca, pocas veces y algunas veces la competencia contribuye a la toma de decisiones de adquirir nueva tecnología para ofrecer los servicios educativos de parte de la UPT, Los avances tecnológicos alcanzados obedecen a criterios e iniciativas mayormente aisladas de las autoridades de la cada facultad.



**Figura 33.** *La competencia en el mercado, contribuye a la toma de decisiones de adquirir nueva tecnología para ofrecer los servicios educativos de la UPT*

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

- **Dimensión clientes**

**Tabla 20**

*Solucionan a los problemas de los estudiantes de manera oportuna.*

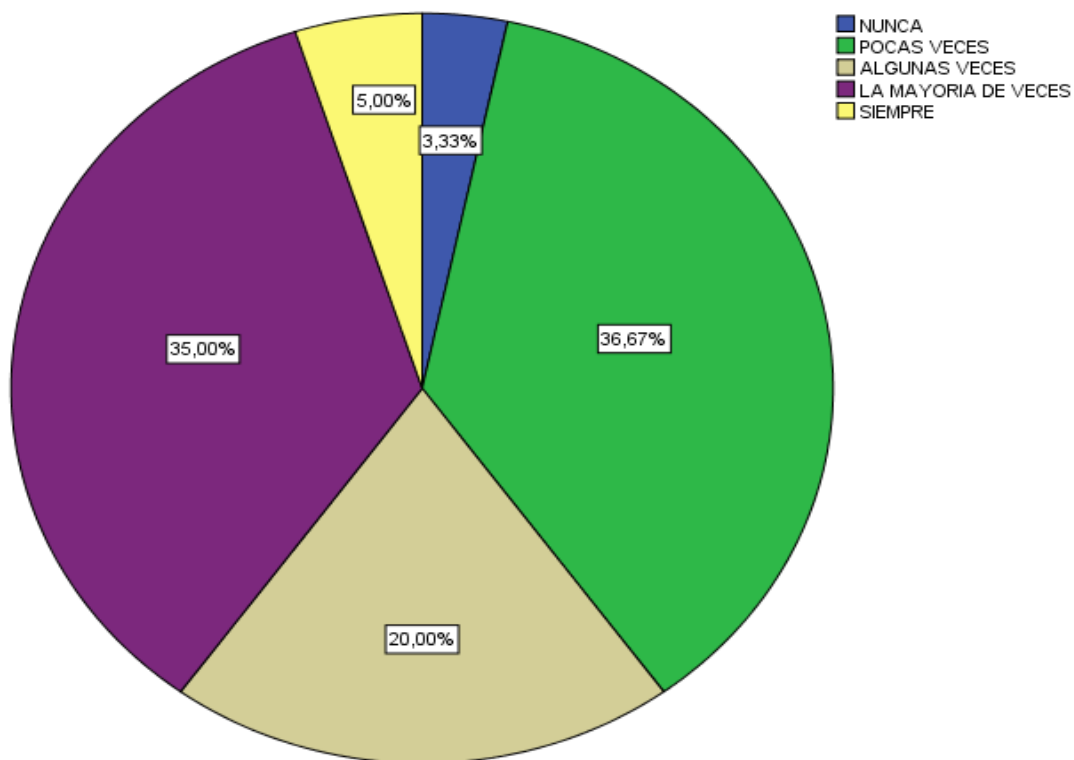
|               |                                | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje<br/>válido</b> | <b>Porcentaje<br/>acumulado</b> |
|---------------|--------------------------------|-------------------|-------------------|------------------------------|---------------------------------|
| <b>Válido</b> | <b>NUNCA</b>                   | 2                 | 3,3 %             | 3,3 %                        | 3,3 %                           |
|               | <b>POCAS<br/>VECES</b>         | 22                | 36,7 %            | 36,7 %                       | 40,0 %                          |
|               | <b>ALGUNAS<br/>VECES</b>       | 12                | 20,0 %            | 20,0 %                       | 60,0 %                          |
|               | <b>LA MAYORIA<br/>DE VECES</b> | 21                | 35,0 %            | 35,0 %                       | 95,0 %                          |
|               | <b>SIEMPRE</b>                 | 3                 | 5,0 %             | 5,0 %                        | 100,0 %                         |
|               | <b>Total</b>                   | 60                | 100,0 %           | 100,0 %                      |                                 |

**Fuente:** Obtenido de la encuesta definitiva, *Pregunta, Solucionan a los problemas de los estudiantes de manera oportuna.*

**Interpretación:**

La universidad debe acercar la oferta de sus servicios a la demanda, este principio en el mercado es crucialmente importante para el éxito, en este sentido se ha podido observar poco interés sobre el análisis de los factores competidores, distribuidores y proveedores; a esta situación debe agregarse la deficiente atención que da la UPT a los estudiantes (clientes), Se observa que acumuladamente, el 60 % de los encuestados indican en sus respuestas que nunca, pocas veces y alguna veces la UPT solucionan los diversos problemas que afectan a los estudiantes, aspecto sumamente delicado, que la organización debería tener en cuenta, que los estudiante tienen poder de negociación en el sentido que compiten con la UPT, en términos de pensiones, exigen mayor calidad o más servicios y obviamente atención oportuna a sus variados

problemas que se presentan en el proceso enseñanza aprendizaje y administrativos.



**Figura 34.** *Solucionan a los problemas de los estudiantes de manera oportuna*

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

**Tabla 21**

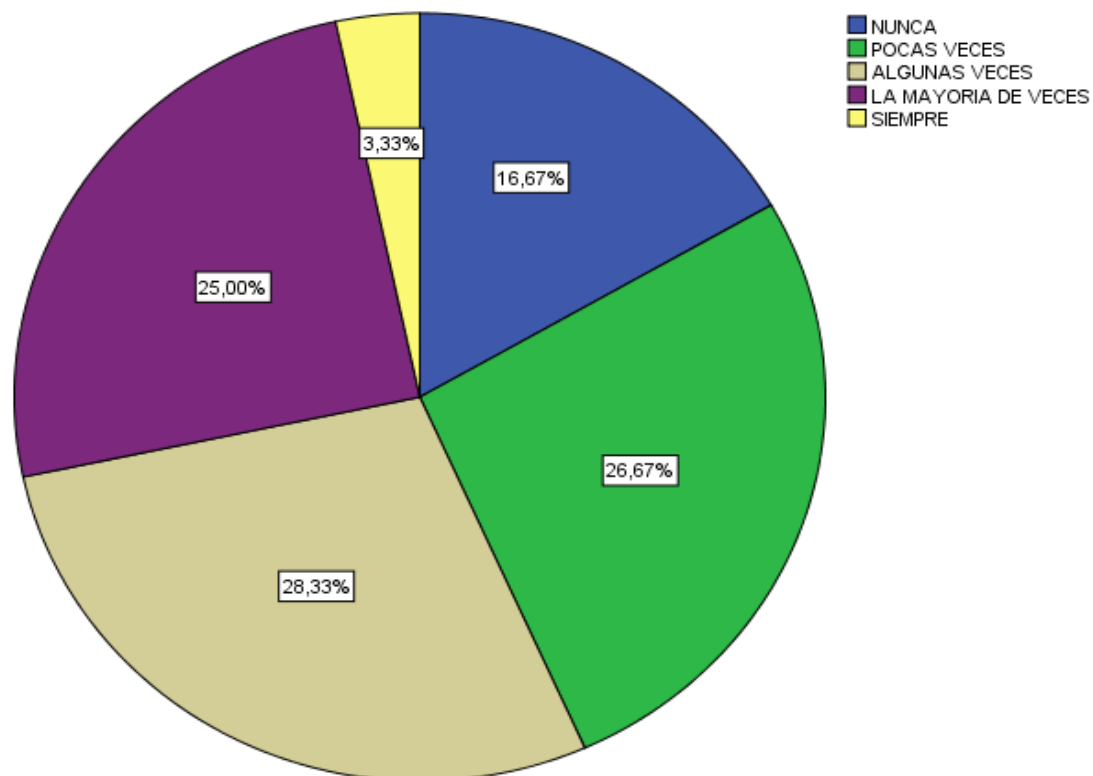
*Realizan campañas de publicidad para despertar conciencia en los alumnos sobre el servicio de la universidad.*

|                               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|-------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| NUNCA                         | 10         | 16,7 %     | 16,7 %               | 16,7 %                  |
| POCAS VECES                   | 16         | 26,7 %     | 26,7 %               | 43,3 %                  |
| ALGUNAS VECES                 | 17         | 28,3 %     | 28,3 %               | 71,7 %                  |
| Válido LA MAYORIA DE<br>VECES | 15         | 25,0 %     | 25,0 %               | 96,7 %                  |
| SIEMPRE                       | 2          | 3,3 %      | 3,3 %                | 100,0 %                 |
| Total                         | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

**Fuente:** Obtenido de la encuesta definitiva, *Pregunta, Realizan campañas de publicidad para despertar conciencia en los alumnos sobre el servicio de la universidad.*

### **Interpretación:**

La mayoría de los estudiantes no están debidamente informados acerca de las bondades de la universidad, tampoco logran a plenitud despertar interés en los potenciales estudiantes, Esta afirmación se basa en los resultados de la encuesta realizada, ya que, de manera acumulativa, el 71,7 % de los encuestados indican que, nunca, pocas veces y algunas veces realizan campañas publicitarias con el objeto que los estudiantes puedan asegurar y/o cambiar la percepción acerca de los servicios de la universidad, descubrir sentimientos nuevos que identifiquen al alumno con la universidad y en consecuencia atraer más estudiantes y posicionarse.



**Figura 35.** *Realizan campañas de publicidad para despertar conciencia en los alumnos sobre el servicio de la universidad*  
Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

**Tabla 22**

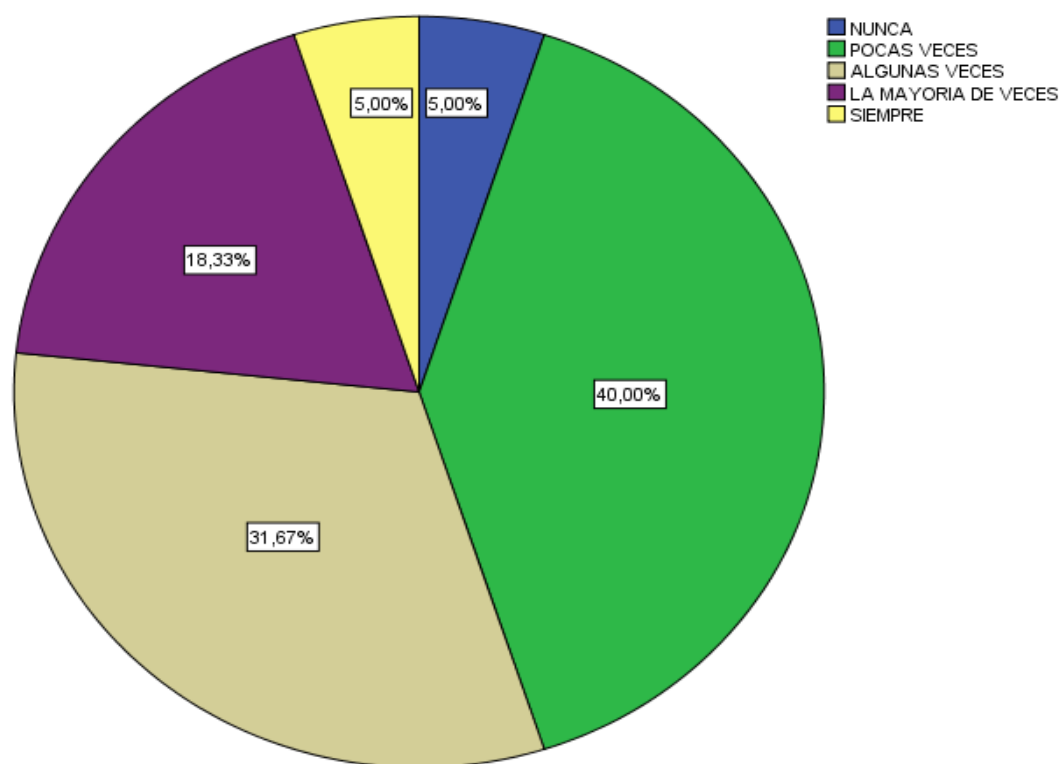
*Realiza mejoras en la simplicidad de procesos de atención a los alumnos.*

|                                   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|-----------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>NUNCA</b>                      | 3          | 5,0 %      | 5,0 %                | 5,0 %                   |
| <b>POCAS VECES</b>                | 24         | 40,0 %     | 40,0 %               | 45,0 %                  |
| <b>ALGUNAS VECES</b>              | 19         | 31,7 %     | 31,7 %               | 76,7 %                  |
| <b>Válido LA MAYORIA DE VECES</b> | 11         | 18,3 %     | 18,3 %               | 95,0 %                  |
| <b>SIEMPRE</b>                    | 3          | 5,0 %      | 5,0 %                | 100,0 %                 |
| <b>Total</b>                      | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

**Fuente:** Obtenido de la encuesta definitiva, *Pregunta, Realiza mejoras en la simplicidad de procesos de atención a los alumnos.*

### **Interpretación Tabla 3**

De los encuestados la mayoría (76,7 %) indican que nunca, pocas veces y algunas veces la universidad efectúa mejoramientos en la simplicidad de los procesos de atención a los estudiantes (clientes). Es decir, los procesos administrativos tienen niveles de complejidad en los tramites, como por ejemplo en el proceso de graduación desde la elaboración del plan de tesis hasta la obtención del grado académico, Existen procedimientos de pasos innecesarios que hacen de la universidad una gestión burocrática, con débil atención a los estudiantes, que propicia insatisfacción.



**Figura 36.** *Realiza mejoras en la simplicidad de procesos de atención a los alumnos.*

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

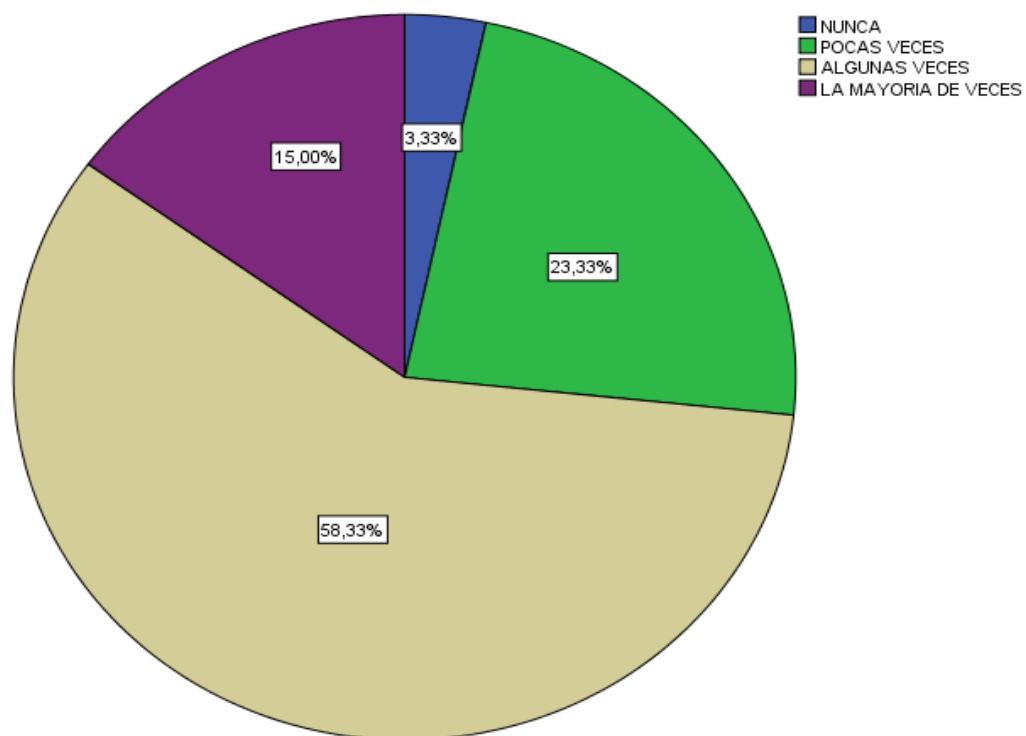
**Tabla 23***Realiza estudios de satisfacción del cliente*

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaj<br>e válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------------|--------------------------------|------------|------------|-----------------------|-------------------------|
| <b>Válido</b> | <b>NUNCA</b>                   | 2          | 3,3 %      | 3,3 %                 | 3,3 %                   |
|               | <b>POCAS<br/>VECES</b>         | 14         | 23,3 %     | 23,3 %                | 26,7 %                  |
|               | <b>ALGUNAS<br/>VECES</b>       | 35         | 58,3 %     | 58,3 %                | 85,0 %                  |
|               | <b>LA MAYORIA<br/>DE VECES</b> | 9          | 15,0 %     | 15,0 %                | 100,0 %                 |
|               | <b>Total</b>                   | 60         | 100,0 %    | 100,0 %               |                         |

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Pregunta, Realiza estudios de satisfacción del cliente.

**Interpretación:**

La gran mayoría de los encuestados (85 %), indican que nunca, pocas veces y algunas veces, la UPT realiza estudios que satisfacción al cliente, En realidad, estos resultados de la encuesta, muestran que la organización no está interesada de manera permanente, saber si los demandantes de los servicios de la universidad realizarán una nueva compra de dichos servicios, diferenciarse de la competencia, permitir tomar decisiones acerca de aumentar el ciclo de vida de los estudiantes (clientes) y generar más estudiantes o demandantes.



**Figura 37.** *Realiza estudios de satisfacción del cliente*

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

### 5.1.2 Variable dependiente diseño organizacional

**Tabla 24**

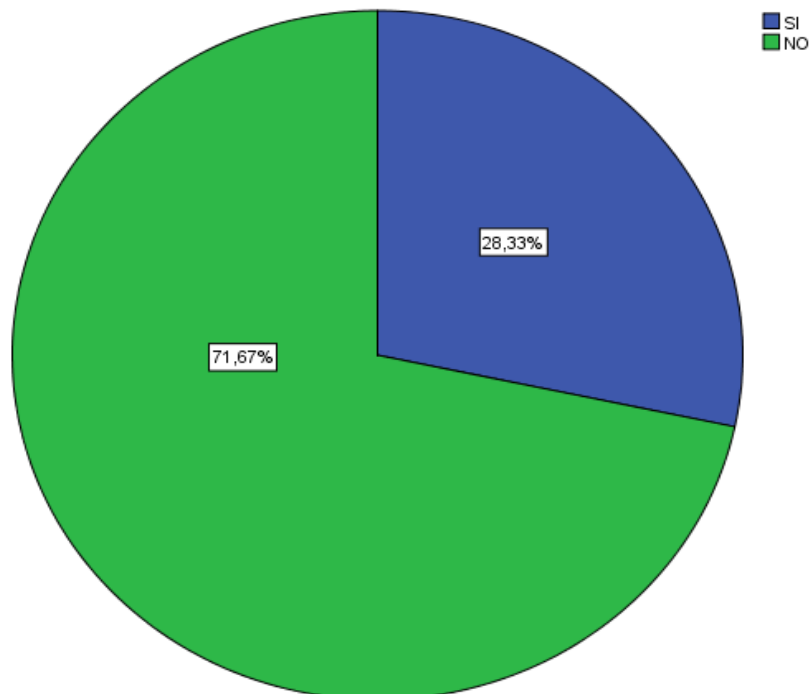
*¿Considera usted que la estructura organizacional de la UPT, le permite en forma efectiva solucionar los problemas del área donde trabaja?*

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|-------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
|        | SI    | 17         | 28,3 %     | 28,3 %               | 28,3 %                  |
| Válido | NO    | 43         | 71,7 %     | 71,7 %               | 100,0 %                 |
|        | Total | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

**Fuente:** Obtenido de la encuesta definitiva, *Pregunta, ¿Considera usted que la estructura organizacional de la UPT, le permite en forma efectiva?*

#### **Interpretación:**

La gran mayoría (71,7 %) indican que la forma como está diseñada la organización de la UPT, no permite dar solución a los diversos problemas del área donde desempeñan sus funciones, Como se observó en los factores de entorno, evidentemente tienen correspondencia el diseño actual burocrático y lento con la falta de interés en el ambiente externo.



**Figura 38.** *¿Considera usted que la estructura organizacional de la UPT, le permite en forma efectiva solucionar los problemas del área donde trabaja?*

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

**Tabla 25**

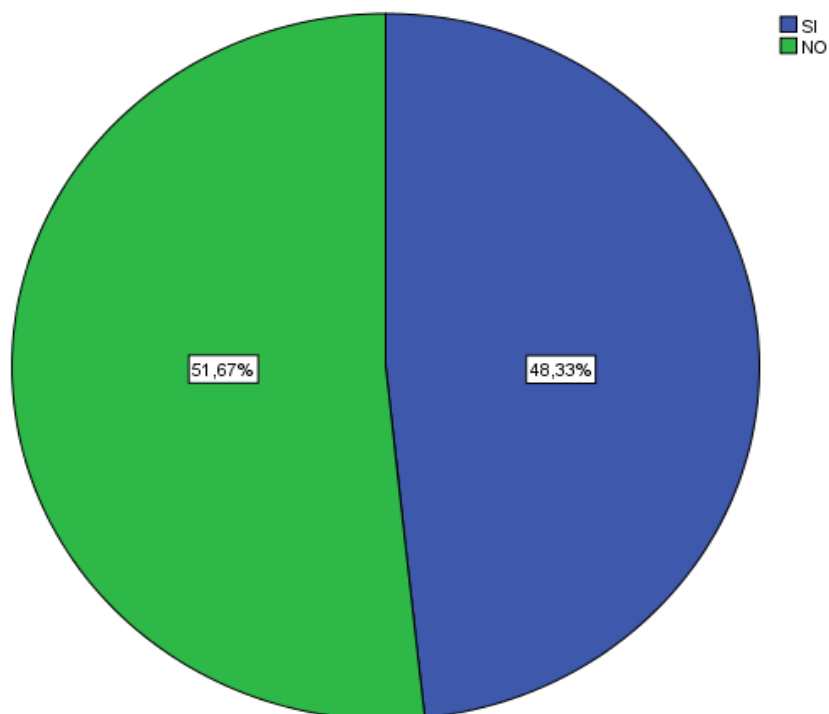
*¿Cree usted que las áreas conformantes de la estructura organizacional, son las adecuadas?*

|               |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------------|--------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
|               | <b>SI</b>    | 29         | 48,3 %     | 48,3 %               | 48,3 %                  |
| <b>Válido</b> | <b>NO</b>    | 31         | 51,7 %     | 51,7 %               | 100,0 %                 |
|               | <b>Total</b> | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

**Fuente:** Obtenido de la encuesta definitiva, Pregunta, *¿Cree usted que las áreas conformantes de la estructura organizacional, son las adecuadas?*

### **Interpretación:**

Más de la mitad de los encuestados no creen que las áreas que conforman el diseño organizacional de la UPT, sean las más adecuadas, Es decir no cumplen su cometido, consideran que las interrelaciones que debe existir entre las diferentes áreas de la universidad no se dan, en consecuencia, los niveles de integración tampoco se logran, aspecto que no permite alcanzar con eficiencia los objetivos trazados en la universidad.



**Figura 39.** *¿Cree usted que las áreas conformantes de la estructura organizacional, son las adecuadas?*

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

**Tabla 26**

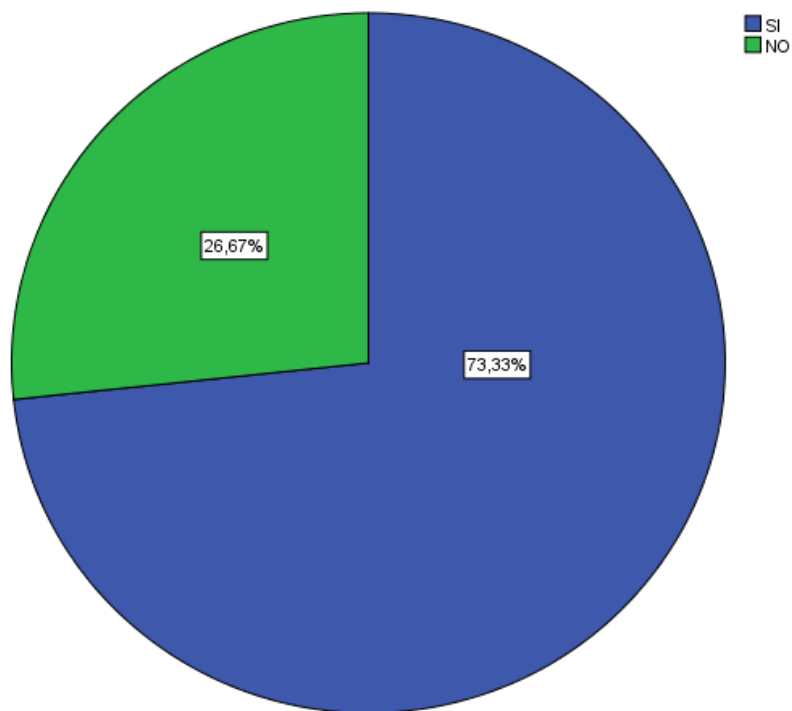
*¿Percibe usted la existencia de duplicidad de trabajo en algunas áreas de la UPT?*

|               |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------------|--------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Válido</b> | <b>SI</b>    | 44         | 73,3 %     | 73,3 %               | 73,3 %                  |
|               | <b>NO</b>    | 16         | 26,7 %     | 26,7 %               | 100,0 %                 |
|               | <b>Total</b> | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Pregunta, ¿Percibe usted la existencia de duplicidad de trabajo en algunas áreas de la UPT?

**Interpretación:**

Gran parte de los encuestados (73,3 %) perciben la existencia de duplicidad de trabajo en algunas áreas de la organización, esto se debe a que las tareas no son definidas de manera coordinada, y fundamentalmente a que las decisiones de departamentalización y los puestos de trabajo no han sido exhaustivamente analizados, Evidentemente esta situación impide dar eficiencia a las decisiones asumidas para la operatividad de la universidad y el logro de sus objetivos.



**Figura 40.** *¿Percibe usted la existencia de duplicidad de trabajo en algunas áreas de la UPT?*

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

**Tabla 27**

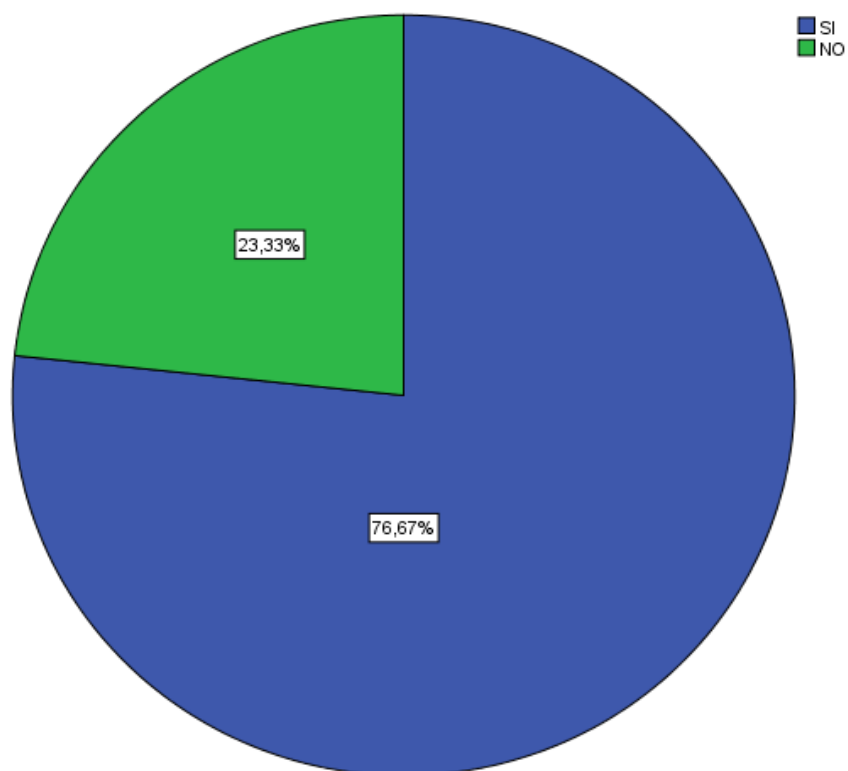
*¿Cree usted que la organización de la UPT, tienen muchos jefes?*

|               |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------------|--------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Válido</b> | <b>SI</b>    | 46         | 76,7 %     | 76,7 %               | 76,7 %                  |
|               | <b>NO</b>    | 14         | 23,3 %     | 23,3 %               | 100,0 %                 |
|               | <b>Total</b> | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

**Fuente:** Obtenido de la encuesta definitiva, *Pregunta, ¿Cree usted que la organización de la UPT, tienen muchos jefes?*

**Interpretación:**

Manifiestan en su mayor proporción (76,7 %) de los encuestados que creen que la UPT tienen muchos jefes, Esto tiene su origen en la existencia de demasiados departamentos y áreas que burocratizan la organización en estudio, Es decir, el diseño organizacional no es eficiente ni eficaz porque linda con un estilo mecánico de diseño organizacional, basado en la estructuración de muchas áreas y la implementación de muchas normas y procedimientos.



**Figura 41.** *¿Cree usted que la organización de la UPT, tienen muchos jefes?*

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

- **Dimensión departamentalización**

**Tabla 28**

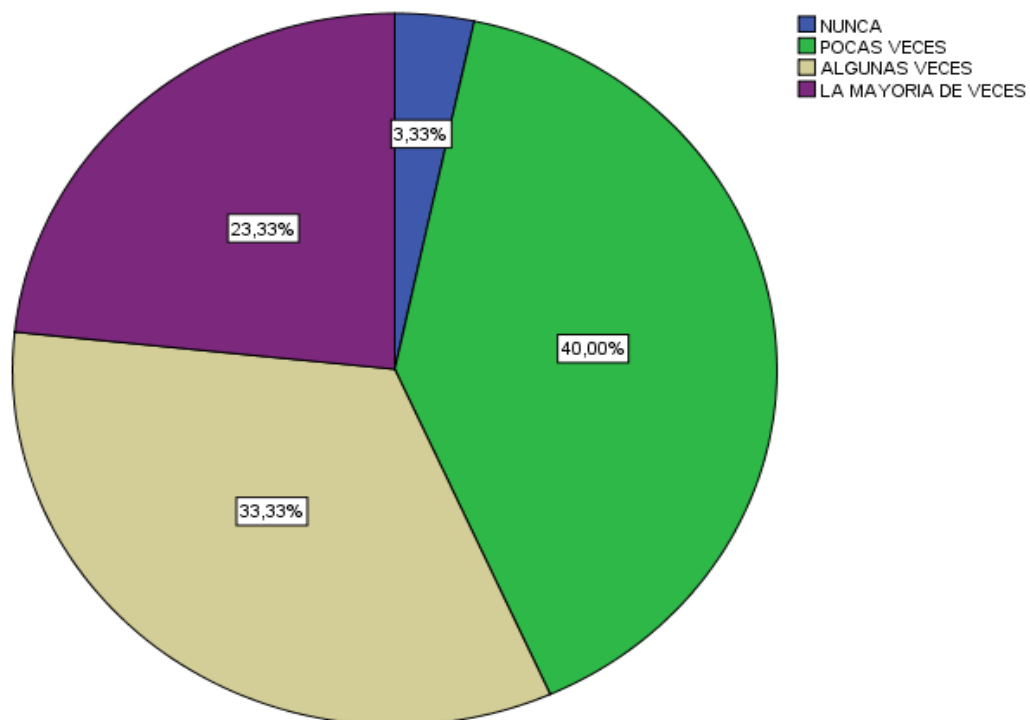
*Las unidades orgánicas definidas en la UPT, facilita la innovación de sus actividades*

|               |                                    | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje<br/>válido</b> | <b>Porcentaje<br/>acumulado</b> |
|---------------|------------------------------------|-------------------|-------------------|------------------------------|---------------------------------|
| <b>Válido</b> | <b>NUNCA</b>                       | 2                 | 3,3 %             | 3,3 %                        | 3,3 %                           |
|               | <b>POCAS<br/>VECES</b>             | 24                | 40,0 %            | 40,0 %                       | 43,3 %                          |
|               | <b>ALGUNAS<br/>VECES</b>           | 20                | 33,3 %            | 33,3 %                       | 76,7 %                          |
|               | <b>LA<br/>MAYORIA<br/>DE VECES</b> | 14                | 23,3 %            | 23,3 %                       | 100,0 %                         |
|               | <b>Total</b>                       | 60                | 100,0 %           | 100,0 %                      |                                 |

**Fuente:** Obtenido de la encuesta definitiva, *Pregunta, Las unidades orgánicas definidas en la UPT, facilita la innovación de sus actividades.*

**Interpretación:**

Gran parte de los encuestados (76,7 %) en forma acumulada señalan que nunca, pocas veces y algunas veces las unidades orgánicas tal como están diseñadas actualmente facilitan la innovación en el desarrollo de sus actividades o funciones específicas, Esto obedece fundamentalmente al diseño organizacional mecánico que vienen implementando, Es decir, el cumplimiento de las funciones obedece a criterios burocráticos, donde no se comparten permanentemente las habilidades y se prioriza en la mayoría de los trabajadores el cumplimiento de los horarios establecidos, No es política y premiación a la innovación de parte de la universidad, En todo caso la innovación obedece a actuaciones coyunturales y de manera informal.



**Figura 42:** *Las unidades orgánicas definidas en la UPT, facilita la innovación de sus actividades.*

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

**Tabla 29**

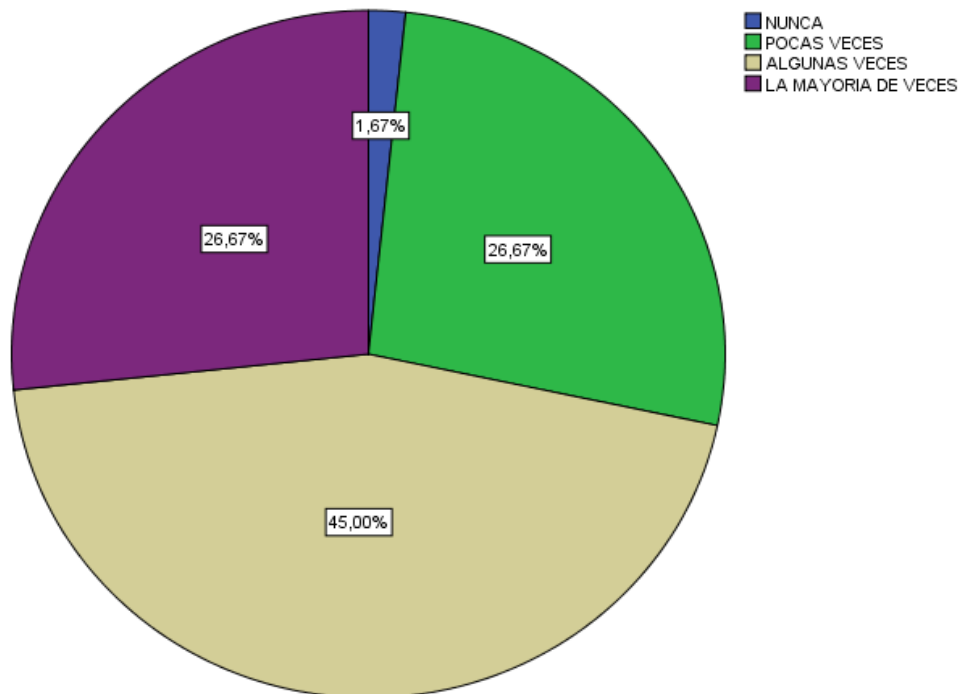
*Las unidades orgánicas definidas en la UPT, facilita la coordinación con otras unidades orgánicas.*

|        |                        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | NUNCA                  | 1          | 1,7 %      | 1,7 %                | 1,7 %                   |
|        | POCAS<br>VECES         | 16         | 26,7 %     | 26,7 %               | 28,3 %                  |
|        | ALGUNAS<br>VECES       | 27         | 45,0 %     | 45,0 %               | 73,3 %                  |
|        | LA MAYORIA<br>DE VECES | 16         | 26,7 %     | 26,7 %               | 100,0 %                 |
|        | Total                  | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Pregunta, *Las unidades orgánicas definidas en la UPT, facilita la coordinación con otras unidades orgánicas.*

### Interpretación:

El 73,3 % de los encuestados señalan que nunca, pocas veces y algunas veces las unidades orgánicas tal como están definidas facilita las coordinaciones con otras unidades orgánicas de la universidad, Esta situación indica que la manera como sean diseñado no es funcional a las coordinaciones sean estas formales o informales, Se vuelve a resaltar que el actual diseño organizacional no es eficiente ni eficaz para el logro de la visión, Muchos de los trabajadores tienen desconfianza del otro compañero de trabajo y no comparte información que posibilite realizar coordinaciones para mejorar su actuación en el cumplimiento de sus funciones.



**Figura 43.** *Las unidades orgánicas definidas en la UPT, facilita la coordinación con otras unidades orgánicas.*

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

**Tabla 30**

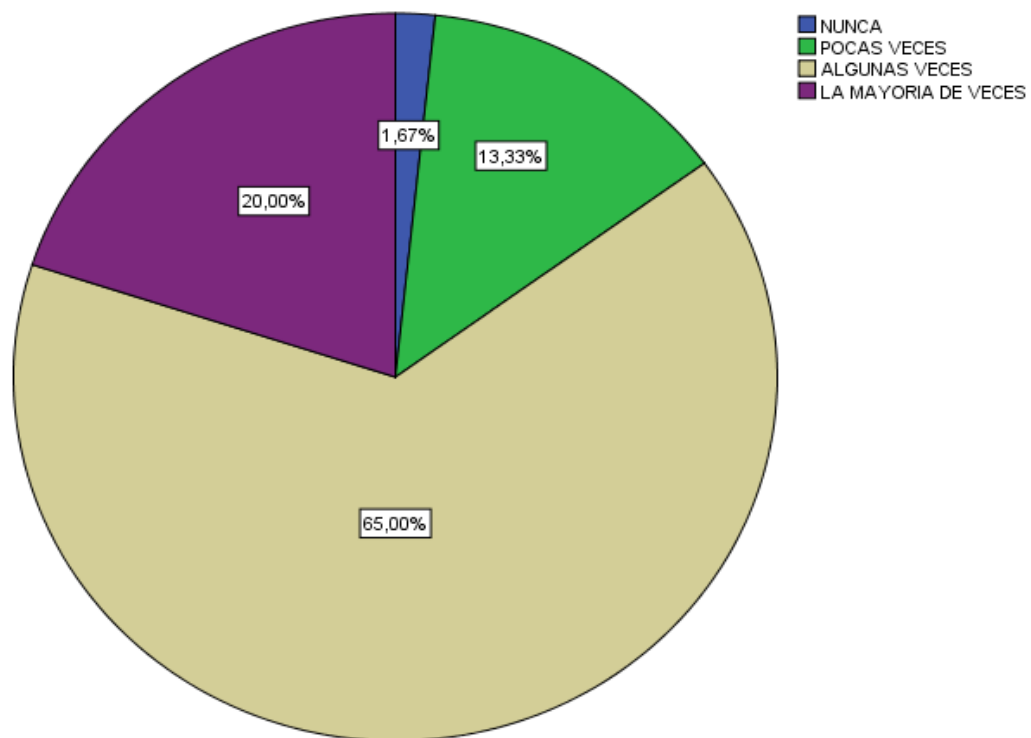
*Están fijadas claramente sus actividades y responsabilidades para el desarrollo de sus funciones al interior de la unidad orgánica donde trabaja.*

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------------|--------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Válido</b> | <b>NUNCA</b>                   | 1          | 1,7 %      | 1,7 %                | 1,7 %                   |
|               | <b>POCAS VECES</b>             | 8          | 13,3 %     | 13,3 %               | 15,0 %                  |
|               | <b>ALGUNAS VECES</b>           | 39         | 65,0 %     | 65,0 %               | 80,0 %                  |
|               | <b>LA MAYORIA DE<br/>VECES</b> | 12         | 20,0 %     | 20,0 %               | 100,0 %                 |
|               | <b>Total</b>                   | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

**Fuente:** Obtenido de la encuesta definitiva, Pregunta, *Están fijadas claramente sus actividades y responsabilidades para el desarrollo de sus funciones al interior de la unidad orgánica donde trabaja.*

### **Interpretación:**

La departamentalización asumida en la UPT no ha integrado adecuadamente los puestos a través del estudio profundo de la división del trabajo, es decir no ha integrado en primer las funciones del personal y luego su agrupamiento en departamentos orientado a la especialización, esto se evidencia en las respuesta al indicar que la gran mayoría (80 %) señalan que nunca, pocas veces y algunas veces están fijadas claramente sus actividades y responsabilidades en el desarrollo de las funciones del personal de la UPT, Esta situación debería ser permanente y sostenido.



**Figura 44.** *Están fijadas claramente sus actividades y responsabilidades para el desarrollo de sus funciones al interior de la unidad orgánica donde trabaja.*

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva. Autoría propia

**Tabla 31**

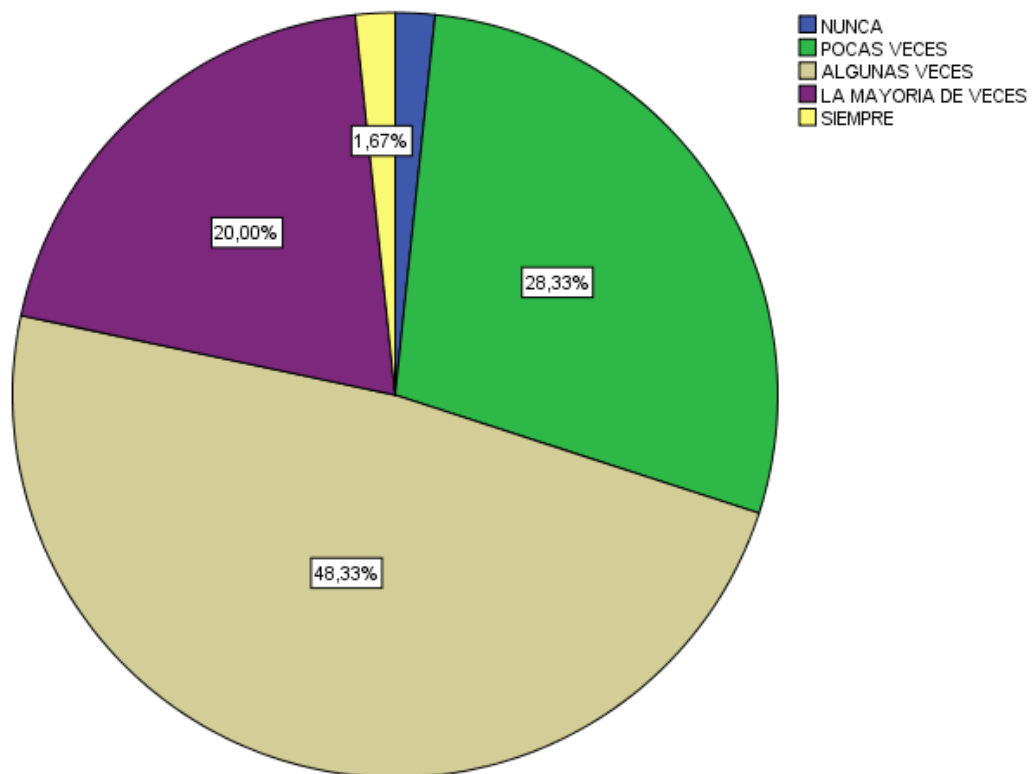
*La estructuración de la unidad orgánica donde trabaja, posibilita el logro de los objetivos trazados.*

|                                   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|-----------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>NUNCA</b>                      | 1          | 1,7 %      | 1,7 %                | 1,7 %                   |
| <b>POCAS VECES</b>                | 17         | 28,3 %     | 28,3 %               | 30,0%                   |
| <b>ALGUNAS VECES</b>              | 29         | 48,3 %     | 48,3 %               | 78,3 %                  |
| <b>Válido LA MAYORIA DE VECES</b> | 12         | 20,0 %     | 20,0 %               | 98,3 %                  |
| <b>SIEMPRE</b>                    | 1          | 1,7 %      | 1,7 %                | 100,0 %                 |
| <b>Total</b>                      | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Pregunta, *La estructuración de la unidad orgánica donde trabaja, posibilita el logro de los objetivos trazados*

### **Interpretación:**

El 78,3 % respondieron que nunca, pocas veces y algunas veces se logran los objetivos con la estructuración de la unidad orgánica donde trabaja, Toda organización debe asegurar la mejor estrategia para el logro de sus metas y objetivos, a esta aseveración no escapa la UPT, esto se debe en parte a la falta de coordinación permanente entre y al interior de las unidades orgánicas, a esto se suma debilidades en la división del trabajo.



**Figura 45.** *La estructuración de la unidad orgánica donde trabaja, posibilita el logro de los objetivos trazados.*

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

- **Dimensión división del trabajo**

**Tabla 32**

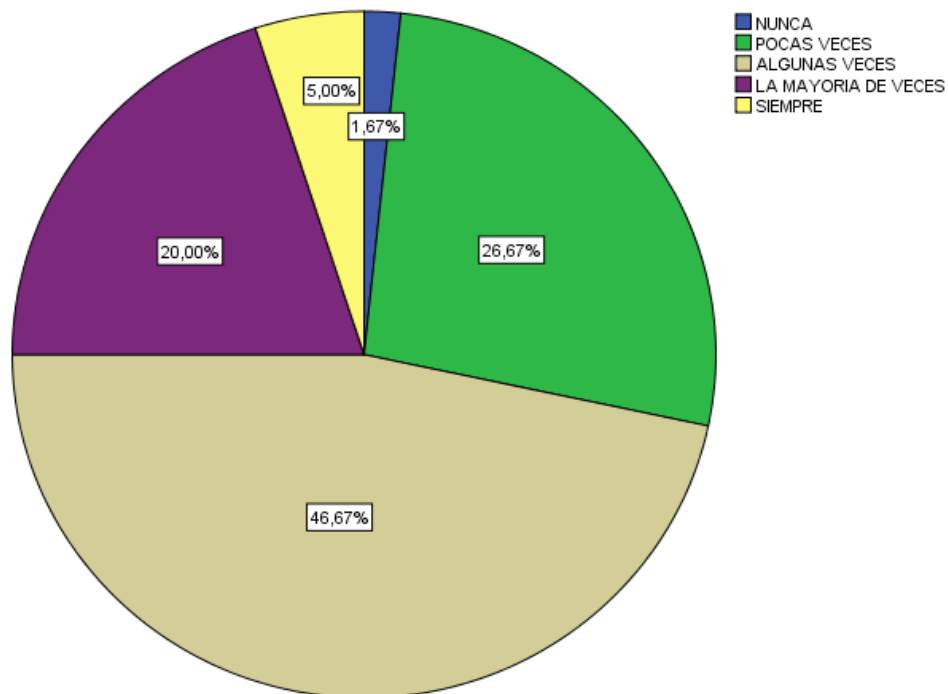
*La organización de la UPT tal como está diseñada, le permite lograr con eficiencia su trabajo individual.*

|                                   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|-----------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>NUNCA</b>                      | 1          | 1,7 %      | 1,7 %                | 1,7 %                   |
| <b>POCAS VECES</b>                | 16         | 26,7 %     | 26,7 %               | 28,3 %                  |
| <b>ALGUNAS VECES</b>              | 28         | 46,7 %     | 46,7 %               | 75,0 %                  |
| <b>Válido LA MAYORIA DE VECES</b> | 12         | 20,0 %     | 20,0 %               | 95,0 %                  |
| <b>SIEMPRE</b>                    | 3          | 5,0 %      | 5,0 %                | 100,0 %                 |
| <b>Total</b>                      | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Pregunta, *La organización de la UPT tal como está diseñada, le permite lograr con eficiencia su trabajo individual.*

**Interpretación:**

Las organizaciones diseñan su estructura organizacional en base a una división del trabajo que les permita obtener mayores beneficios y permita ahorrar el capital y disminuye las posibilidades de caer en errores, En el caso de la UPT respecto a las aseveraciones antes expuestas, no aplica una política solida de hacer que las especificaciones de las funciones al personal sea de beneficios, evitar errores y ahorros en el uso del capital disponible para la operatividad de la universidad, esto se evidencia en que, la mayor parte de los funcionarios encuestados, es decir el 75 % de forma acumulada, manifiestan que nunca, pocas veces y algunas veces, el diseño organizacional actual les permite lograr con eficiencia su trabajo individual.



**Figura 46.** *La organización de la UPT tal como está diseñada, le permite lograr con eficiencia su trabajo individual*  
Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

**Tabla 33**

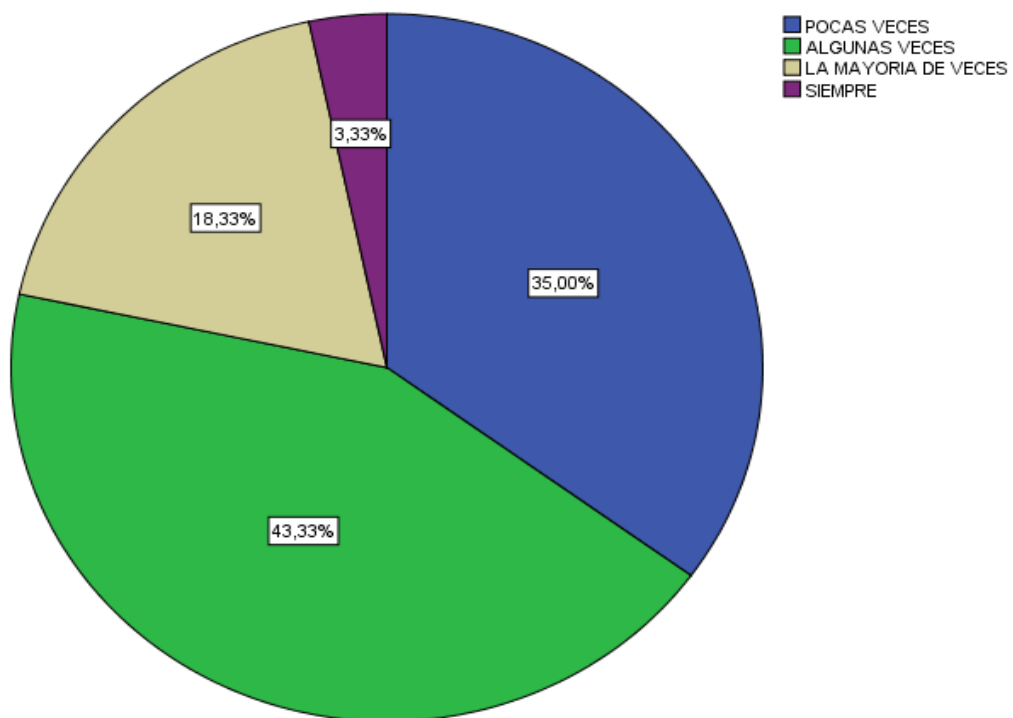
*El diseño actual de la organización de la UPT, le permite desarrollar con simplicidad el proceso de su trabajo.*

|        |                        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | POCAS VECES            | 21         | 35,0 %     | 35,0 %               | 35,0 %                  |
|        | ALGUNAS VECES          | 26         | 43,3 %     | 43,3 %               | 78,3 %                  |
|        | LA MAYORIA DE<br>VECES | 11         | 18,3 %     | 18,3 %               | 96,7 %                  |
|        | SIEMPRE                | 2          | 3,3 %      | 3,3 %                | 100,0 %                 |
|        | <b>Total</b>           | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Pregunta, El diseño actual de la organización de la UPT, le permite desarrollar con simplicidad el proceso de su trabajo.

### **Interpretación:**

Gran parte de los encuestados (78,3 %) indican que pocas veces y algunas veces, el diseño actual de la organización de la UPT, le permite desarrollar con simplicidad el proceso de su trabajo, Esto nos permite observar una enorme debilidad en la división del trabajo enmarcado en el actual diseño organizacional, en vista que hace que los procesos en algunos casos sean complejos, La universidad debe verse obligada y forzada a ejecutar acciones con especialistas enfocados en los objetivos institucionales, ya que la simplicidad obliga a pensar en lo esencial y clarificarlo, se debe entender que la simplicidad es la máxima sofisticación en el desarrollo de las actividades, En consecuencia, la relación división de trabajo y diseño organizacional, este estrechamiento relacionado, al mismo que debe darse prioritaria importancia.



**Figura 47.** *El diseño actual de la organización de la UPT, le permite desarrollar con simplicidad el proceso de su trabajo*

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

**Tabla 34**

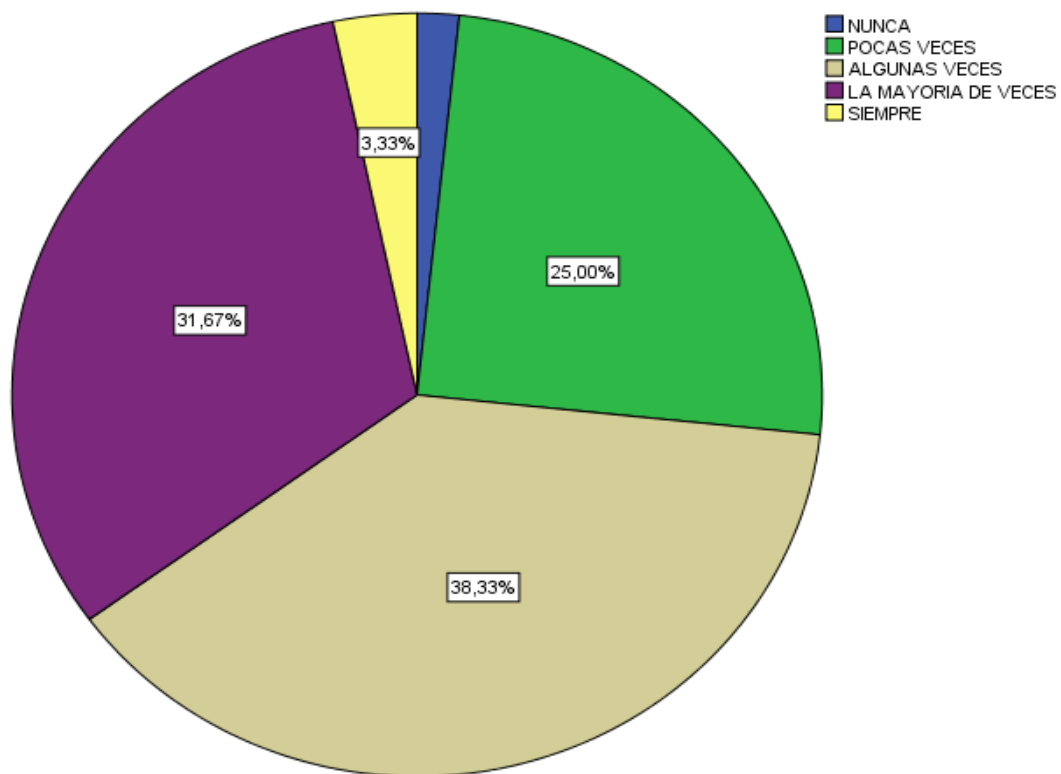
*Sus jefes inmediatos promueven la capacitación en su puesto de trabajo.*

|                                   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|-----------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>NUNCA</b>                      | 1          | 1,7 %      | 1,7 %                | 1,7 %                   |
| <b>POCAS VECES</b>                | 15         | 25,0 %     | 25,0 %               | 26,7 %                  |
| <b>ALGUNAS VECES</b>              | 23         | 38,3 %     | 38,3 %               | 65,0 %                  |
| <b>Válido LA MAYORIA DE VECES</b> | 19         | 31,7 %     | 31,7 %               | 96,7 %                  |
| <b>SIEMPRE</b>                    | 2          | 3,3 %      | 3,3 %                | 100,0 %                 |
| <b>Total</b>                      | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Pregunta, *Sus jefes inmediatos promueven la capacitación en su puesto de trabajo.*

### **Interpretación:**

Como en todos los casos la mayoría de los funcionarios encuestados (65 %) indican que nunca, pocas veces, y algunas veces, sus jefes inmediatos promueven la capacitación en sus respectivos puestos de trabajo, Es decir, para el personal que toma decisiones estratégicas en la universidad, no es relevante que los trabajadores asignados a los diferentes puestos de trabajo, sean capacitados a efectos de convertirlos en especialistas más competitivos, La mayoría de los jefes de la UPT, deberían entender que la división del trabajo es el proceso que permite superar las limitaciones individuales por medio de la especialización mediante adecuadas políticas de capacitación intensiva, para el logro eficiente y eficaz de los objetivos institucionales.



**Figura 48.** *Sus jefes inmediatos promueven la capacitación en su puesto de trabajo*

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

**Tabla 35**

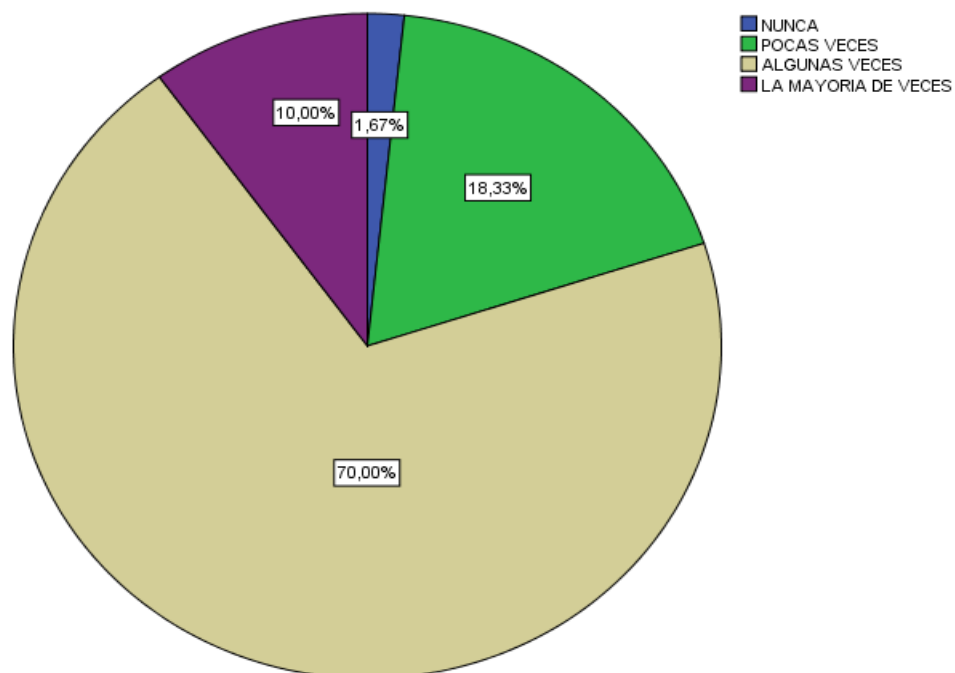
*La organización de la UPT tal como está diseñada, le permite alcanzar mayores niveles de productividad.*

|        |                        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | NUNCA                  | 1          | 1,7 %      | 1,7 %                | 1,7 %                   |
|        | POCAS VECES            | 11         | 18,3 %     | 18,3 %               | 20,0 %                  |
|        | ALGUNAS VECES          | 42         | 70,0 %     | 70,0 %               | 90,0 %                  |
|        | LA MAYORIA DE<br>VECES | 6          | 10,0 %     | 10,0 %               | 100,0 %                 |
|        | Total                  | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Pregunta, *La organización de la UPT tal como está diseñada, le permite alcanzar mayores niveles de productividad.*

### **Interpretación:**

El 90 % de los funcionarios encuestados dicen que nunca, pocas veces y algunas veces la organización de la UPT tal como está diseñada, le permite alcanzar mayores niveles de productividad, esta respuesta tiene relación a la existencia de los procesos burocráticos que el actual diseño organizacional propicia, En consecuencia, si no existe una muestra permanente de logros de objetivos de manera eficiente con una adecuada especialización, obviamente la productividad cae, La delimitación de las funciones se debe realizar con el fin que las actividades se efectúen con mayor precisión, eficiencia, productividad y especialización, mediante la simplificación de los procesos y el trabajo,



**Figura 49.** *La organización de la UPT tal como está diseñada, le permite alcanzar mayores niveles de productividad.*

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

- **Dimensión jerarquización**

**Tabla 36**

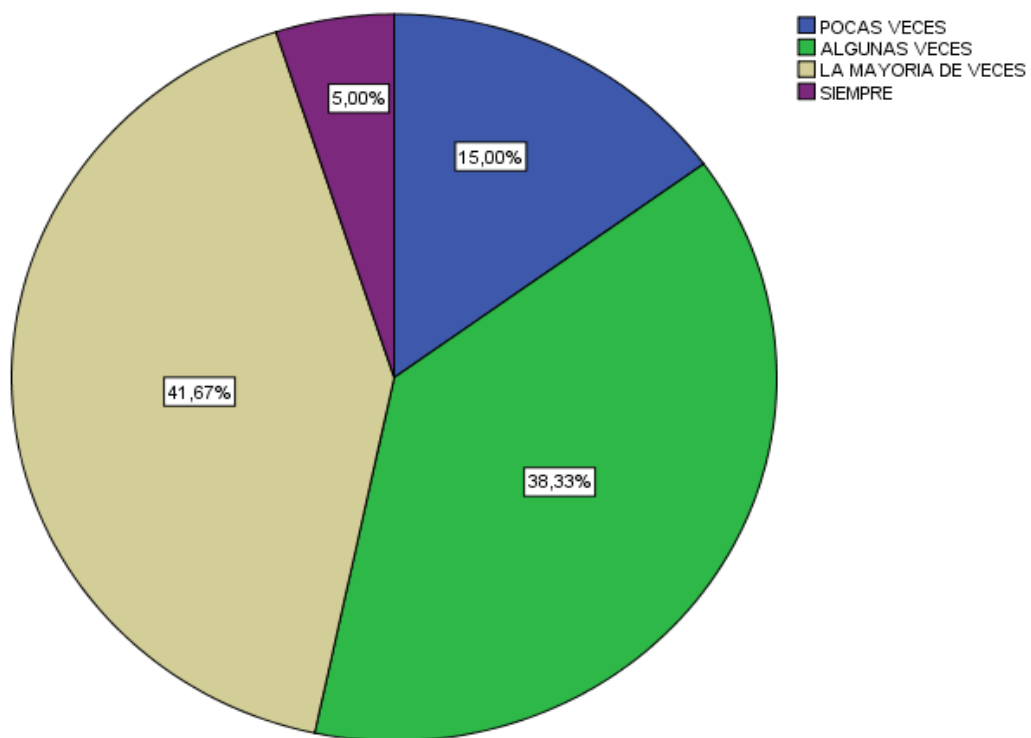
*En el desarrollo de las actividades, percibe una clara definición de la autoridad superior*

|        |                        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaj<br>e válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|------------------------|------------|------------|-----------------------|-------------------------|
| Válido | POCAS<br>VECES         | 9          | 15,0 %     | 15,0 %                | 15,0 %                  |
|        | ALGUNAS<br>VECES       | 23         | 38,3 %     | 38,3 %                | 53,3 %                  |
|        | LA MAYORIA<br>DE VECES | 25         | 41,7 %     | 41,7 %                | 95,0 %                  |
|        | SIEMPRE                | 3          | 5,0 %      | 5,0 %                 | 100,0 %                 |
|        | <b>Total</b>           | 60         | 100,0 %    | 100,0 %               |                         |

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Pregunta, En el desarrollo de las actividades, percibe una clara definición de la autoridad superior.

**Interpretación:**

El 53,3 % de los encuestados respondieron que pocas veces y algunas veces en el desarrollo de las actividades, percibe una clara definición de la autoridad superior, Cabe resaltar que, la jerarquización implica la definición de la estructura de la organización estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relaciones entre sí con precisión, así mismo es la disposición de las funciones de una organización por grado de importancia y mando, En consecuencia, cuando se refieren que no siempre, se ve con claridad la definición de la autoridad superior, es cuando algunas áreas dependen funcionalmente de una unidad orgánica y administrativamente de otra unidad orgánica, como son el caso de algunos centros de producción de la UPT, aspecto que hace del diseño organizacional deficiente.



**Figura 50.** *Pregunta, En el desarrollo de las actividades, percibe una clara definición de la autoridad superior.*

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

**Tabla 37**

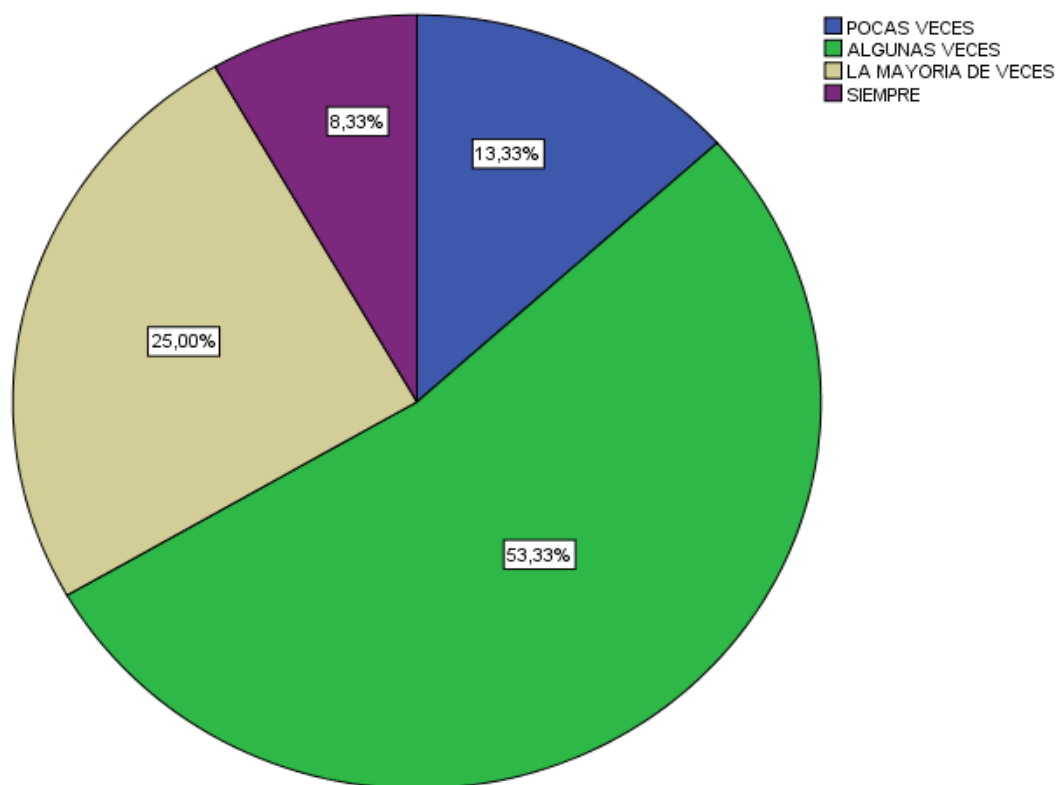
*Recibe instrucciones de la autoridad superior de su jefe inmediato.*

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaj<br>e válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------------|--------------------------------|------------|------------|-----------------------|-------------------------|
| <b>Válido</b> | <b>POCAS<br/>VECES</b>         | 8          | 13,3 %     | 13,3 %                | 13,3 %                  |
|               | <b>ALGUNAS<br/>VECES</b>       | 32         | 53,3 %     | 53,3 %                | 66,7 %                  |
|               | <b>LA MAYORIA<br/>DE VECES</b> | 15         | 25,0 %     | 25,0 %                | 91,7 %                  |
|               | <b>SIEMPRE</b>                 | 5          | 8,3 %      | 8,3 %                 | 100,0 %                 |
|               | <b>Total</b>                   | 60         | 100,0 %    | 100,0 %               |                         |

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Pregunta, *Recibe instrucciones de la autoridad superior de su jefe inmediato.*

### **Interpretación:**

Un diseño organizacional adecuado necesita tomar en consideración al organizar el trabajo, la jerarquización, es decir una cadena de mando ininterrumpida, y este contribuya a que los empleados sepan a quién deben reportar y a quién acudir en caso de enfrentar un problema, En este sentido la mayoría de los encuestados (66,7 %) indican que pocas veces y algunas veces recibe instrucciones de la autoridad superior de su jefe inmediato, Esto evidencia que existen la emisión de instrucciones de la autoridad superior a la de su jefe inmediato, interrumpiendo la cadena de mando y en consecuencia solicitan se les reporte acerca de las actividades realizadas en ese contexto.



**Figura 51.** Pregunta, *Recibe instrucciones de la autoridad superior de su jefe inmediato.*

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

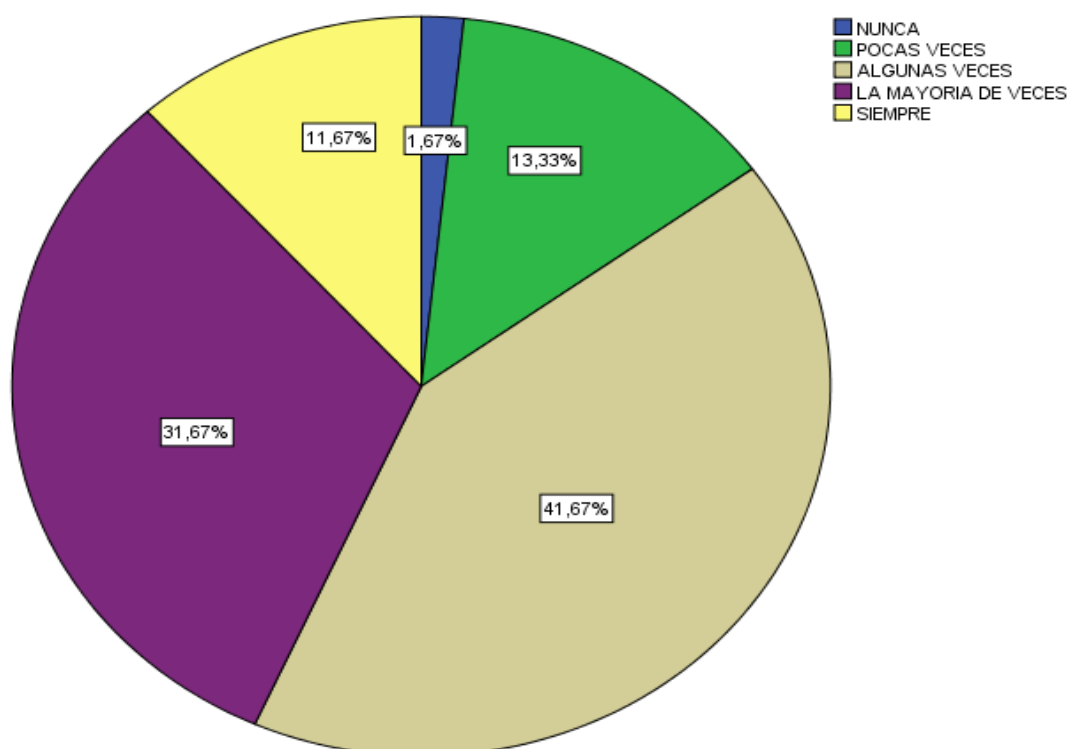
**Tabla 38**

|                                       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>NUNCA</b>                          | 1          | 1,7 %      | 1,7 %                | 1,7 %                   |
| <b>POCAS VECES</b>                    | 8          | 13,3 %     | 13,3 %               | 15,0 %                  |
| <b>ALGUNAS VECES</b>                  | 25         | 41,7 %     | 41,7 %               | 56,7 %                  |
| <b>Válido LA MAYORIA DE<br/>VECES</b> | 19         | 31,7 %     | 31,7 %               | 88,3 %                  |
| <b>SIEMPRE</b>                        | 7          | 11,7 %     | 11,7 %               | 100,0 %                 |
| <b>Total</b>                          | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Pregunta, Para el desarrollo de su trabajo, se observa la autoridad de su jefe inmediato.

### **Interpretación:**

De los encuestados el 56,7 % respondieron que nunca, pocas y algunas veces para el desarrollo de su trabajo, observan realmente la autoridad de su jefe inmediato, Esto se debe a la interrupción en ciertas oportunidades de la cadena de mando en los procesos, también se adiciona, el hecho que algunas unidades orgánicas dependen de dos jefes en el proceso, como son funcionalmente y administrativamente.



**Figura 52.** *Para el desarrollo de su trabajo, se observa la autoridad de su jefe inmediato*

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

**Tabla 39**

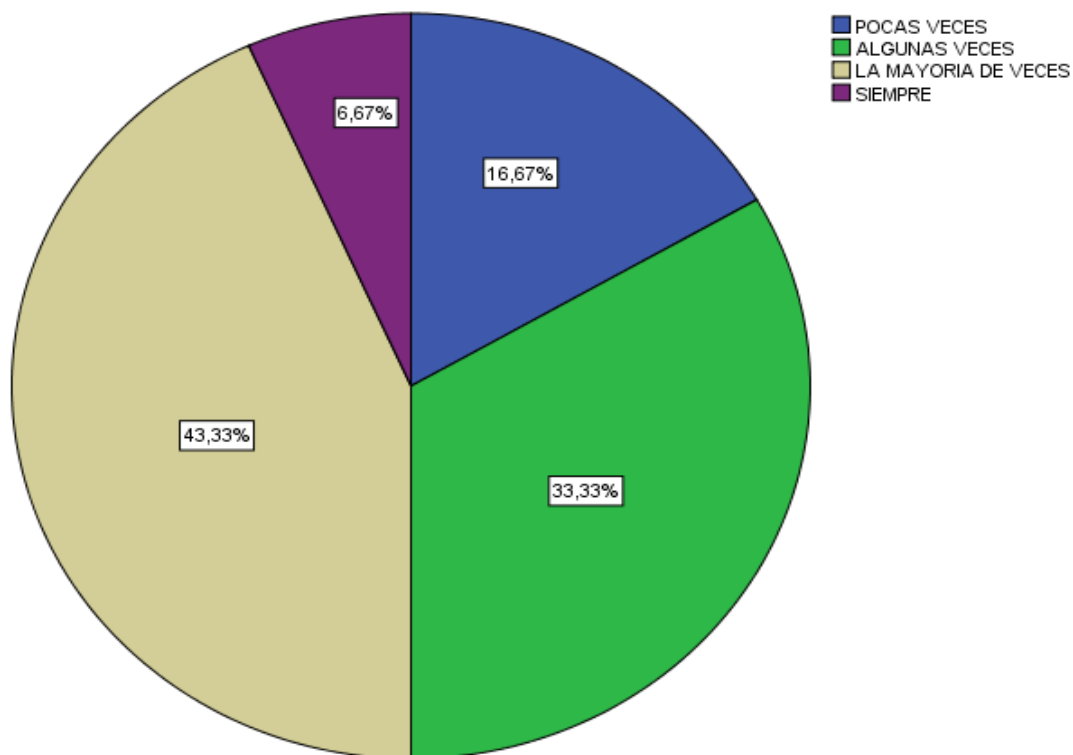
*Percibe usted en el desarrollo de sus actividades la existencia de muchas autoridades intervinientes*

|               |                            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------------|----------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Válido</b> | <b>POCAS VECES</b>         | 10         | 16,7 %     | 16,7 %               | 16,7 %                  |
|               | <b>ALGUNAS VECES</b>       | 20         | 33,3 %     | 33,3 %               | 50,0 %                  |
|               | <b>LA MAYORIA DE VECES</b> | 26         | 43,3 %     | 43,3 %               | 93,3 %                  |
|               | <b>SIEMPRE</b>             | 4          | 6,7 %      | 6,7 %                | 100,0 %                 |
|               | <b>Total</b>               | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Pregunta, *Percibe usted en el desarrollo de sus actividades la existencia de muchas autoridades intervinientes.*

### **Interpretación:**

Los niveles jerárquicos deben ser mínimos e indispensables, Se debe propiciar la creación de organizaciones planas, es decir con los mínimos niveles jerárquicos y definir claramente el tipo de autoridad, En este sentido el 50 % de los encuestados indican que pocas veces y algunas veces perciben en el desarrollo de sus actividades la existencia de muchas autoridades, Se reitera la opinión en el sentido que la UPT es una organización burocrática de proceso.



**Figura 53.** *Percibe usted en el desarrollo de sus actividades la existencia de muchas autoridades intervinientes.*

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

- **Dimensión coordinación**

**Tabla 40**

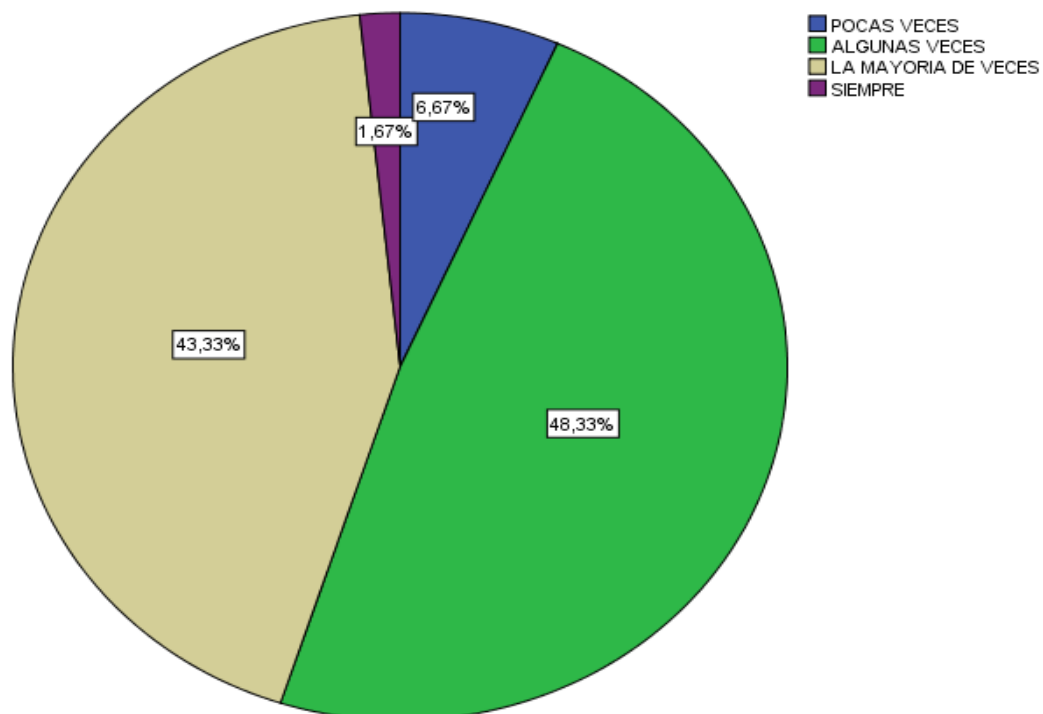
*Las coordinaciones que realiza con otras áreas, están orientadas al mismo objetivo institucional*

|        |                        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | POCAS VECES            | 4          | 6,7 %      | 6,7 %                | 6,7 %                   |
|        | ALGUNAS VECES          | 29         | 48,3 %     | 48,3 %               | 55,0 %                  |
|        | LA MAYORIA DE<br>VECES | 26         | 43,3 %     | 43,3 %               | 98,3 %                  |
|        | SIEMPRE                | 1          | 1,7 %      | 1,7 %                | 100,0 %                 |
|        | <b>Total</b>           | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

**Fuente:** Obtenido de la encuesta definitiva, Pregunta, *Las coordinaciones que realiza con otras áreas, están orientadas al mismo objetivo institucional.*

**Interpretación:**

La mayor parte de los encuestados (55 %) manifiestan que pocas y algunas veces las coordinaciones que realiza con otras áreas, están orientadas al mismo objetivo institucional, Como puede apreciarse las coordinaciones no siempre están orientadas a integrar de manera coherente las actividades a su cargo a efectos de obtener de manera más segura los objetivos institucionales, La universidad debe entender que la coordinación es el integrador importante en el flujo de los procesos sean estos técnicos, organizacionales, administrativos, legales, políticos, entre otros, Para alcanzar los objetivos estratégicos.



**Figura 54.** *Las coordinaciones que realiza con otras áreas, están orientadas al mismo objetivo institucional*

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva. Autoría propia

**Tabla 41**

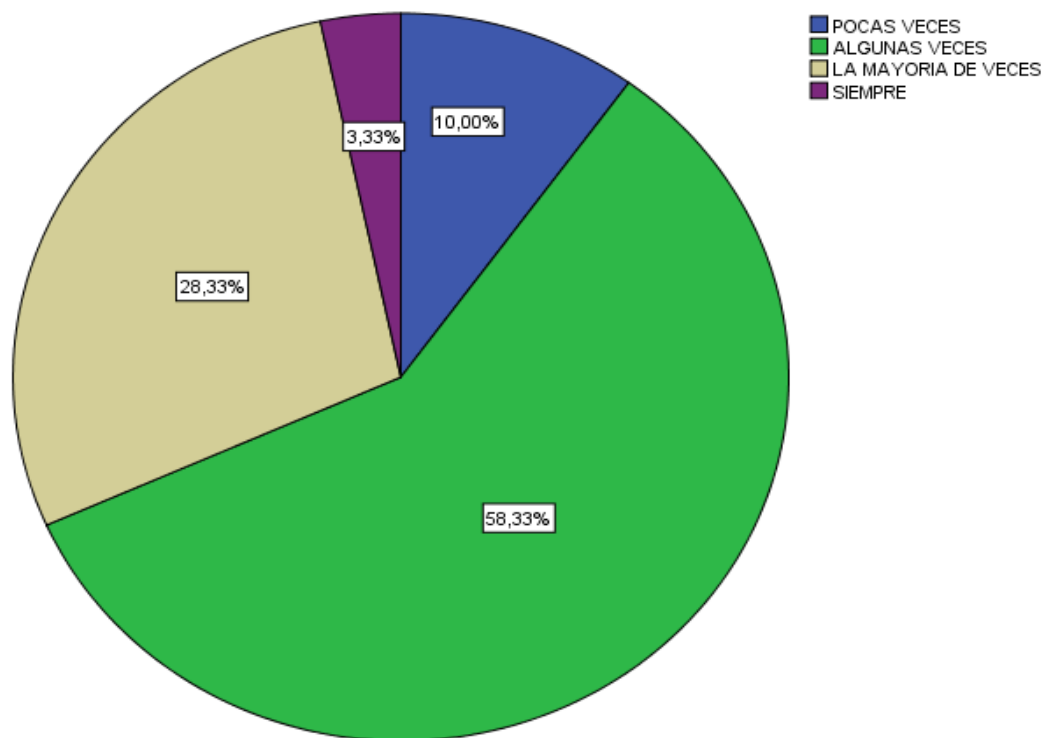
*Las coordinaciones que realiza con otras áreas, permiten armonizar las decisiones*

|        |                        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | POCAS VECES            | 6          | 10,0 %     | 10,0 %               | 10,0 %                  |
|        | ALGUNAS VECES          | 35         | 58,3 %     | 58,3 %               | 68,3 %                  |
|        | LA MAYORIA DE<br>VECES | 17         | 28,3 %     | 28,3 %               | 96,7 %                  |
|        | SIEMPRE                | 2          | 3,3 %      | 3,3 %                | 100,0 %                 |
|        | <b>Total</b>           | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Pregunta, *Las coordinaciones que realiza con otras áreas, permiten armonizar las decisiones.*

**Interpretación:**

Gran parte de los encuestados (68,3 %) indican que pocas veces y algunas veces, Las coordinaciones que realiza con otras áreas, permiten armonizar las decisiones, es decir las coordinaciones en la UPT, generalmente no implica la capacidad de sincronizar y concurrir al mismo fin y no de manera aislada a todos los elementos de la organización con relación a situaciones que se dan en un tiempo determinado y conforme a los objetivos fijados por la universidad de manera eficiente,



**Figura 55.** *Las coordinaciones que realiza con otras áreas, permiten armonizar las decisiones*

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

**Tabla 42**

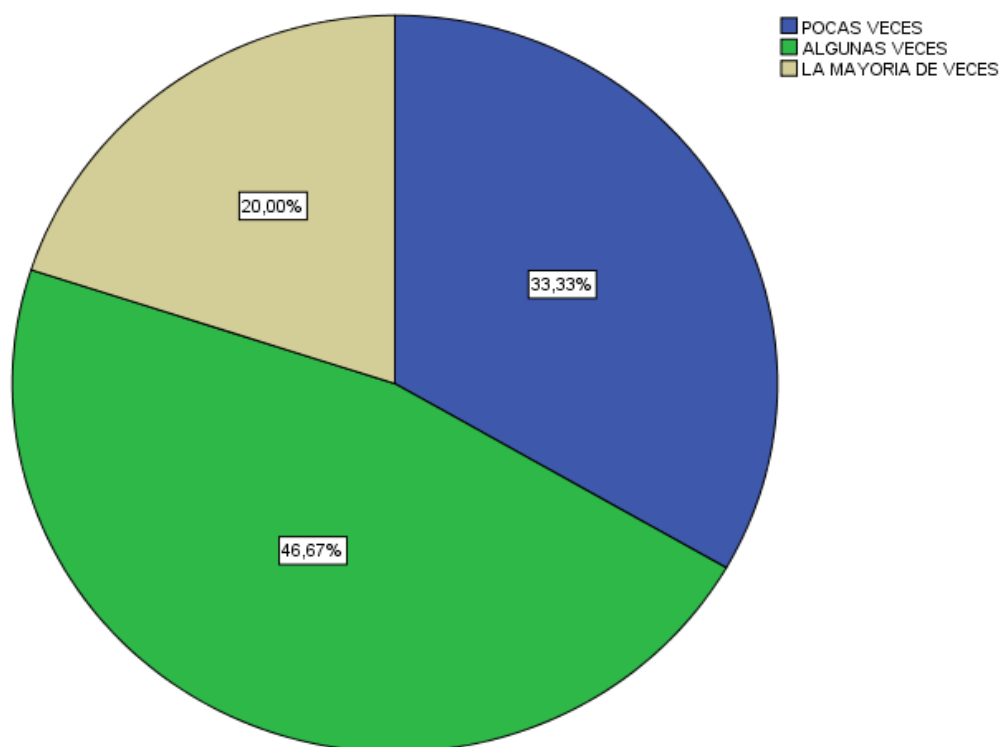
*Las coordinaciones que realiza con otras áreas, permiten integrar sus tareas*

|                                   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|-----------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>POCAS VECES</b>                | 20         | 33,3 %     | 33,3 %               | 33,3 %                  |
| <b>ALGUNAS VECES</b>              | 28         | 46,7 %     | 46,7 %               | 80,0 %                  |
| <b>Válido LA MAYORIA DE VECES</b> | 12         | 20,0 %     | 20,0 %               | 100,0 %                 |
| <b>Total</b>                      | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Pregunta, *Las coordinaciones que realiza con otras áreas, permiten integrar sus tareas.*

### **Interpretación:**

Como se observa la mayoría de los encuestados (80 %) manifiestan que pocas y algunas veces las coordinaciones que realizan al interior de la UPT, permite integrar las tareas asignadas, Las coordinaciones en la universidad deben mejorar sustancialmente pues es indispensable que la organización logre la unidad de esfuerzos de forma tal que las funciones y resultados se desarrollen en un marco de conjunto, de suma de sus componentes organizacionales, es decir todas las partes de la organización debe mantenerse unidos para obtener los objetivos trazados, En este contexto se evita duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidades.



**Figura 56.** Las coordinaciones que realiza con otras áreas, permiten integrar sus tareas

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

**Tabla 43**

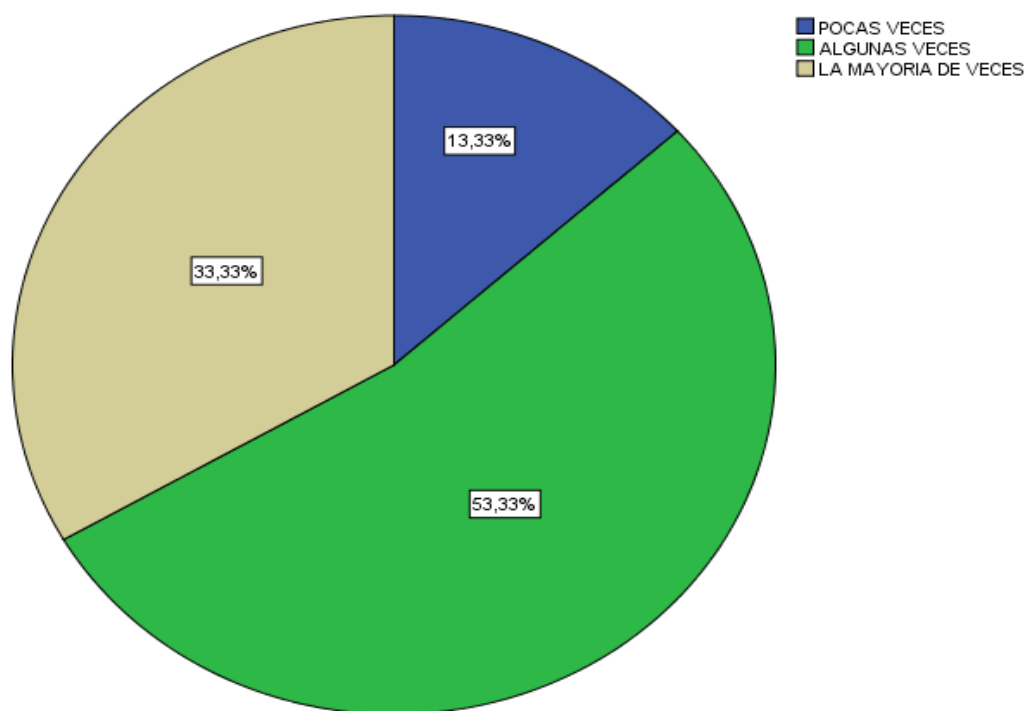
*Las coordinaciones que realiza con otras áreas, permiten poner orden en sus actividades*

|                                   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|-----------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>POCAS VECES</b>                | 8          | 13,3 %     | 13,3 %               | 13,3 %                  |
| <b>ALGUNAS VECES</b>              | 32         | 53,3 %     | 53,3 %               | 66,7 %                  |
| <b>Válido LA MAYORIA DE VECES</b> | 20         | 33,3 %     | 33,3 %               | 100,0 %                 |
| <b>Total</b>                      | 60         | 100,0 %    | 100,0 %              |                         |

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Pregunta, *Las coordinaciones que realiza con otras áreas, permiten poner orden en sus actividades.*

### **Interpretación:**

La mayoría de los funcionarios encuestados perciben que las coordinaciones no posibilitan de manera constante, la guía en el comportamiento ordenado, de los colaboradores de la UPT, en consecuencia, no fomenta una mejor toma de decisiones y que la coordinación se realice de manera eficaz y encaminada a la solidez de la organización.



**Figura 57.** *Las coordinaciones que realiza con otras áreas, permiten poner orden en sus actividades.*

Fuente: Obtenido de la encuesta definitiva, Autoría propia

## **5.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA VARIABLE FACTORES DE ENTORNO Y LA VARIABLE DEPENDIENTE DISEÑO ORGANIZACIONAL**

Los resultados de las tablas y figuras se han obtenido de los datos tabulados en Excel cuyo análisis se muestran en el Anexo 9, los mismos que han sido trabajados en el SPSS v24.

A continuación, se muestra el análisis comparativo entre variables y sus factores.

### **5.2.1 Análisis comparativo de proveedores de factores de entorno y coordinación del diseño organizacional**

En la UPT existe poco interés de parte de algunos funcionarios para analizar y conocer los factores de entorno que tienen influencia en la organización, fundamentalmente para la toma de decisiones, así mismo, los mismos colaboradores tienen la percepción que las coordinaciones en el contexto del diseño organizacional, no posibilita armonizar las decisiones que implementan. Es decir, gran parte de los que tienen capacidad de decisión no entienden que la función de coordinación es principalmente una cuestión de integración coherente y armónica de las actividades asignadas al personal de la universidad y que implica la capacidad de conciliar todos los elementos de la organización con relación conforme a los objetivos fijados en la UPT. Esta situación debe cambiar cambiando el diseño organizacional que sea más eficiente y eficaz. Así mismo, es importante dar mayor eficiencia a la inversión que realiza la universidad mediante contratos de largo plazo, de manera que los precios y la calidad sean lo más predecible y permanentes. Líneas abajo se describe los resultados de la encuesta a mayor detalle:

**Tabla 44**

*Comparativa entre las respuestas de la dimensión proveedores de la variable factores del entorno y la dimensión coordinación de la variable diseño organizacional.*

| Cuándo solicita la adquisición de bienes y servicios, pide que se realicen contratos permanentes con los proveedores para este fin |                     |       |                |                  |                           |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|----------------|------------------|---------------------------|-------|
|                                                                                                                                    |                     | NUNCA | POCAS<br>VECES | ALGUNAS<br>VECES | LA<br>MAYORÍA<br>DE VECES | TOTAL |
| Las coordinaciones que realizan con otras áreas, permiten armonizar las decisiones                                                 | POCAS VECES         | 50,0  | 16,7           | 33,3             | 0                         | 100,0 |
|                                                                                                                                    | ALGUNAS VECES       | 17,1  | 48,6           | 22,9             | 11,4                      | 100,0 |
|                                                                                                                                    | LA MAYORÍA DE VECES | 5,9   | 29,4           | 52,9             | 11,8                      | 100,0 |
|                                                                                                                                    | SIEMPRE             | 0     | 0              | 0                | 100,0                     | 100,0 |
| TOTAL                                                                                                                              |                     | 16,7  | 38,3           | 31,7             | 13,3 %                    | 100,0 |

Fuente: Obtenido de resultados de la encuesta definitiva en SPSS. Autoría propia.

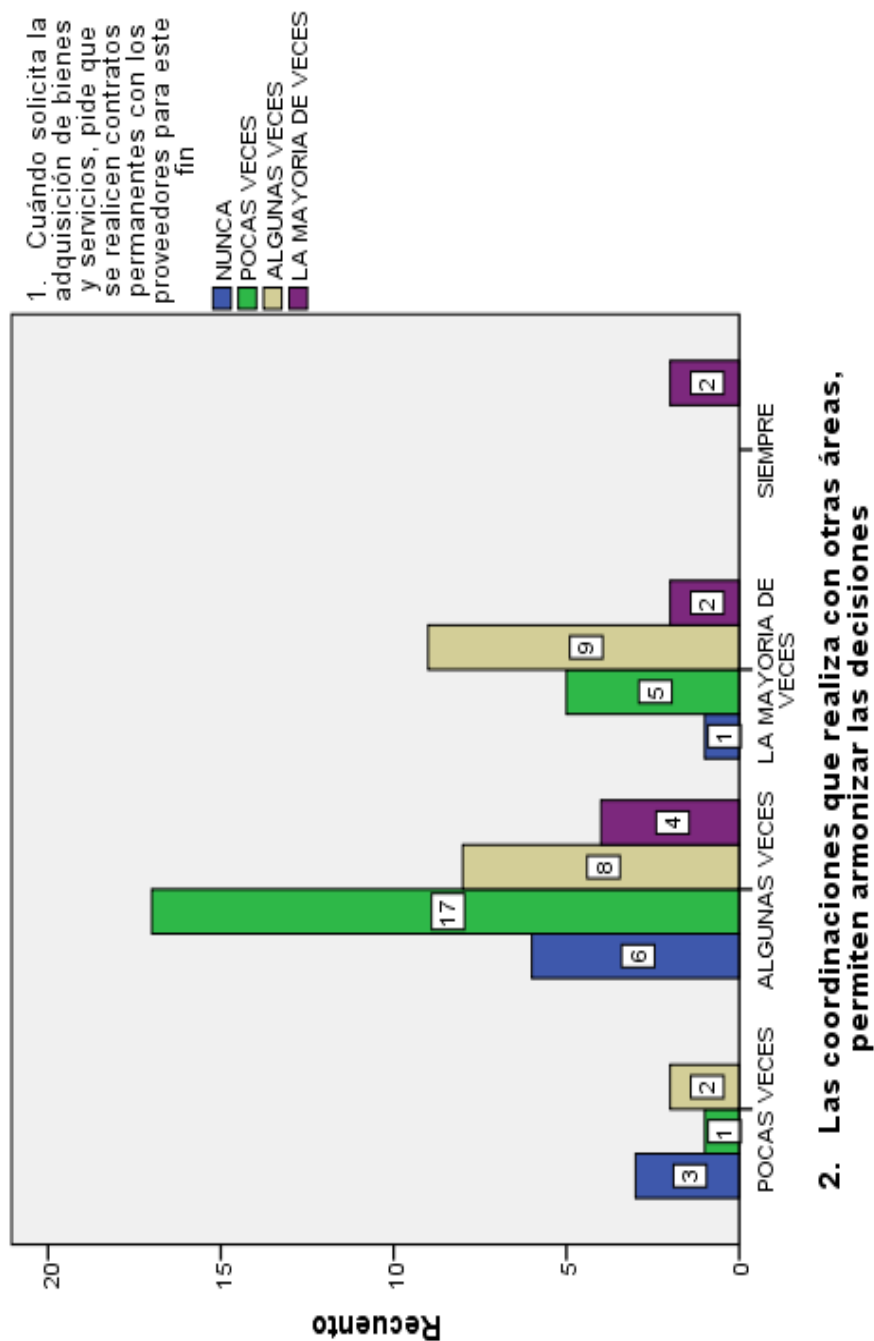
### Interpretación:

En la Tabla 44 se puede observar que de los encuestados que manifestaron que pocas veces las coordinaciones que realizan permiten armonizar las decisiones, el 50 % indican que nunca solicitaron que la adquisición de bienes y servicios, se realicen contratos permanentes con los proveedores.

Por otro lado, del total de encuestados que manifestaron que solo algunas veces las coordinaciones que realizan permiten armonizar las decisiones, el 48

% indican que pocas veces solicitaron que la adquisición de bienes y servicios, se realicen contratos permanentes con los proveedores.

Asimismo, del total de encuestados que respondieron que la mayoría de veces las coordinaciones que realizan permiten armonizar las decisiones, la mayor parte 52,9 % indicaron que algunas veces solicitaron que la adquisición de bienes y servicios, se realicen contratos permanentes con los proveedores.



**Figura 58.** Comparativa entre las respuestas de la dimensión proveedores de la variable factores del entorno y la dimensión coordinación de la variable diseño organizacional.

Fuente: Tabulación de datos en SPSS de la encuesta definitiva de la tabla anterior. Autoría propia.

### **5.2.2 Análisis comparativo de distribuidores de factores de entorno y departamentalización del diseño organizacional**

En la UPT se observa que gran parte de los funcionarios tienen la percepción que el proceso de distribución de los servicios a la comunidad universitaria es en algunos caos muy reducidos al decir que son pocas veces son adecuados, en otros casos algunas veces y existen algunos colaboradores que indican que nunca son adecuados. Esta situación es mucho más complicada en circunstancias que estos mismos trabajadores también tienen la percepción que, durante los procesos no están fijadas claramente sus actividades y responsabilidades para el desarrollo de sus funciones al interior de la unidad orgánica donde trabaja. Se puede percibir que el actual diseño organizacional no está configurado debidamente las responsabilidades y actividades, para la toma de decisiones, en este caso, orientadas a que la oferta de los servicios sea más eficiente y especializada. En esta línea de pensamiento se debe aclarar que no todos los servicios deben suministrar la universidad y reservar ese canal a otras organizaciones más eficientes y capacitadas, sin perder la transferencia tecnológica en los estudiantes que pueden colaborar en este sentido, como son por ejemplo los servicios que da los centros de producción de la UPT. Líneas abajo se describe los resultados de la encuesta a mayor detalle:

**Tabla 45**

*Comparativa entre las respuestas de la dimensión distribuidores de la variable factores del entorno y la dimensión departamentalización de la variable diseño organizacional.*

| Están fijadas claramente sus actividades y responsabilidades para el desarrollo de sus funciones al interior de la unidad orgánica donde trabaja |                                    |                |                  |                           |       |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------|------------------|---------------------------|-------|-------|
|                                                                                                                                                  | NUNCA                              | POCAS<br>VECES | ALGUNAS<br>VECES | LA<br>MAYORÍA<br>DE VECES | TOTAL |       |
| La distribución de los servicios de la UPT a la comunidad universitaria es la más adecuada                                                       | <b>NUNCA</b>                       | 0              | 0                | 100,0                     | 0     | 100,0 |
|                                                                                                                                                  | <b>POCAS<br/>VECES</b>             | 4,8            | 14,3             | 76,2                      | 4,8   | 100,0 |
|                                                                                                                                                  | <b>ALGUNAS<br/>VECES</b>           | 0              | 22,7             | 50,0                      | 27,3  | 100,0 |
|                                                                                                                                                  | <b>LA<br/>MAYORIA<br/>DE VECES</b> | 0              | 0                | 64,3                      | 35,7  | 100,0 |
| <b>TOTAL</b>                                                                                                                                     |                                    | 1,7            | 13,3             | 65,0                      | 20,0  | 100,0 |

Fuente: Obtenido de resultados de la encuesta definitiva en SPSS. Autoría propia.

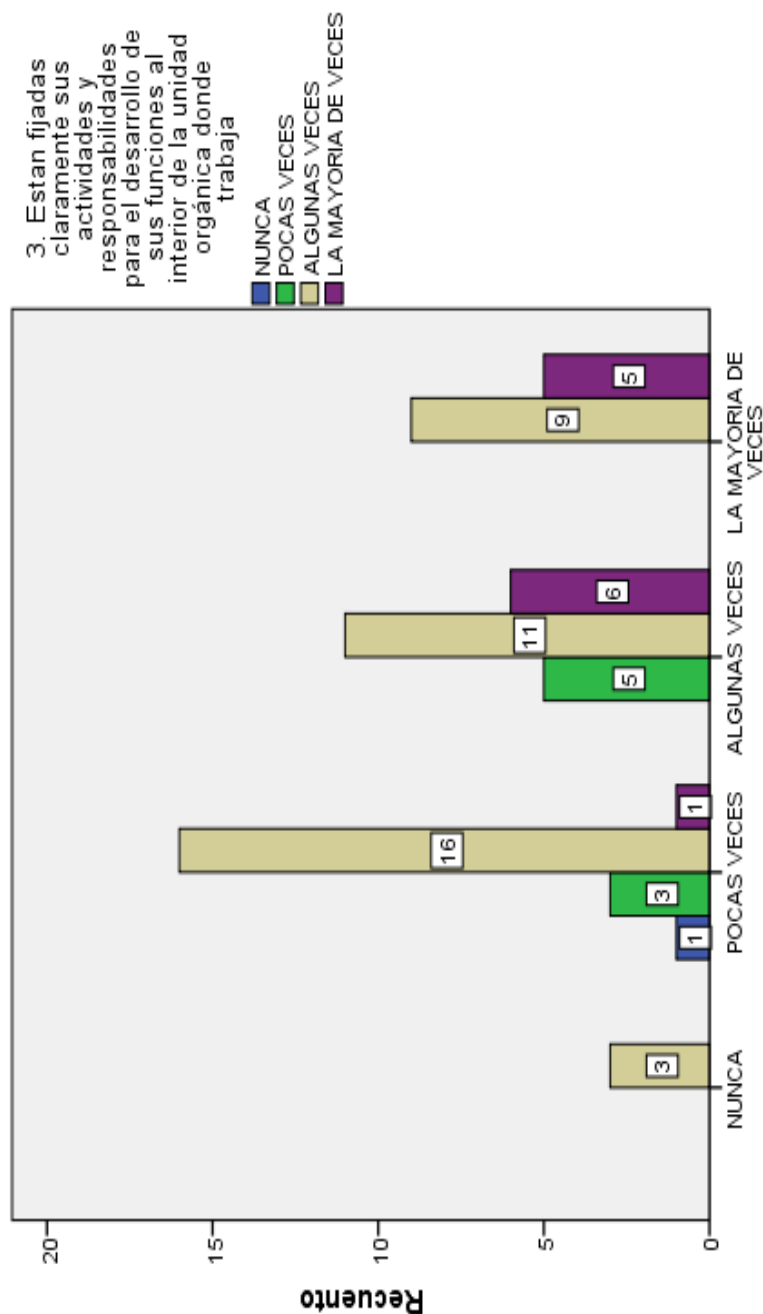
### **Interpretación:**

Se puede observar en la Tabla 45 que de la totalidad de los encuestados que respondieron nunca la distribución de los servicios de la UPT a la comunidad universitaria es la más adecuada, manifiestan que, algunas veces se muestra que están fijadas claramente sus actividades y responsabilidades para el desarrollo de sus funciones al interior de la unidad orgánica donde trabaja.

De los encuestados que respondieron que pocas veces la distribución de los servicios de la UPT a la comunidad universitaria es la más adecuada, la mayoría 76,2 % manifiestan que, en algunas oportunidades, se observa que estén fijadas claramente sus actividades y responsabilidades para el desarrollo de sus funciones al interior de la unidad orgánica donde trabaja.

De los encuestados que respondieron que algunas veces la distribución de los servicios de la UPT a la comunidad universitaria es la más adecuada, la mitad es decir 50 %, indicaron que, en algunas oportunidades, se observa que estén fijadas claramente sus actividades y responsabilidades para el desarrollo de sus funciones al interior de la unidad orgánica donde trabaja.

De los encuestados que respondieron que la mayoría de veces la distribución de los servicios de la UPT a la comunidad universitaria es la más adecuada, la gran mayoría 65 %, indicaron que, algunas veces, se observa que estén fijadas claramente sus actividades y responsabilidades para el desarrollo de sus funciones al interior de la unidad orgánica donde trabaja.



**4. La distribución de los servicios de la UPT a la comunidad universitaria es la mas adecuada**

**Figura 59.** Comparativa entre las respuestas de la dimensión distribuidores de la variable factores del entorno y la dimensión departamentalización de la variable diseño organizacional.  
Fuente: Tabulación de datos en SPSS de la encuesta definitiva de la tabla anterior. Autoría propia.

### **5.2.3 Análisis comparativo de clientes de factores de entorno y jerarquización del diseño organizacional**

Es muy importante la relación que la UPT deba establecer con los estudiantes (clientes) y esta se realice de diferentes maneras, como campañas masivas de publicidad, para despertar conciencia de los estudiantes en cuanto a los servicios educativos y atención de las múltiples necesidades que plantean los demandantes. Así mismo, es necesario que la UPT deba afianzar las relaciones a largo plazo con los estudiantes y se hagan los esfuerzos de carácter permanente y sostenido de conocer las inquietudes y dudas que poseen para poder resolverlos oportuna y adecuadamente, ya sea a través de mejoras en el servicio y adaptarse a sus necesidades que permitan satisfacer las necesidades de los estudiantes de la universidad en estudio.

Lamentablemente esta situación no se da, en consecuencia, estos se sienten insatisfechos aseveración que se valida con los trabajadores encuestados, quienes indican que a los estudiantes no se solucionan de manera oportuna sus respectivos problemas. Adicionalmente señalan estos mismos funcionarios en su mayoría, que no perciben una clara definición de la autoridad superior cuando desarrollan sus actividades. Nuevamente se afirma que es el inadecuado diseño de la organización de la UPT, que vienen propiciando diferentes problemas, como es el caso de insatisfacción estudiantil. También se debe afirmar que la línea de autoridad requiere modificaciones sustanciales a efectos de brindar estos servicios adecuadamente, debido que la mayoría de los trabajadores que indican que los servicios son inadecuados afirman que en el desarrollo de sus actividades no perciben una clara definición de la autoridad superior. Más adelante se expone la interpretación estadística de la tabla siguiente:

**Tabla 46**

*Comparativa entre las respuestas de la dimensión clientes de la variable factores del entorno y la dimensión jerarquización de la variable diseño organizacional.*

|                                                                                    |                                    | En el desarrollo de las actividades, percibe una clara definición de la autoridad superior |                   |                        |         |       |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------|---------|-------|
|                                                                                    |                                    | POCAS<br>VECES                                                                             | ALGUNA<br>S VECES | LA MAYORIA<br>DE VECES | SIEMPRE | TOTAL |
| Solucionan<br>a los<br>problemas<br>de los<br>estudiantes<br>de manera<br>oportuna | <b>NUNCA</b>                       | 50,0                                                                                       | 50,0              | 0                      | 0       | 100,0 |
|                                                                                    | <b>POCAS<br/>VECES</b>             | 13,6                                                                                       | 59,1              | 27,3                   | 0       | 100,0 |
|                                                                                    | <b>ALGUNAS<br/>VECES</b>           | 16,7                                                                                       | 33,3              | 41,7                   | 8,3     | 100,0 |
|                                                                                    | <b>LA<br/>MAYORIA<br/>DE VECES</b> | 14,3                                                                                       | 23,8              | 57,1                   | 4,8     | 100,0 |
|                                                                                    | <b>SIEMPRE</b>                     | 0                                                                                          | 0                 | 66,7                   | 33,3    | 100,0 |
| <b>TOTAL</b>                                                                       |                                    | 15,0                                                                                       | 38,3              | 41,7                   | 5,0     | 100,0 |

Fuente: Obtenido de encuesta definitiva en SPSS. Autoría propia.

### Interpretación Tabla 5

En la Tabla 45 se puede apreciar que de los encuestados que respondieron que nunca observan que se solucionen los problemas de los estudiantes de manera oportuna, la mitad indican que pocas veces y la otra mitad que algunas veces en el desarrollo de las actividades, perciben una clara definición de la autoridad superior.

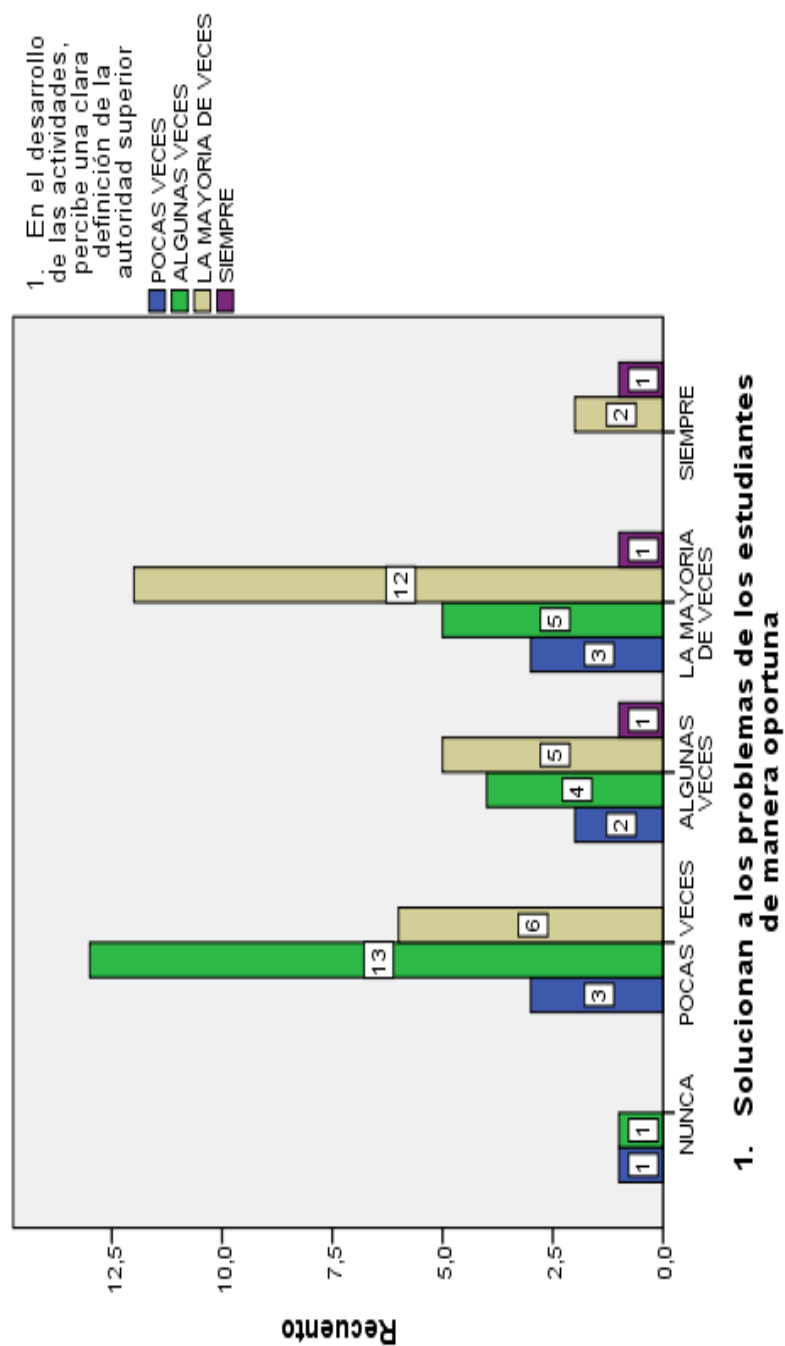
Se observa que de los encuestados que respondieron que pocas veces se solucionan los problemas de los estudiantes de manera oportuna, la mayoría, es

decir, el 59,1 % perciben que algunas veces en el desarrollo de las actividades, perciben una clara definición de la autoridad superior.

Los resultados del análisis estadístico, indican que de los encuestados que respondieron que algunas veces se solucionan los problemas de los estudiantes de manera oportuna, el mayor porcentaje 41,7 % indican que la mayoría de veces en el desarrollo de las actividades, perciben una clara definición de la autoridad superior.

Se observa que de los encuestados que respondieron que la mayoría de veces se solucionan los problemas de los estudiantes de manera oportuna, el mayor porcentaje 57,1 % perciben que igualmente la mayoría de veces en el desarrollo de las actividades, perciben una clara definición de la autoridad superior.

Finalmente, se puede indicar que de los encuestados que respondieron que la siempre se solucionan los problemas de los estudiantes de manera oportuna el 66,7 % perciben también que la mayoría de veces en el desarrollo de las actividades, perciben una clara definición de la autoridad superior.



**Figura 60.** Comparativa entre las respuestas de la dimensión clientes de la variable factores del entorno y la dimensión jerarquización de la variable diseño organizacional.

Fuente: Tabulación de datos en SPSS de la encuesta definitiva de la tabla anterior. Autoría propia

#### **5.2.4 Análisis comparativo de los competidores de factores de entorno y la división del trabajo del diseño organizacional**

De las respuestas de los encuestados en este sentido, se puede inferir que la organización de la UPT, tal como está diseñada, no le permite lograr con eficiencia el trabajo individual de los colaboradores de la UPT, esto debido a que las distintas formas de dividir las tareas y el trabajo para poder alcanzar las metas no son las adecuadas, restando competitividad a la organización. Por otro lado, en el contexto de los procesos de no lograr las metas trazadas de manera permanente, se puede observar que la competencia en el mercado, generalmente no hace que mejore la calidad de los servicios educativos de la UPT, ya que a los servidores generalmente no dan importancia este factor de entorno sumamente relevante para la toma de decisiones en la competencia del mercado, así mismo, se entiende que conciben que la UPT es una institución dominante en el mercado y las otras organizaciones no son lo suficientemente competitivas en relación con la universidad de estudio. Detalles específicos de las encuestas al respecto se detallan luego de la tabla siguiente.

**Tabla 47**

*Comparativa entre las respuestas de la dimensión competidores de la variable factores del entorno y la dimensión división del trabajo de la variable diseño organizacional.*

| La organización de la UPT tal como está diseñada, le permite lograr con eficiencia su trabajo individual |                           |       |                |                      |                           |         |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------|----------------|----------------------|---------------------------|---------|-------|
|                                                                                                          |                           | NUNCA | POCAS<br>VECES | ALGUN<br>AS<br>VECES | LA<br>MAYORIA<br>DE VECES | SIEMPRE | TOTAL |
| La competencia en el mercado, hace que mejore la calidad de los servicios educativos de la UPT           | NUNCA                     | 0     | 0              | 100,0                | 0                         | 0       | 100,0 |
|                                                                                                          | POCAS<br>VECES            | 0     | 35,7           | 64,3                 | 0                         | 0       | 100,0 |
|                                                                                                          | ALGUNAS<br>VECES          | 0     | 23,5           | 47,1                 | 29,4                      | 0       | 100,0 |
|                                                                                                          | LA<br>MAYORIA<br>DE VECES | 3,8   | 26,9           | 34,6                 | 23,1                      | 11,5    | 100,0 |
|                                                                                                          | SIEMPRE                   | 0     | 0              | 50,0                 | 50,0                      | 0       | 100,0 |
| TOTAL                                                                                                    |                           | 1,7   | 26,7           | 46,7                 | 20,0                      | 5,0     | 100,0 |

Fuente: Obtenido de encuesta definitiva en SPSS. Autoría propia.

### Interpretación:

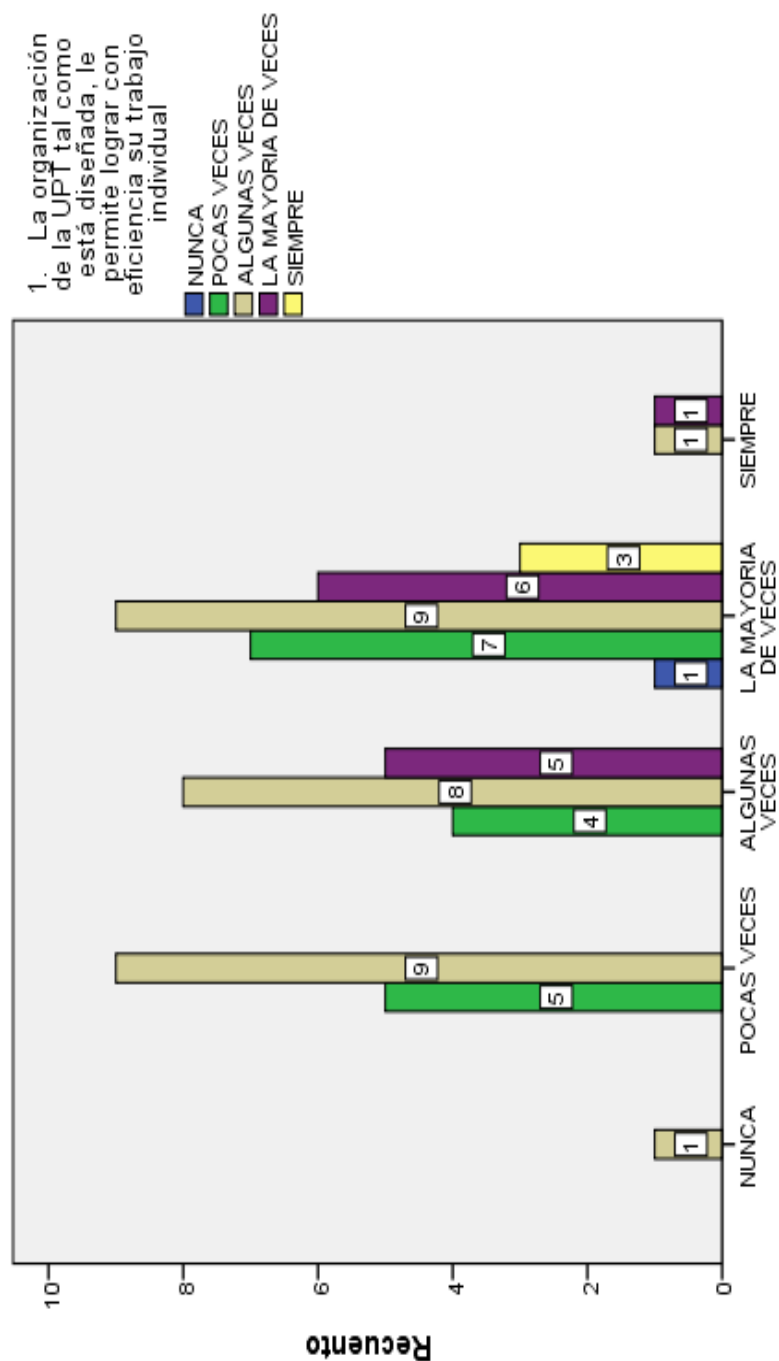
La Tabla 46 muestra que, de los encuestados que respondieron que nunca la competencia en el mercado hace que mejore la calidad de los servicios educativos de la UPT, todos indican que algunas veces la organización de la UPT tal como está diseñada, le permite lograr con eficiencia su trabajo individual.

Se observa que del personal de la UPT que fueron encuestados y que manifiestan que pocas veces la competencia en el mercado hace que mejore la calidad de los servicios educativos de la UPT, la mayoría de ellos, es decir, el 64,3 %, señalaron que algunas veces la organización de la UPT tal como está diseñada, le permite lograr con eficiencia su trabajo individual.

Los resultados de la encuesta indican que, de los encuestados que indican que algunas veces la competencia en el mercado hace que mejore la calidad de los servicios educativos de la UPT, el 47,1 % señalaron que algunas veces la organización de la UPT tal como está diseñada, le permite lograr con eficiencia su trabajo individual.

Asimismo, se puede observar que de los encuestados que indican que la mayoría de veces la competencia en el mercado hace que mejore la calidad de los servicios educativos de la UPT, el 34,6 % señalaron que algunas veces la organización de la UPT tal como está diseñada, le permite lograr con eficiencia su trabajo individual.

Finalmente, se observa que de los encuestados que indican que siempre la competencia en el mercado hace que mejore la calidad de los servicios educativos de la UPT, la mitad de ellos señalan que algunas veces y la otra mitad que la mayoría de veces la organización de la UPT, tal como está diseñada, le permite lograr con eficiencia su trabajo individual.



**Figura 61.** Comparativa entre las respuestas de la dimensión competidores de la variable factores del entorno y la dimensión división del trabajo de la variable diseño organizacional

Fuente: Tabulación de datos en SPSS de la encuesta definitiva de la tabla anterior. Autoría propia.

## 5.3 VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS

### 5.3.1 Prueba de confiabilidad de Alpha de Cronbach

Para validar el instrumento se realizó una encuesta piloto a la población de estudio (30 trabajadores) la misma que se realizó entre los días 14 al 16 de junio de 2018. Los resultados fueron calculados con el programa estadístico SPSS v.19 (Anexo 10).

**Tabla 48**

*Resumen de procesamiento de casos*

|              |                       | N  | %     |
|--------------|-----------------------|----|-------|
| <b>CASOS</b> | Válido                | 30 | 100,0 |
|              | Excluido <sup>a</sup> | 0  | 0,0   |
|              | Total                 | 30 | 100,0 |

Fuente: Tabulación de datos de encuesta piloto usando SPSS v24.

#### Interpretación:

En la Tabla 7 se muestra los datos usados para el procesamiento de Alpha de Cronbach, el cual es un indicador global del grado de confiabilidad (Castañeda, M. B., Cabrera, A.F., Navarro, Y. & de Vries, W., 2010, p. 137) de la escala donde se observa que todos los datos son válidos.

**Tabla 49**

*Estadística de fiabilidad para la variable independiente*

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0,672            | 5              |

Fuente: Tabulación de datos de encuesta piloto usando SPSS v24.

### Interpretación:

En la Tabla 8 se puede observar que el valor de la confiabilidad al aplicar alfa de Cronbach fue de 0,672 para la variable independiente “Factores de entorno” y en la Tabla 9 se obtuvo un resultado de 0,866 para la variable dependiente “Diseño organizacional”.

**Tabla 50**

*Estadísticas de fiabilidad para la variable dependiente*

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0,866            | 5              |

Fuente: Tabulación de datos de encuesta piloto usando SPSS v24.

**Tabla 51**

*Estadísticos de fiabilidad*

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0,943            | 2              |

Fuente: Procesamiento de datos de la encuesta piloto.

### Interpretación:

Sin embargo, en la Tabla 10 se observa que el valor de alfa de Cronbach para ambas variables dio un valor de 0,943, los datos que fueron utilizados para realizar esta prueba se observan en el Anexo 10.

### 5.3.2 Pruebas estadísticas

Se levantó la información aplicando la encuesta definitiva a 60 trabajadores de la Universidad Privada de Tacna usando la encuesta, esta se efectuó entre los días del 01 al 19 de agosto de 2018. Procediéndose luego a realizar las pruebas estadísticas en el programa Eviews v9. que se describen a continuación.

#### 5.3.2.1 Prueba de normalidad para las variables

Se realizó la prueba de normalidad para las variables, en este sentido, los autores (Box, Hunter, & Hunter , 2008) citan textualmente acerca de la normalidad que:

*Es importante tener presente que todos los modelos matemáticos-estadísticos son aproximados. En concreto, nunca hubo, ni nunca habrá, una línea exactamente recta o unas observaciones que se distribuyan exactamente según una distribución normal. Por ello, aunque muchas técnicas descritas en el texto implican la suposición de normalidad, todo lo que requieren para ser útiles es una normalidad aproximada. (p. 30).*

De acuerdo a ello se procedió a determinar la normalidad de las variables de estudio mediante histogramas procesados a través de la encuesta definitiva, por medio del programa estadístico Eviews 9.

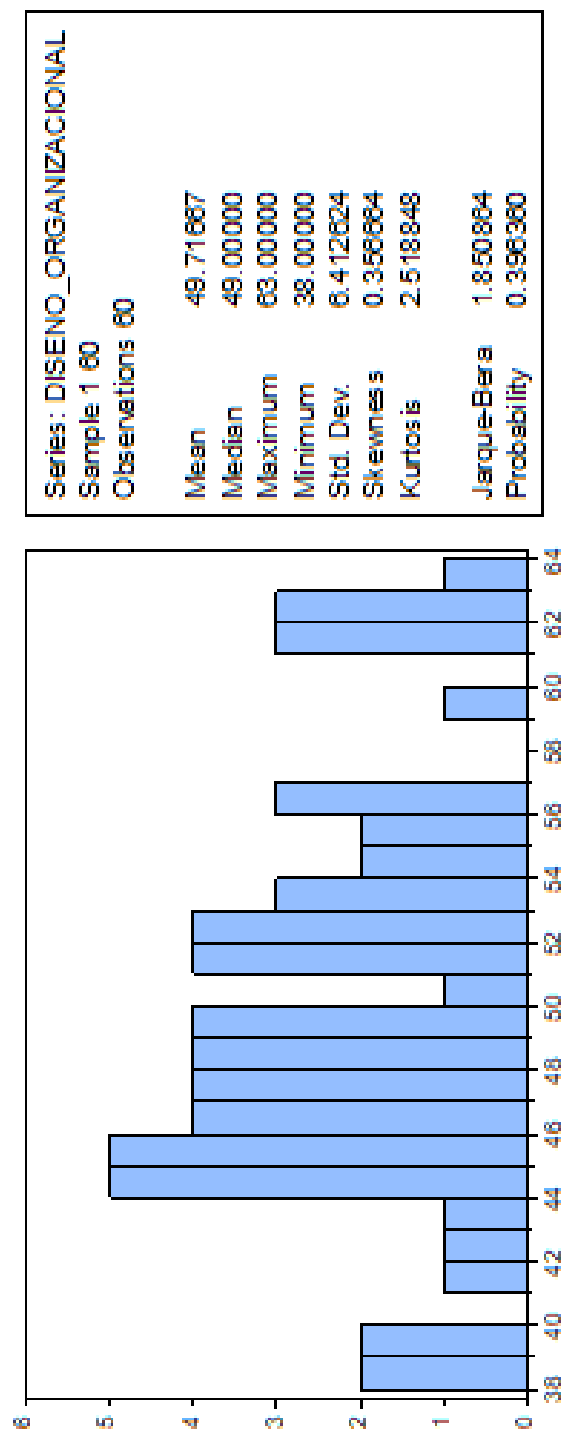
El siguiente histograma presenta la normalidad de los datos de la variable diseño organizacional, el cual está dado por el resultado de la desviación de los datos respecto a la media de 6,41, es decir, los datos se alejan en promedio respecto a la media 6,41.

Por otro lado, se tiene un valor máximo de 63 y mínimo de 38.

Así mismo, se observa la asimetría (Skewness), la cual es un estadístico que permite conocer cómo es la distribución de la curva conformado por los datos (Box, Hunter, & Hunter , 2008), el cual tiene asimetría negativa con un valor de 0,35 el cual muestra mayor agrupación de datos hacia la izquierda.

En el caso de la curtosis, el indicador que señala si la curva de normalidad es plana o picuda, en este caso tiene un valor de 2,518, el cual al ser un valor positivo es un indicador de curva picuda. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Esto demuestra los indicios de la normalidad de los datos de la variable diseño organizacional, sin embargo, para considerar que la distribución de los errores sigue una distribución normal, se debe tener en cuenta el p-value el cual se define como la probabilidad correspondiente al estadístico de ser posible bajo la hipótesis nula, si cumple con la condición de ser menor al nivel de significancia impuesto arbitrariamente, entonces la hipótesis nula será, eventualmente, rechazada. (Valor del estadístico calculado). En este caso el valor de p-value del test de Jarque-Bera debe ser mayor a 0,05 (el nivel de significancia) en este caso se tiene un valor de 0,396, el que confirma el supuesto de normalidad para la variable diseño organizacional (de Lara Haro, 2005), ver la Figura 21:



**Figura 62.** Histograma de la variable *Diseño Organizacional*.

*Fuente:* Procesamiento de la encuesta definitiva.

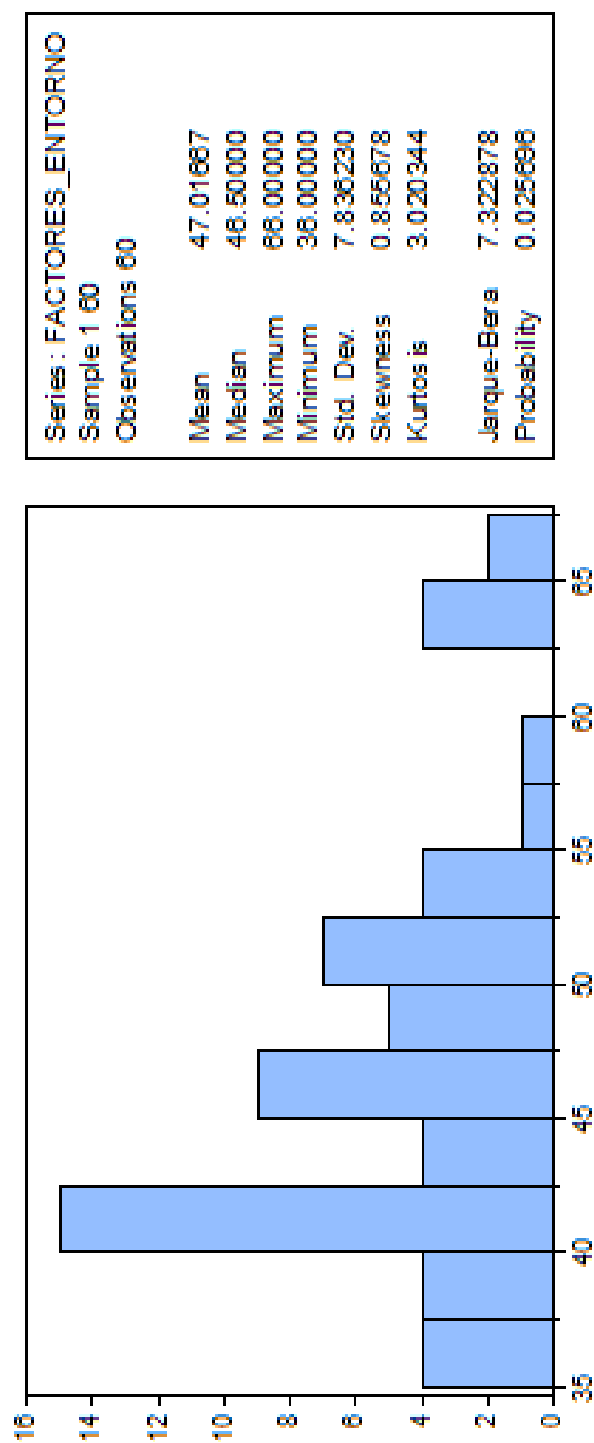
Respecto a la variable factores de entorno, el siguiente histograma mostrada en la Figura 22, no presenta indicios de la normalidad de los datos, debido al resultado de la desviación de los datos respecto a la media que es 7,836, es decir, los datos se alejan en promedio respecto a la media 7,836.

Por otro lado, se tiene un valor máximo de 66 y mínimo de 36.

Continuando con la descripción de la tabla siguiente, la asimetría (Skewness), la cual es un estadístico que permite conocer cómo es la distribución de la curva conformado por los datos (Box, Hunter, & Hunter, 2008), tiene asimetría negativa con un valor de 0,855, el cual muestra mayor agrupación de datos hacia la izquierda.

En el caso de la curtosis, el indicador que señala si la curva de normalidad es plana o picuda, tiene un valor de 3,020, el cual, al ser un valor positivo, se identifica como un indicador de curva picuda. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

Como se puede apreciar se muestran indicios que no existe normalidad de los datos de la variable factores de entorno. Continuando con el análisis se debe verificar que, p-value del test de Jarque-Bera debe ser mayor a 0,05 (el nivel de significancia), sin embargo, se obtuvo un valor de 0,025, lo que confirma el supuesto de no haber normalidad en los datos. (de Lara Haro, 2005).



**Figura 63.** Histograma de la variable Factores de Entorno.

Fuente: Procesamiento de la encuesta definitiva.

A efectos de superar esta situación de no normalidad en los datos, se procedió a realizar la estandarización de los datos de la variable en estudio. La estandarización es el proceso que consiste en ajustar los valores medidos en diferentes escalas respecto a una escala común (Box, Hunter, & Hunter , 2008).

La siguiente Tabla 11 muestra los datos originales del presente estudio referidos a Factores de entorno los cuales no siguen una distribución normal.

**Tabla 52**

*Likert aplicado a factores de entorno*

| PROVEE | DISTRIB | COMPET | CLIENTES | FACTORES ENTORNO |
|--------|---------|--------|----------|------------------|
| 11     | 10      | 8      | 9        | 38               |
| 9      | 10      | 8      | 9        | 36               |
| 10     | 8       | 11     | 9        | 38               |
| 11     | 10      | 12     | 10       | 43               |
| 10     | 12      | 10     | 9        | 41               |
| 9      | 8       | 15     | 10       | 42               |
| 10     | 8       | 12     | 10       | 40               |
| 11     | 13      | 16     | 13       | 53               |
| 11     | 14      | 15     | 10       | 50               |
| 11     | 13      | 11     | 8        | 43               |
| 11     | 12      | 15     | 11       | 49               |
| 16     | 13      | 12     | 16       | 57               |
| 16     | 15      | 12     | 16       | 59               |
| 13     | 11      | 17     | 12       | 53               |
| 11     | 12      | 12     | 15       | 50               |
| 11     | 13      | 12     | 15       | 51               |
| 11     | 11      | 12     | 13       | 47               |
| 12     | 8       | 15     | 12       | 47               |
| 12     | 13      | 12     | 13       | 50               |
| 12     | 12      | 14     | 15       | 53               |
| 12     | 10      | 14     | 11       | 47               |
| 14     | 13      | 11     | 11       | 49               |
| 9      | 12      | 15     | 11       | 47               |
| 12     | 13      | 14     | 13       | 52               |
| 12     | 13      | 14     | 15       | 54               |
| 10     | 9       | 13     | 10       | 42               |
| 11     | 12      | 12     | 14       | 49               |
| 15     | 16      | 15     | 18       | 64               |
| 18     | 15      | 17     | 16       | 66               |
| 15     | 16      | 17     | 15       | 63               |
| 13     | 12      | 10     | 8        | 43               |
| 13     | 11      | 12     | 11       | 47               |
| 10     | 10      | 10     | 10       | 40               |
| 12     | 12      | 8      | 10       | 42               |
| 13     | 10      | 10     | 13       | 46               |
| 12     | 8       | 12     | 9        | 41               |

|    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|
| 10 | 12 | 15 | 11 | 48 |
| 11 | 9  | 10 | 7  | 37 |
| 10 | 12 | 14 | 10 | 46 |
| 10 | 12 | 8  | 8  | 38 |
| 13 | 8  | 12 | 8  | 41 |
| 10 | 10 | 11 | 9  | 40 |
| 12 | 10 | 9  | 9  | 40 |
| 11 | 13 | 11 | 10 | 45 |
| 11 | 12 | 10 | 11 | 44 |
| 11 | 8  | 12 | 8  | 39 |
| 11 | 10 | 14 | 7  | 42 |
| 10 | 8  | 10 | 12 | 40 |
| 13 | 11 | 15 | 12 | 51 |
| 10 | 12 | 8  | 7  | 37 |
| 12 | 13 | 12 | 14 | 51 |
| 10 | 9  | 13 | 10 | 42 |
| 11 | 12 | 12 | 14 | 49 |
| 15 | 16 | 15 | 18 | 64 |
| 17 | 15 | 17 | 16 | 65 |
| 15 | 16 | 17 | 15 | 63 |
| 13 | 12 | 8  | 8  | 41 |
| 13 | 11 | 12 | 11 | 47 |
| 10 | 10 | 10 | 7  | 37 |
| 12 | 12 | 8  | 10 | 42 |

Fuente: Procesamiento de la encuesta definitiva.

Para ello se realizó la estandarización de la normalidad mediante la fórmula:

$$z = \frac{x - \bar{x}}{s}$$

Posteriormente, en base al valor z se llegó a obtener los siguientes datos estandarizados en base a una población de 60 como se muestra en la Tabla 12.

**Tabla 53**

*Factores de entorno: Datos estandarizados*

| PROVEE  | DISTRIB  | COMPET   | CLIENTES   | FACTORES ENTORNO |
|---------|----------|----------|------------|------------------|
| 21,2244 | 14,83936 | 2,967005 | 12,401502  | 7,49642636       |
| 6,06057 | 14,83936 | 2,967005 | 12,401502  | 4,79293955       |
| 12,2721 | 3,3991   | 18,53549 | 12,401502  | 7,49642636       |
| 21,2244 | 14,83936 | 27,25024 | 19,1005304 | 18,2474207       |
| 12,2721 | 35,16871 | 11,32244 | 12,401502  | 13,2781518       |

|         |          |          |            |            |
|---------|----------|----------|------------|------------|
| 6,06057 | 3,3991   | 50,99642 | 19,1005304 | 15,6614876 |
| 12,2721 | 3,3991   | 27,25024 | 19,1005304 | 11,1169747 |
| 21,2244 | 44,87464 | 55,33131 | 42,8276551 | 46,6458829 |
| 21,2244 | 52,0958  | 50,99642 | 19,1005304 | 38,8974434 |
| 21,2244 | 44,87464 | 18,53549 | 7,33796765 | 18,2474207 |
| 21,2244 | 35,16871 | 50,99642 | 26,974735  | 35,9942132 |
| 58,1812 | 44,87464 | 27,25024 | 56,7209958 | 53,9200609 |
| 58,1812 | 56,49713 | 27,25024 | 56,7209958 | 56,2137124 |
| 42,0196 | 24,481   | 57,86173 | 35,1979074 | 46,6458829 |
| 21,2244 | 35,16871 | 27,25024 | 53,7236092 | 38,8974434 |
| 21,2244 | 44,87464 | 27,25024 | 53,7236092 | 41,6631788 |
| 21,2244 | 24,481   | 27,25024 | 42,8276551 | 29,9490799 |
| 31,7947 | 3,3991   | 50,99642 | 35,1979074 | 29,9490799 |
| 31,7947 | 44,87464 | 27,25024 | 42,8276551 | 38,8974434 |
| 31,7947 | 35,16871 | 44,57586 | 53,7236092 | 46,6458829 |
| 31,7947 | 14,83936 | 44,57586 | 26,974735  | 29,9490799 |
| 50,1225 | 44,87464 | 18,53549 | 26,974735  | 35,9942132 |
| 6,06057 | 35,16871 | 50,99642 | 26,974735  | 29,9490799 |
| 31,7947 | 44,87464 | 44,57586 | 42,8276551 | 44,255429  |
| 31,7947 | 44,87464 | 44,57586 | 53,7236092 | 48,8146901 |
| 12,2721 | 7,713544 | 36,35377 | 19,1005304 | 15,6614876 |
| 21,2244 | 35,16871 | 27,25024 | 49,1171905 | 35,9942132 |
| 55,3832 | 58,69476 | 50,99642 | 59,3438264 | 59,0936021 |
| 59,8353 | 56,49713 | 57,86173 | 56,7209958 | 59,5375864 |
| 55,3832 | 58,69476 | 57,86173 | 53,7236092 | 58,7585064 |
| 42,0196 | 35,16871 | 11,32244 | 7,33796765 | 18,2474207 |
| 42,0196 | 24,481   | 27,25024 | 26,974735  | 29,9490799 |
| 12,2721 | 14,83936 | 11,32244 | 19,1005304 | 11,1169747 |
| 31,7947 | 35,16871 | 2,967005 | 19,1005304 | 15,6614876 |
| 42,0196 | 14,83936 | 11,32244 | 42,8276551 | 26,9031716 |
| 31,7947 | 3,3991   | 27,25024 | 12,401502  | 13,2781518 |
| 12,2721 | 35,16871 | 50,99642 | 26,974735  | 32,9958141 |
| 21,2244 | 7,713544 | 11,32244 | 3,93756138 | 6,03482659 |
| 12,2721 | 35,16871 | 44,57586 | 19,1005304 | 26,9031716 |
| 12,2721 | 35,16871 | 2,967005 | 7,33796765 | 7,49642636 |
| 42,0196 | 3,3991   | 27,25024 | 7,33796765 | 13,2781518 |
| 12,2721 | 14,83936 | 18,53549 | 12,401502  | 11,1169747 |
| 31,7947 | 14,83936 | 6,160672 | 12,401502  | 11,1169747 |
| 21,2244 | 44,87464 | 18,53549 | 19,1005304 | 23,90721   |
| 21,2244 | 35,16871 | 11,32244 | 26,974735  | 21,0079126 |
| 21,2244 | 3,3991   | 27,25024 | 7,33796765 | 9,18886121 |
| 21,2244 | 14,83936 | 44,57586 | 3,93756138 | 15,6614876 |

|         |          |          |            |            |
|---------|----------|----------|------------|------------|
| 12,2721 | 3,3991   | 11,32244 | 35,1979074 | 11,1169747 |
| 42,0196 | 24,481   | 50,99642 | 35,1979074 | 41,6631788 |
| 12,2721 | 35,16871 | 2,967005 | 3,93756138 | 6,03482659 |
| 31,7947 | 44,87464 | 27,25024 | 49,1171905 | 41,6631788 |
| 12,2721 | 7,713544 | 36,35377 | 19,1005304 | 15,6614876 |
| 21,2244 | 35,16871 | 27,25024 | 49,1171905 | 35,9942132 |
| 55,3832 | 58,69476 | 50,99642 | 59,3438264 | 59,0936021 |
| 59,4002 | 56,49713 | 57,86173 | 56,7209958 | 59,3478268 |
| 55,3832 | 58,69476 | 57,86173 | 53,7236092 | 58,7585064 |
| 42,0196 | 35,16871 | 2,967005 | 7,33796765 | 13,2781518 |
| 42,0196 | 24,481   | 27,25024 | 26,974735  | 29,9490799 |
| 12,2721 | 14,83936 | 11,32244 | 3,93756138 | 6,03482659 |
| 31,7947 | 35,16871 | 2,967005 | 19,1005304 | 15,6614876 |

Fuente: *Obtenido de procesamiento de la encuesta definitiva.*

Con los datos estandarizados de la variable factores de entorno, se procedió a aplicar la prueba de normalidad, ya que, Gujarati (2004) señala que: “Una prueba simple de normalidad es determinar si los valores calculados de asimetría y apuntamiento parten de las normas de 0 y 3. Ésta es, en realidad, la lógica implícita en la prueba de normalidad de Jarque-Bera (JB)” (pp. 861,862).

Así mismo, Castro y Rivas-Llosa (2007) señalan que: “La prueba de normalidad de Jarque –Bera se basa en el estadístico JB que se distribuye Chi-cuadrado con 2 grados de libertad” (p.87)

De la misma manera, Castro y Rivas-Llosa (2007) indican que:

*...la prueba de normalidad se basa en los dos estadísticos explicados anteriormente: el coeficiente de asimetría y el coeficiente de curtosis... la hipótesis nula del test Jarque-Bera es que la distribución de donde han sido extraídos los datos de la serie analizada es normal. Sin embargo, antes de contrastar la evidencia que nos brinda el valor del estadístico JB, es necesario fijar un nivel de confianza (lo usual es trabajar con una certidumbre del 95 %) que delimite las zonas de aceptación y rechazo para la hipótesis nula. (p.87) y*

*también señala: "...dado que la probabilidad asociada al estadístico JB en el ejemplo es mayor a 0,05, no se puede rechazar la hipótesis nula de normalidad para la serie de datos analizada con un nivel de confianza del 95 %" (p. 89).*

Por tanto, se establece que:

- **H1:** Si el estadístico JB es mayor a 0,05, se acepta la normalidad de los datos.
- **H2:** Si el estadístico JB es menor a 0,05, se rechaza la normalidad de los datos.

|                          |          |
|--------------------------|----------|
| Series: FACTORES ENTORNO |          |
| Sample 1 60              |          |
| Observations 60          |          |
| Mean                     | 28,44643 |
| Median                   | 28,42613 |
| Maximum                  | 59,53759 |
| Minimum                  | 4,792940 |
| Std.Dev.                 | 17,16280 |
| Skewness                 | 0,390493 |
| Kurtosis                 | 1,919656 |
| Jarque-Bera              | 4,442710 |
| Probability              | 0,108462 |

**Figura 64.** *Prueba de Jarque-Bera para variable factores de entorno.*

Fuente: Encuesta definitiva

En la figura anterior se observa la probabilidad de Jarque-Bera que es 0,1084, el cual es mayor al 0,05 lo que indica que los datos se encuentran bajo el supuesto de normalidad.

### **5.3.2.2 Prueba de linealidad para las variables**

Se realizó el análisis de linealidad de los datos de la variable factores de entorno:

Morales Enríquez (2001) señala acerca de la multicolinealidad:

- a) La multicolinealidad se presenta cuando algunos de los regresores están correlacionados. Se detecta mediante el coeficiente de correlación; la matriz de correlación; y también a través del test ji cuadrado.
- b) Para remediar el problema se obtiene mayor información, diferenciando los datos, eliminando algún regresor, pero al mismo tiempo se introduce el sesgo. No es aconsejable modificar la forma funcional del modelo. (p. 586)

Así mismo, para detectar la multicolinealidad Pineda (1999) indica que: “Cuando existe la sospecha, pero queremos estar completamente seguros de la existencia de multicolinealidad, conviene echar mano de varias reglas y procedimientos o métodos para detectar su presencia en nuestro modelo...” (p. 63)

Pineda (1999) establece reglas para saber si existe multicolinealidad en el modelo que se establezca, y señala que:

### Regla 1: (Regla de “Klein”)

- Si  $r_{ij}$  ( $i \neq j$ ) representa el coeficiente de correlación de las variables  $X_i$  e  $X_j$  en nuestro modelo, entonces si se cumple la condición:  
 $r_{ij} \geq .80$
- Existe multicolinealidad peligrosa en el modelo, entre las variables  $X_i$  e  $X_j$ .

Esta regla permite detectar la presencia de multicolinealidad, por parejas, en un modelo lineal general, a partir de la matriz de correlación  $R$ , analizando los valores de la misma y verificar si existen coeficientes de correlación  $r_{ij}$  tales que cumplen con la condición anterior. (p. 63)

Se procedió a aplicar a las dimensiones de la variable factores de entorno, la matriz de correlación, para validar la regla 1 de Pineda (1999):

**Tabla 54**

*Matriz de correlación de la variable factores de entorno*

|          | CLIENTES | COMPET | DISTRIB | PROVEE |
|----------|----------|--------|---------|--------|
| CLIENTES | 1        | 0,5387 | 0,6112  | 0,5644 |
| COMPET   | 0,5387   | 1      | 0,3192  | 0,3117 |
| DISTRIB  | 0,6112   | 0,3192 | 1       | 0,5341 |
| PROVEE   | 0,5644   | 0,3117 | 0,5341  | 1      |

Fuente: Obtenido de procesamiento de la encuesta definitiva.

**Tabla 55**

*Matriz de correlación de la variable diseño organizacional*

|              | COORDINA | DEPAR  | JERARQUI | DIVISION_TRA |
|--------------|----------|--------|----------|--------------|
| COORDINA     | 1        | 0,5761 | 0,2919   | 0,6138       |
| DEPAR        | 0,5761   | 1      | 0,2260   | 0,5738       |
| JERARQUI     | 0,2919   | 0,2260 | 1        | 0,2036       |
| DIVISION_TRA | 0,6138   | 0,5738 | 0,2036   | 1            |

Fuente: Obtenido de procesamiento de la encuesta definitiva.

Cabe resaltar que la matriz de correlaciones tabla de doble entrada, que muestra una lista multivariable horizontalmente y la misma lista verticalmente y con el correspondiente coeficiente de correlación o la relación entre cada pareja en cada celda, expresada con un número que va desde 0 a 1. El modelo mide y muestra la interdependencia en relaciones asociadas o entre cada pareja de variables y todas al mismo tiempo (Box, Hunter, & Hunter , 2008).

Las correlaciones presentadas en las tablas anteriores muestran valores inferiores a 0,80, por lo cual se rechaza la posibilidad de multicolinealidad para cada variable.

### **Regla 2 (Regla de Farrar y Glauber)**

Se realiza la segunda regla de Pineda (1999), basada en la Regla 2: **(Regla de Farrar y Glauber)**, la cual dice si se satisface la condición de que:

$$\frac{R_i}{R_y} \geq 1$$

Entonces la multicolinealidad existente en el modelo es peligrosa. Donde  $R_y$ , representa el coeficiente de correlación múltiple (o la raíz cuadrada del coeficiente de determinación simple ( $R^2$ ), es decir,  $\sqrt{R^2}$ ) y  $R_i$  el coeficiente de correlación múltiple obtenida efectuando una regresión de  $X_i$  respecto a las otras variables independientes o explicativas en el modelo (esto es, la raíz cuadrada del coeficiente de determinación múltiple respectivo,  $\sqrt{R_i^2}$ ) (p. 63).

Así mismo, se procedió a realizar la regresión lineal entre las variables en estudio y también la regresión múltiple entre las dimensiones de factores de entorno con la finalidad de corroborar la segunda regla de Pineda (1999):

**Tabla 56**

*Regresión lineal, método de mínimos cuadrados de la variable diseño organizacional y factores de entorno estandarizada*

| Dependent Variable: DISEÑO_ORGANIZACIONAL |             |                       |             |          |
|-------------------------------------------|-------------|-----------------------|-------------|----------|
| Method: Least Squares                     |             |                       |             |          |
| Date: 09/15/18 Time: 10:38                |             |                       |             |          |
| Sample: 1 60                              |             |                       |             |          |
| Included observations: 60                 |             |                       |             |          |
| VARIABLE                                  | COEFFICIENT | STD,<br>ERROR         | T-STATISTIC | PROB,    |
| <b>FACTORES_ENTORNO</b>                   | 0,326343    | 0,023890              | 13,65999    | 0,0000   |
| <b>C</b>                                  | 40,43338    | 0,791941              | 51,05603    | 0,0000   |
| R-squared                                 | 0,762874    | Mean dependent var    |             | 49,71667 |
| Adjusted R-squared                        | 0,758785    | S,D, dependent var    |             | 6,412624 |
| S,E, of regression                        | 3,149472    | Akaike info criterion |             | 5,165112 |
| Sum squared resid                         | 575,3120    | Schwarz criterion     |             | 5,234923 |
| Log likelihood                            | -152,9533   | Hannan-Quinn criter,  |             | 5,192419 |
| F-statistic                               | 186,5953    | Durbin-Watson stat    |             | 1,756432 |
| Prob(F-statistic)                         | 0,000000    |                       |             |          |

Fuente: Obtenido de procesamiento de la encuesta definitiva.

**Tabla 57**

*Regresión múltiple con el método de mínimos cuadrados entre clientes y las demás dimensiones de la variable factores de entorno estandarizados*

| Dependent Variable: CLIENTES |             |                       |             |          |
|------------------------------|-------------|-----------------------|-------------|----------|
| Method: Least Squares        |             |                       |             |          |
| Date: 09/15/18 Time: 10:37   |             |                       |             |          |
| Sample: 1 60                 |             |                       |             |          |
| Included observations: 60    |             |                       |             |          |
| VARIABLE                     | COEFFICIENT | STD, ERROR            | T-STATISTIC | PROB,    |
| COMPET                       | 0,342452    | 0,096120              | 3,562769    | 0,0008   |
| DISTRIB                      | 0,371716    | 0,110887              | 3,352207    | 0,0014   |
| PROVEE                       | 0,307076    | 0,124000              | 2,476427    | 0,0163   |
| C                            | -1,008494   | 3,968254              | -0,254140   | 0,8003   |
| R-squared                    | 0,553908    | Mean dependent var    |             | 29,04478 |
| Adjusted R-squared           | 0,530011    | S,D, dependent var    |             | 18,07417 |
| S,E, of regression           | 12,39088    | Akaike info criterion |             | 7,936139 |
| Sum squared resid            | 8597,903    | Schwarz criterion     |             | 8,075762 |
| Log likelihood               | -234,0842   | Hannan-Quinn criter,  |             | 7,990754 |
| F-statistic                  | 23,17826    | Durbin-Watson stat    |             | 1,536592 |
| Prob(F-statistic)            | 0,000000    |                       |             |          |

Fuente: Obtenido de procesamiento de la encuesta definitiva.

**Tabla 58**

*Regresión múltiple con el método de mínimos cuadrados entre clientes y las demás dimensiones de la variable diseño organizacional.*

| Dependent Variable: COORDINA |             |                       |              |          |
|------------------------------|-------------|-----------------------|--------------|----------|
| Method: Least Squares        |             |                       |              |          |
| Date: 11/15/18 Time: 22:10   |             |                       |              |          |
| Sample: 1 60                 |             |                       |              |          |
| Included observations: 60    |             |                       |              |          |
| VARIABLE                     | COEFFICIENT | STD, ERROR            | T- STATISTIC | PROB,    |
| DEPAR                        | 0,263439    | 0,101511              | 2,595175     | 0,012    |
| JERARQUI                     | 0,15034     | 0,108777              | 1,38209      | 0,1724   |
| DIVISION_TRA                 | 0,329427    | 0,096595              | 3,410408     | 0,0012   |
| C                            | 3,704561    | 1,614021              | 2,295236     | 0,0255   |
| R-squared                    | 0,469655    | Mean dependent var    |              | 12,71667 |
| Adjusted R-squared           | 0,441244    | S,D, dependent var    |              | 1,949286 |
| S,E, of regression           | 1,457092    | Akaike info criterion |              | 3,655103 |
| Sum squared resid            | 118,8945    | Schwarz criterion     |              | 3,794726 |
| Log likelihood               | -105,653    | Hannan-Quinn criter,  |              | 3,709717 |
| F-statistic                  | 16,53054    | Durbin-Watson stat    |              | 2,082659 |
| Prob(F-statistic)            | 0           |                       |              |          |

Fuente: Obtenido de procesamiento de la encuesta definitiva.

Obteniéndose los siguientes resultados para la variable factores de entorno:

$\frac{R_i}{R_y} \geq 1$ , donde:  $\frac{0,5539}{0,7628} = 0,7261$ , que es menor a 1, el cual rechaza la existencia de multicolinealidad.

A su vez, se obtiene los siguientes resultados para la variable diseño organizacional:

$\frac{R_i}{R_y} \geq 1$ , donde:  $\frac{0,4696}{0,7628} = 0,6156$ , que es menor a 1, el cual rechaza la existencia de multicolinealidad.

### **5.3.2.3 Prueba de heterocedasticidad para las variables**

Se realizó el análisis de heterocedasticidad a la variable factores de entorno:

*(Gujarati, 2004)...uno de los supuestos importantes del modelo clásico de regresión lineal es que la varianza de cada término de perturbación  $u_i$ , condicional a los valores seleccionados de las variables explicativas, es algún número constante igual a  $\sigma^2$ . Éste es el supuesto de homocedasticidad, o igual (homo) dispersión (cedasticidad), es decir, igual varianza... (p. 372).*

Se denomina heterocedasticidad cuando los errores no son constantes a lo largo de toda la muestra. El término es contrario a homocedasticidad.

En otras palabras, en los modelos de regresión lineales se dice que hay elasticidad cuando la varianza de los errores no es igual en todas las observaciones realizadas. En caso de que haya heterocedasticidad no se cumple uno de los requisitos básicos de las hipótesis de los modelos lineales (Castañeda, M. B., Cabrera, A.F., Navarro, Y. & de Vries, W., 2010).

Antunez I. (2010) señala que el test de White valida las hipótesis de la siguiente manera con relación a Chi Square (2):

- H0: No existe heterocedasticidad si es mayor al 5 %
- H1: Existe heterocedasticidad si es menor al 5 %.

Se realizó el test de White con términos cruzados en el modelo para verificar si existe heterocedasticidad, se empieza con el test para la hipótesis general (factores de entorno influye en el diseño organizacional:

**Tabla 59***Aplicación de la prueba de White con términos cruzados*

| Heteroskedasticity Test: White |             |                       |                 |        |
|--------------------------------|-------------|-----------------------|-----------------|--------|
| F-statistic                    | 0,690366    | Prob, F(2,57)         | 0,5055          |        |
| Obs*R-squared                  | 1,419029    | Prob, Chi-Square(2)   | 0,4919          |        |
| Scaled explained SS            | 1,410806    | Prob, Chi-Square(2)   | 0,4939          |        |
| Test Equation:                 |             |                       |                 |        |
| Dependent Variable: RESID^2    |             |                       |                 |        |
| Method: Least Squares          |             |                       |                 |        |
| Date: 09/15/18 Time: 10:54     |             |                       |                 |        |
| Sample: 1 60                   |             |                       |                 |        |
| Included observations: 60      |             |                       |                 |        |
| VARIABLE                       | COEFFICIENT | STD,<br>ERROR         | T-<br>STATISTIC | PROB,  |
| C                              | 8,103724    | 6,233393              | 1,300050        | 0,1988 |
| FACTORES_ENTORNO^2             | -0,005798   | 0,007216              | -0,803493       | 0,4250 |
| FACTORES_ENTORNO               | 0,276153    | 0,470916              | 0,586417        | 0,5599 |
| R-squared                      | 0,023650    | Mean dependent var    | 9,588533        |        |
| Adjusted R-squared             | -0,010607   | S,D, dependent var    | 14,10516        |        |
| S,E, of regression             | 14,17978    | Akaike info criterion | 8,190217        |        |
| Sum squared resid              | 11460,76    | Schwarz criterion     | 8,294934        |        |
| Log likelihood                 | -242,7065   | Hannan-Quinn criter,  | 8,231178        |        |
| F-statistic                    | 0,690366    | Durbin-Watson stat    | 2,148602        |        |
| Prob(F-statistic)              | 0,505535    |                       |                 |        |

Fuente: Obtenido de Procesamiento de la encuesta definitiva.

En la tabla anterior, se muestra que la probabilidad Chi Square (2) es de 0,4919 que al ser mayor al 5 % acepta la hipótesis nula indicando que no existe heterocedasticidad en el modelo.

Ahora se realiza el test de White sin términos cruzados para validar que el modelo es homocedástico, cabe mencionar que un modelo predictivo presenta homocedasticidad cuando la varianza del error condicional a las variables explicativas es constante a lo largo de las observaciones:

**Tabla 60**

*Aplicación de la prueba de White sin términos cruzados*

| Heteroskedasticity Test: White |             |                       |             |          |
|--------------------------------|-------------|-----------------------|-------------|----------|
|                                |             |                       |             |          |
| F-statistic                    | 1,048711    | Prob, F(1,58)         | 0,3101      |          |
| Obs*R-squared                  | 1,065606    | Prob, Chi-Square(1)   | 0,3019      |          |
| Scaled explained SS            | 1,059431    | Prob, Chi-Square(1)   | 0,3033      |          |
| Test Equation:                 |             |                       |             |          |
| Dependent Variable: RESID^2    |             |                       |             |          |
| Method: Least Squares          |             |                       |             |          |
| Date: 09/15/18 Time: 10:53     |             |                       |             |          |
| Sample: 1 60                   |             |                       |             |          |
| Included observations: 60      |             |                       |             |          |
| VARIABLE                       | COEFFICIENT | STD, ERROR            | T-STATISTIC | PROB,    |
| C                              | 11,43261    | 2,560439              | 4,465096    | 0,0000   |
| FACTORES_ENTORNO^2             | -0,001678   | 0,001639              | -1,024066   | 0,3101   |
| R-squared                      | 0,017760    | Mean dependent var    |             | 9,588533 |
| Adjusted R-squared             | 0,000825    | S,D, dependent var    |             | 14,10516 |
| S,E, of regression             | 14,09934    | Akaike info criterion |             | 8,162899 |
| Sum squared resid              | 11529,91    | Schwarz criterion     |             | 8,232710 |
| Log likelihood                 | -242,8870   | Hannan-Quinn criter,  |             | 8,190206 |
| F-statistic                    | 1,048711    | Durbin-Watson stat    |             | 2,146649 |

Fuente: Elaborado en base al procesamiento de la encuesta definitiva

En la tabla anterior se muestra que la probabilidad Chi Square (2) es de 0,3019 que al ser mayor al 5 % acepta la hipótesis nula indicando que no existe heterocedasticidad en el modelo.

## **5.4 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS GENÉRICA**

### **5.4.1 Análisis de regresión lineal**

Se ha realizado el análisis de regresión lineal para validar la relación existente entre las variables de estudio (Factores internos y diseño organizacional). Evans & Rosenthal (2004).

En el modelo de regresión se supone que lo único que posiblemente puede cambiar, cuando cambia  $x$ , es la medida condicional. En el modelo de regresión lineal simple se supone que la única forma en que la media condicional puede cambiar es a través de la relación (p. 570).

Cabe mencionar que el análisis de regresión es una técnica estadística para investigar la relación funcional entre dos o más variables, ajustando algún modelo matemático. La regresión lineal simple utiliza una sola variable de regresión y el caso más sencillo es el modelo de línea recta.

### **5.4.2 Comprobación de hipótesis genérica**

Se utilizó la tabla siguiente de regresión lineal, método de mínimos cuadrados de la variable diseño organizacional y factores de entorno estandarizada, para analizar el modelo, donde se desprende que:

**Tabla 61**

*Regresión lineal, método de mínimos cuadrados de la variable diseño organizacional y factores de entorno*

| Dependent Variable: DISEÑO_ORGANIZACIONAL |             |                       |             |          |
|-------------------------------------------|-------------|-----------------------|-------------|----------|
| Method: Least Squares                     |             |                       |             |          |
| Date: 09/15/18 Time: 22:04                |             |                       |             |          |
| Sample: 1 60                              |             |                       |             |          |
| Included observations: 60                 |             |                       |             |          |
| Variable                                  | Coefficient | Std. Error            | t-Statistic | Prob.    |
| FACTORES_ENTORN                           |             |                       |             |          |
| O                                         | 0,726551    | 0,049443              | 14,69471    | 0,0000   |
| C                                         | 15,55665    | 2,356183              | 6,602477    | 0,0000   |
| R-squared                                 | 0,788271    | Mean dependent var    |             | 49,71667 |
| Adjusted R-squared                        | 0,784620    | S.D. dependent var    |             | 6,412624 |
| S.E. of regression                        | 2,976038    | Akaike info criterion |             | 5,051828 |
| Sum squared resid                         | 513,6944    | Schwarz criterion     |             | 5,121639 |
| Log likelihood                            | -149,5548   | Hannan-Quinn criter.  |             | 5,079135 |
| F-statistic                               | 215,9345    | Durbin-Watson stat    |             | 1,561742 |
| Prob(F-statistic)                         | 0,000000    |                       |             |          |

Fuente: Obtenido de procesamiento de la encuesta definitiva.

#### a) Coeficiente de determinación

El coeficiente de determinación tiene un valor de 0,7883, es decir 78,83 %, el cual señala el grado de ajuste de la recta de regresión muestral a los datos con los que se ha trabajado. Evans & Rosenthal (2004) menciona que:

El coeficiente de determinación es un parámetro estadístico descriptivo importante porque, incluso si se concluye que sí existe relación, puede ocurrir que la mayor parte de la variación observada sea debida al error. Si se quiere utilizar el modelo para predecir futuros valores de la respuesta, el coeficiente de determinación indica si se puede esperar predicciones muy precisas o no. Un valor de  $R^2$  próximo a 1 indica predicciones muy precisas, mientras que

un valor cercano a 0 quiere decir que las predicciones no serán muy precisas (p. 80).

Por tanto, el diseño organizacional está influenciado en un 78,83 % por los factores de entorno de la Universidad Privada de Tacna. 2018.

#### **b) Durbin-Watson**

El modelo en su conjunto muestra un buen comportamiento, debido a que, el p-valor de F es 0,000, así mismo, se observa que no existen problemas de autocorrelación residual puesto que Durbin-Watson es cercano a 2.

#### **c) Desviación estándar típica**

La columna Std. Error, muestra la desviación estándar o típica estimada de los parámetros del modelo, los cuales se desvían en promedio 0,04944 valores respecto de la media.

La desviación estándar típica es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media, esta medida se expresa en las unidades originales de medición de la distribución. Se interpreta en relación con la media. Cuanto mayor sea la dispersión de los datos alrededor de la media, mayor será la desviación estándar. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 294).

#### **d) Akaike y Schwarz**

Así mismo, los bajos valores de los criterios de información Akaike y Schwarz (5,0518 y 5,1216) indican que el modelo de regresión es bueno.

**e) Error estándar**

El error estándar de la regresión (S.E. of regression) es bajo (2,9760) y estima la desviación típica del error.

**f) Suma de los errores al cuadrado**

La suma de los errores al cuadrado (Sum Squared Resid 513,6944) el cual es el valor de la función objetivo en el mínimo cuando se estima por mínimos cuadrados ordinarios.

**g) Logaritmo de la función de verosimilitud**

Por otro lado, el logaritmo de la función de verosimilitud (Log likelihood - 149,5548) representa el valor de la función objetivo en el máximo cuando se estima por máxima verosimilitud. Las características básicas de la variable dependiente vienen recogidas por su media (Mean Dependent Var 49,7167) y su cuasi desviación típica muestral (S.D. Dependent Var 6,4126). (Pérez López, 2006).

**h) Valores t-student y p-valor**

De la misma manera, la regresión de la tabla mencionada muestra la “t” de Student con un valor de 14,6947 el cual es mayor a 1,96 a un nivel de significancia del 95 %; y un nivel de significancia de 0,000, cuyo p-valor es menor a 0,05 el cual indica que la variable factores de entorno influye en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna. 2018.

Se procedió a determinar el modelo de regresión lineal simple, dónde se establece los coeficientes de incidencia de la variable diseño organizacional está influenciada por los factores de entorno de la Universidad Privada de Tacna. 2018.

***DISEÑO ORGANIZACIONAL = 15,5567+ 0,7266 FACTORES ENTORNO***, es decir,

$$Y = 15,5567 + 0,7266 X$$

- Con esto se valida la hipótesis determinando que se acepta la hipótesis:
- Los factores de entorno de la organización según Hellriegel y Slocum, “producen efectos en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna. 2018.”

## **5.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

### **5.5.1 Análisis de regresión múltiple**

En la regresión lineal múltiple se utiliza más de una variable explicativa; esto ofrece la ventaja de utilizar más información en la construcción del modelo y, consecuentemente, realizar estimaciones más precisas.

La siguiente tabla muestra los valores.

**Tabla 62***Regresión de múltiple*

Dependent Variable: DISEÑO\_ORGANIZACIONAL

Method: Least Squares

Date: 09/15/18 Time: 22:12

Sample: 1 60

Included observations: 60

| VARIABLE           | COEFFICIENT | STD. ERROR            | T-STATISTIC | PROB.    |
|--------------------|-------------|-----------------------|-------------|----------|
| CLIENTES           | 0,276170    | 0,197935              | 1,395258    | 0,1685   |
| COMPET             | 0,653321    | 0,170286              | 3,836613    | 0,0003   |
| PROVEE             | 1,122363    | 0,251747              | 4,458296    | 0,0000   |
| DISTRIB            | 1,116618    | 0,231751              | 4,818180    | 0,0000   |
| C                  | 12,40067    | 2,572066              | 4,821289    | 0,0000   |
| R-squared          | 0,818299    | Mean dependent var    |             | 49,71667 |
| Adjusted R-squared | 0,805084    | S.D. dependent var    |             | 6,412624 |
| S.E. of regression | 2,831127    | Akaike info criterion |             | 4,998882 |
| Sum squared resid  | 440,8405    | Schwarz criterion     |             | 5,173411 |
| Log likelihood     | -144,9665   | Hannan-Quinn criter.  |             | 5,67150  |
| F-statistic        | 61,92367    | Durbin-Watson stat    |             | 1,518946 |
| Prob(F-statistic)  | 0,000000    |                       |             |          |

Fuente: Procesamiento de la encuesta definitiva

- A través del cuadro anterior se pueden validar las hipótesis específicas que se han planteado.

**a) Coeficiente de determinación**

El coeficiente de determinación tiene un valor de 0,8183, es decir 81,83 %, el cual señala el grado de ajuste de la recta de regresión muestral a los datos con los que se ha trabajado. Por tanto, el diseño organizacional está influenciado en un 81,83 % por las dimensiones de los factores de entorno de la Universidad Privada de Tacna, 2018.

#### **b) Durbin-Watson**

El modelo en su conjunto muestra un buen comportamiento, debido a que, en la regresión realizada el p-valor de F es 0,000, así mismo, se observa que no existen problemas de autocorrelación residual puesto que Durbin-Watson es cercano a 2.

#### **c) Desviación típica estimada**

La columna Std. Error, muestra la desviación típica estimada de los parámetros del modelo, es decir, muestra el promedio de desviación en puntuaciones con respecto a la media, en promedio de los valores de las dimensiones de la variable factores de entorno, éstos se desvían en promedio:

- Clientes se desvía 0,1979 valores respecto a la media.
- Competidores se desvía 0,1703 valores respecto a la media.
- Proveedores de la universidad se desvía 0,2518 valores respecto a la media,
- Distribuidores de la universidad se desvía 0,2318 valores respecto a la media.

#### **d) Akaike y Schwarz**

Así mismo, los bajos valores de los criterios de información Akaike y Schwarz (4,9989 y 5,1734) indican que el modelo de regresión es bueno.

**e) Error estándar de la regresión**

El error estándar de la regresión (S.E. of regression) es bajo (2,8311) y estima la desviación típica del error.

**f) Suma de los errores al cuadrado**

La suma de los errores al cuadrado (Sum Squared Resid 440,8405) el cual es el valor de la función objetivo en el mínimo cuando se estima por mínimos cuadrados ordinarios.

**g) Logaritmo de la función de verosimilitud**

Por otro lado, el logaritmo de la función de verosimilitud (Log likelihood – 144,9665) representa el valor de la función objetivo en el máximo cuando se estima por máxima verosimilitud. Las características básicas de la variable dependiente vienen recogidas por su media (Mean Dependent Var 49,71667) y su cuasi desviación típica muestral (S.D. Dependent Var 6,412624). (Pérez López, 2006)

Se procede a determinar el modelo de regresión múltiple, donde se establece los coeficientes de incidencia de las dimensiones de la variable factores de entorno influenciando a la variable diseño organizacional:

**DISEÑO ORGANIZACIONAL = 12,4007+ 0,2762 CLIENTES + 0,6533  
COMPETIDORES + 1,1224 PROVEEDORES + 1,1166 DISTRIBUIDORES**

#### **5.5.1.1 Comprobación de Hipótesis específica 1**

- El nivel de significancia es 0,05
- El p- valor en la tabla de regresión múltiple =  $0,000 < 0,05$ , por tanto, se rechaza la  $H_0$  y se acepta  $H_1$ .

Se valida que: “El factor proveedores producen efectos en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna. 2018.”

#### **5.5.1.2 Comprobación de hipótesis específica 2.**

- El nivel de significancia es 0,05
- El p- valor en la tabla de regresión múltiple =  $0,000 < 0,05$ , por tanto, se rechaza la  $H_0$  y se acepta  $H_1$ .

Se valida que: “El factor distribuidores producen efectos en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna. 2018.”

#### **5.5.1.3 Comprobación de hipótesis específica 3**

- El nivel de significancia es 0,05
- El p- valor en la tabla de regresión múltiple =  $0,0003 < 0,05$ , por tanto, se rechaza la  $H_0$  y se acepta  $H_1$ .

Se valida que: “El factor competidores producen efectos en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna. 2018.”

#### **5.5.1.4 Comprobación de hipótesis específica 4**

- El nivel de significancia es 0,05
- El p-valor en la tabla de regresión múltiple = 0,17 > 0,05, por tanto, se acepta la H0 y se rechaza H1.

Se valida que: “El factor clientes no producen efectos en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna. 2018.”

Por lo tanto, el modelo econométrico de la presente investigación queda determinado de la siguiente forma:

$$\text{DISEÑO ORGANIZACIONAL} = \mathbf{12,40067} + \mathbf{0,653321} \text{ COMPETIDORES} + \mathbf{1,122363} \text{ PROVEEDORES} + \mathbf{1,116618} \text{ DISTRIBUIDORES}$$

## **CAPÍTULO VI**

### **DISCUSIÓN**

#### **6.1 Sobre los factores de entorno en la organización**

##### ***6.1.1. Incidencia de los factores de entorno en la organización***

Evidentemente las empresas están influenciadas por diversos factores exógenos, a los cuales no escapa la Universidad Privada de Tacna; en este sentido, se comparte la afirmación que realiza Hellriegel y Slocum, en el sentido que: “El camino más fácil para comprender el efecto del entorno en el diseño de la organización quizá sea analizar los diversos factores que conforman ese factor de entorno. Toda organización existe dentro de un entorno, y aun cuando los factores específicos de éste varían de una industria a otra, algunos factores generales tienen repercusiones en las estrategias de casi todas las organizaciones”, (Hellriegel & Slocum, Jr., 2009, p. 426), Igualmente se está de acuerdo con lo que señala el mismo autor cuando indica: “Los factores del entorno que los gerentes y los empleados deben tomar en cuenta son: 1) las características del entorno presente y del que se podría presentar en el futuro y 2) la forma en que estas características afectan la capacidad de la organización para poder funcionar con efectividad” (Hellriegel & Slocum, Jr., 2009, p. 426)

Es importante resaltar que lo mencionado por Hellriegel y Slocum, también es congruente por lo vertido en el estudio denominado: “Entorno y relaciones entre empresas turísticas del municipio Carirubana, península de Paraguaná”, en donde afirman sobre la influencia de factores externos de la empresa, al indicar en una de sus conclusiones que: “El entorno de las empresas del sector turístico está conformado por el conjunto de factores naturales, económicos, sociales, políticos, tecnológicos, infraestructurales y asociados a la calidad en los servicios, los cuales, configurando una unidad compleja, dinámica y

multidimensional, influyen sobre sus procesos, actividades y relaciones” (Gutiérrez & Narváez, 2017, pp. 29-30). El mismo autor también concluye indicando: Un significativo porcentaje de las empresas entrevistadas coincide en que el entorno afecta de alguna manera (favoreciendo o limitando) tanto su funcionamiento como su capacidad para relacionarse con otras organizaciones (Gutiérrez & Narváez, 2017, pp. 29-30)

Las aseveraciones antes mencionadas, vertidas por los autores Gutiérrez y Narváez y las de Hellriegel y Slocum, son compatibles con los resultados de la presente investigación, específicamente con la conclusión 1, al comprobar la hipótesis genérica que indica en forma resumida, que los factores de entorno influyen en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, Así mismo, la afirmación que hacen los autores Gutiérrez y Narváez, respecto a los resultados obtenidos en su investigación, donde indican que un significativo porcentaje de las empresas entrevistadas coincide en que el entorno afecta de alguna manera (favoreciendo o limitando) tanto su funcionamiento como su capacidad para relacionarse con otras organizaciones, Es coincidente con los resultados de la encuesta obtenidos en la presente tesis (Anexo 09), especialmente en los factores de entorno, en el sentido que un significativo porcentaje, indican la poca importancia que se dan en la Universidad Privada de Tacna, a los factores proveedores, distribuidores, competidores y clientes, afectando y limitando grandemente a la organización.

Por otro lado, el estudio realizado por el autor Hernández Chavarría denominado “Capacidades tecnológicas y organizacionales de las empresas mexicanas participantes en la cadena de valor de la industria aeronáutica”, En una de sus conclusiones indica: “En cuanto a las estrategias para mantenerse en el sector, priorizan los recursos humanos calificados con experiencia en otros sectores, los costos, la flexibilidad, la cercanía con el cliente y los tiempos de entrega, mantienen estímulos económicos para el personal de manera permanente y han logrado tener alianzas estratégicas con empresas transnacionales” (Hernández Chavarria, 2017, p. 92), se observa la importancia

que da a los clientes como una estrategia fundamental, aspecto coincidente con la presente tesis, en vista que es un factor determinante del diseño organizacional, pero el mismo autor también concluye diciendo lo siguiente: “En cuanto a la segunda interrogante, este estudio muestra que las capacidades productivas y organizacionales son fundamentales en el proceso de inserción y son las que han sido determinantes para la participación de las empresas en la cadena de proveeduría en eslabones mejor posicionados, en la medida que les otorga flexibilidad para tener capacidad de respuesta a las demandas de productos y la calidad necesaria, Esto les permite acceder a mayores oportunidades para seguir escalando hacia otras actividades gracias a la experiencia que se va generando” (Hernández Chavarria, 2017, p. 92).

Conclusión plenamente compartida y coincidente con la tesis en curso, debido a que únicamente se atenderán satisfactoriamente a los demandantes (clientes o estudiantes) si la universidad en estudio, toma como política de atención preferente y sostenida, los factores de entorno, como son en este caso, la provisión de los bienes y servicios que requiere la organización, la misma que es congruente con la recomendación 1 la que textualmente indica: “Se recomienda que se realicen las acciones a efectos de desarrollar con carácter prioritario, los factores de entorno proveedores, distribuidores, competidores y fundamentalmente clientes, dándole preferente atención para la toma de decisiones”. También es compatible con la conclusión al que llega el estudio; “Gestionar más allá de los límites de la empresa individual: Una oportunidad para obtener ventajas competitivas”, que señala: “La Gestión de la cadena de suministro parte del propio reconocimiento de la complejidad de dichas cadenas. Esta complejidad es, en buena parte, fruto de la necesidad de establecer relaciones fluidas con los diferentes integrantes de la misma, Por ello, en la búsqueda de un funcionamiento eficiente, será necesario que los diferentes miembros trabajen en la consecución de un comportamiento integrado, compartan información, riesgos, costes y recompensas, cooperen hacia la búsqueda de una misma meta y un mismo objetivo de servicio al cliente, integren

sus procesos y construyan y mantengan relaciones a largo plazo con los principales socios” (Alfalla-Luque & Medina-López, 2011, p. 130).

### ***6.1.2 Incidencia del factor de entorno “clientes” en el diseño organizacional***

La inferencia estadística realizada en la presente tesis, dio como resultado que, el factor de entorno, “Clientes”, no produce efectos en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, es decir no tiene influencia en el diseño organizacional, esto debido a que; el nivel de significancia es 0,05 y el p- valor en la tabla de regresión múltiple =  $0,08 > 0,05$ , por tanto se procedió a aceptar la  $H_0$  y se rechaza  $H_1$ , quedando validada la hipótesis de la siguiente manera; “El factor clientes no produce efectos en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, 2018”. En la conclusión 5, de la presente tesis, igualmente se concluye en el mismo sentido.

En este contexto, se resalta estar de acuerdo con la aseveración de Hellriegel y Slocum, quienes indican sobre la influencia de los factores de entorno sobre el diseño organizacional que, “Los cuatro más importantes son: Los proveedores, los distribuidores, los competidores y los clientes” (Hellriegel & Slocum, Jr., 2009, p. 426); esta concordancia se refiere a la relevancia que tienen los estudiante (clientes) para la toma de decisiones organizacionales, que es el caso que nos ocupa; aspecto que las autoridades de la universidad en estudio, las han relajado enormemente, es decir la reducida importancia que les dan para el diseño de la organización de la universidad privada de Tacna. Esta situación tendría que ver con los resultados de la inferencia estadística del presente estudio, que, al grado de significancia de 0,05, la dimensión “clientes”, no influye en el diseño organizacional.

Se está de acuerdo, con la afirmación realizada por los autores Hitt, Black y Porter, al indicar que; es el ambiente externo más inmediato, dentro de cuyo

ámbito sobrevive y florece la organización, y está formado por competidores, clientes, proveedores, socios estratégicos, mano de obra y reguladores. En consecuencia, es el que habitualmente influye más sobre la organización y, por lo tanto, es imprescindible que el gerente entienda la correspondencia que hay entre dicho ambiente y la organización, (Hitt, Black, & Porter, 2006, p. 92). En este contexto, las autoridades de la universidad, no consideran imprescindible, la correspondencia que existe entre el ambiente, especialmente “clientes”, en la organización. Situación demostrada en la problemática y los resultados de la encuesta sobre esta dimensión, en el presente estudio.

Este estudio es compatible, con lo manifestado por el autor Gareth, que señala; que el ambiente específico consiste en las fuerzas de grupos de inversionistas externos que afectan directamente la capacidad de la organización para asegurarse los recursos, clientes, distribuidores, sindicatos, competidores, proveedores y gobierno son inversionistas externos que pueden influir en las organizaciones y presionarlas para actuar de determinada forma (Gareth, 2013, p. 61); En este sentido, se reitera la suprema importancia que deberían dar los que deciden sobre la organización a los estudiantes de la universidad.

Se debe resaltar que no se pierde de vista la importancia que tienen los clientes (estudiantes) para la organización y en consecuencia estar de acuerdo con lo que manifiestan Hellriegel y Slocum, al indicar; “Las relaciones con los clientes son vitales, Los clientes pueden evaluar con facilidad los costos de distintos productos y optar por otros hábitos de compra con un mínimo de inconveniencias” (Hellriegel & Slocum, Jr., 2009, p. 427), Y también se coincide sobre las afirmaciones que ambos autores mencionan al indicar que; la relación que se establecen con los clientes se realiza de diferentes maneras, como campañas masivas de publicidad, para despertar conciencia de los clientes en cuanto a sus productos o servicios, y se organizan para ello, Así mismo, es necesario afianzar las relaciones a largo plazo con los clientes se debe conocer las inquietudes y dudas que poseen para poder resolverlos, ya sea a través de mejoras en el servicio o producto y adaptarse a sus necesidades o a través de

sponsor publicitarios que brinden la información adecuada y oportuna que permitan conquistar al cliente orientándolo a la compra de los servicios y productos de la empresa, y todo esto se obtiene con la información recopilada de los mismos clientes (Hellriegel & Slocum, Jr., 2009, p. 427). Respecto a estas importantes aseveraciones, es lamentable la pérdida de oportunidades que ha tenido la universidad durante su vigencia, la irresponsabilidad de no afianzar relaciones de largo plazo, evidenciados en estudios de mercado serios y precisos y estudios de satisfacción del cliente, como parte de una estrategia adecuada en el contexto de una organización más abierta a los clientes.

### **6.1.3 Sobre el diseño organizacional**

Se considera al diseño organizacional como un elemento trascendental a efectos de dar ordenamiento a las actividades de desarrollo de toda empresa con fines de buscar competitividad, y este logro se alcanza entre otros factores, con mayores niveles de eficiencia y eficacia. En este sentido, se comparte con la siguiente afirmación sobre el diseño organizacional “Proceso que consiste en seleccionar y administrar los elementos de la estructura y la cultura de la organización para que ésta alcance sus metas. El diseño y rediseño de la organización para responder a los cambios internos y externos es una función administrativa clave” (Griffin, Philips, & Gully, 2017, págs. 495, 496). Es decir, el cambiante mundo exterior, es muy dinámico e incontrolable, de manera que se debe estar adecuadamente organizado a fin de responder oportunamente a los cambios señalados por dicho autor, que coincide con los resultados de la presente tesis, Por otro lado, la recomendación planteada en la presente investigación, señala que “Se recomienda modificar la actual estructura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, por un diseño organizacional, más eficiente y eficaz y que responda fundamentalmente a los factores externo, como son los esbozados por los factores de entorno de Hellriegel y Slocum”, la misma que es compatible con las afirmaciones de los autores Griffin, Philips y Gully, quienes indican textualmente en relación a las estructuras organizaciones orgánicas que; “Son flexibles y descentralizadas, con

líneas difusas de autoridad, poder descentralizado, canales abiertos de comunicación y un enfoque en la adaptabilidad para ayudar a los empleados a alcanzar las metas. Las organizaciones orgánicas se benefician de la conciencia y la velocidad de sus respuestas al mercado, los cambios competitivos, un mejor servicio al cliente y toma de decisiones más rápida. Las formas orgánicas, como los equipos y otras estructuras más planas, se asocian con un nivel más alto de satisfacción laboral, compromiso efectivo y aprendizaje”, (Griffin, Philips, & Gully, 2017, pp. 499-501)

El estudio denominado “Estructuras organizacionales y adaptación a las condiciones cambiantes del entorno: retos e implicaciones”, arriba a conclusiones que se encuadran muy bien a los resultados y propuesta que se realiza en la tesis en curso, al indicar que: “Las estructuras organizaciones flexibles se constituyen en una alternativa distinta a las estructuras jerárquicas de control. A la fecha existe poca evidencia empírica acerca del uso de estas estructuras en las organizaciones empresariales, sin embargo, los resultados presentados exaltan la capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes del entorno (Gualdrón - Prieto, Acosta - Romero, & Bohórquez - Arévalo, 2007, p. 118). Se debe entender que una organización flexible corresponde a un diseño orgánico, y que es coincidente con la propuesta que se realiza en la presente investigación en la recomendación 3.

## **CAPÍTULO VII**

### **PROPUESTA DE ENFOQUE SISTÉMICO EN EL PROCESO DE GESTIÓN E IMPLANTACIÓN DEL MODELO ORGÁNICO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**

#### **1. Planteamiento del objetivo y la estrategia**

Se sugiere como objetivo:

“Mejorar el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, bajo un enfoque orgánico”.

La estrategia que se propone para alcanzar el objetivo trazado, se enmarca en la estrategia de diferenciación de M. Porter y la estrategia exploratoria de M. Snow):

- Diseño que establece políticas de gestión con carácter permanente y sostenido, respecto al análisis y preferente atención a los factores de entorno a los que hace alusión Hellriegel y Slocum (Proveedores, distribuidores, competidores y clientes).
- Diseño orientado al aprendizaje e integrado al entorno externo estableciendo políticas de gestión con carácter permanente y sostenido, respecto al análisis y preferente atención a los factores de entorno a los que hace alusión Hellriegel y Slocum (Proveedores, distribuidores, competidores y clientes).
- Diseño organizacional eficiente, suelta y flexible, con fuerte coordinación horizontal y descentralizada.

- Diseño que recompensa la creatividad, la toma de riesgos, y la innovación del empleado, en un contexto de una cultura motivacional.
- Diseño orientado al cliente, los estudiantes son básicamente los que deben tener la atención preferente en el diseño orgánico de la universidad, valora e integra mecanismos para ese efecto.
- Diseño orientado a la capacidad sólida en investigación y la promoción de estudios innovadores orientados al desarrollo de la región y el país.

La estrategia propuesta ha sido obtenida del modelo de estrategia de Porter y la tipología estratégica de Miles Snow a que hace alusión Richard Daft en su libro Teoría y diseño organizacional, cuyos detalles se muestran en la Figura 14 Estrategias y diseño organizacional, según Daft, expuesto en el ítem 2.2.3.1, variable diseño organizacional, de las bases teóricas de la presente tesis.

## **2. Delineamiento de la organización de la Universidad Privada de Tacna.**

El diseño organizacional que está alineada a la estrategia señalada y que posibilitará mejoras sustanciales para el logro de los objetivos y en consecuencia a la visión de la Universidad Privada de Tacna, con altos niveles de eficiencia. Es modelo del diseño organizacional “orgánico”.

## **3. Departamentalización**

La departamentalización a estructurar, según el modelo orgánico, deberá tener las siguientes características:

- Agrupar en departamentos a las personas con las mismas habilidades o que emplean herramientas o procesos de trabajo similares (Griffin, Philips, & Gully, 2017, pp. 506-513). Esto se sustenta en el hecho que la estructura

funcional o por departamentos es la piedra angular y fundamental de la organización horizontal, que aumenta la eficacia con la cual logra las metas principales que es el de brindar alta calidad de bienes y servicios a los clientes y precios bajos o competitivos (Gareth, 2013, pp. 148, 149). Es decir, implementar en la universidad menos departamentos y hacerla más horizontal.

- Implementar una departamentalización funcional, es decir, combinar los puestos de acuerdo con las funciones de la organización, cada una de las cuales deben realizar actividades necesarias para hacer su trabajo (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2011, pp. 391-394).
- Desarrollar una departamentalización orientado al cliente, en este sentido, los estudiantes son básicamente los que deben tener la atención preferente y son la fórmula para ser una base para agrupar los puestos (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2011, pp. 391-394). Es sumamente importante este tipo de departamentalización, en vista que; una tendencia bastante popular en el tema de departamentalización consiste en el uso creciente de divisiones por grupos de consumidores. En vista de que conseguir y mantener a la clientela es esencial para tener éxito, este modelo funciona bien porque hace hincapié en supervisar y responder a los cambios que se dan en las necesidades de los clientes, (Robins & Coulter, Administración, 2014, p. 334). También se debe señalar que una departamentalización para el procesamiento de los clientes; se considera más adecuada a la institución en estudio; porque está dirigida específicamente a la satisfacción de los usuarios de los servicios educativos de la universidad.
- Implementar una departamentalización por producto, agrupando las actividades de la universidad según sus productos o líneas de productos,

ya que las líneas de producción de la UPT son múltiples” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p. 202, 220, 221).

- Las funciones o departamentos se especializan y en consecuencia las habilidades y capacidades de los trabajadores mejora y surgen competencias que dan mayor competitividad a la organización. Las diferentes funciones o departamentos se establecen conforme la organización responde a requerimientos cada vez más complejos de la tarea (Gareth, 2013, pp. 148- 149). Se plantea la capacitación en los puestos de trabajo a efectos de incrementar la eficiencia en el uso de los recursos asignados.

#### **4. Delineamiento de la división del trabajo en la Universidad Privada de Tacna**

- La especialización del trabajo que se propone se refiere a lo siguiente: la especialización del trabajo deberá posibilitar mejorar sustancialmente las diversas habilidades que poseen los empleados. Es decir, implementar las tareas que demandan aptitudes muy desarrolladas, mientras que otras pueden ser realizadas por empleados con un nivel de habilidades más bajo (Robins & Coulter, Administración, 2014, p. 333).
- El término especialización del trabajo, o división del trabajo, debe entenderse como el grado en que las actividades de la organización se subdividen en puestos de trabajo separados” (Robins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2017, pp. 493-494), A efectos de evitar duplicidad de funciones

## **5. Delineamiento de la Jerarquización en la Universidad Privada de Tacna**

- La jerarquización necesariamente deberá implicar el establecimiento de centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión, como se indica textualmente, “Jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por grado de importancia y mando” (Münch, 2014, pág. 58)
- Los niveles jerárquicos deben ser mínimos e indispensables. Se debe tender a propiciar la creación de una organización más plana, es decir, con los mínimos niveles jerárquicos. Así también definir claramente la autoridad lineal y de staff (Münch, 2014, p. 58).
- Se deberá realizar las acciones que amerite con el fin que se entienda la cadena de mando, en consecuencia, es necesario socializar los tres conceptos relevantes que son: autoridad, responsabilidad y unidad de mando (Robins & Coulter, Administración, 2014, pág. 334). Así mismo, la cadena de mando, se implementa a efectos que ligen las unidades principales de la universidad con las menores, y que funcione como un mecanismo intrínseco de integración para resolver conflictos y coordinar las actividades en toda la organización, (Chiavenato, 2001, p. 232).

## **6. Delineamiento de la coordinación en la Universidad Privada de Tacna**

Las acciones de coordinación en la universidad deberán ser; principalmente, la de integración coherente y armónico de las actividades asignadas a personas y estructuras, Implica la capacidad de conciliar todos los elementos de la organización con relación a situaciones que se dan en un tiempo determinado y conforme a los objetivos fijados” (Farrés Cavagnaro, 2013).

**a. Delineamiento de la dirección en la Universidad Privada de Tacna**

Es indispensable a efectos de retroalimentar el proceso de planificación y el diseño organizacional propuesto, que en el proceso de dirección, las autoridades, den preferente atención al continuo y permanente seguimiento y análisis del entorno externo de la Universidad privada de Tacna, de conformidad con el enfoque de la presente investigación, con mayor énfasis en los factores competidores, proveedores, clientes y distribuidores, con el fin de corregir y mejorar el diseño propuesto, en vista de la dinamicidad que presentan dichos factores.

**b. Delineamiento del control en la Universidad Privada de Tacna**

Se recomienda el control organizacional al que hace alusión (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015, pp. 336-338). En este sentido, se sugiere a efectos de comparar los resultados reales con los esperados los siguientes:

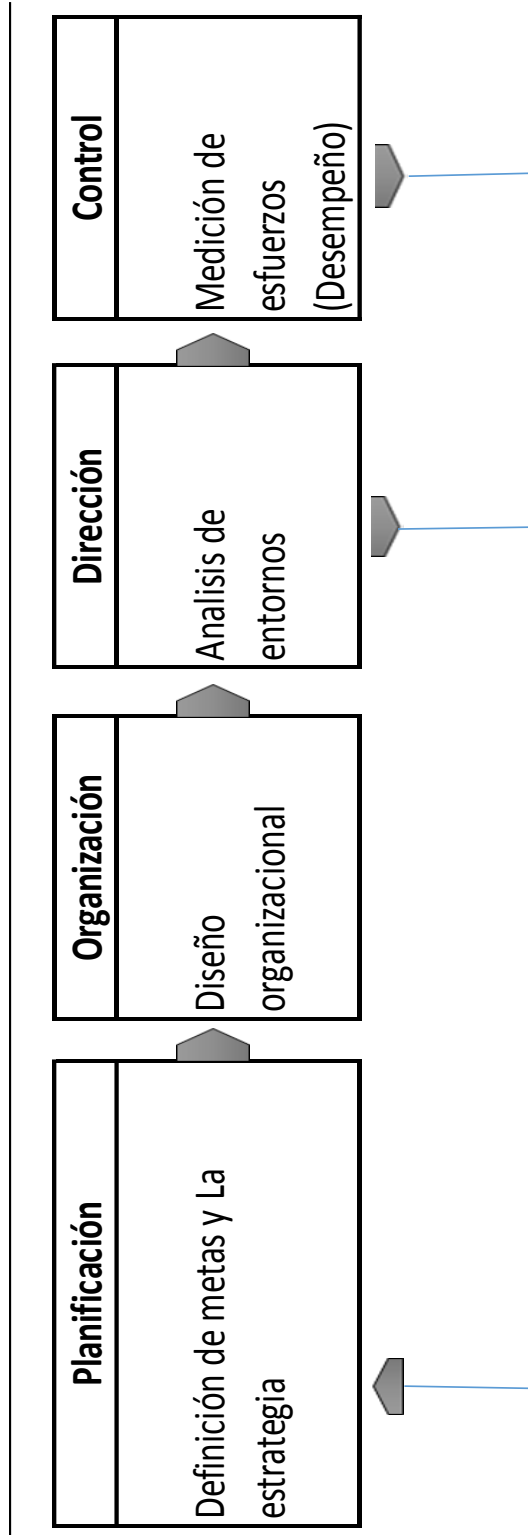
- **Control estratégico**

Es decir, utilizar criterios con el fin de comprobar si la UPT está usando las estrategias adecuadas ante la presencia de factores externos y competitivos.

- **Controles financieros**

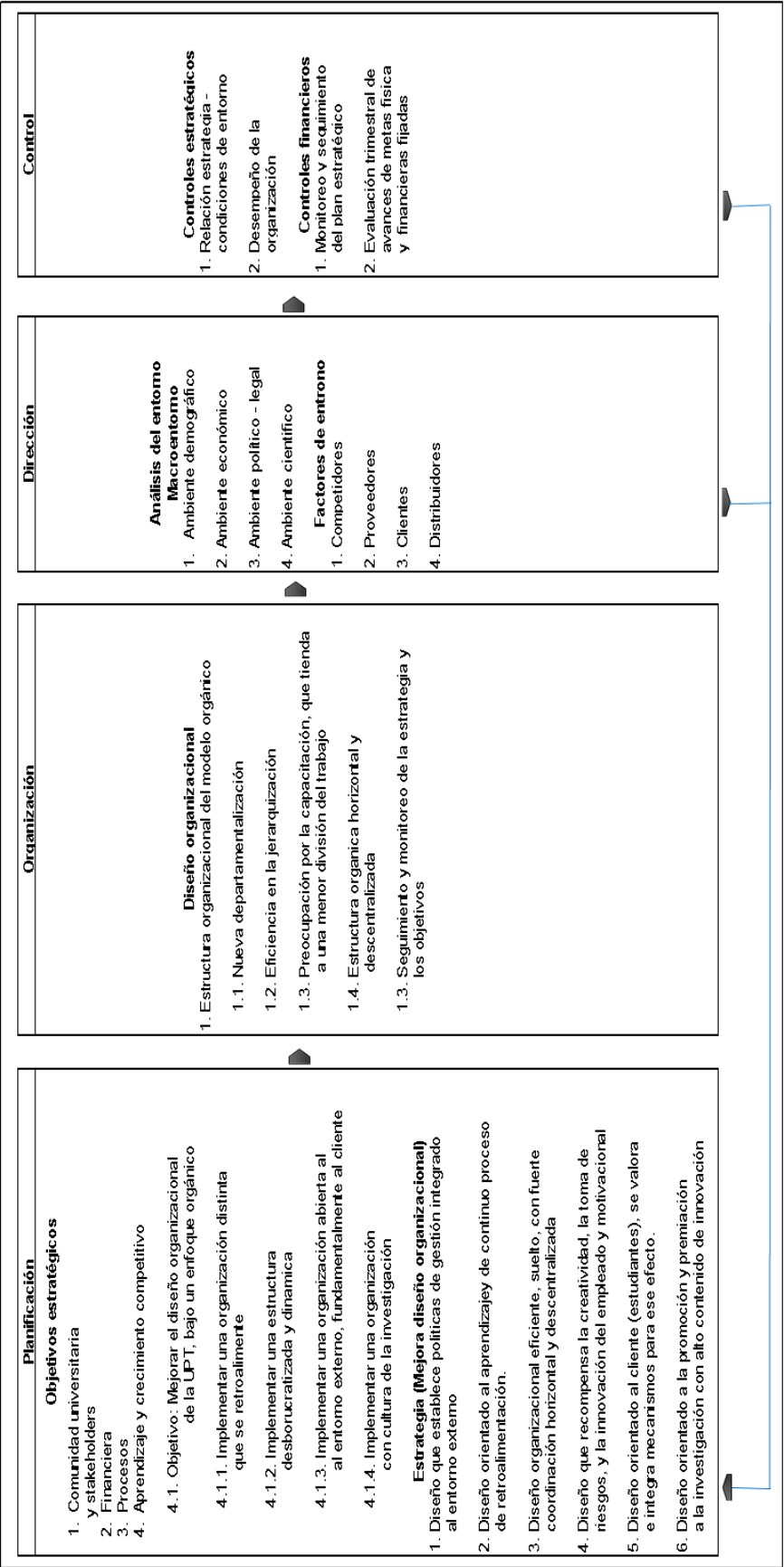
Uso de indicadores con el fin de medir el desempeño en términos cuantitativos.

En la siguiente figura se muestran en forma sintética la propuesta descrita:



**Figura 65.** *Propuesta del Proceso sistémico del diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna*

Fuente: Autoría propia.



**Figura 66. Propuesta de implantación de estrategia y diseño organizacional orgánico en la Universidad Privada de Tacna.**

Fuente: Daft, R. (2015), *Teoría y diseño Organizacional*, México D. F.: Cengage Learning Editores S.A., pág. 67, Hitt, M. A. Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2015), *Administración estratégica, Competitividad y Globalización: Conceptos y casos*, México: Cengage Learning Editores, S.A, Pág. 334, *Plan estratégico institucional 2018 - 2022 y cuadro de mando integral corporativo de la Universidad*

## **7. Propuesta de nueva estructura orgánica en la Universidad Privada de Tacna**

Se propone una nueva estructura organizacional que se muestra en el anexo 14, el mismo que está determinado bajo el enfoque orgánico, que básicamente se refiere a una política de desburocratización, flexibilización y descentralización, plantea necesariamente algunas supresiones de oficinas que tienen a su cargo los vicerrectorados, así como el descargo de áreas que tiene la Dirección General de Administración, asignación de mayores funciones a las facultades y la tercerización de algunos servicios de la universidad, bajo el enfoque de una distribución más especializada de servicios a la comunidad universitaria. En este sentido, se plantea las siguientes modificaciones en la estructura orgánica de la universidad en estudio:

- a. La supresión de la Oficina de Gestión de Calidad del Rectorado. Las funciones de carácter general pasan a la Oficina de Planeamiento a cargo de un coordinador como tarea. Las facultades asumen las funciones descentralizadamente (Se contrata a empresas especializadas). Los órganos de apoyo y asesoramiento incluyen una función de mejoramiento de calidad de sus Oficinas.

**Sustentación:** Existencia de duplicidad de funciones. En la estructura orgánica y Reglamento de Gestión Organizacional – RGO de la UPT, en el sentido que el artículo 13, indica que el rectorado tiene autoridad directa sobre la gestión de la calidad; y los artículos 31 y 32, que establecen las funciones de la Oficina de Gestión de Calidad, como órgano de asesoramiento de la institución; y el artículo 97, que establece las funciones de la Comisión de aseguramiento de la calidad de las facultades (Oficina de Planificación. Universidad Privada de Tacna, 2016).

De manera de descentralizar las funciones y de optimizar el uso de los recursos de la universidad, las funciones serán asumidas por la comisión de

calidad de las facultades, suprimiendo la Oficina de Gestión de la Calidad. Así mismo, la Oficina de Planeamiento, como órgano de asesoramiento asume como tarea las acciones de coordinación de las acciones de calidad que desarrollen las facultades y Oficinas pertinentes, a fin de informar a la alta dirección.

- b. La Oficina de Defensoría Universitaria, que depende funcionalmente de la Asamblea Universitaria y administrativamente del Rectorado; pasa a depender funcional y administrativamente de la asamblea universitaria.

**Sustentación:** La Asamblea Universitaria tiene funciones de legislar a la universidad, como señalan los artículos 6 y 7 del RGO de la UPT (Oficina de Planificación. Universidad Privada de Tacna, 2016), correspondiendo a la Oficina de Defensoría Universitaria ser una instancia encargada de tutelar los derechos de los miembros de la comunidad universitaria y velar por el mantenimiento del principio de autoridad, como señala el artículo 23 y 24 del RGO de la UPT, siendo en consecuencia una oficina autónoma compatible con la asamblea universitaria. Con esta decisión deja de tener dos jefes esta oficina, dependiendo funcional y administrativamente de una sola unidad orgánica, aplicando el criterio de racionalidad y optimización de las funciones a desempeñar.

- c. Cambio de denominación de la Oficina de Asesoría Jurídica y Legal, por únicamente Oficina de Asesoría Legal, en vista que existe duplicidad en la denominación Jurídica con la Legal.

**Sustentación:** Existencia de duplicidad en la denominación de la Oficina al referirse a asuntos “jurídicos” y “legales”, en vista que las dos acepciones, se refieren a brindar asesoría legal al rectorado de la universidad. Artículos 29 y 30 del RGO de la UPT.

- d. El área de Contabilidad de la Dirección General de Administración absorbe las funciones del Área de Tesorería; es decir cambia la denominación a Área de Contabilidad y Tesorería.

**Sustentación:** Se sustenta debido a que desempeñan funciones complementarias, ya que igualmente registran información financiera que sirve de insumos para la elaboración de los estados contables y financieros. Asimismo, se sustenta con el fin de optimizar y dar uso más eficiente a los recursos de la universidad.

- e. El área de Infraestructura y Mantenimiento de la Oficina de Administración, cambia de denominación, se plantea se convierta en el Área de Mantenimiento, cuya función es realizar el mantenimiento de la universidad. Las funciones de infraestructura pasan a la Facultad de Ingeniería.

**Sustentación:** La Dirección General de Administración es un órgano de apoyo, como indica el artículo 35 del RGO de la UPT, en consecuencia las funciones de ejecutar inversiones de infraestructura como indica el artículo 46 y 47 del RGO de la UPT a cargo del Área de Infraestructura y Mantenimiento es incompatible con las funciones de este órgano de apoyo; de manera que las funciones de ejecutar inversiones y proyectos para ese fin, pasan a los centros de producción de la Facultad de Ingeniería por su naturaleza y especialidad.

- f. El Área de Administración de Centros de Producción de la Dirección General de Administración se suprime las funciones de los centros de producción, pasan a las diferentes Unidades Orgánicas.

**Sustentación:** Esta dirección concentra diversas funciones de centros de producción (Artículos 48, 49 y 50 del RGO de la UPT), las mismas que en el marco de una política de descentralización, estas áreas y sus funciones se suprimen y pasan a diversas unidades orgánicas. Principalmente a los centros de producción de las facultades, donde se encuentran los especialistas (Oficina de Planificación. Universidad Privada de Tacna, 2016).

- El Instituto de Idiomas que depende funcionalmente del Vicerrectorado Académico y Administrativamente de la Dirección General de

Administración (Artículo 51 del RGO de la UPT); continua como órgano Descentralizado, depende funcional y administrativamente del Vicerrectorado Académico es autofinanciado.

**Sustentación:** La Dirección General de Administración le corresponde funciones de apoyo y no de ejecución. Así mismo, el Instituto de Idiomas no puede depender de dos unidades orgánicas, de manera que pasaría a depender funcional y administrativamente del Vicerrector Académico, que tiene funciones afines como indica el artículo 15 y 16 del RGO de la UPT (Oficina de Planificación. Universidad Privada de Tacna, 2016).

- El Centro Preuniversitario (CEPREUPT), que depende funcionalmente del Vicerrectorado Académico y Administrativamente de la Dirección General de Administración, depende funcional y administrativamente del Vicerrectorado Académico, es autofinanciado.

**Sustentación:** En el mismo sentido, esta área tiene dos dependencias en la línea de mando (dos jefes), como señalan el artículo 53 del RGO de la UPT (Oficina de Planificación. Universidad Privada de Tacna, 2016). En este sentido, optimizando las funciones, pasa a depender funcionalmente y administrativamente del Vicerrectorado Académico.

- El Instituto de Capacitación y Entrenamiento Laboral (ICEL), que depende funcionalmente del Vicerrectorado Académico y Administrativamente de la Dirección General de Administración; pasan a depender funcional y administrativamente de los centros de producción de las facultades como tarea. Estas actividades se realizan fundamentalmente a través de empresas especializadas, es autofinanciado.

**Sustentación:** El ICEL de acuerdo a lo señalado por el artículo 55 del RGO de la UPT, depende de dos unidades orgánicas en la línea de mando o niveles jerárquicos, irracional configuración. Adicionalmente en el marco de

la división de trabajo en el proceso de departamentalización propuesto, muestra seria incompatibilidad, aspecto que debe corregirse. En este sentido, con criterios de descentralización de funciones de la Dirección General de Administración, esta área se suprime y pasan sus funciones a los centros de producción de las facultades, que tienen los especialistas a efectos de dar capacitación y entrenamiento al personal de la universidad y quienes lo requieran del país.

- La Institución Educativa Verdad y vida, que depende funcionalmente del Vicerrector Académico y mantiene relaciones con la Facultad de Educación y autoridades educativas de la región y el país; y depende administrativamente de la Dirección General Administración. Pasa sus funciones al centro de producción de la Facultad de Educación, de quien depende funcional y administrativamente. Se ejecuta principalmente a través de empresas especializadas.

**Sustentación:** El artículo 57 del RGO de la UPT, desacertadamente ha asignado dos dependencias de las que depende jerárquicamente en la línea de mando (Oficina de Planificación. Universidad Privada de Tacna, 2016). Así mismo, dadas las funciones asignadas a esta área, que indica en dicho artículo, estar relacionadas por la formación en los niveles inicial, primaria y secundaria; es que debe suprimirse y pasar sus funciones integralmente a la Facultad de Educación, en el marco de la departamentalización enfocado en el cliente y división del trabajo.

- La Panificadora UPT, órgano desconcentrado, con autonomía operativa, depende académicamente de Facultad de Ingeniería, mantiene relaciones funcionales con las facultades y empresas y entidades públicas y privadas de la región; y que, depende administrativamente de Dirección General de Administración, pasa sus funciones a la Facultad de Ingeniería, de quien depende funcional y administrativamente. Es principalmente dado en concesión a una empresa privada, es autofinanciada.

**Sustentación:** Como indica el artículo 59 del RGO de la UPT, esta área jerárquicamente depende de dos unidades orgánicas, y tiene relaciones funcionales con otras dependencias (Oficina de Planificación. Universidad Privada de Tacna, 2016). Aspecto que contradice a una organización eficiente. A esta situación se agrega al señalamiento que hacen al detallar que es una entidad autónoma. Por esta razón y de conformidad a la descentralización de funciones, esta área pasa a depender integralmente del centro de producción de la Facultad de Ingeniería, dependencia donde tiene a su cargo la Escuela de Ingeniería Agroindustrial e Ingeniería Industrial, funciones que, por su naturaleza, tienen a los especialistas. Debe adicionarse que la Panificadora, debe principalmente ser dada en concesión por su carácter empresarial.

- La Clínica Docente Odontológica que depende de la Escuela Profesional de Odontología, de la Facultad de Ciencias de la Salud, que depende administrativamente de la Dirección General de Administración, pasa sus funciones al centro de producción de Facultad de Ciencias de la Salud, de quien depende funcional y administrativamente. Se implementa principalmente a través de una empresa especializada, es autofinanciada.

**Sustentación:** Según la estructura orgánica esta área está a cargo del centro de producción de la dirección General de Administración, sin embargo, el artículo 61 del RGO, indica que depende de la Facultad de Ciencias de la Salud (Oficina de Planificación. Universidad Privada de Tacna, 2016). Por la naturaleza de sus funciones debe depender funcional y administrativamente del centro de producción de la Facultad de Ciencias de la Salud, así mismo, debe ser autofinanciada y dado en concesión, por su carácter empresarial.

- El Laboratorio de Mecánica de Suelos, Concretos y Pavimentos, que depende funcionalmente de la Escuela Profesional de Ingeniería Civil, y administrativamente de la Dirección General de Administración, pasa sus

funciones a la de la Facultad de Ingeniería, se ejecuta a través de empresas especializadas, es autofinanciada.

**Sustentación:** El laboratorio aludido, así como el resto de los centros que actualmente están a cargo de los centros de producción de la Dirección General de Administración, dependen jerárquicamente de dos unidades orgánicas en la línea de mando (Artículo 63 del RGO de la UPT), aspecto irracional e ineficiente. En este sentido, en el marco de la departamentalización y división del trabajo propuesto, esta área se suprime al igual que el resto de centros de producción; y, pasa sus funciones al centro de producción de la Facultad de Ingeniería, que por la naturaleza de sus funciones y especialidad corresponde. El laboratorio será autofinanciado y se implementa principalmente a través de una empresa privada. Esta decisión se basa en el carácter empresarial que conlleva.

- La Editorial Universitaria, que depende funcionalmente de Oficina de Proceso de investigación y Transferencia Tecnológica, y administrativamente de la Dirección General de Administración, pasa sus funciones al Vicerrectorado de Investigación, como un cargo, de quien depende funcional y administrativamente.

**Sustentación:** El artículo 65 del RGO de la UPT, indica que la Editorial Universitaria tienen dos unidades orgánicas de las cuales depende en la línea de mando, aspecto repetitivo e irracional, por corresponder al Vicerrectorado de Investigación de esta área dependerá funcional y administrativamente; ya que esta área tiene funciones de editar y difundir producción intelectual (Artículo 66 del RGO de la UPT) que son compatibles con el Vicerrectorado antes mencionado.

- La Librería Universitaria, que depende de la Dirección General de Administración, se suprime y pasan sus funciones a los centros de producción de las facultades de la universidad, como cargo.

**Sustentación:** El artículo 67 y 68 del RGO de la UPT indica que la librería depende de los centros de producción de la Dirección general de Administración (Oficina de Planificación. Universidad Privada de Tacna, 2016). En este sentido y en concordancia con la implementación de una departamentalización descentralizada enfocado en el cliente y en la división del trabajo, esta área se suprime y pasan sus funciones a depender administrativamente y funcionalmente del centro de producción de las facultades de la universidad. Esta propuesta también se basa en el hecho que las tesis, libros, investigaciones tienen carácter altamente especializado, por lo que cada facultad implementa la librería en sus respectivos campos académico.

- g. La Oficina de Relaciones Nacional e Internacionales es suprimida; sus funciones pasan a la Oficina de Planeamiento, como tarea.

**Sustentación:** Esta Oficina se suprime, de manera de optimizar los recursos de la universidad. Sin embargo, se resalta que las actividades continúan desarrollándose como una tarea, a cargo de un funcionario que depende de la oficina de planeamiento.

- h. La Oficina de Responsabilidad Social Universitaria que depende del Vicerrector Académico se suprime, sus funciones pasan a cargo de las Facultades.

**Sustentación:** Dadas las funciones asignadas en el artículo 77 y 78 del RGO de la UPT (Oficina de Planificación. Universidad Privada de Tacna, 2016), es necesario que estas pasen a depender de las facultades de la universidad, en vista de la especialidad que reviste, pues cada facultad y escuela tienen bajo su cargo también áreas de responsabilidad social, evidenciándose duplicidad de funciones, asimismo, por efecto de una descentralización efectiva.

- i. La Oficina de Admisión y Marketing cambia su denominación a Oficina de Admisión, se elimina Marketing (En vista que no realizan estudios especializados, que son de competencia del FACEM). Continúa dependiendo del Vicerrector Académico.

**Sustentación:** Existe una grave contradicción entre la denominación de “Marketing” en esta oficina, con las funciones asignadas por los artículos 79 y 80 del RGO de la UPT, en vista que no señala ninguna función respecto a realizar estudios de marketing. Estos estudios en todo caso estarían a cargo de la Facultad de Ciencias Empresariales.

- j. La Oficina de Educación Virtual que depende del Vicerrector Académico, se suprime y pasa al centro de producción de las facultades de la Universidad, de quien dependen funcional y administrativamente, es autofinanciado.

**Sustentación:** Las funciones señaladas en los artículos 83 y 84 del RGO de la UPT, sobre esta Oficina, tiene carácter centralista, y contradice a una política descentralizada y departamentalizada enfocada en los estudiantes, en vista de la especialidad que tienen las facultades de impartir conocimiento a los estudiantes y población en general.

- k. La Oficina de Procesos de investigación y transferencia tecnológica, que depende del Vicerrector de Investigación; cambia de denominación a Oficina de Gestión de Investigación, continua a cargo del Vicerrector de Investigación.

**Sustentación:** En los artículos 87 y 88 del RGO de la UPT relacionadas a esta oficina, no son claras las funciones que deben identificarse con los procesos de transferencia tecnológica. Por otro lado, esta oficina debe tener un enfoque sistémico, en consecuencia, debe realizar todo el proceso de gestionar los procesos de investigación, que pasa por planificar, organizar, dirigir y supervisar

y controlar. De esta forma se propone el cambio de denominación al de Gestión de investigación.

- I. El Instituto de Investigación que depende del Vicerrector de Investigación, se suprime y pasa como tarea a la Oficina de Gestión de Investigación como tarea.

**Sustentación:** Las funciones del Instituto de Investigación contempladas en los artículos 89 y 90 del RGO de la UPT son complementarias y en algunos aspectos duplica funciones establecidas en la actual Oficina de Procesos de Investigación y transferencia tecnológica. Como es el caso entre otras, de las mismas funciones de transferencia tecnológica. En consecuencia, se suprime y las funciones complementarias son asumidas por la Oficina de Gestión de Investigación. De esta forma se está procediendo a optimizar los recursos de la universidad y dando mayor eficiencia a la organización.

- m. Se crea la Oficina de Innovación y desarrollo en el Vicerrector de Investigación.

**Sustentación:** La Universidad Privada de Tacna, debe tener la capacidad de difundir e incentivar la innovación y su desarrollo en la comunidad universitaria de manera transversal, de manera que sea impulsor de proyectos de alto impacto innovativo y que busque líderes visionarios. En este sentido, se plantea la creación de una Oficina que difunda y promueva una cultura innovadora, mediante diversas actividades y proyectos relacionados a la investigación en el sector público y privado.

1. La Escuela de Posgrado de la Universidad se convierte en una instancia coordinadora y normativa de los programas de maestrías y doctorados, depende del Vicerrectorado Académico, como tarea. Las Unidades de Posgrado de las facultades asumen las funciones.

**Sustentación:** De acuerdo a las funciones establecidas con el artículo 100 del RGO de la UPT, las Unidades de Posgrado y Segunda Especialidad están facultadas a integrar actividades de posgrado, proponer y formula proyectos de programas de posgrado, acciones que facilita las actividades de la actual Escuela de Posgrado, aspecto que debe corregirse, transfiriendo las funciones ejecutoras a las Unidades de Posgrado. Esta recomendación se basa en los criterios de descentralización organizacional, optimización de recursos, en vista que existe duplicidad y complementariedad de funciones, la especialidad profesional de las facultades y la infraestructura que permite dar eficiencia en la utilización de los recursos de la universidad.

## CONCLUSIONES

1. Se comprobó la hipótesis genérica, en el sentido que los factores de entorno de la organización según Hellriegel y Slocum, producen efectos en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, 2018. Esta conclusión tiene su fundamento en la prueba estadística de regresión lineal que se realizó, cuyos resultados indican que; el coeficiente de determinación tiene un valor de 0,7883, es decir 78,83 %, el cual señala el grado de ajuste de la recta de regresión muestral a los datos con los que se ha trabajado y así mismo el p-valor de F es 0,000, es menor que 0,05. De esta forma se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que indica que producen efectos la variable independiente en la variable dependiente. De esta forma se logra alcanzar el objetivo genérico al quedar demostrado que los factores de entorno de la organización según Hellriegel y Slocum, producen efectos en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna.
2. Igualmente se concluye que el factor proveedores de la variable factores de entorno, producen efectos en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, 2018. Esta conclusión tiene su fundamento también, en los resultados obtenidos del p- valor en la tabla de regresión múltiple el mismo que es igual a 0,000, siendo este menor que 0,05, procediendo en consecuencia a acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. En este sentido, se ha logrado alcanzar el objetivo específico 1, al quedar demostrado que el factor proveedores produce efectos en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna.
3. Se llega a la conclusión que el factor distribuidores de la variable independiente factores de entorno, efectivamente producen efectos en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, 2018, ya que los

resultados señalan que, el p- valor en la tabla de regresión múltiple es igual a 0,000, siendo este menor que 0,05, procediendo en consecuencia a acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, logrado de esta manera alcanzar el objetivo específico 2, al quedar demostrado que el factor distribuidores produce efectos en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna.

4. También se concluye que el factor competidores de la variable independiente factores de entorno, igualmente producen efectos en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, 2018. Esta conclusión tiene su fundamentación estadísticamente, en vista que el p-valor en la tabla de regresión múltiple es igual a 0,003, siendo este menor que 0,05, procediendo a acepta la hipótesis alterna y rechazar la hipótesis nula. En este sentido, también se logró alcanzar el objetivo específico 3, al demostrar que el factor competidores produce efectos en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna.
5. Se llega a la conclusión que el factor clientes de la variable independiente factores de entorno según Hellriegel y Slocum no producen efectos en el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna, 2018. Debido a que, desde el punto de vista estadístico, el p- valor en la tabla de regresión múltiple es igual a 0,17, siendo este mayor al valor de 0,05, por tanto, se procede a rechazar la hipótesis alterna y aceptar la hipótesis nula. Esta situación desde el punto de vista de la gestión de las autoridades de la universidad, indica el estrecho, poco y reducida importancia que dan a los estudiantes, para la toma de decisiones sobre la organización de la universidad privada de Tacna, como se muestra en los resultados de la encuesta (anexo 9). Adicionando que, en la universidad en estudio, no se realizan estudios de mercado serios ni estudios de satisfacción del cliente (Descripción de la situación actual del presente estudio) con fines de identificar sus necesidades, mejorar sus expectativas y valorar

extraordinariamente la correspondencia que tiene como elemento o factor de entorno, con la organización de la universidad en estudio.

6. Los factores de entorno proveedores, distribuidores, competidores y clientes; que hace alusión Hellriegel y Slocum, tienen reducido desarrollo y le dan relativa importancia y consideración, para la toma de decisiones de la Universidad Privada de Tacna. Es decir, prestan relativa poca importancia a las características del entorno presente y del que podría presentar en el futuro, afectando la capacidad de lograr un diseño organizacional que pueda funcionar con mayor eficacia y eficiencia.
7. La definición de los puestos de trabajo en la Universidad Privada de Tacna, así como la forma en que se ha departamentalizado, sumado al inadecuado establecimiento de la línea de autoridad y las relaciones de coordinación; no facilitan la innovación, el logro de mayores niveles de productividad, tampoco un adecuado orden de autoridad ni muchos menos la realización de coordinaciones fundamentalmente orientadas al mismo objetivo institucional. Esta situación propicia la tendencia a un diseño organizacional burocrático, rígido e ineficiente, que imposibilita la obtención de mejores niveles de competitividad.

## **RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda a las autoridades de la Universidad Privada de Tacna que, para la toma de decisiones, den preferente atención al desarrollo de los factores de entorno proveedores, distribuidores, competidores y fundamentalmente a los clientes o estudiantes; en cuanto a este último factor, realizando todos los esfuerzos en el marco de la gestión empresarial, con fin de valorar la importancia que tiene en la organización de la universidad en estudio. Para este efecto deberán realizar diversos estudios con el fin de determinar aspiraciones, expectativas, necesidades presentes y futuras y adicionalmente convertirlos en un factor de prioritaria importancia en el quehacer universitario.
2. Se recomienda modificar la actual estructura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, por un diseño organizacional, más eficiente y eficaz y que responda fundamentalmente a los factores externos, como son los esbozados por los factores de entorno de Hellriegel y Slocum.
3. Se propone implementar un diseño organizacional del modelo “Orgánico” de la Universidad Privada de Tacna, cuyos lineamientos y detalles deben obedecer a un enfoque de gestión integral, que se inicia con el planteamiento de la estrategia pertinente, para luego diseñar la organización elegida y continuar con los procesos de dirección, con análisis permanentes de los factores de entorno y finalmente realizar los controles necesarios a efectos de hacer seguimiento y monitoreo, para el logro de los objetivos trazados con mayores niveles de eficiencia y eficacia; y asegurar de esta manera la visión estratégica de la Universidad. En la figura siguiente se muestra en resumen el proceso señalado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfalla-Luque, R., & Medina-López, C. (Setiembre de 2011). Gestionar más allá de los límites de la empresa individual: Una oportunidad para obtener ventajas competitivas. Honduras. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/279685302\\_Gestionar\\_mas\\_alla\\_de\\_los\\_Limites\\_de\\_la\\_Empresa\\_Individual\\_Una\\_Oportunidad\\_Para\\_Obtener\\_Ventajas\\_Competitivas](https://www.researchgate.net/publication/279685302_Gestionar_mas_alla_de_los_Limites_de_la_Empresa_Individual_Una_Oportunidad_Para_Obtener_Ventajas_Competitivas)
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson prentice Hall.
- Ángeles Marquina, V. B. (2016). *"Implementación de un modelo de diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral de la empresa de servicio nacional de adiestramiento en el trabajo industrial - Sede la esperanza en el año 2016"(Tesis)*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Antunez Irgoin, C. (27 de 07 de 2010). *Econometría I con Eviews*.
- Astley, W., & Van de Ven, A. (1983). "Central perspectives and debates in organization theory". *Administrative Science Quarterly*, 245 - 273.
- Ballou, R. (2004). *Logística Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Educación.
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mc Graw Hill.

- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mc Graw Hill.
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Pearson.
- Box, G., Hunter, S., & Hunter, W. (2008). *Estadística para Investigadores. Diseño, innovación y descubrimiento*. España: Editorial Reverté.
- Cañizares Márquez, J. M., & Carbonero Celis, C. (2016). *Coordinación y equilibrio: concepto y actividades para su desarrollo*. Wanceulen Editorial.
- Castañeda, M. B., Cabrera, A.F., Navarro, Y. & de Vries, W. (2010). *Procesamiento de datos y análisis estadísticos utilizando SPSS*. Porto Alegre: Edipucrs.
- Castro, J. F., & Rivas-Llosa, R. (2007). *Econometría aplicada*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso administrativo*. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana SA.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.

- Daft, R. (2015). *Teoría y diseño Organizacional*. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- de Lara Haro, A. (2005). *Medición y control de riesgos financieros. Incluye riesgo de mercado y de crédito*. México: LIMUSA Noriega Editores.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. California: Sage Publications.
- Etkin, J. R. (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Argentina: Granica.
- Evans, M., & Rosenthal, J. (2004). *Probabilidad y estadística. La ciencia de la incertidumbre*. New York: Editorial Reverté S. A.
- Farrés Cavagnaro, J. (2013). *Administración sistémica y estratégica. Un enfoque metodológico*. Madrid: Delta, publicaciones universitarias.
- Flores Flores, A. A. (2017). *La gestión estratégica y su relación con la captación de alumnos en la Universidad Privada de Tacna (Tesis doctoral)*. Tacna: Universidad Privada de Tacna.
- Flores Flores, Américo;. (2018). *Plan estratégico institucional 2018 - 2022 y cuadro de mando integral corporativo de la Universidad Privada de Tacna*. Tacna: Universidad Privada de Tacna.
- Franklin Fincowsky, E. (2014). *Organización de empresas*. México D.F.: McGraw - Hill/Interamericana Editores. S.A. .

- Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- García Torres, M. (2004). *El diseño organizacional del centro educativo en sus formas de planificación y organización (Tesis de Maestría)*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Gareth, J. (2013). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Educación.
- Gárrido Fernández, E. (2014). *Grabación de datos*. España: Editorial Elearning S.L.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, Jr., J., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones. Comportamiento, estructuras y procesos*. México D.F.: McGraw - Hill/Interamericana editores S.A.
- Griffin, R. W., Philips, J. M., & Gully, S. M. (2017). *Comportamiento organizacional. Administración de personal y organizaciones*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Gualdrón - Prieto, L., Acosta - Romero, J., & Bohórquez - Arévalo, L. (2007). Estructuras organizacionales y adaptación a las condiciones cambiantes del entorno: retos e implicaciones. *Ingeniería Solidaria*, 1-31.
- Gujarati, D. (2004). *Econometría*. México: Mc Graw Hill.
- Gutiérrez, M., & Narváez, M. (2017). Entorno y relaciones entre empresas turísticas del Municipio Carirubana, península de Paraguaná. *Revista Negotium*, 17-32.

Hellriegel, D., & Slocum, Jr., J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Cengage Learning.

Hernández Chavarria, J. (2017). Capacidades tecnológicas y organizacionales de las empresas mexicanas participantes en la cadena de valor de la industria aeronáutica. *Scielo*(47), 18. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-33802017000200065&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-33802017000200065&script=sci_arttext)

Hernández Chavarria, J. (02 de Marzo de 2017). Capacidades tecnológicas y organizacionales de las empresas mexicanas participantes en la cadena de valor de la industria aeronáutica. México, México, México. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-33802017000200065](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-33802017000200065)

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.

Hernández Sanpieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw - Hill / Interamericana Editores S.A.

Hernando, C. (2013). *Simulación empresarial*. Madrid: McGraw Hill Interamericana.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y Globalización: Conceptos y casos*. México: Cengage Learning Editores, S.A.

Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.

Huaco Pastor, E. (2011). *El Diseño organizacional de la municipalidad distrital y la propuesta de un modelo alternativo con producción de servicios con estándares de productividad satisfactorios (caso: Municipalidad Distrital de Pueblo Libre) (Tesis de Maestría)*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Kast, F., & Rosengzweig, J. (1972). "Genereal system theory: Applications fr organization and management". *Academy of Managment Journal*, 447-465.

Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional*. México: McGraw Hill Interamericana.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana editores S.A.

Kotler, P. (2018). *8 maneras de crecer*. México: LID Editorial empresarial.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para latinoamérica* . México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.

- Leavitt, H. J. (2004). *Por qué prosperan las jerarquías*. ProQuest Ebook Central.
- Martínez, R. F. (2016). *La transformación gerencial*. México: Grupo Editorial Patria.
- Morales Enriquez, E. (2001). *Introducción a la econometría*. Quito: ABYA-YALA.
- Munch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson Educación.
- Munch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Münch, L. (2014). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación de México S.A.
- Oficina de planeamiento y desarrollo. Universidad Privada de Tacna. (2017). *Plan estratégico institucional 2018 - 2022 y cuadro de mando integral corporativo de la Universidad Privada de Tacna*. Tacna.
- Oficina de Planificación. Universidad Privada de Tacna. (2012). *Plan estratégico 2013 - 2017*. Tacna.
- Oficina de Planificación. Universidad Privada de Tacna. (2016). *Reglamento de Gestión Organizacional (RGO) de la UPT*. Tacna.
- Ortiz, D. J. (2015). *El principio de coordinación en la organización administrativa*. España: Editorial Universidad de Sevilla.
- Pavía, S. I. (2012). *Organización empresarial y de recursos humanos*. México: IC Editorial.

- Peñaloza Arana , E. L. (2013). *Influencia del capital intelectual en a calidad del servicio en la facultad de ciencias empresariales de la Universidad Privada de Tacna - 2012 (Tesis doctoral)*. Tacna: Universidad Privada de Tacna.
- Pérez López, C. (2006). *Problemas resueltos de econometría*. Madrid: Paraninfo.
- Pineda, L. (1999). *Métodos y modelos econométricos*. México: Limusa Noriea Editores.
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid : Pirámide.
- Porter, M. (2016). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A.).
- Publicaciones Vértice S.L. (2009). *Coordinación de equipos de trabajo*. España: Vértice Editorial.
- Ramirez Cardona, C. (2015). *Administración: Teorías y enfoques*. Lima: Empresa Editora Macro EIRL.
- Reyes Díaz, G. P. (2017). *"Diseño organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa Compured S.A.C., de la ciudad de Trujillo. La Libertad, del año 2017 ()Tesis*. La Libertad: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico: Prentice Hall, INC.

Robins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Mexico: Pearson Educación de México S.A.

Robins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación de México S.A.

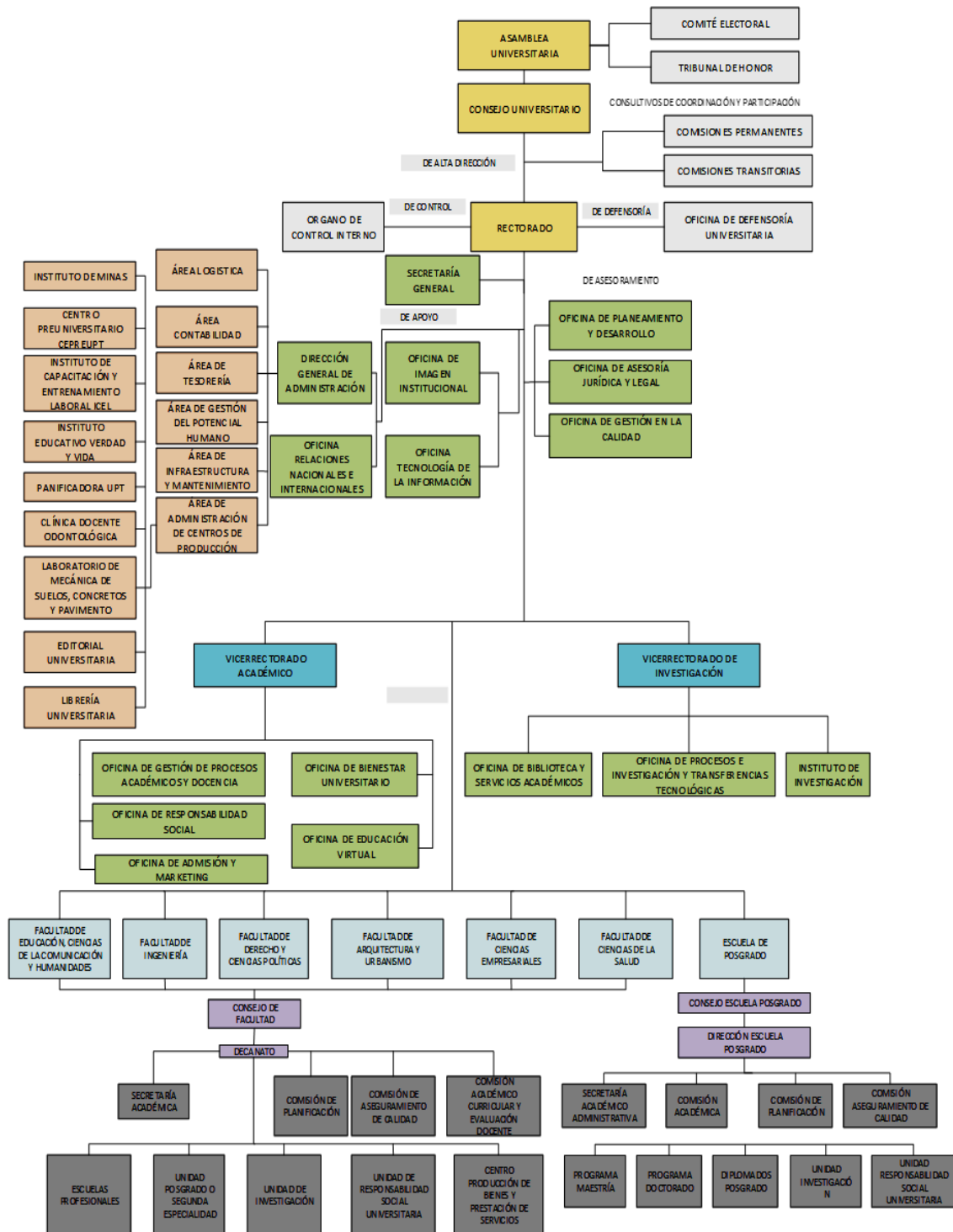
Solórzano García, M., & Navío Marco, j. (2016). *Diseño y cambio organizativo fundamentos y nuevos enfoques*. España: Editorial universitaria Ramón Areces.

Subira, A., & Gurguí, A. (2007). *Políticas para la competitividad. Una experiencia de gobierno*. Barcelona: IESE.

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de Administración financiera*. México: Pearson Educación.

## **ANEXOS**

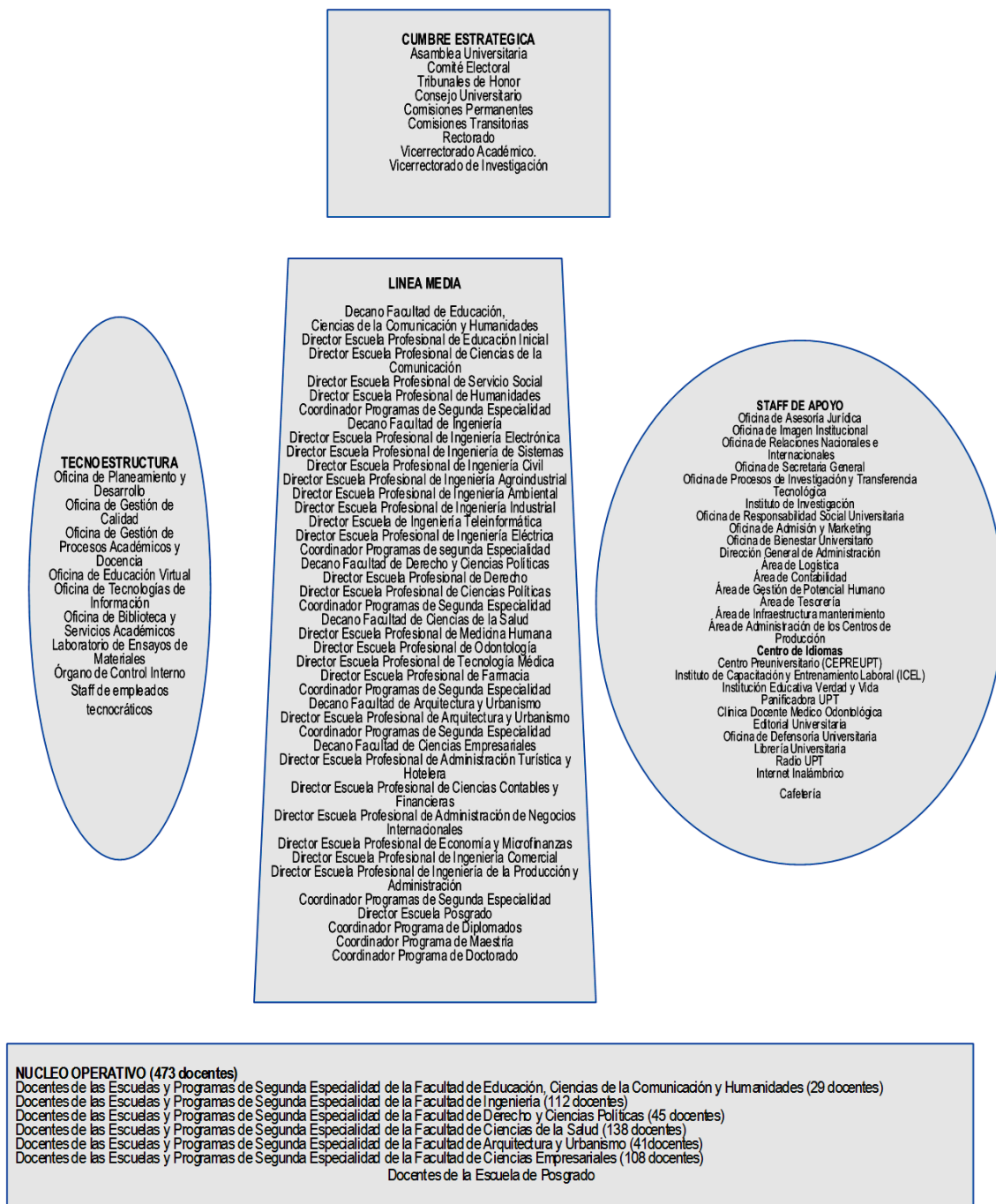
## ESTRUCTURA ORGÁNICA ACTUAL DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA, 2018



**Fuente:** Plan estratégico institucional 2018 - 2022 y cuadro de mando integral corporativo de la Universidad Privada de Tacna, Tacna: Universidad Privada de Tacna, P. 5

## ANEXO 2

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ESTADO ACTUAL DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA SEGÚN MINTZBERG



**Fuente:** (Daft R. , 2011, págs. 27, 28 y 29), Autoría propia

## ANEXO 3

### CUESTIONARIO PARA LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

Encuesta sobre factores de entorno y el diseño organizacional de la Universidad Privada de Tacna,  
Le agradeceré marcar con una X, las respuestas a las preguntas de la presente encuesta.

#### I. FACTORES DE ENTORNO DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

|                                                                                                                           |                          |                          |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| 1. ¿Considera usted importante conocer los factores del ambiente externo de la UPT?                                       | SI                       | NO                       |  |
|                                                                                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 2. ¿Considera usted que las empresas proveedoras de bienes y servicios de la UPT son confiables?                          | SI                       | NO                       |  |
|                                                                                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 3. ¿Considera usted que la forma como se dan los servicios educativos a los alumnos son los más adecuados?                | SI                       | NO                       |  |
|                                                                                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 4. ¿Considera usted que las otras universidades localizadas en Tacna, no son lo suficientemente competitivas como la UPT? | SI                       | NO                       |  |
|                                                                                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 5. ¿Considera usted que los alumnos de la UPT están adecuadamente atendidos administrativamente?                          | SI                       | NO                       |  |
|                                                                                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |

En relación a Los factores que conforman el Entorno de la Universidad Privada de Tacna, responda las siguientes preguntas:

| FACTORES DE ENTORNO                                                                                                                              | Siempre (5) | La mayoría de veces (4) | Algunas veces (3) | Pocas veces (2) | Nunca (1) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------|-------------------|-----------------|-----------|
| <b>PROVEEDORES</b>                                                                                                                               |             |                         |                   |                 |           |
| 1. Cuando solicita la adquisición de bienes y servicios, pide que se realicen contratos permanentes con los proveedores para este fin            |             |                         |                   |                 |           |
| 2. Los proveedores suministran la calidad de bienes y servicios esperados                                                                        |             |                         |                   |                 |           |
| 3. Los proveedores varían los precios de oferta para el suministro de bienes y servicios                                                         |             |                         |                   |                 |           |
| 4. Los proveedores ofertan bienes y servicios con características nuevas y mejoradas                                                             |             |                         |                   |                 |           |
| <b>DISTRIBUIDORES</b>                                                                                                                            |             |                         |                   |                 |           |
| 1. Las autoridades disponen que la distribución de los servicios de enseñanza a los alumnos, se realiza de manera personalizada                  |             |                         |                   |                 |           |
| 2. Usan otras organizaciones para la distribución de los servicios de la Universidad a la comunidad universitaria                                |             |                         |                   |                 |           |
| 3. Usan las redes sociales para la distribución de los servicios de la Universidad                                                               |             |                         |                   |                 |           |
| 4. La distribución de los servicios de la UPT a la comunidad universitaria es la más adecuada                                                    |             |                         |                   |                 |           |
| <b>COMPETIDORES</b>                                                                                                                              |             |                         |                   |                 |           |
| 1. La competencia en el mercado, hace que mejore la calidad de los servicios educativos de la UPT                                                |             |                         |                   |                 |           |
| 2. La competencia en el mercado hace que los precios de la mensualidad de los servicios educativos de la UPT varíen                              |             |                         |                   |                 |           |
| 3. La competencia en el mercado, hace que diversifiquen los servicios educativos que ofrece la UPT                                               |             |                         |                   |                 |           |
| 4. La competencia en el mercado, contribuye a la toma de decisiones de adquirir nueva tecnología para ofrecer los servicios educativos de la UPT |             |                         |                   |                 |           |
| <b>CLIENTES</b>                                                                                                                                  |             |                         |                   |                 |           |
| 1. Solucionan a los problemas de los estudiantes de manera oportuna                                                                              |             |                         |                   |                 |           |
| 2. Realizan campañas de publicidad para despertar conciencia en los alumnos sobre el servicio de la universidad                                  |             |                         |                   |                 |           |
| 3. Realiza mejoras en la simplicidad de procesos de atención a los alumnos                                                                       |             |                         |                   |                 |           |
| 4. Realiza estudios de satisfacción del cliente                                                                                                  |             |                         |                   |                 |           |

## II. DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

|                                                                                                                                               |    |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 1. ¿Considera usted que la estructura organizacional de la UPT, le permite en forma efectiva solucionar los problemas del area donde trabaja? | SI | NO |
| 2. ¿Cree usted que las areas conformantes de la estructura organizacional, son las adecuadas?                                                 | SI | NO |
| 3. ¿Percibe usted la existencia de duplicidad de trabajo en algunas areas de la UPT?                                                          | SI | NO |
| 4. ¿Cree usted que la organización de la UPT, tienen muchos jefes?                                                                            | SI | NO |

Responda sobre el diseño organizacional de la UPT, lo siguiente:

| DISEÑO ORGANIZACIONAL                                                                                                                               | Siempre (5) | La mayoría de veces (4) | Algunas veces (3) | Pocas veces (2) | Nunca (1) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------|-------------------|-----------------|-----------|
| <b>DEPARTAMENTALIZACIÓN</b>                                                                                                                         |             |                         |                   |                 |           |
| 1. Las unidades orgánicas definidas en la UPT, facilita la innovación de sus actividades                                                            |             |                         |                   |                 |           |
| 2. Las unidades orgánicas definidas en la UPT, facilita la coordinación con otras unidades orgánicas                                                |             |                         |                   |                 |           |
| 3. Están fijadas claramente sus actividades y responsabilidades para el desarrollo de sus funciones al interior de la unidad orgánica donde trabaja |             |                         |                   |                 |           |
| 4. La estructuración de la unidad orgánica donde trabaja, posibilita el logro de los objetivos trazados                                             |             |                         |                   |                 |           |
| <b>DIVISION DEL TRABAJO</b>                                                                                                                         |             |                         |                   |                 |           |
| 1. La organización de la UPT tal como está diseñada, le permite lograr con eficiencia su trabajo individual                                         |             |                         |                   |                 |           |
| 2. El diseño actual de la organización de la UPT, le permite desarrollar con simplicidad el proceso de su trabajo                                   |             |                         |                   |                 |           |
| 3. Sus jefes inmediatos promueve la capacitación en su puesto de trabajo                                                                            |             |                         |                   |                 |           |
| 4. La organización de la UPT tal como está diseñada, le permite alcanzar mayores niveles de productividad                                           |             |                         |                   |                 |           |
| <b>JERARQUIZACIÓN</b>                                                                                                                               |             |                         |                   |                 |           |
| 1. En el desarrollo de las actividades, percibe una clara definición de la autoridad superior                                                       |             |                         |                   |                 |           |
| 2. Recibe instrucciones de la autoridad superior de su jefe inmediato                                                                               |             |                         |                   |                 |           |
| 3. Para el desarrollo de su trabajo, se observa la autoridad de su jefe inmediato                                                                   |             |                         |                   |                 |           |
| 4. Percibe usted en el desarrollo de sus actividades la existencia de muchas autoridades intervinientes                                             |             |                         |                   |                 |           |
| <b>COORDINACIÓN</b>                                                                                                                                 |             |                         |                   |                 |           |
| 1. Las coordinaciones que realiza con otras áreas, están orientadas al mismo objetivo institucional                                                 |             |                         |                   |                 |           |
| 2. Las coordinaciones que realiza con otras áreas, permiten armonizar las decisiones                                                                |             |                         |                   |                 |           |
| 3. Las coordinaciones que realiza con otras áreas, permiten integrar sus tareas                                                                     |             |                         |                   |                 |           |
| 4. Las coordinaciones que realiza con otras áreas, permiten poner orden en sus actividades                                                          |             |                         |                   |                 |           |

Fuente: Autoría propio.

**ANEXO 4**  
**Resultados Likert de encuesta piloto**

| ENCUESTAS | FACTORES ENTORNO | DISEÑO ORGANIZACIONAL |
|-----------|------------------|-----------------------|
| 1         | 38               | 38                    |
| 2         | 36               | 38                    |
| 3         | 38               | 39                    |
| 4         | 43               | 41                    |
| 5         | 41               | 44                    |
| 6         | 42               | 39                    |
| 7         | 40               | 42                    |
| 8         | 53               | 56                    |
| 9         | 50               | 53                    |
| 10        | 43               | 55                    |
| 11        | 49               | 53                    |
| 12        | 57               | 59                    |
| 13        | 59               | 61                    |
| 14        | 53               | 56                    |
| 15        | 50               | 51                    |
| 16        | 51               | 54                    |
| 17        | 47               | 54                    |
| 18        | 47               | 49                    |
| 19        | 50               | 52                    |
| 20        | 53               | 51                    |
| 21        | 47               | 53                    |
| 22        | 49               | 48                    |
| 23        | 47               | 44                    |
| 24        | 52               | 55                    |
| 25        | 54               | 51                    |
| 26        | 42               | 48                    |
| 27        | 49               | 49                    |
| 28        | 64               | 61                    |
| 29        | 66               | 62                    |
| 30        | 63               | 63                    |

**Fuente:** Obtenido de tabulación de datos de la encuesta piloto y tratados en SPSS

## ANEXO 5

Instrumento validado por Dr., Javier Hurtado Mejía

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN  
ESCUELA DE POSGRADO

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: EFECTO DE LOS FACTORES DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN, SEGÚN HELLRIEGEL Y SLOCUM, EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA, 2018.

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres... Hurtado Mejía, Javier
- 1.2. Grado académico... Doctor
- 1.3. Profesión... Economista
- 1.4. Institución donde labora... Universidad Privada de Tacna
- 1.5. Cargo que desempeña... Vicerrector de Investigación
- 1.6. Denominación del instrumento... Cuestionario sobre factores de entorno y diseño organizacional UPT
- 1.7. Autor del instrumento... David Acosta Hinojosa
- 1.8. Programa de Posgrado... Doctorado en Administración

#### II. VALIDACIÓN

| INDICADORES EVALUACION INSTRUMENTO | CRITERIOS                                                     | Muy Malo<br>1 | Malo<br>2 | Regular<br>3 | Bueno<br>4 | Muy bueno<br>5 |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------|-----------|--------------|------------|----------------|
| 1. CLARIDAD                        | Está formulado con lenguaje apropiado                         |               |           |              |            | X              |
| 2. OBJETIVIDAD                     | Está expresado en conductas observables                       |               |           |              |            | X              |
| 3. ACTUALIDAD                      | Adecuado al avance de la ciencia y tecnología                 |               |           |              | X          |                |
| 4. ORGANIZACIÓN                    | Existe una organización lógica                                |               |           |              |            | X              |
| 5. SUFICIENCIA                     | Comprende los aspectos de cantidad y calidad                  |               |           |              |            | X              |
| 6. INTENCIONALIDAD                 | Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas |               |           |              |            | X              |
| 7. CONSISTENCIA                    | Basado en aspectos teórico científico                         |               |           |              |            | X              |
| 8. COHERENCIA                      | Entre los índices, indicadores y las dimensiones              |               |           |              |            | X              |
| 9. METODOLOGÍA                     | La estrategia responde al propósito del diagnóstico           |               |           |              |            | X              |
| SUMATORIA PARCIAL                  |                                                               |               |           |              | 4          | 40             |
| PROMEDIO TOTAL                     |                                                               |               |           |              |            |                |

### III.RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa..... 4,9 (Muy Buena)  
3.2. Opinión..... Favorable  
3.3. Observaciones.....  
.....

Tacna, 10 de Junio del 2018

.....  
FIRMA 07  
DNI: 07915880

## ANEXO 6

Instrumento validado por Dr., Pelayo Delgado Tello

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN  
ESCUELA DE POSGRADO

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: EFECTO DE LOS FACTORES DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN, SEGÚN HELLRIEGEL Y SLOCUM, EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA, 2018.

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres... *Delgado Tello Pelayo*
- 1.2. Grado académico... *Doctor en Economía*
- 1.3. Profesión... *Licenciado en Estadística*
- 1.4. Institución donde labora... *UNIBO*
- 1.5. Cargo que desempeña... *Director Unidad Investigación*
- 1.6. Denominación del instrumento... *Cuestionario sobre Factores de entorno y Diseño Organizacional UPT-2018*
- 1.7. Autor del instrumento... *David Acosta Huigosa*
- 1.8. Programa de Posgrado... *Doctorado en Administración*

#### II. VALIDACIÓN

| INDICADORES EVALUACION INSTRUMENTO | CRITERIOS                                                     | Muy Malo<br>1 | Malo<br>2 | Regular<br>3 | Bueno<br>4 | Muy bueno<br>5 |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------|-----------|--------------|------------|----------------|
| 1. CLARIDAD                        | Está formulado con lenguaje apropiado                         |               |           |              |            | X              |
| 2. OBJETIVIDAD                     | Está expresado en conductas observables                       |               |           |              | X          |                |
| 3. ACTUALIDAD                      | Adecuado al avance de la ciencia y tecnología                 |               |           |              |            | X              |
| 4. ORGANIZACIÓN                    | Existe una organización lógica                                |               |           |              |            | X              |
| 5. SUFICIENCIA                     | Comprende los aspectos de cantidad y calidad                  |               |           |              | X          |                |
| 6. INTENCIONALIDAD                 | Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas |               |           |              |            | X              |
| 7. CONSISTENCIA                    | Basado en aspectos teórico científico                         |               |           |              |            | X              |
| 8. COHERENCIA                      | Entre los índices, indicadores y las dimensiones              |               |           |              |            | X              |
| 9. METODOLOGÍA                     | La estrategia responde al propósito del diagnóstico           |               |           |              | X          |                |
| SUMATORIA PARCIAL                  |                                                               |               |           |              | 12         | 30             |
| PROMEDIO TOTAL                     |                                                               |               |           |              | -          | -              |

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa..... 4,6 (Muy Buena)  
3.2. Opinión..... Favorable  
3.3. Observaciones.....  
.....

Tacna, 11 junio 2018

.....  
FIRMA

DNI: 17842137

## ANEXO 7

### Instrumento validado por Dr., Américo Flores Flores

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN  
ESCUELA DE POSGRADO

#### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: EFECTO DE LOS FACTORES DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN, SEGÚN HELLRIEGEL Y SLOCUM, EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA, 2018.

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres Flores Flores Ascención Américo
- 1.2. Grado académico Doctor
- 1.3. Profesión Administración de Empresas
- 1.4. Institución donde labora Universidad Privada de Tacna
- 1.5. Cargo que desempeña Jefe de Oficina de Planeamiento y Desarrollo
- 1.6. Denominación del instrumento Cuestionario sobre Factores de Entorno y Diseño Organizacional UPT
- 1.7. Autor del instrumento David Acosta Hingosa
- 1.8. Programa de Posgrado Doctorado en Administración

#### II. VALIDACIÓN

| INDICADORES EVALUACION INSTRUMENTO | CRITERIOS                                                     | Muy Malo<br>1 | Malo<br>2 | Regular<br>3 | Bueno<br>4 | Muy bueno<br>5 |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------|-----------|--------------|------------|----------------|
| 1. CLARIDAD                        | Está formulado con lenguaje apropiado                         |               |           |              |            | X              |
| 2. OBJETIVIDAD                     | Está expresado en conductas observables                       |               |           |              |            | X              |
| 3. ACTUALIDAD                      | Adecuado al avance de la ciencia y tecnología                 |               |           |              |            | X              |
| 4. ORGANIZACIÓN                    | Existe una organización lógica                                |               |           |              |            | X              |
| 5. SUFICIENCIA                     | Comprende los aspectos de cantidad y calidad                  |               |           |              | X          |                |
| 6. INTENCIONALIDAD                 | Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas |               |           |              | X          |                |
| 7. CONSISTENCIA                    | Basado en aspectos teórico científico                         |               |           |              |            | X              |
| 8. COHERENCIA                      | Entre los índices, indicadores y las dimensiones              |               |           |              | X          |                |
| 9. METODOLOGÍA                     | La estrategia responde al propósito del diagnóstico           |               |           |              |            | X              |
| SUMATORIA PARCIAL                  |                                                               |               |           |              | 12         | 30             |
| PROMEDIO TOTAL                     |                                                               |               |           |              |            |                |

### III.RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

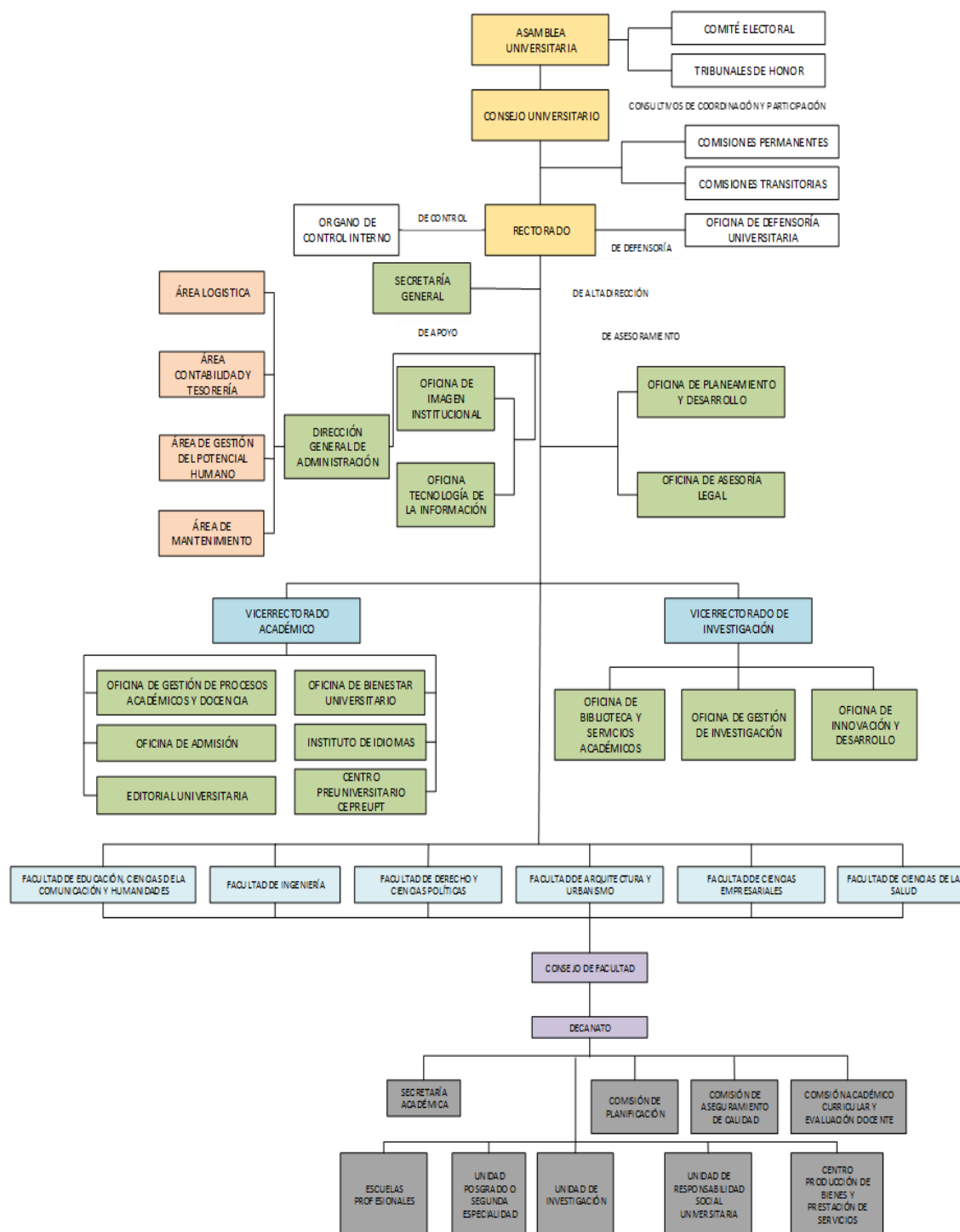
- 3.1. Valoración total cuantitativa.....4,6 (MUY BUENO).....  
3.2. Opinión.....Favorable.....  
3.3. Observaciones.....  
.....

Tacna, 13 de Junio 2018

  
.....  
FIRMA  
DNI : 06937686

## ANEXO 8

### Propuesta de nueva estructura orgánica de la Universidad Privada de Tacna



**Fuente:** Plan estratégico institucional 2018 - 2022 y cuadro de mando integral corporativo de la Universidad Privada de Tacna, Tacna: Universidad Privada de Tacna, P. 5. Autoría propia.