

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BASADO EN EL
MODELO MINTZBERG EN LA EMPRESA TELECABLE
CHICLIN DEL VALLE S.A.C., CHICLIN 2021”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración



Autoras:

Felicita Alexandra Ruiz Cortez
Katixa del Pilar Rojas Lujan

Asesor:

Dra. Julia Sagastegui Cruz

Trujillo - Perú

2021

DEDICATORIA|

A Dios por haberme protegido de todo mal y me mantenga seguir luchando por mis sueños. A mis padres y a mi hijo Ricardo Humberto, esto es gracias al amor que nos tenemos.

Felicita Alexandra Ruiz Cortez

A Dios, por permitirme concluir esta gran meta. A mis padres, por todo el cariño, amor y paciencia que me han brindado durante mi formación profesional.

Katixa del Pilar Rojas Luján

AGRADECIMIENTO

A Dios por iluminar mi camino y haberme brindado las fuerzas suficientes para poder continuar en la lucha de mis sueños. A mis padres por su confianza y su esfuerzo y a mi hijo por comprender mi sacrificio.

Felicita Alexandra Ruiz Cortez

Agradecer a Dios por brindarme la oportunidad de realizar mis metas. A mis padres, que gracias su esfuerzo logré concluir mis estudios. A mi asesora, Dr. Julia Sagastegui Cruz por su gran apoyo constante.

Katixa del Pilar Rojas Luján

Tabla de contenidos

DEDICATORIA 	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
RESUMEN	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO II. MÉTODO	34
CAPÍTULO III. RESULTADOS	40
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN	57
REFERENCIAS	62
ANEXOS	64

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.</i> Población y muestra.....	35
<i>Tabla 2.</i> Confiabilidad del Alfa de Cronbach del cuestionario de la estructura organizacional según sus dimensiones.....	37
<i>Tabla 3.</i> Detalle de las tareas o funciones realizadas.....	54
<i>Tabla 4.</i> Detalle de la condición jerárquica del cargo.....	55
<i>Tabla 5.</i> Determinación Alfa de Cronbach de la dimensión Estructura Simple.....	66
<i>Tabla 6.</i> Determinación Alfa de Cronbach de la dimensión Burocracia Mecánica.....	67
<i>Tabla 7.</i> Determinación Alfa de Cronbach de la dimensión Burocracia Profesional.....	68
<i>Tabla 8.</i> Determinación Alfa de Cronbach de la dimensión Forma Divisional.....	68
<i>Tabla 9.</i> Determinación Alfa de Cronbach de la dimensión Adhocracia.....	69

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Organigrama actual de la empresa.....	12
<i>Figura 2.</i> Componentes de la estructura organizacional.....	19
<i>Figura 3.</i> Parámetros de diseño organizacional	21
<i>Figura 4.</i> Estructura Simple.....	22
<i>Figura 5.</i> Burocracia mecánica.....	22
<i>Figura 6.</i> Burocracia profesional.....	23
<i>Figura 7.</i> Forma divisionista.....	23
<i>Figura 8.</i> Adhocracia.....	24
<i>Figura 9.</i> La adaptación o ajuste mutuo.....	25
<i>Figura 10.</i> Supervisión Directa.....	25
<i>Figura 11.</i> Normalización o estandarización de los procesos de trabajo.....	26
<i>Figura 12.</i> Normalización de los productos o out puts.....	27
<i>Figura 13.</i> Normalización de las habilidades o destrezas.....	27
<i>Figura 14.</i> Normalización de las reglas.....	28
<i>Figura 15.</i> Comunicación actividad normada.....	29
<i>Figura 16.</i> Comunicación informal.....	30
<i>Figura 17:</i> Diagrama del diseño de investigación.....	33
<i>Figura 18.</i> Deficiencia en el Área de Proyectos.....	41
<i>Figura 19.</i> Deficiencia en el Área Comercial.....	41
<i>Figura 20.</i> Deficiencia en el Área de Operaciones.....	42

<i>Figura 21.</i> Deficiencia en el Área de Sistemas.....	42
<i>Figura 22.</i> Deficiencia en el Área de Recursos Humanos.....	43
<i>Figura 23.</i> Deficiencia en el Área de Finanzas.....	43
<i>Figura 24.</i> Deficiencia en el Área de Proyectos.....	44
<i>Figura 25:</i> Características de las Estructuras Organizacionales en la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C.....	44
<i>Figura 26.</i> Proyección del beneficio al aplicar la estructura organizacional en el Área de Proyectos.....	47
<i>Figura 27.</i> Proyección del beneficio al aplicar la estructura organizacional en el Área Comercial.....	47
<i>Figura 28.</i> Proyección del beneficio al aplicar la estructura organizacional en el Área de Operaciones.....	48
<i>Figura 29.</i> Proyección del beneficio al aplicar la estructura organizacional en el Área de Sistemas.....	48
<i>Figura 30.</i> Proyección del beneficio al aplicar la estructura organizacional en el Área de Recursos Humanos.....	49
<i>Figura 31.</i> Proyección del beneficio al aplicar la estructura organizacional en el Área de Finanzas.....	50
<i>Figura 32.</i> Proyección del beneficio al aplicar la estructura organizacional en el Área de Logística.....	50
<i>Figura 33.</i> Estructura organizacional propuesta para la empresa Telecable Chiclin del Valle, según Mintzberg.....	56

RESUMEN

Esta investigación tiene el propósito de diseñar la estructura organizacional basada en el modelo de Mintzberg en la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C. Para esto se procedió a elaborar el cuestionario dirigido al total de nuestra muestra que son los 32 trabajadores, sin dejar de evaluar a cada uno de las intenciones por la población. En dicho instrumento se empleó la escala de Likert y se determinaron las frecuencias con los 4 criterios utilizados, tomando como tendencias negativas las opciones (1) y (2), tendencia media la opción (3) y tendencia positiva las opciones (4) y (5). Asimismo, este cuestionario presenta 13 ítems correspondientes a la variable estudiada. Por otro lado, el coeficiente Alfa de Cronbach es de 0.854 dentro del rango es muy aceptable para este instrumento.

De acuerdo a los resultados, se identificó la estructura organizacional actual alineada a dicho modelo, y las estructuras que no están presentes son estructura Burocracia Profesional y estructura Divisional, las estructuras presentes son Burocracia Mecánica con 10%, Adhocracia con 4% y la estructura Simple con 55%. Para Mintzberg (2007) una estructura organizacional tiene un rol importante ya que implica un diseño formal de procedimientos dentro de la empresa para lograr sus objetivos.

Palabras clave: Estructura organizacional, configuración organizacional, mecanismo de coordinación

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Actualmente nos encontramos en un mundo globalizado donde las empresas con su carácter emprendedor generan desarrollo económico en un país; sin embargo, el crecimiento se ha visto afectado por la carencia de coordinación y desconocimiento de las características que las organizaciones poseen y cómo éstas pueden ser clasificadas para obtener, según el modelo Mintzberg, una estructuración organizacional sólida y equilibrada que permita mantener una armonía interna. Mientras tanto, se vive la crisis mundial a causa de la propagación de la COVID – 19, y en el campo empresarial, según el estudio de Antonio Núñez y Luis Huete (Citado en la revista Business Insider, 2021) el 45% de las organizaciones se vieron obligadas a transformar su estructura organizacional para poder sobrevivir en el mercado e indican que el modelo de estructuras y su correcto funcionamiento son los pilares de los cuales debe de velar los administradores.

En Ecuador, algunas organizaciones se encuentran dirigidas por gestores empíricos que carecen de conocimientos para llevar a cabo una adecuada gestión empresarial y sus decisiones se basan al criterio de los propietarios por el temor de perder el control de las operaciones, lo cual genera que el personal se encuentre desconforme desempeñándose en un ambiente donde no exista coordinación y claridad en los procedimientos, perjudicando de esta manera al servicio de calidad que toda empresa debe de brindar. (Pérez, 2018), como se manifestó, la ausencia de una estructura organizacional ocasiona que los empleados sean ineficientes al no ver coherencia en sus funciones y procesos, lo que provocaría un clima laboral conflictivo cuyo fin sería un despido o renuncia lo cual indicaría que hay un alto nivel de rotación que demandaría sobre costo a la empresa para volver a contratar nuevo

personal y capacitarlo. Asimismo, al tener el control de la dirección únicamente los propietarios limitan la iniciativa y creatividad del personal.

En el ámbito nacional, el 55% de empresas peruanas han cambiado su estructura organizacional y se han adecuado a lo denominado trabajo remoto de modo que continúen con sus labores. También, es importante mencionar que las empresas durante la coyuntura actual buscan una planificación centralizada para el futuro, por ello se implementan nuevas maneras de trabajar a distancia para que se impulsen la productividad, eficacia, eficiencia y flexibilidad en el personal

En Perú, el 29% de las empresas han ejecutado estrategias de Talento Humano que faciliten el modelo digital empleado para una mayor toma de decisiones ya sea durante o después de la pandemia. Asimismo, las empresas están desarrollando nuevas competencias en el mercado y buscan fortalecer un vínculo de confianza y la apertura al cambio (Quinteros 2020 citado en la revista CONFIEP). La personalidad de los trabajadores, las habilidades en el puesto y su experiencia son factores que se deben considerar al momento de evaluar el grado de satisfacción y el nivel de desempeño dentro de la organización (Cabrejos, 2020).

Por lo que, toda empresa ya sea pequeña o grande e independiente al rubro que pertenezca requiere una estructura diferente a la competencia, de manera que logre diferenciarse, ofrecer un excelente servicio y de la mano con los avances tecnológicos e innovadores (Bastidas, 2018). Asimismo, si la empresa cambia en su totalidad las estrategias, necesariamente la estructura tiene que cambiar de acuerdo a sus necesidades, procesos y actividades que requiera.

En cuanto a la empresa, Telecable Chiclin del Valle S.A.C., con 11 años en el mercado dedicado a la venta de servicio de señal satelital no se encuentra ajeno a este problema, ya

que es una organización familiar, cuyas prácticas de dirección se siguen manejando por los propietarios y no se permite facultar el poder a nuevos jefes, lo que sería según el modelo Mintzberg, la estructura organizacional simple; además, la organización no cuentan con un organigrama, cadena de mando y tramo de control. También, carecen de un Manual de Organización y Funciones, y no se encuentra definido la misión y la visión.

Del mismo modo, se puede observar trabajadores informales, a pesar de aparentar ser profesionales independientes estos se ven obligados a cumplir con un horario de trabajo y a cumplir con la subordinación. Igualmente, existe una inadecuada delegación de puestos, un claro ejemplo de ello es el área de finanzas, ya que quien asume la responsabilidad es una persona de avanzada edad que no tiene experiencia en dicho cargo, tampoco ha recibido la capacitación en el manejo de las finanzas en una compañía, es por ello que existe dificultad para poder presentar lo solicitado en el tiempo oportuno, por consiguiente, se dilata más el tiempo ante la toma de decisiones. Por último, en la empresa se aprecia una alta centralización a pesar de que existen sub áreas, pero el personal operativo sigue comunicando, informando, preguntando al Gerente General y viceversa.

En definitiva, es notable que la falta de una estructura organizacional es la causa del desorden en los procedimientos y como consecuencia el servicio que se brinda no es el mejor, ya que los clientes pueden percibir la descoordinación puesto que reciben el servicio final a destiempo y quienes realizan las operaciones (recurso humano) son trabajadores que se encuentran desmotivados, laborando en un ambiente dónde no hay claridad en las funciones ni en la jerarquía.

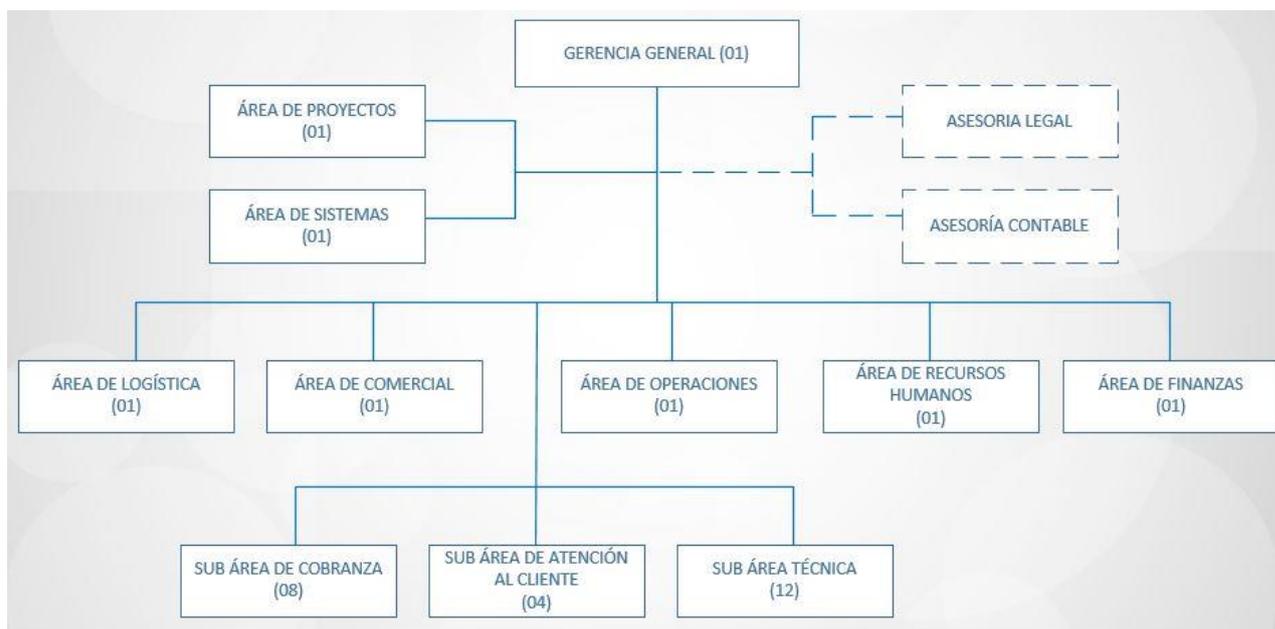


Figura 1: Organigrama actual de la empresa

Fuente: Las autoras

Se puede observar que existe una comunicación informal en cuanto al área de gerencia con la sub área de cobranza, sub área de atención al cliente y sub área técnica, lo cual implica el incumplimiento del conducto regular de la jerarquía.

El desconocimiento del área de operaciones por la programación de trabajo de instalaciones provoca que el área de logística no logre cumplir con el abastecimiento de los materiales que se emplean al realizar el servicio de instalación.

El área de operaciones es ajena a las inquietudes de las sub áreas (técnica, atención al cliente y cobranzas) por lo que se demuestra a los clientes la falta de coordinación para poder brindar un mejor servicio.

Por ello, es conveniente abordar la actual investigación basado en el modelo Mintzberg con el objetivo de reconocer la configuración organizacional de acuerdo con el giro de la empresa.

El presente estudio se sustenta en los siguientes antecedentes, en el ámbito internacional en una investigación de (Salcedo, 2016) en base a una propuesta de estructura organizacional para la empresa Camaronera Jemaredli S.A., Ecuador; la cual tuvo como objetivo diseñar una propuesta de modelo organizacional adecuado que permita mejorar el desarrollo empresarial. Se determinó que existe una carencia en su estructura organizacional de funciones y responsabilidades de cada trabajador, por tal motivo, la falta de conocimiento de sus funciones hace que el personal no sea tan eficiente en sus labores en los distintos puestos de trabajo. Por ende, se propuso realizar un organigrama funcional que logre la realización de sus funciones para que la empresa logre ser competitiva en el mercado.

Por otro lado, Bastidas (2018) en su tesis estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial de Quito, plantea como finalidad que los trabajadores cumplan con los objetivos y metas establecidas, y que tengan conocimiento de la misión y visión, de modo que se brinde un buen servicio a los padres de familia. La institución no cuentan con una estructura organizacional definida, por lo que existe una falta de coordinación, poco orden lo cual genera un mal funcionamiento de los servicios ofrecidos, lo que genera también conflicto por parte de los trabajadores teniendo como problemas diarios la falta de compromiso y conocimiento sobre la institución, también hay trabajadores que realizan tareas poco relevantes, existe una falta de comunicación entre las áreas, trabajadores que desconocen sus actividades a realizar. Por lo que mediante la encuesta realizada y los resultados obtenidos se recomienda con la nueva estructura organizacional se sugiere contratar a personal que gestione el proceso del talento humano, es importante mencionar que en un principio generaría un costo para la institución, pero en el transcurso del tiempo ayudará a fortalecer la estructura, ya que al ser un área de soporte se convierte en

un puesto clave para la institución, ya que tiene actividades que se relacionan con el cliente interno.

En el ámbito nacional, Ayala (2017) en su tesis estructura organizacional y prevención de riesgo laboral en la empresa “Transportes Clarita S.R.L”, se determinó que la empresa no cuenta con una jerarquía definida por lo que los trabajadores no tienen conocimiento sobre sus funciones y coordinaciones ante cualquier problema que se les presente durante el transcurso de los productos. Se pretende realizar una estructura organizacional donde se realice una división de actividades de manera clara y el personal tenga conocimiento de quien es su jefe inmediato para que pueda hacer su descargo ante cualquier situación, también que constantemente los supervisores de área observen el avance de cada uno de ellos, de modo que se vea si el colaborador es eficiente para la empresa de transportes.

Cortez & Rodriguez (2019) en su tesis propuesta de mejora de la estructura organizacional en base al modelo de Mintzberg que podría mejorar la rentabilidad de la empresa Casa Russo, se identificó que es una empresa familiar y no existe una buena estructura, como por ejemplo la empresa no presentar niveles jerárquicos según el enfoque de Mintzberg y tampoco una cadena de mando. De acuerdo a la encuesta realizada se concluye que la estructura organizacional de la empresa, se caracteriza por presentar una configuración organizacional de tipo simple, ya que se presenta un alto grado de centralización del poder en el ápice estratégico, identificando la falta del principio de unidad de mando; teniendo neutralizado el área de ventas como parte principal de la línea media (dado el temor de perder el control), estando relegada como staff, sin apostar por la especialización horizontal o departamentalización por tipo de evento.

En el ámbito local, Orbegoso y Xie (2019) en su tesis diseño de una estructura organizacional para la empresa Chong Wha, Trujillo; se determinó que la entidad si cuenta con una departamentalización funcional, eso quiere decir que el personal si tiene conocimiento de las labores que tiene que realizar, pero todo esto se lleva a cabo de modo informal. También, se identificó que la empresa tiene una jerarquía centralizada y no están bien establecidas o estructuradas la cadena de mando y el tramo de control. Asimismo, se determinó que la empresa no cuenta con ningún tipo de manual que oriente a los trabajadores para que puedan desempeñarse me manera más eficiente. Por ello, se presentó un diseño de estructura organizacional para que la organización logre cumplir de manera más efectiva sus procesos internos y se logre contribuir de manera eficaz los objetivos y metas establecidos.

Meléndez y Castillo (2016) en su tesis estructuras organizacionales en las agencias de viajes y turismo en el centro histórico de la ciudad de Trujillo, tiene como objetivo determinar cuáles son las estructuras que prevalecen en las Agencias de Viajes y Turismo de Trujillo, en base a los resultados obtenidos indican que las empresas son flexibles porque se adecuan fácilmente a las necesidades del mercado, por ejemplo si la empresa requiere de personal para atraer a los clientes, el encargado o gerente es quien realiza las capacitaciones del personal a evaluar, otro punto es que las funciones cambian de acuerdo a lo que requiere el cliente. Se concluyó que las empresas en su gran mayoría presentan una estructura Adhocracia, es decir no cuentan con una jerarquía y las decisiones son tomadas de manera colectiva.

La investigación se sustenta en los siguientes enfoques teóricos.

1. Negocio de la empresa de telecomunicaciones

Según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2016) las empresas de telecomunicaciones son aquellas que emplean mecanismos (aplicaciones, redes y todo tipo de herramientas para llevar a cabo la transmisión y/o divulgación de la información.

2. Estructura Organizacional

Según Mintzberg citado en Valenzuela (2013), define a la estructura organizacional como la distribución formal de los trabajadores, además tiene un rol importante, dado que implica un diseño formal de procedimientos y funciones dentro de la empresa para su posterior logro de objetivos. Asimismo, una estructura organizacional define de qué manera se agrupan o dividen las áreas en el trabajo.

Por otro lado, Chiavenato (2011), menciona que la estructura organizacional puede diferenciarse en tres partes.

- La estructura organizativa formal, se basa en las relaciones entre el personal de la empresa que la alta dirección establece de forma consecuente.
- La estructura organizativa informal, son relaciones que no han sido planteadas por la alta dirección.
- La estructura real de la organización, se basa en el conjunto de relaciones formales e informales.

Dimensiones Estructurales

Según (Robbins & Coulter, 2010) señalan seis elementos estructurales.

- **Especialización del trabajo**, consiste en dividir las actividades de cada trabajador y no tenga que realizar todo el trabajo, de modo que se logre incrementar los resultados.
- **Departamentalización**, agrupa las distintas tareas ya sea por función, producto, lugar, clientes y por procesos.

Según (Chiavenato, 2009) existen cinco formas de departamentalización:

- **Departamentalización funcional**, consiste en agrupar las actividades similares según su función.
 - **Departamentalización geográfica**, agrupa funciones relacionadas con los clientes de cierta área bajo el mando de un directivo.
 - **Departamentalización por producto o servicio**, agrupa profesionales y tareas respectivas con cada producto o servicio.
 - **Departamentalización por procesos**, agrupa las tareas de acuerdo a los procesos de producción.
 - **Departamentalización por clientes**, consiste en agrupar en base a los distintos tipos de clientes o consumidores de la empresa.
- **Cadena de mando**, es la autoridad que tiene el nivel más alto de la empresa hasta los bajos, el cual genera los reportes del personal.
 - **Tramo de control**, es el grado que establece los niveles y directivos de la empresa.

- **Centralización y descentralización**, la primera se da cuando la toma de decisiones se desarrolla en los niveles superiores de la organización y la descentralización se da cuando se otorga autoridad a los empleados de niveles inferiores
- **Formalización**, se refiere a qué tan normalizados están los trabajos de una empresa y hasta qué punto las reglas y procedimientos guían la conducta de los trabajadores.

Componentes de la estructura organizacional según Mintzberg

Valenzuela (2013) identifica cinco componentes:

- **Cumbre estratégica:** Está conformada por altos directivos de una organización, también están incluidos la gerencia y todas las personas que brinda apoyo directo. Tiene como principal función cumplir con los objetivos y metas planteados por la empresa, realizar una adecuada coordinación y brindar incentivos a todo el personal.
- **Línea media:** Lo conforman gerentes y responsables de cada área que se encuentran entre los altos directivos y el núcleo operativo. Tiene como función establecer las actividades a desarrollar para lograr cumplir con los objetivos planteados por la organización.
- **Núcleo operativo:** Es el centro operacional de la organización, es decir tiene como finalidad desarrollar las tareas para lo cual la empresa ha sido formada.
- **Tecnoestructura:** Se enfoca en estandarizar el proceso de las actividades, planificando y diseñando, a fin que el personal sea más eficiente y eficaz.

- **Staff de apoyo:** Lo conforman los trabajadores que brindan servicios adicionales, es decir que no pertenecen a ninguna estructura operacional.

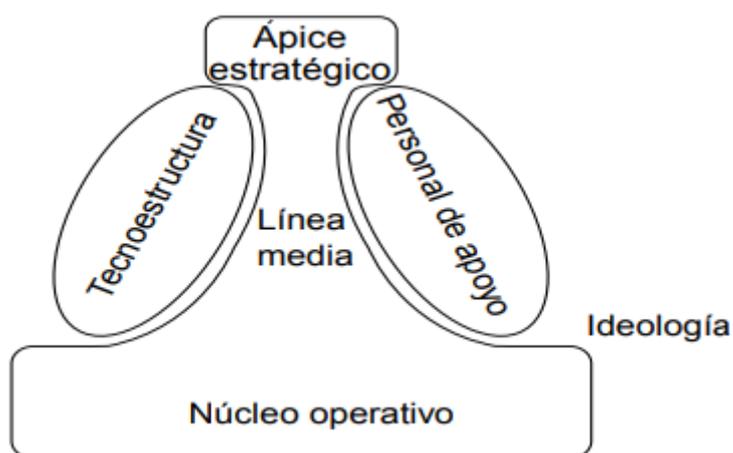


Figura 1. Componentes de la estructura organizacional. Adaptada del libro “La estructuración de las organizaciones” (p. 467), por Mintzberg, 1979, Prentice Hall.

Parámetros de diseño según Mintzberg

Altamirano (2010) plantea ocho parámetros y lo agrupa en 4 categorías:

Diseño de puestos de trabajo

- 1. La especialización del trabajo o del cargo:** Se refiere al número de actividades que se tiene que realizar en cada área de trabajo, como también en el nivel de especialización para poder ocupar dicha área.
- 2. La formalización del comportamiento:** Es cuando se normalizan los procesos de trabajo de la empresa. El comportamiento puede formalizarse de tres formas ya sea según el puesto, según el trabajo o según las reglas.

- 3. La preparación o formación y el adoctrinamiento:** Se refiere a los conocimientos y habilidades que desempeñe el trabajador para el puesto que ha postulado.

Diseño de la superestructura

- 4. La agrupación de unidades:** Se desarrolla en base a la agrupación de los puestos de acuerdo a las áreas de trabajo similares (departamentalización).
- 5. El tamaño de la unidad:** Se refiere a la cantidad de trabajadores que están bajo el mando de un directivo responsable.

Diseño de los enlaces laterales

- 6. Los sistemas de planificación y de control:** Hace referencia a la normalización o estandarización de los resultados que se han de obtener en cada puesto de trabajo y en cada unidad de la organización.
- 7. Los dispositivos de enlace:** Se refiere a los mecanismos que se establecen para conectar las unidades y los puestos de trabajo para facilitar su correcta coordinación en la actuación conjunta de todos ellos.

Diseño de los sistemas de decisión

- 8. La descentralización** o difusión para tomar una decisión en toda la cadena jerárquica.

Parámetros de diseño	Estructura funcional	Burocracia mecánica	Burocracia Profesional	Estructura divisional	Adhocracia
Especialización de puesto	Poca especialización	Mucha especialización horizontal y vertical	Mucha especialización horizontal	Mucha especialización horizontal y vertical entre divisiones y gerencias	Mucha especialización horizontal
Entrenamiento y adoctrinamiento	Poco entrenamiento y adoctrinamiento	Poco entrenamiento y adoctrinamiento	Mucho entrenamiento y adoctrinamiento	Poco entrenamiento y adoctrinamiento (de los gerentes divisionales)	Mucho entrenamiento
Formalización de conductas	Poca formalización orgánica	Mucha formalización burocrática	Poca formalización burocrática	Mucha formalización dentro de las divisiones, burocrática	Poca formalización orgánica
Estilos de trabajo en equipo	Usualmente funcional	Usualmente funcional	Funcional y de mercado	Mercado	Funcional y de mercado
Tamaño de la unidad	Amplio	Amplio en la base y pequeño en la punta	Amplio en la base y pequeño en la punta	Amplio en lo alto	Pequeño
Sistemas de planeación y control	Poca planeación de las acciones	Planeación de acciones	Poca planeación y control	Mucho control	Limitada planeación de acciones
Mecanismos de enlace	Pocos mecanismos de enlace	Pocos mecanismos de enlace	Mecanismos de enlace en la administración	Pocos mecanismos de enlace	Muchos mecanismos de enlace
Descentralización	Centralización	Limitada descentralización horizontal	Descentralización vertical y horizontal	Limitada descentralización horizontal	Descentralización selectiva

Figura 2. Parámetros de diseño organizacional. Adaptada del libro “La estructuración de las organizaciones” (p. 467), por Mintzberg, 1979, Prentice Hall.

Configuraciones organizacionales de Mintzberg

Según Meléndez y Castillo (2016) mencionan la siguiente configuración:

- **Estructura simple:** se trata de un modelo informal, se basa en la supervisión directa del gerente general o de otros miembros de la cumbre estratégica.

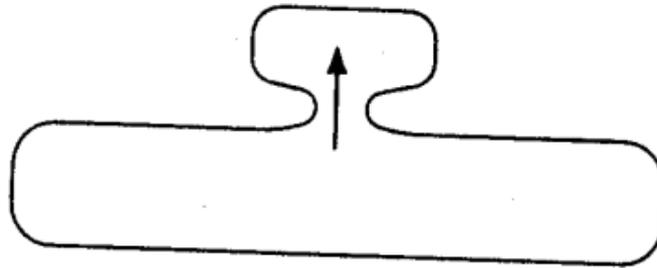


Figura 3. Estructura Simple por Henry Mintzberg. Adaptada del libro “Mintzberg y la dirección” (p.17) por Ramírez, 2010 por Universidad de Chile.

- **Burocracia mecánica:** Este modelo se enfoca en la estandarización de procesos de trabajo.

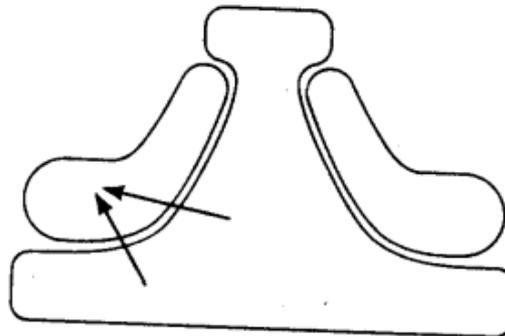


Figura 4. Burocracia mecánica por Henry Mintzberg. Adaptada del libro “Mintzberg y la dirección” (p.18) por Ramírez, 2010 por Universidad de Chile.

- **Burocracia profesional:** Su trabajo operativo es rutinario, en su mayor parte bastante simple y repetitivo, como resultado, sus procesos de trabajo son altamente estandarizados.

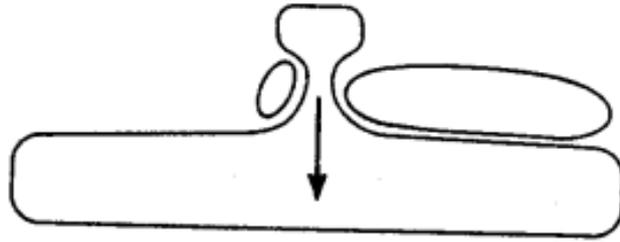


Figura 5. Burocracia profesional por Henry Mintzberg. Adaptada del libro “Mintzberg y la dirección” (p.19) por Ramírez, 2010 por Universidad de Chile.

- **Forma divisionista:** Una organización estructurada, cada una de ellas con unas funciones específicas, coordinadas por una dirección única centralizada.

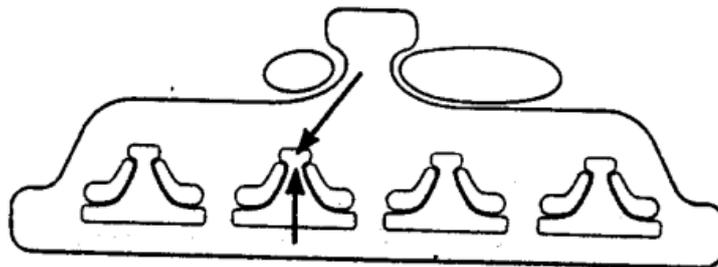


Figura 6. Forma divisionista por Henry Mintzberg. Adaptada del libro “Mintzberg y la dirección” (p.20) por Ramírez, 2010 por Universidad de Chile.

- **Adhocracia:** Se trata de organizaciones altamente flexibles, la autoridad se cambia constantemente. El control y la coordinación se realizan por ajuste mutuo, a través de las comunicaciones informales y la interacción entre expertos.

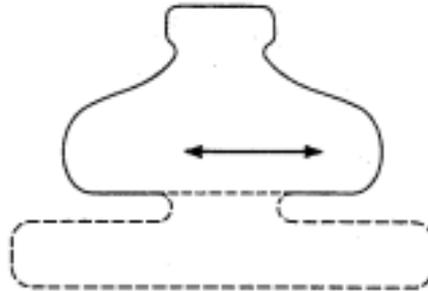


Figura 7. Adhocracia por Henry Mintzberg. Adaptada del libro “Mintzberg y la dirección” (p.22) por Ramírez, 2010 por Universidad de Chile.

Mecanismos de coordinación

Mintzberg (2007) menciona que si una empresa desea funcionar bien requiere de una consistencia interna, necesaria para enfrentar el entorno externo, es decir la competencia del mercado y si una estructura interna se maneja en base a una buena división de trabajo tanto la empresa como el personal se verá beneficiada, ya que manejar equipos de trabajo no es fácil.

Por tal motivo, para mantener esa consistencia interna se requiere de mecanismos coordinadores que beneficien a al personal dentro de la empresa.

Según Ramirez (2010) estos son los siguientes mecanismos de coordinación que toda empresa debe contar.

- La adaptación o ajuste mutuo

Este tipo de mecanismo se logra mediante la coordinación por el fácil proceso de la comunicación informal, como por ejemplo la conversación entre operarios, sin existir la supervisión por parte de un supervisor para que el trabajo se desarrolle de manera correcta.

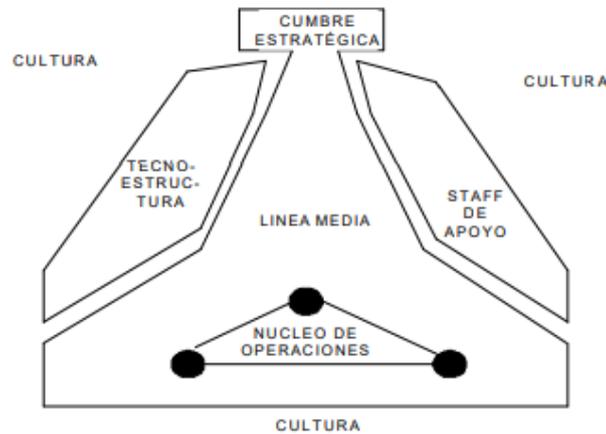


Figura 8. La adaptación o ajuste mutuo por Henry Mintzberg. Adaptada del libro
 “Mintzberg y la dirección” (p.4) por Ramírez, 2010 por Universidad de Chile.

- Supervisión Directa

La coordinación se logra cuando una persona asume la responsabilidad y supervisa
 al personal a cargo, de modo que se cumplan las instrucciones y tareas establecidas.

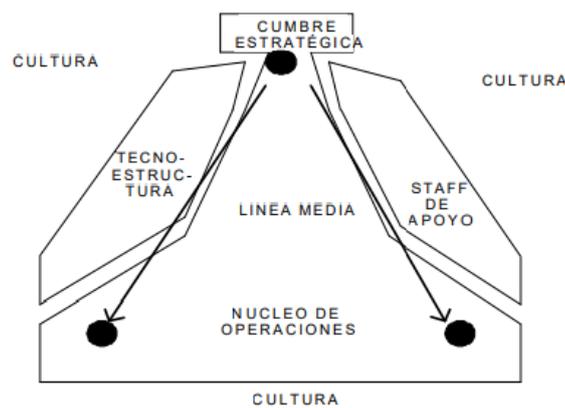


Figura 9. Supervisión Directa por Henry Mintzberg. Adaptada del libro “Mintzberg
 y la dirección” (p.5) por Ramírez, 2010 por Universidad de Chile.

- Normalización o estandarización de los procesos de trabajo

La coordinación se logra a través de especificar o programar los contenidos de los trabajos. Generalmente, mediante normas, reglas y procedimientos que se deben llevar a cabo para desarrollar las actividades. En definitiva, se establece el “cómo” han de realizarse las labores.

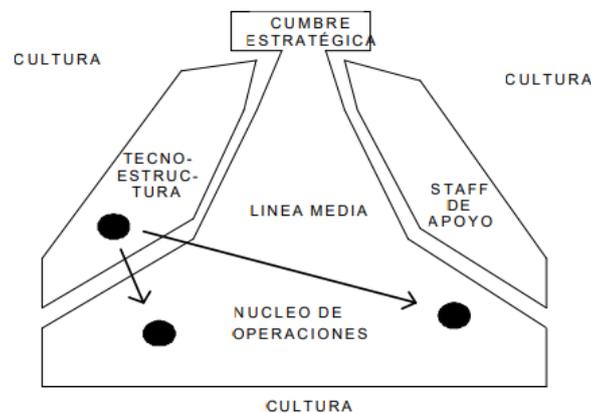


Figura 10. Normalización o estandarización de los procesos de trabajo por Henry Mintzberg. Adaptada del libro “Mintzberg y la dirección” (p.5) por Ramírez, 2010 por Universidad de Chile.

- Normalización de los productos o out puts

Esta normalización se logra mediante la coordinación al especificar los resultados del trabajo, dimensiones del producto o del desempeño. Lo importante es resaltar que tarea se va a desarrollar de manera clara

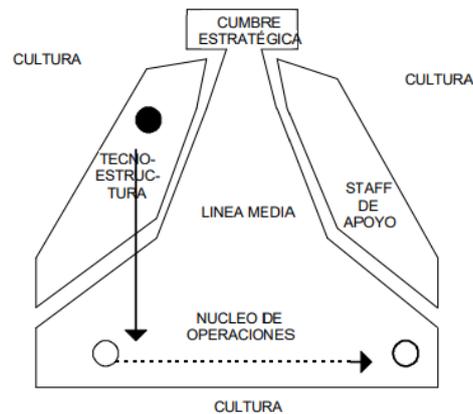
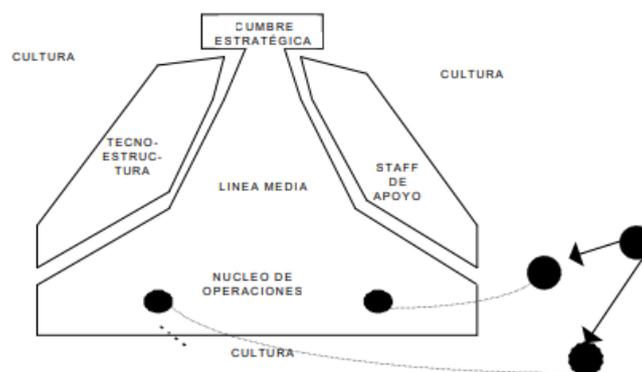


Figura 11. Normalización de los productos o out puts por Henry Mintzberg. Adaptada del libro “Mintzberg y la dirección” (p.5) por Ramírez, 2010 por Universidad de Chile.

- Normalización de las habilidades o destrezas

La coordinación se logra al precisar las habilidades o destrezas requeridas para desarrollar los trabajos. Lo relevante en este caso es determinar “quién” es el más apto para desarrollar el trabajo y ocupar el puesto.



- *Figura 12.* Normalización de las habilidades o destrezas por Henry Mintzberg. Adaptada del libro “Mintzberg y la dirección” (p.6) por Ramírez, 2010 por Universidad de Chile.

- Normalización de las reglas

Lo cual significa que en una empresa el personal comparte una serie de creencias como valores, ética empresarial, lo que forma la cultura de la empresa, y que estipulan algunos comportamientos de los operarios, por lo que forma otro mecanismo de coordinación.

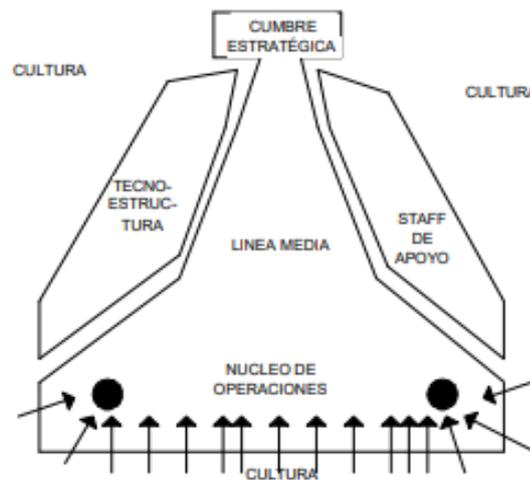


Figura 13. Normalización de las reglas por Henry Mintzberg. Adaptada del libro “Mintzberg y la dirección” (p.6) por Ramírez, 2010 por Universidad de Chile.

Flujos de comunicación

Según Barajas (2010), se cuenta con los siguientes flujos de información.

- Comunicación actividad normada

Mintzberg identifica que dentro de una estructura existen tres flujos de información diferenciados claramente:

- El flujo de trabajo de operaciones que atraviesa el núcleo de operaciones y corresponde a las funciones de “input”, de proceso de transformación y de “output”.

- Los flujos verticales de información y de toma de decisiones que subiendo desde el núcleo de operaciones y cruza por la cadena de mando hasta llegar al ápice estratégico.
- El flujo de información de staff de apoyo que comunica la línea intermedia y el staff tiene como finalidad facilitar la información y asesoramiento de staff a las decisiones de la línea media.

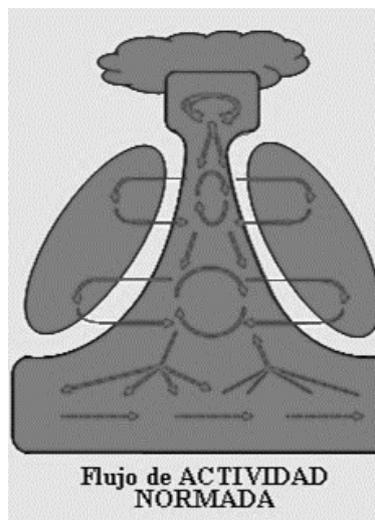


Figura 14. Comunicación actividad normada por Mintzberg. Adaptada del libro “La estructuración de las organizaciones”. En línea. Por Barajas, 2010 por Universidad de Chile.

- Comunicación informal

Como existe un sistema de formalidad de comunicaciones oficiales, también existe una variedad de comunicaciones informales las cuales son fundamentales para el funcionamiento de la organización ya que establece conexiones que al final del proceso actúan como una estructura semejante al organigrama oficial de la empresa.

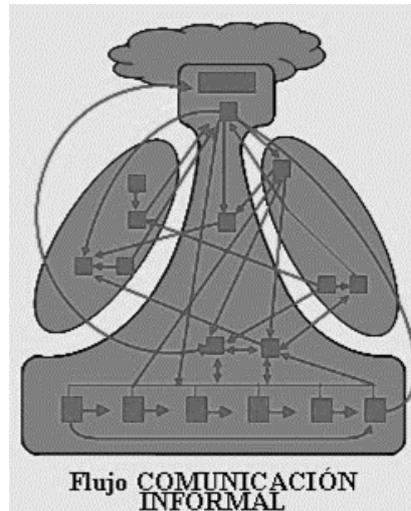


Figura 15. Comunicación informal por Mintzberg. Adaptada del libro “La estructuración de las organizaciones”. En línea. Por Barajas, 2010 por Universidad de Chile.

Importancia del modelo Mintzberg

El modelo de Mintzberg se considera un gran avance en base a la organización de las empresas, ya que existen modelos que ayudan a incrementar la eficacia y eficiencia dentro de una organización, dependiendo de los objetivos planteados, por lo que es importante conocer más a fondo que es lo que la empresa quiere lograr y la relación que tiene con el entorno, de modo que se logre definir un modelo apropiado.

La presente investigación es idónea para la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C., ya que se podrá acoger a una estructura organizacional de acuerdo a la naturaleza de la organización con el objetivo de mejorar los procedimientos. A partir de entonces será posible reconocer el sistema de ordenamiento para adaptar los componentes de la estructura

organizacional, de tal modo que se genere un clima laboral beneficioso que permita conseguir los objetivos y asegurar un futuro sostenible.

Si la estructura organizacional es aceptada y ejecutada, se garantiza coordinación en los procedimientos operativos, lo cual repercute de manera favorable tanto en el cliente interno como externo, ya que el primero sentirá más seguridad al desempeñar sus funciones ya que conocerá la jerarquía y será una persona capacitada que cumpla con las habilidades que el puesto requiere, y como consecuencia el segundo podrá obtener un servicio que cumpla con sus expectativas. Asimismo, la empresa será rentable y podrá lograr expandirse lo cual generará empleo. De la misma manera, este proyecto de estudio servirá como fuente de información y como antecedente para investigaciones asociadas a la estructura organizacional con la intención de un mejor entendimiento. Esta investigación presenta un valor metodológico porque contribuye a la mejora de estructuras organizacionales.

La presente investigación tiene como finalidad diseñar un modelo de estructura organizacional basado en el modelo Mintzberg de manera que logre disminuir los problemas ocasionados por la falta de una estructura organizacional que es la causa del desorden en los procedimientos y como consecuencia el servicio que se brinda no es el mejor, ya que los clientes pueden percibir la descoordinación puesto que reciben el servicio final a destiempo y quienes realizan las operaciones (recurso humano) son trabajadores que se encuentran desmotivados, laborando en un ambiente dónde no hay claridad en las funciones ni en la jerarquía.

Según el valor teórico la investigación pretende mejorar la gestión administrativa, con el objetivo de establecer una estructura organizacional basada en el modelo Mintzberg con la

finalidad de dividir el trabajo en base a las capacidades, habilidades y responsabilidades de cada uno de los colaboradores de la empresa.

Por último según la utilidad metodológica la investigación tiene como base los conocimientos de revistas indexadas y diversos estudios de investigación con fundamentos propios de autores relacionados al tema de investigación que en este caso es la estructura organizacional, de modo que, están ligados a cumplir con los parámetros y lineamientos en los que se comprueba que el éxito de una empresa es la buena administración mediante modelos administrativos y herramientas que suministren las funciones que se desempeñan en las organizaciones, lo cual da lugar a que la división del trabajo no solo se convierte en el trabajo de una sola persona de acuerdo con su función sino que incluya a todo el personal de la empresa para realizar un trabajo compartido en beneficio de la empresa para obtener las metas establecidas.

Formulación del problema

¿Cómo diseñar la estructura organizacional basada en el modelo de Mintzberg en la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C., Trujillo 2021?

Preguntas de investigación

- ¿De qué manera beneficia diseñar la estructura organizacional basada en el modelo de Mintzberg en la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C., Trujillo 2021?
- ¿Cuál es la estructura organizacional actual alineada al modelo Mintzberg en la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C., Trujillo 2021?
- ¿Cuáles son las dimensiones de la estructura organizacional que menos fueron aplicados en la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C., Trujillo 2021?

Objetivo general

Diseñar la estructura organizacional basada en el modelo de Mintzberg en la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C., Trujillo 2021.

Objetivos específicos

- Identificar la estructura organizacional actual alineada al modelo Mintzberg en la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C., Trujillo 2021.
- Analizar las dimensiones de la estructura organizacional que menos fueron aplicados en la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C., Trujillo 2021.

CAPÍTULO II. MÉTODO

2.1. Tipo de investigación

Según Siampieri, Fernández y Baptista (2006), la investigación es descriptiva puesto que se utiliza para identificar y detallar las características de la variable estructura organizacional, con el objetivo de presentar con exactitud sus dimensiones.

El diseño de la investigación es no experimental, porque se observa el fenómeno tal como se da en su contexto natural, para posteriormente ser analizado; y de corte transversal, porque es realizado en un momento en el tiempo teniendo un solo contacto con la unidad en estudio.

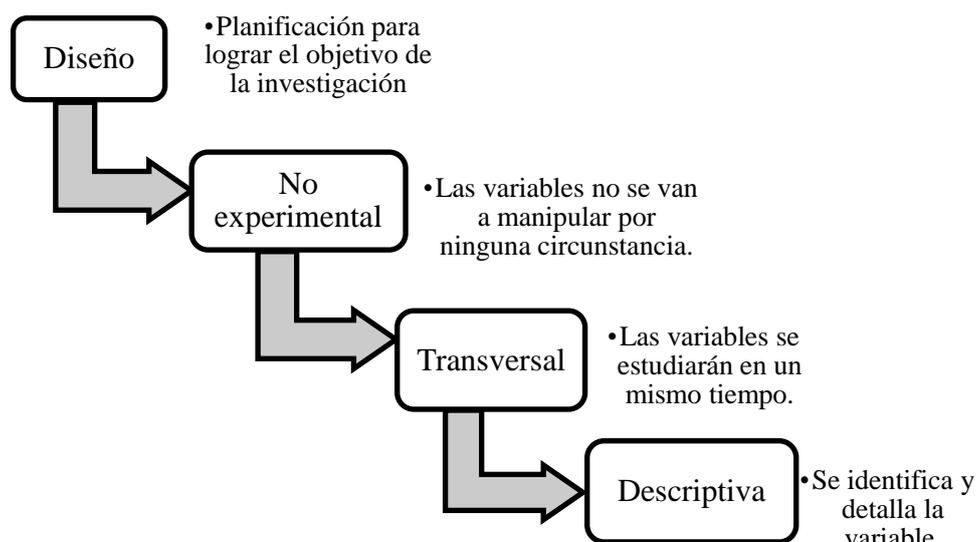


Figura 16: Diagrama del diseño de investigación.

Fuente: Siampieri, Fernández y Baptista (2006)

2.2. Población y muestra

La población está constituida por el área de Gerencia General, 07 Jefes de área y 08 Sub área de Cobranzas, 04 Sub área de Atención al cliente y 12 Sub área técnica siendo un total de 32 administrativos de la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C.

Tabla 1

Población y muestra (anexo 3)

ÁREA	N° de muestra
Gerencia General	01
Área de Proyectos	01
Área de Sistemas	01
Área de Logística	01
Área Comercial	01
Área Operaciones	01
- Sub área de cobranzas	08
- Sub área de atención al cliente	04
- Sub área técnica	12
Área de Recursos Humanos	01
Área de Finanzas	01
TOTAL	32

Fuente: Las autoras

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Según, Arias (2006), las técnicas aplicadas de recolección de datos son formas y modos de conseguir la información que se requiere. En base a los instrumentos, el autor menciona que son los medios materiales que se utilizan para obtener la información. Para poder recoger los datos provenientes de la variable de estudio, durante su aplicación se consideran la siguiente técnica e instrumento:

- **Técnica de Observación:** Según Siampieri, Fernández y Baptista (2006), la observación es fundamental ya que a través de ella se puede conocer más acerca del tema que se estudia basándose en la realidad.

La cual permitió reconocer la situación actual de la empresa de telecomunicaciones para posteriormente realizar la propuesta basada en el modelo de Mintzberg.

- **Encuesta:** Según Tamayo (2008), la encuesta es un instrumento que permite obtener información de manera general, como también la opinión de cada encuestado.

Las personas a quienes se les aplicó es el Área de Gerencia General, 07 Jefes de área y 08 Sub área de Cobranzas, 04 Sub área de Atención al cliente y 12 Sub área técnica siendo un total de 32 administrativos de la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C.

Confiabilidad y validez del instrumento

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), señalan que todo instrumento de recolección de datos debe reunir los requisitos esenciales de validez y confiabilidad, es importante mencionar que la validez se define como el grado en que una prueba mide lo que se propone medir.

En este caso, la investigación se refiere a los aspectos relacionados con la estructura organizacional de la empresa. Asimismo, una vez elaborado el cuestionario, se procedió a su validación de contenido, por lo que se realizó el cálculo del coeficiente de confiabilidad del cuestionario aplicando sobre este el método Alfa de Cronbach. Esta fue operada con el cuadro de doble entrada, mostrando los siguientes resultados:

Tabla 2

Confiabilidad del Alfa de Cronbach del cuestionario de la estructura organizacional según sus dimensiones

Variable/dimensión	N° ítem	Alfa de Cronbach	Condición
Estructura Organización	13	0.854	Bueno
Estructura Simple	3	0.836	Bueno
Burocracia Mecánica	3	0.823	Bueno
Burocracia Profesional	2	0.827	Bueno
Forma divisional	2	0.816	Bueno
Adhocracia	3	0.802	Bueno

En la Tabla 2 se observa el coeficiente correspondiente al Alfa de Cronbach para el análisis de consistencia interna de la encuesta para recopilar la información necesaria para determinar la estructura organizacional basado en el modelo Mintzberg en la empresa Telecable Chiclin del Valle SAC, de 0.854 dentro del rango es muy aceptable para este tipo de instrumento.

2.4. Procedimiento

Para realizar la investigación, en primera instancia se utilizó la técnica de observación mediante la cual se procedió a estudiar la situación actual de la empresa. Primero, se observó las áreas que cuenta la empresa, luego se identificó los problemas como: la falta de coordinación del área de operaciones con las sub áreas (técnica, atención al cliente y cobranza). Al desconocer la programación de trabajo el área de operaciones

no se abastece de materiales con los que el equipo técnico tiene que trabajar para realizar los servicios de instalaciones.

Luego se procedió a elaborar el cuestionario, donde se empleó la escala de Likert a fin de poder medir las dimensiones de la estructura organizacional en la empresa, este instrumento estuvo dirigido a la Gerencia General, 07 jefes de área, 08 de sub área de cobranza, 04 de sub área de atención al cliente y 12 de sub área técnica siendo un total un total de 32 encuestados con la finalidad de obtener información precisa sobre la empresa.

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se realizó un cuestionario de preguntas cerradas, diseñado en escala de Likert, utilizando cinco alternativas de respuesta Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi Siempre (4), Siempre (5). Este instrumento presenta 13 ítems correspondientes a la variable estudiada (estructura organizacional). Asimismo, de acuerdo a la escala de Likert mencionada, se determinaron las frecuencias de respuestas de acuerdo a los 5 criterios utilizados en el instrumento aplicado, tomando como tendencia negativa las opciones (1) y (2), la tendencia media las opciones (3), y finalmente la tendencia positiva las opciones (4) y (5) de la encuesta, para de esta forma considerar a toda la muestra por igual, sin dejar de evaluar a cada uno de las intenciones de respuestas generadas por la población encuestada.

Asimismo, para llevar a cabo la aplicación de la encuesta primero se tuvo que determinar la fiabilidad del instrumento, para ello se utilizó la técnica estadística “índice de consistencia interna Alfa de Cronbach”. Posteriormente, para obtener el

coeficiente de Alfa de Cronbach se utilizó el cuadro de doble entrada, cuyo resultado fue de 0.854 dentro del rango de muy aceptable para su uso.

Después de realizar la encuesta y traspasar la información en una base de datos, mediante el uso del Microsoft Office Excel, se procedió a obtener los resultados por medio del análisis estadístico que permitió detallar de forma clara y ordenada la información mediante tablas estadísticas y gráficos.

Aspectos éticos

En el presente estudio se protegió la identidad de cada uno de los sujetos de estudio y se tomara en cuenta las consideraciones éticas pertinentes, tales como confidencialidad, consentimiento informado, libre participación y anonimidad.

Confidencialidad: La información obtenida no será revelada ni divulgada para cualquier otro fin.

Consentimiento informado: Tiene como finalidad solicitar el permiso pertinente a la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C. para la realización de la investigación.

Libre participación: Tiene con fin lograr la participación de los trabajadores sin presión alguna.

Anonimidad: Se refiere a no revelar su identidad de los trabajadores.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Identificar la estructura organizacional actual alineada al modelo Mintzberg en la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C.

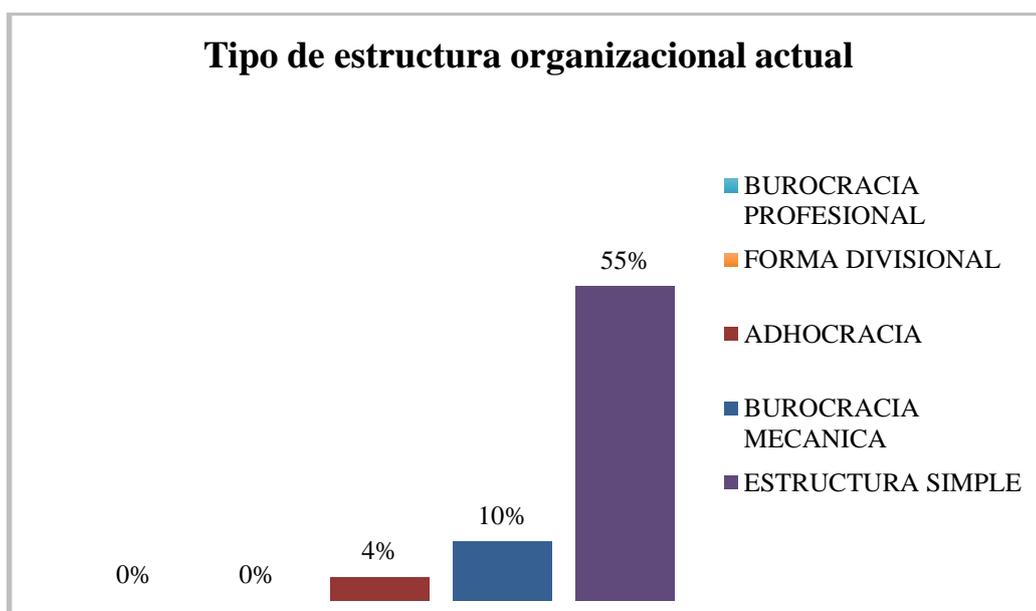


Figura 17: Estructura Organizacional actual alineada al modelo Mintzberg en la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C.

Fuente: Encuesta realizada en empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C.

En la Figura 17 se observa la estructura organizacional actual de la empresa, las estructuras que no están presentes son estructura Burocracia Profesional y estructura Divisional, las estructuras presentes son Adhocracia con 4% donde los trabajadores manifiestan sus ideas para mejorar el servicio y se adecuan fácilmente a las exigencias por parte de los clientes, Burocracia Mecánica con 10% es decir los puestos jerárquicos en la empresa están claramente definidos y el plan operativo es habitual y reiterativo; otra estructura presente es la Estructura Simple con 55% donde los trabajadores mencionan que se congrega toda la

facultad en el gerente general y la comunicación se lleva a cabo por medio de celular o por cualquier otro medio informal.

Diagnóstico de la deficiencia del personal:

a) Área de Proyectos:

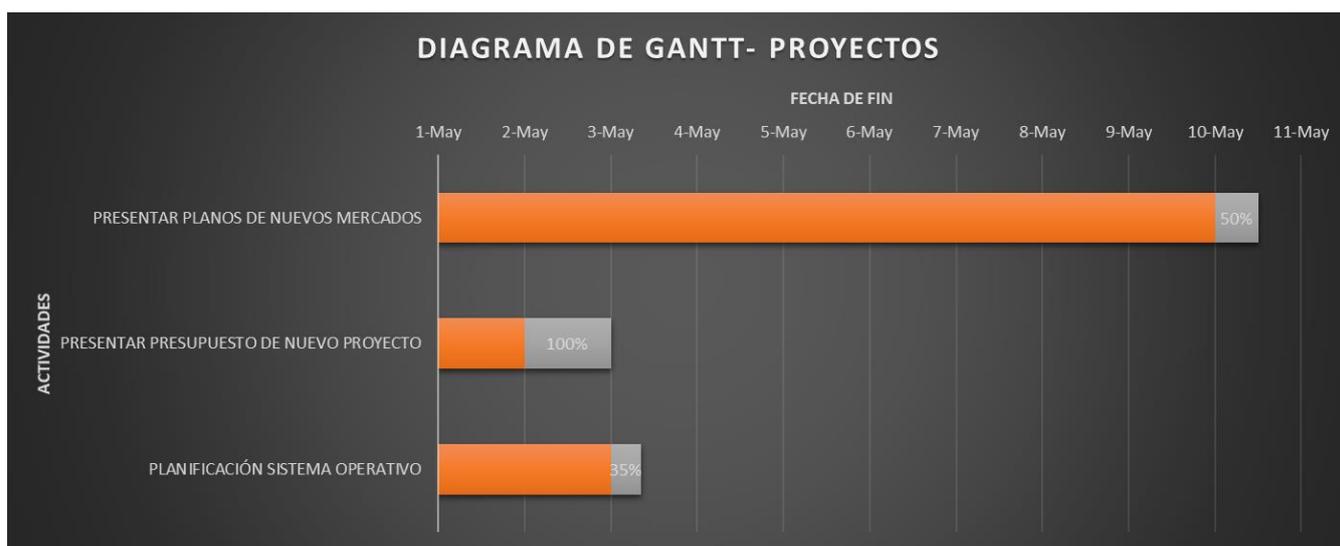


Figura 18. Deficiencia en el Área de Proyectos.

Fuente: Datos brindados por la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C

Elaboración: Las autoras

b) Área Comercial

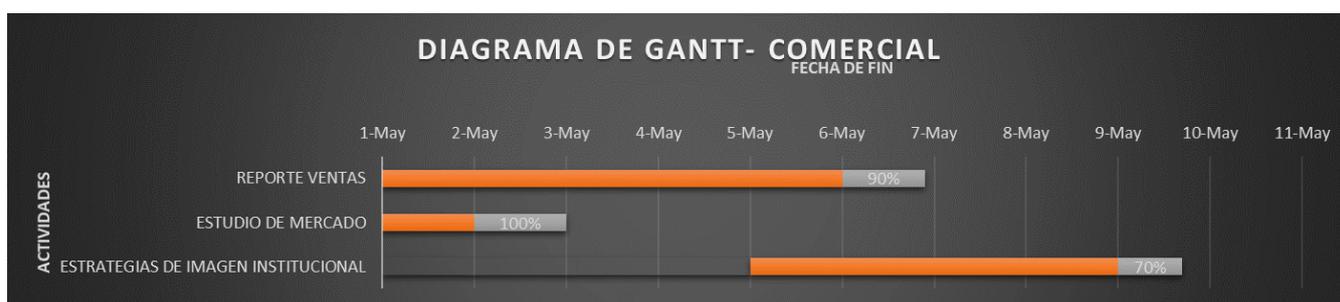


Figura 19. Deficiencia en el Área Comercial.

Fuente: Datos brindados por la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C

Elaboración: Las autoras

c) Área de Operaciones:

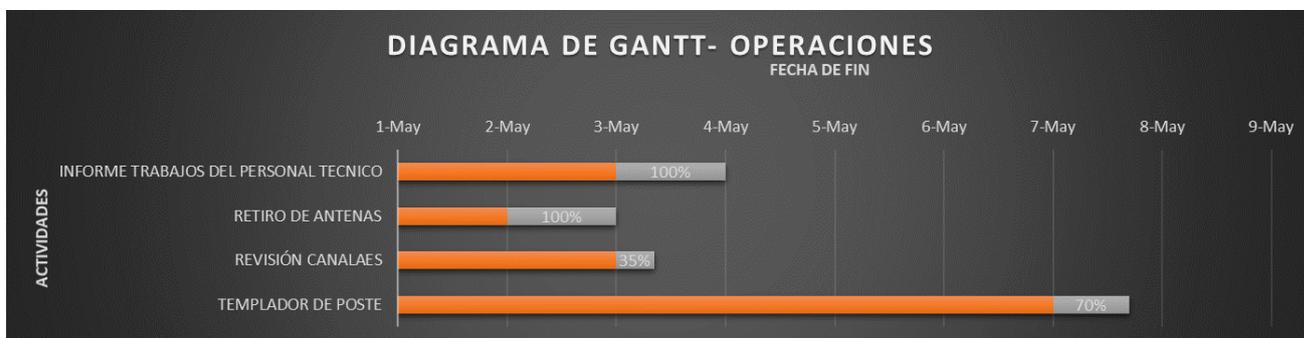


Figura 20. Deficiencia en el Área de Operaciones.

Fuente: Datos brindados por la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C

Elaboración: Las autoras

d) Áreas de Sistemas:

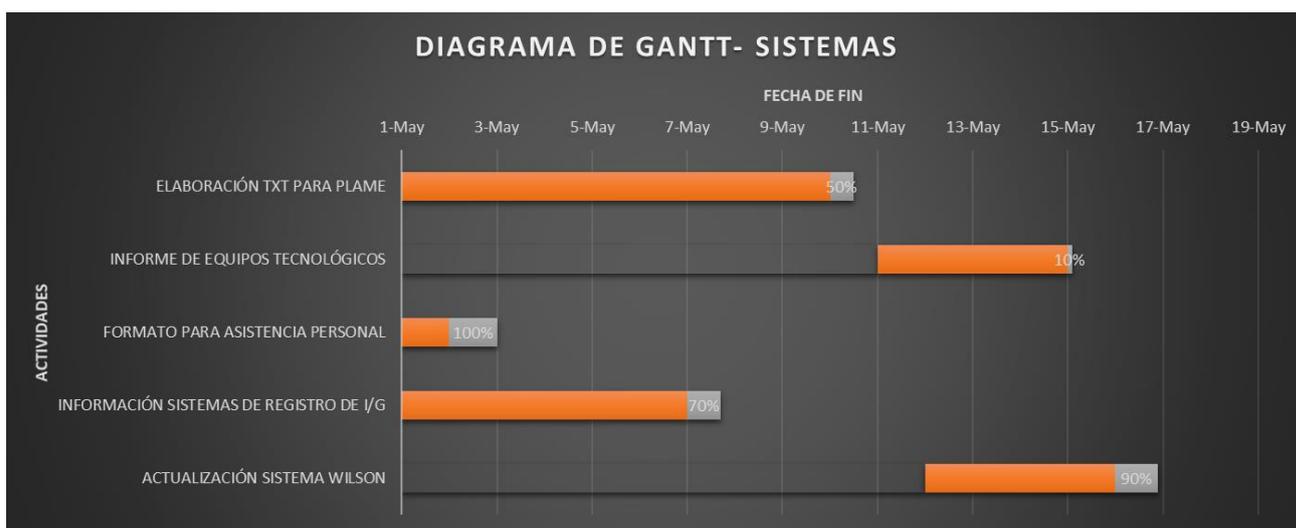


Figura 21. Deficiencia en el Área de Sistemas

Fuente: Datos brindados por la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C

Elaboración: Las autoras

e) Áreas de Recursos Humanos

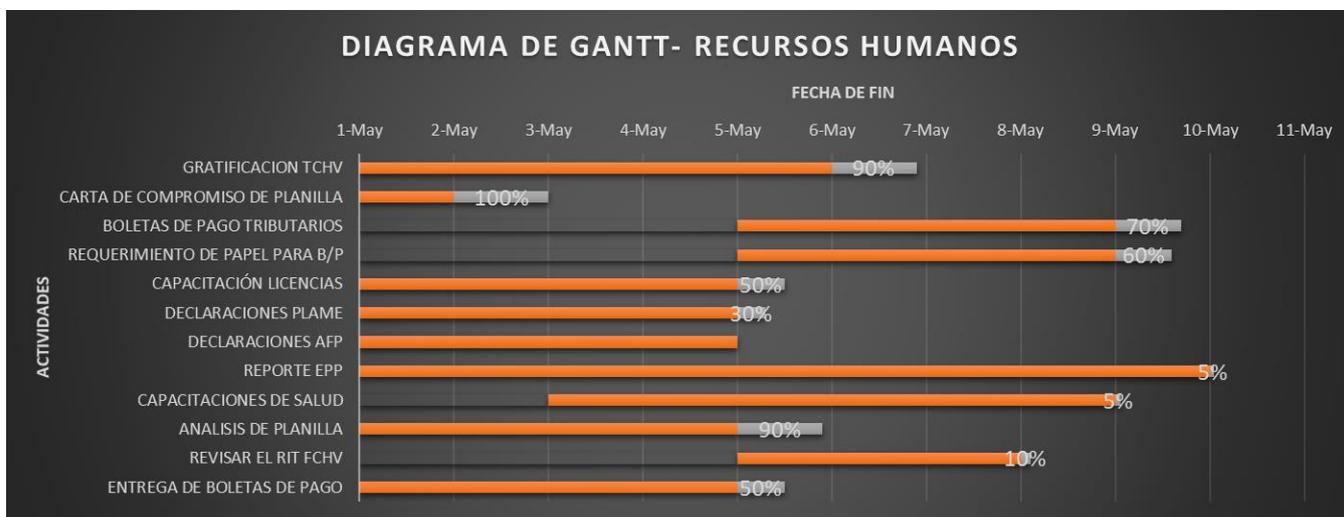


Figura 22. Deficiencia en el Área de Recursos Humanos

Fuente: Datos brindados por la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C

Elaboración: Las autoras

f) Área Finanzas

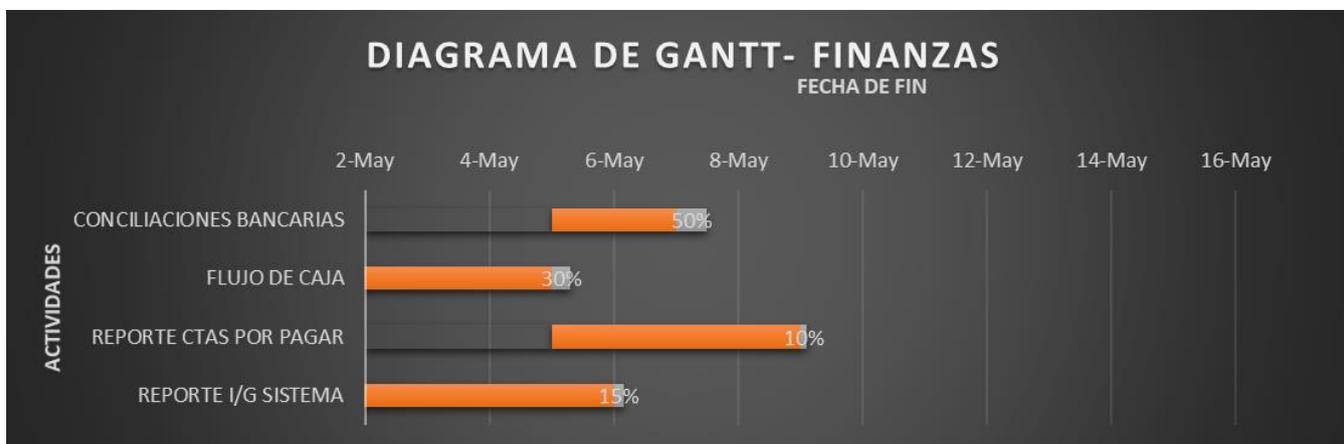


Figura 23. Deficiencia en el Área de Finanzas.

Fuente: Datos brindados por la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C

Elaboración: Las autoras

g) Área Logística

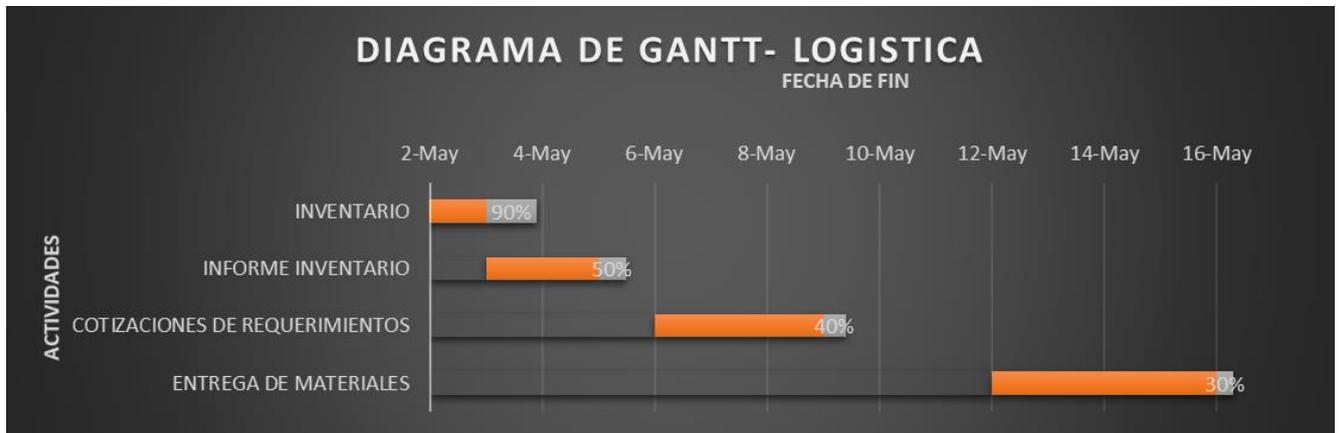


Figura 24. Deficiencia en el Área de Proyectos.

Fuente: Datos brindados por la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C

Elaboración: Las autoras

**Analizar las dimensiones de la estructura organizacional que menos fueron aplicados
 en la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C.**



Figura 25. Características de las Estructuras Organizacionales en la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C.

Fuente: Encuesta realizada en empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C.

En la Figura 25 se muestra las características de las estructuras organizacionales encontradas en empresa, se observa ausencia de las características de la estructura Burocracia Profesional

y Forma Divisional, sin embargo las características de la estructura Burocracia Mecánica, relacionada a tareas rutinarias se encuentra en un 19% de la empresa. También, se observa las características de la estructura Adhocracia, donde un 9% confirman la característica donde los trabajadores presentan propuestas innovadoras, un 6% afirma que la empresa cuenta con trabajadores expertos en las tareas que realizan y un 13% se adapta al cambio de requerimientos de los clientes.

Por último, con las características de la estructura Simple, en relación a la toma de decisiones por parte de los gerentes o administradores está presente en un 78%, la comunicación informal está presente en un 66% en la empresa y en relación a trabajadores que constantemente reportan lo que hacen a sus jefes está presente en un 22%. Se logró analizar el por qué demás las dimensiones de las estructuras organizacionales no se están aplicando en la empresa, se puede observar que existe carencia en la determinación jerárquica, asimismo, en la organización se vive la ausencia de la formalización ya que no se cuenta con reglamento interno de trabajo, manual organizacional de funciones, organigrama, descripción de puestos y los procedimientos no se encuentran bien definidos. Del mismo modo, no se cuenta con la implementación de un plan de capacitación para cada trabajador, más, la empresa no se encuentra organizada ni por comités ni por unidades de trabajo; por último, se aprecia la falta de un instrumento que permita medir la productividad del personal.

Proyección del beneficio al aplicar la Estructura Organizacional

a) Área de Proyectos:

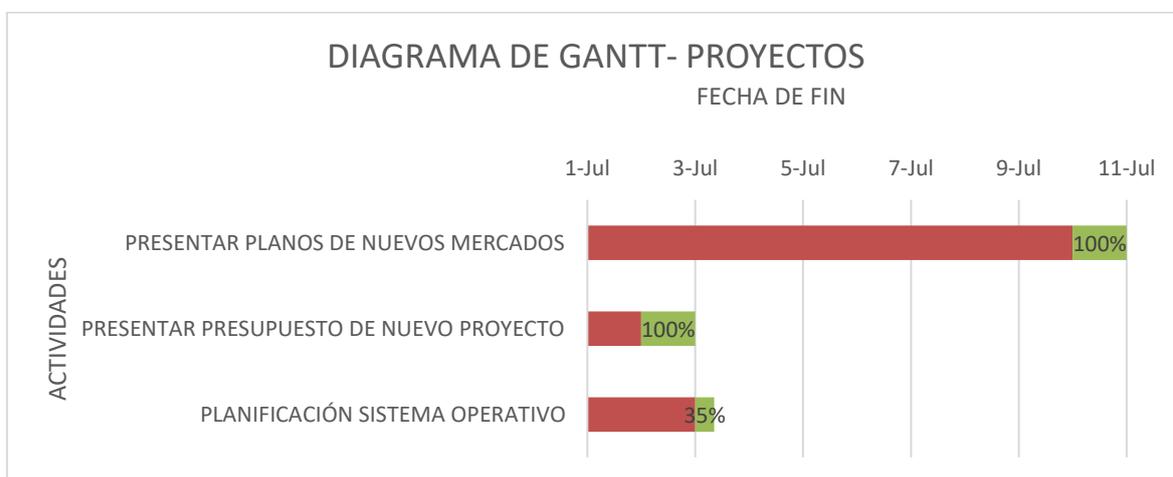


Figura 26. Proyección del beneficio al aplicar la estructura organizacional en el Área de Proyectos

Fuente: Datos brindados por la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C

Elaboración: Las autoras

b) Área Comercial

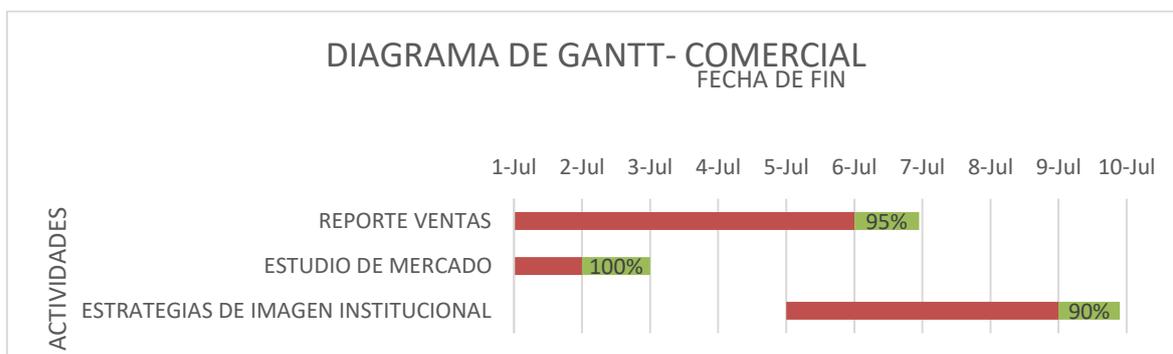


Figura 27. Proyección del beneficio al aplicar la estructura organizacional en el Área Comercial

Fuente: Datos brindados por la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C

Elaboración: Las autoras

c) Área de Operaciones

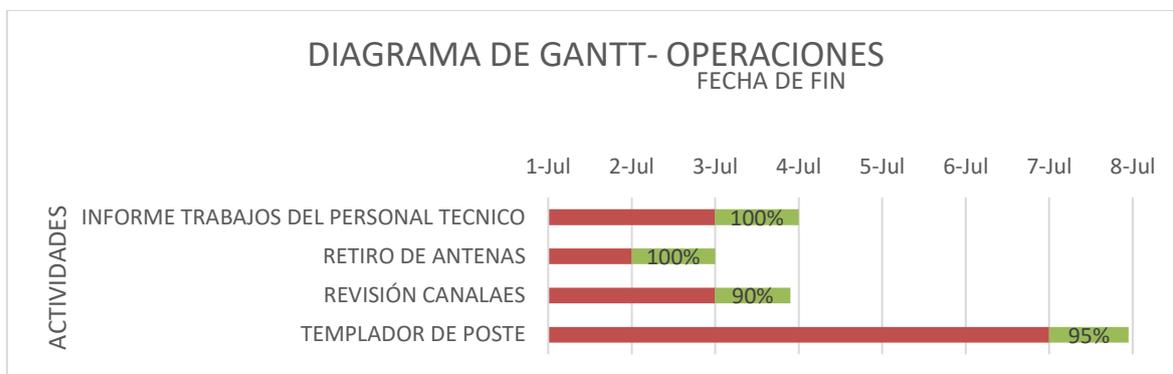


Figura 28. Proyección del beneficio al aplicar la estructura organizacional en el Área de Operaciones

Fuente: Datos brindados por la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C

Elaboración: Las autoras

d) Áreas de Sistemas:

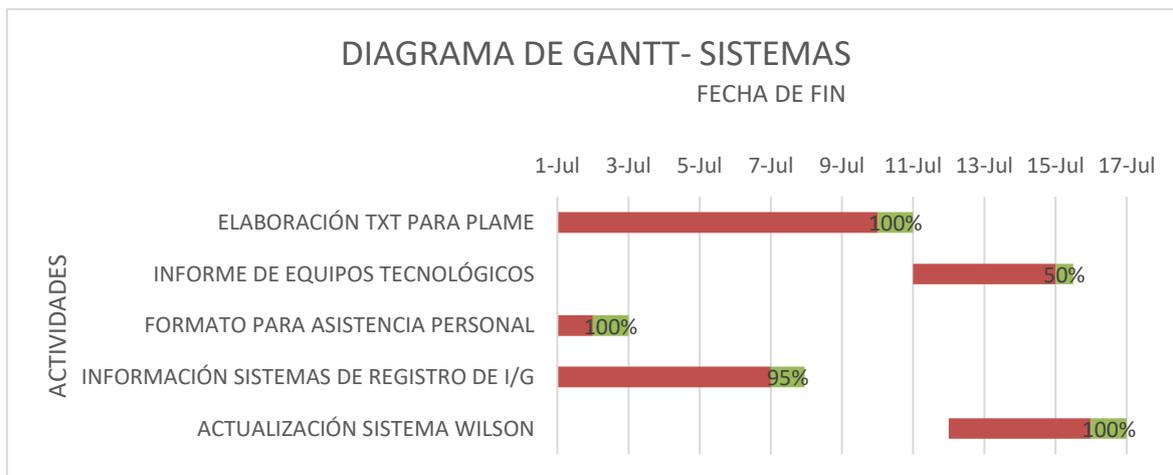


Figura 29. Proyección del beneficio al aplicar la estructura organizacional en el Área de Sistemas

Fuente: Datos brindados por la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C

Elaboración: Las autoras

e) Áreas de Recursos Humanos

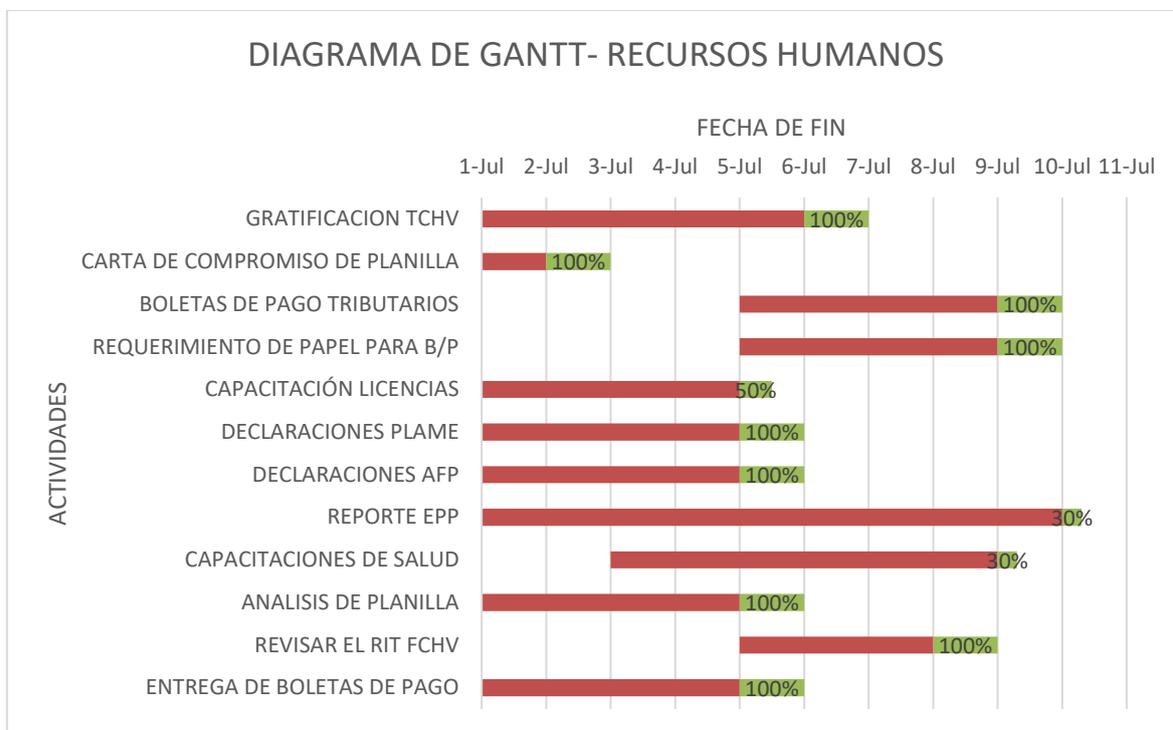


Figura 30. Proyección del beneficio al aplicar la estructura organizacional en el Área de Recursos Humanos

Fuente: Datos brindados por la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C

Elaboración: Las autoras

f) Área Finanzas

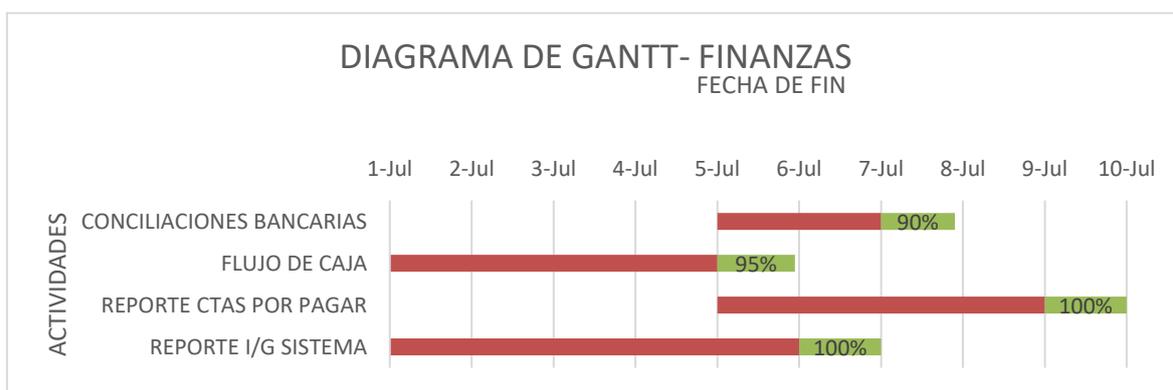


Figura 31. Proyección del beneficio al aplicar la estructura organizacional en el Área de Finanzas

Fuente: Datos brindados por la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C

Elaboración: Las autoras

g) Área Logística

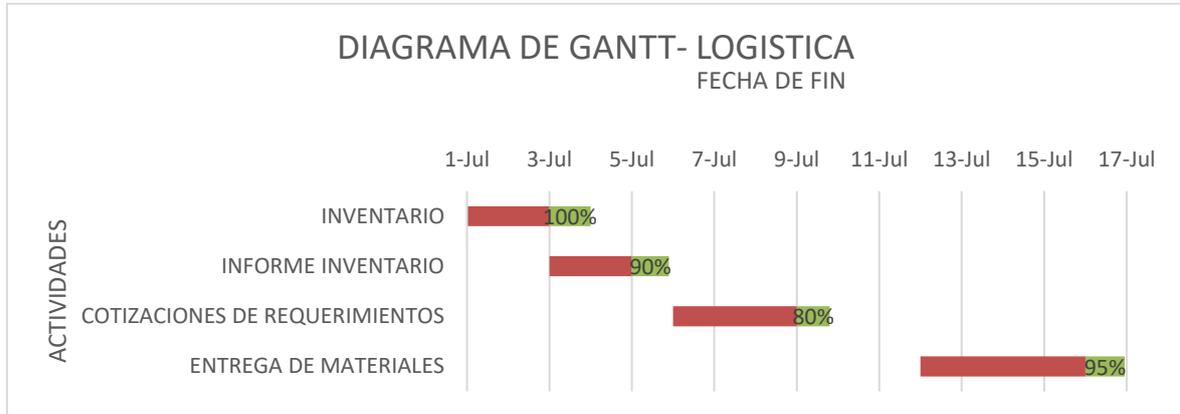


Figura 32. Proyección del beneficio al aplicar la estructura organizacional en el Área de Logística

Fuente: Datos brindados por la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C

Elaboración: Las autoras

Diseñar la estructura organizacional basada en el modelo de Mintzberg en la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C.

De acuerdo a los resultados obtenidos anteriormente sobre la estructura organizacional actual y las características de la empresa Telecable Chiclin del Valle, se identificó que las estructuras que está adoptando la empresa son la Estructura Burocracia Profesional, Adhocracia y Estructura Simple, lo que hace que la supervisión directa como mecanismo coordinador, no sea el adecuado para responder al factor de contingencia (entorno), requiriéndose una especialización horizontal.

Es preciso indicar que cuando el proceso mecanismo de supervisión directa ejercido a través del **ÁPICE ESTRATÉGICO Y EL NUCLEO OPERATIVO**, se considera una Estructura Simple, donde se congrega toda la facultad en el gerente de la empresa, otro punto es el mecanismo de estandarización del puesto de trabajo ejercido a través de la **TECNOESTRUCTURA, LA LÍNEA MEDIA Y EL NUCLEO OPERATIVO**, se considera Estructura Burocracia Mecánica donde los puestos no están definidos de manera clara y el trabajo se desarrolla de manera reiterativa, también se encuentra el mecanismo de adaptación mutua ejercido por el **PERSONAL DE APOYO – Estructura Adhocracia**, es importante que los trabajadores manifiesten sus ideas referente al servicio que brindan como cable o internet, también sean especialistas en las actividades que realizan y se adecuen fácilmente a las exigencias de los trabajadores

Descripción de las áreas

Se realizó a fin de contar con áreas que estandaricen la organización de puestos de trabajo, donde se requieran especialistas

A continuación, se describe cada una de las áreas:

Tabla 3

Detalle de las tareas o funciones realizadas

<p>Ápice Estratégico:</p>	<p>- Gerencia General: Está a cargo del Gerente. Es un área localizada en el Ápice estratégico o cumbre de la estructura organizacional, se encarga de la gestión íntegra de la empresa, y es sobre quien recae la responsabilidad, por lo que la naturaleza de su función en la configuración organizacional es la toma de decisiones, lo que requiere del soporte de la tecnoestructura, brindada por el área de Área de Sistemas y el Área de Proyectos, a fin de conocer los resultados.</p>
<p>Tecnoestructura:</p>	<p>- Área de Sistemas: Está encargado de administrar los equipos tecnológicos tanto en software y hardware, establece mecanismos para que el trabajo sea más simple y sencillo.</p> <p>- Área de Proyectos: Se encarga de la planificación del sistema operativo, elabora un cronograma con su respectivo presupuesto.</p>
<p>Staff de apoyo:</p>	<p>- Área de Contabilidad: Está a cargo de un contador. Es un área de staff de apoyo, puesto que le provee de la información</p>

	<p>financiera y económica de la organización, para la toma de decisiones de la Gerencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Área de Asesoría Legal: Está a cargo del Especialista en asesoría legal. Es un área de apoyo, que busca garantizar que la toma de decisión se encuentra respaldada bajo el marco legal con el fin de prevenir contingencias.
<p>Línea media:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Área de Recursos Humanos: Encargado de llevar a cabo el reclutamiento y administración de personal, mantiene buenas relaciones interpersonales y hace seguimiento al bienestar social de los trabajadores. - Área de Finanzas: Está a cargo de un gestor de presupuesto que suministra la información necesaria, a fin de determinar los costos necesarios para afrontar las instalaciones, equipos y demás recursos. - Área Comercial: Es un área de línea media, que se encarga del estudio de mercado, análisis del macro y micro entorno, proponer nuevas estrategias con el fin de incrementar las ventas. - Área de Logística: Es un área de línea media, se encarga de la cotización, abastecimiento y distribución de los materiales que se emplean para brindar nuestro servicio. - Área de Operaciones: Es el encargado de llevar a cabo la planificación y la supervisión del desarrollo óptimo de las

	<p>actividades operativas de la empresa, mantiene una relación directa con el ápice estratégico.</p>
<p>Núcleo operativo:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sub área Técnica <p>Instalar, reinstalar o suspender el servicio que ofrece nuestra empresa; verificando, analizando, diagnosticando y reparando para el buen funcionamiento de los equipos e instrumentos que brindan estos servicios.</p> - Sub área de Atención al cliente <p>Controlar y custodiar los recursos de la empresa, ejecutando lo planificado impuesto por el área administrativa, y comunicar las ocurrencias diarias del ámbito laboral.</p> - Sub área de Cobranza <p>Salir a campo de su respectiva zona a realizar el cobro al abonado por el consumo del servicio de Telecable; asimismo, comunicar la fecha de vencimiento y coordinan con los clientes los pagos pendientes.</p>

Fuente: La autoras

Tabla 4

Detalle de la condición jerárquica del cargo

ÁREA	CONDICIÓN JERÁRQUICA DEL ÁREA
Gerencia General	A nivel de estructura jerárquica se ubica en el nivel más alto
Contador y Abogado	Son externos
Área de Recursos Humanos	Reporta al área de Gerencia General
Área Comercial	Reporta al área de Gerencia General
Área de Finanzas	Reporta al área de Gerencia General
Área de Logística	Reporta al área de Gerencia General
Área de Operaciones	Reporta al área de Gerencia General
Sub área Técnica	Reporta al área de Operaciones
Sub área de Atención al cliente	Reporta al área de Operaciones
Sub área de Cobranza	Reporta al área de Operaciones

Fuente: Las autoras

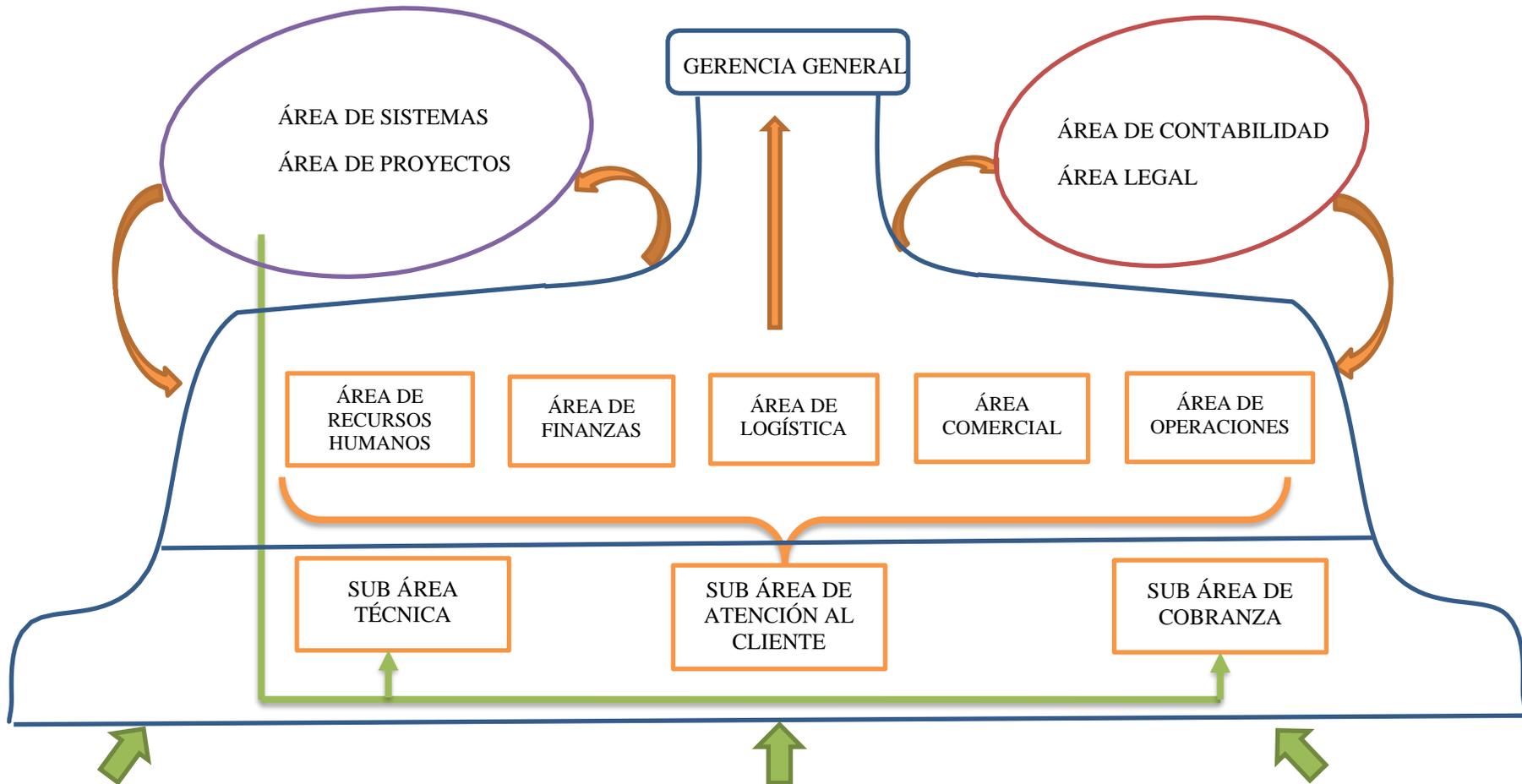


Figura 33. Estructura organizacional propuesta para la empresa Telecable Chiclin del Valle, según Mintzberg

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

Como se evidenció en los resultados, en la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C, las estructuras presentes son Adhocracia con 4%, Burocracia Mecánica con 10% y Estructura Simple con 55%. Según Bastidas (2018) establece que las empresas de servicios requieren una estructura organizacional distinta a las tradicionales, por ello se considera importante que el gerente posea un conocimiento práctico de las estructuras organizacionales. Por tanto, según Meléndez y Sauna (2016) según el enfoque de Mintzberg, la empresa está adoptando una estructura simple, puesto que se hace uso de la supervisión directa desde el ápice estratégico como mecanismo coordinador para ejercer influencia directa sobre el núcleo de operaciones, siendo notable el grado de centralización del poder. Para Mintzberg citado en Valenzuela (2013) una estructura organizacional es la distribución formal de los trabajadores, además tiene un rol importante ya que implica un diseño formal de procedimientos y funciones dentro de la empresa para su posterior logro de objetivos mediante una armonía laboral interna; asimismo, permite determinar la tipología empresarial.

La estructura simple la usan con mayor frecuencia las empresas pequeñas en las que el propietario y el gerente son la misma persona, de acuerdo a la encuesta aplicada en relación a la característica de la toma de decisiones por parte de los gerentes o administradores está presente en un 78%, la comunicación informal está presente en un 66% en la empresa y en relación a trabajadores que constantemente reportan lo que hacen a sus jefes está presente en un 22%.

Esta situación deja notar una estructura organizacional sin una línea media sólida que responda a la característica diversa del rubro de telecomunicaciones, siendo esto concordante

con lo aducido por Valenzuela (2013) quien afirma que, la ausencia de una línea media hace prevalecer un gran vacío de liderazgo, haciendo que la organización vaya a la deriva sin objetivos, sin dirección, dado que los directivos se han dado por vencidos en sus esfuerzos por dirigir a la organización.

También, se observa las características de la estructura Burocracia Mecánica, donde un 19% de trabajadores mencionan que las tareas que realizan son rutinarias. Otras características son pertenecientes a la estructura Adhocracia, donde un 9% de trabajadores presentan propuestas innovadoras, un 6% afirma que la empresa cuenta con trabajadores expertos en las tareas que realizan y un 13% se adapta al cambio de requerimientos de los clientes.

Segun Chiavenato (2009), menciona que por medio del diseño de una estructura organizacional se logra la obtención de los objetivos planteados por la empresa, tomando en cuenta la misión, visión, valores y objetivos estratégicos. En comparación al enfoque de Mintzberg, se utiliza para describir las estructuras y organización de la empresa y que pretende ser una guía para comprender, clasificar y diseñar la estructura de la empresa.

Asimismo, los beneficios del modelo Minztberg que se obtienen al diseñar una estructura organizacional, es una adecuada organización ya que mediante eso se logra cumplir con los objetivos organizacionales, también se determinan jerarquías y se distribuyen actividades y responsabilidades a fin de realizar y simplificar las funciones del trabajador.

En las investigaciones antes mencionadas y los resultados obtenidos en el presente estudio podemos darnos cuenta que el desarrollo de una estructura organizacional adecuada para sus necesidades no está sujeta a la elección de una sola, sino que puede adecuarse a la situación que se presenta en el mercado, de tal forma que pueda tener funciones y establecer

requerimientos de personal adecuado a su servicio que sea el más beneficios para la organización.

Conclusión

El diseño de la estructura organizacional basada en el modelo de Mintzberg en la empresa Telecable Chiclin del Valle S.A.C. se realizó en base a las estructuras que está adoptando la empresa, las cuales son la Estructura Burocracia Profesional, Adhocracia y Estructura Simple, los beneficios del modelo Mintzberg que se obtienen al diseñar una estructura organizacional, es una adecuada organización ya que mediante ello se logra cumplir con los objetivos organizacionales, asimismo: se determinan jerarquías y se distribuyen actividades y responsabilidades a fin de realizar y simplificar las funciones del trabajador. Además, dentro de la empresa los jefes de área delegaran el trabajo a cada uno de los subordinados, logrando de esa manera definir la jerarquía en las cuales se evidencie los deberes y las pautas para llevar a cabo las tareas programas a cada colaborador, con el objetivo de cumplir los objetivos establecidos por el Gerente General.

1. Se llegó a identificar que la empresa no tiene definidas claramente las líneas de autoridad, por lo que muchas veces las sub áreas reportan sus tareas al área de gerencia genaral tal como lo muestra la (figura 1). En cuanto al tramo de control, se da mayor tramo puesto que el gerente tiene a cargo de todo el personal operativo de la empresa (figura 20).
2. El desconocimiento del área de operaciones por la programación de trabajo de instalaciones provoca que el área de logística no logre cumplir con el abastecimiento de los materiales que se emplean al realizar el servicio de instalación esto se ve reflejado en la (figura 24).

3. Como consecuencia de mantener una comunicación directa Gerencia General con las sub áreas (técnica, atención al cliente y cobranzas) como se observa en la (figura 1), ello ocasiona que estos trabajadores ya no puedan manifestar sus inquietudes o ya no puedan coordinar con el área de Operaciones, demostrando a los clientes la falta de coordinación al brindar el servicio.

Matriz de Operacionalización

Nº	Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems
1º	Estructura Organizacional basado en el modelo Mintzberg.	Es la distribución formal de los trabajadores, además tiene un rol importante, dado que implica un diseño formal de procedimientos y funciones dentro de la empresa para su posterior logro de objetivos. (Robbins, 2011).	De acuerdo a la clasificación de Mintzberg existen 5 tipos de configuraciones organizacionales, ellas son: Estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, forma divisionista y adhocracia Mintzberg (2003)	Estructura Simple	Centralización de la autoridad:	1.¿Se congrega toda la facultad en el Gerente o Administrador?
					Comunicación informal	2.¿La comunicación se lleva a cabo por celulares o por otros medios de modo informal?
					Supervisión de tareas	3.¿Informa continuamente al Gerente o Administrador todo lo que hace?
				Burocracia Mecánica	Jerarquía	4.¿Cuenta con puestos jerárquicos claramente determinados y delimitados?
					Formalidad	5.¿Existe de manera escrita reglamentos, procedimientos y funciones que cumplir?
					Funciones rutinarias	6.¿El trabajo operativo es habitual, sencillo y reiterativo?
				Burocracia Profesional	Capacitación	7.¿Cuenta con un plan de entrenamiento especializado para cada trabajador?
					Comité de trabajo	8.¿Los colaboradores fueron organizados por comités permanentes para tareas específicas?
				Forma divisionista	División en tareas	9.¿La empresa se encuentra organizada por divisiones de negocio o unidades?
					Rendimiento del colaborador	10.¿Existe un instrumento para medir la productividad de los trabajadores?
				Adhocracia	Innovación	11.¿Los colaboradores manifiestan sus ideas para mejorar el servicio?
					Especialización	12.¿Los trabajadores son especialistas en las tareas que desempeñan?
Flexibilidad	13.¿Los colaboradores se adecuan a las exigencias de los clientes?					

REFERENCIAS

- Altamirano A. (2010). *Modelo de las Configuraciones de Henry Mintzberg*.
Universidad de Chile Instituto de Ciencia Política
- Bastidas V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial*. Quito.
- Brull, E. & Gil, M. (2005), Mintzberg: *La estructuración de las organizaciones*. Revista Virtual Cuadernos de Gestión
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. (Segunda ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Marín D. (2012). *Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá*. Revista Scielo.
- Mintzberg, H. (2007). *Estructuras Organizativas*. Vértice. España
- Pertuz R. (2013). *Estudio de los tipos de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos*. Revista Scielo.
- Ramírez C. *Modelo de las Configuraciones de Henry Mintzberg*. Universidad De Chile Instituto De Ciencia Política.
- Rivas L. (2002). *Nuevas formas de organización*. Revista Scielo.
- Salcedo, S. (2016). *Propuesta de Estructura Organizacional para la Empresa Camaronera Jemaredli S.A.* Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ecuador.

Meléndez L. & Sauna C. (2016). *Estructuras organizacionales en las agencias de viajes y turismo en el centro histórico de la ciudad de Trujillo*. Universidad Privada del Norte.

Valenzuela, J. (2013). *La evolución del diseño y la estructura organizativa: Un estudio de casos*, Facultad de Derecho, Universidad Autónoma Barcelona

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO PARA ENCUESTA

Fecha:

Cargo:

A continuación, encontrará una serie de preguntas relacionadas directamente con su organización; orientadas a conocer su percepción sobre ciertos aspectos de la misma. Por favor marque con una **X** en la casilla correspondiente a su punto de vista en cada uno de los temas:

1. Estructura Simple

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Se congrega toda la facultad en el Gerente o Administrador?					
2.¿La comunicación se lleva a cabo por celulares o por otros medios de modo informal?					
3.¿Informa continuamente al Gerente o Administrador todo lo que hace?					

2. Burocracia mecánica

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
4.¿Cuenta con puestos jerárquicos claramente determinados y delimitados?					
5.¿Existe de manera escrita reglamentos, procedimientos y funciones que cumplir?					
6.¿El trabajo operativo es habitual, sencillo y reiterativo?					

3. Burocracia profesional

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
7.¿Cuenta con un plan de entrenamiento especializado para cada trabajador?					
8.¿Los colaboradores fueron organizados por comité permanentes para tareas específicas?					

4. Forma divisional

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
9. ¿La empresa se encuentra organizada por divisiones de negocio o unidades?					
10. ¿Existe un instrumento para medir la productividad de los trabajadores?					

5. Adhocracia

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
11. ¿Los colaboradores manifiestan sus ideas para mejorar el servicio?					
12. ¿Los trabajadores son especialistas en las tareas que desempeñan?					
13. ¿Los colaboradores se adecuan a las exigencias de los clientes?					

ANEXO 2

ESTRUCTURA SIMPLE				
sujetos/items	1	2	3	
1	3	3	3	9
2	4	3	5	12
3	5	3	4	12
4	4	5	5	14
5	3	4	4	11
6	3	4	3	10
7	4	5	4	13
8	4	4	4	12
9	4	5	4	13
10	4	5	5	14
11	4	5	5	14
12	4	4	3	11
13	5	5	5	15
14	3	4	5	12
15	2	3	3	8
16	2	2	2	6
17	5	5	5	15
18	5	5	5	15
19	4	3	5	12
20	3	3	3	9
V	0.7875	0.9	0.89	2.5775
				5.8275

CRONBACH 0.84

Tabla 5. Determinación Alfa de Cronbach de la dimensión Estructura Simple.

BUROCRACIA MECÁNICA				
sujetos/items	4	5	6	
1	2	3	4	9
2	2	3	4	9
3	2	3	4	9
4	2	3	3	8
5	2	4	5	11
6	2	4	4	10
7	2	3	4	9
8	2	3	3	8
9	2	3	4	9
10	2	3	4	9
11	2	3	5	10
12	3	3	5	11
13	3	3	5	11
14	2	3	4	9
15	2	3	4	9
16	4	4	5	13
17	3	4	5	12
18	4	4	5	13
19	4	4	5	13
20	4	4	5	13
V	0.6475	0.2275	0.4275	1.3025
				2.8875
				CRONBACH 0.82

Tabla 6. Determinación Alfa de Cronbach de la dimensión Burocracia Mecánica.

BUROCRACIA PROFESIONAL			
sujetos/items	7	8	
1	4	3	7
2	4	3	7
3	4	5	9
4	4	3	7
5	4	5	9
6	5	5	10
7	5	5	10
8	2	2	4
9	4	5	9
10	5	5	10
11	5	5	10
12	3	3	6
13	5	4	9
14	4	2	6
15	4	4	8
16	4	5	9
17	5	4	9
18	3	4	7
19	2	2	4
20	2	2	4
V	0.99	1.36	2.35
			4.01
			CRONBACH
			0.83

Tabla 7. Determinación Alfa de Cronbach de la dimensión Burocracia Profesional.

FORMA DIVISIONAL					
sujetos/items	9	10			
1	4	3	7		
2	4	2	6		
3	4	2	6		
4	4	2	6		
5	4	3	7		
6	5	3	8		
7	5	3	8	CRONBACH	0.82
8	4	2	6		
9	4	3	7		
10	5	3	8		
11	3	2	5		
12	5	3	8		
13	3	2	5		
14	4	2	6		
15	4	2	6		
16	4	2	6		
17	3	1	4		
18	4	2	6		
19	4	3	7		
20	4	2	6		
V	0.3475	0.3275	0.675		
			1.14		

Tabla 8. Determinación Alfa de Cronbach de la dimensión Forma Divisional.

ADHOCRACIA				
sujetos/items	11	12	13	
1	3	3	3	9
2	4	4	3	11
3	4	4	3	11
4	4	4	3	11
5	4	4	2	10
6	5	5	5	15
7	5	5	4	14
8	4	5	4	13
9	4	4	4	12
10	5	5	4	14
11	5	5	4	14
12	4	5	4	13
13	5	5	3	13
14	3	4	3	10
15	4	4	4	12
16	4	4	3	11
17	5	5	4	14
18	4	5	4	13
19	3	4	4	11
20	3	4	3	10
V	0.49	0.34	0.4475	1.2775
				2.7475

CRONBACH 0.80

Tabla 9. Determinación Alfa de Cronbach de la dimensión Adhocracia.

ALFA DE CRONBACH CON LOS 13 ITEMS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3
4	4	5	2	3	4	4	3	4	2	4	4
4	5	4	2	3	4	4	5	4	2	4	4
4	5	5	2	3	3	4	3	4	2	4	4
3	4	4	2	4	5	4	5	4	3	4	4
3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	5	4	2	3	4	5	5	5	3	5	5
4	3	4	2	3	3	2	2	2	2	4	5
4	5	4	2	3	4	4	5	4	3	4	4
4	5	5	2	3	4	5	5	5	3	5	5
4	5	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5
5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5
5	5	5	3	3	5	5	4	3	4	5	5
3	4	5	2	3	4	4	3	4	2	3	4
2	4	4	2	3	4	4	4	4	2	4	4
3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4
5	5	5	3	4	5	5	4	3	4	5	5
5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5
4	5	5	4	4	5	2	2	4	3	3	4
3	2	2	4	3	2	2	2	4	2	3	4
0.66	0.81	0.7875	0.96	0.2275	0.69	0.9	1.1275	0.5475	0.9475	0.5475	0.34

CRONBACH 0.85419274

RESULTADOS DE ENCUESTA

ESTRUCTURA SIMPLE			BUROCRACIA MECANICA			ROCRACIA PROFESION		FORMA DIVISIONAL		ADHOCRACIA			
CENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD	COMUNICACI ÓN INFORMAL	SUPERVISI ÓN DE TAREAS	JERARQUIA	FORMALID AD	RUTINARI AS	CAPACITA CIÓN	COMITÉ DE TRABAJO	DIVISIÓN EN TAREAS	NTO DEL COLABORA DOR	INNOVACI ÓN	ESPECIALI ZACIÓN	FLEXIBILI DAD	
1. Se congrega toda la facultad en el C	2. ¿La comunicac	3. ¿Informa c	4. ¿Cuenta coi	5. ¿Existe de r	6. ¿El trabajo	7. ¿Cuenta coi	8. ¿Los colab	9. ¿La empres	10. ¿Existe ut	11. ¿Los colat	12. ¿Los trab	13. ¿Los colat	
4	5	5	3	2	1	1	1	1	1	1	3	1	4
5	5	4	2	1	4	1	1	1	1	1	4	2	4
5	4	4	1	1	5	2	1	2	1	1	3	1	5
4	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	4
5	3	4	1	1	3	1	2	1	1	1	3	2	4
5	5	5	1	1	4	1	2	1	1	1	3	2	5
5	5	4	2	1	4	1	1	1	1	1	4	2	5
4	5	5	2	1	2	2	1	1	1	1	3	1	4
5	3	4	1	2	5	1	1	1	1	1	3	2	5
5	5	5	2	1	2	1	1	1	1	1	3	2	4
5	4	4	1	1	3	1	2	1	1	1	3	2	4
5	4	2	1	1	4	2	2	2	1	1	3	2	3
5	5	4	1	1	4	2	1	1	2	3	2	2	3
5	4	4	2	1	3	1	2	2	1	1	4	2	4
4	4	4	1	1	2	1	1	1	1	1	5	1	4
4	4	4	2	1	1	1	1	2	1	1	4	2	3
5	5	4	1	1	4	1	2	1	1	1	4	2	2
4	5	5	2	1	2	2	1	1	2	4	2	2	3
5	5	3	1	1	5	1	1	2	1	1	5	3	4
5	5	4	2	1	5	2	1	2	1	1	3	1	3
5	5	4	1	1	3	1	2	1	1	1	3	5	3
5	5	4	1	2	3	1	2	1	1	1	3	3	4
5	5	3	1	1	5	2	2	2	2	2	4	1	3
5	5	5	1	1	4	1	1	1	1	1	3	1	4
4	4	4	1	1	3	2	2	1	1	1	3	1	4
5	5	4	1	1	4	1	2	2	1	1	3	2	3
5	5	4	2	1	4	2	1	1	1	1	5	5	4
5	5	4	1	1	4	1	1	1	1	1	4	2	4
5	5	4	1	1	4	1	1	1	1	1	4	1	4
5	4	4	2	1	5	1	1	1	1	1	3	1	3
5	4	4	1	1	3	1	1	1	1	1	4	2	4
5	5	4	1	1	4	1	1	1	1	1	4	3	4
153	147	131	44	35	110	41	43	40	35	113	63	121	
4.78	4.59	4.09	1.38	1.09	3.44	1.28	1.34	1.25	1.09	3.53	1.97	3.78	
25	21	7	0	0	6	0	0	0	0	3	2	4	
78.13%	65.63%	21.88%	0.00%	0.00%	18.75%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	9.38%	6.25%	12.50%	

ANEXO 3

Áreas y Funciones detalladas

Gerencia General:

- Planeación de las actividades que se desarrollen dentro de la empresa
- Organizar los recursos de la empresa
- Definir a donde se va a dirigir la empresa en un corto, medio y largo plazo, entre otras actividades
- Fijación de una serie de objetivos que marcan el rumbo de la empresa.
- Crear una estructura organizacional en función de la competencia.

Área de Proyectos:

- Realizar un estudio de mercado (demográficamente) para determinar el alcance y la limitación de la empresa.
- Elaborar un presupuesto por cada proyecto y determinar costo-beneficio.
- Elaborar un plan de mantenimiento de nuestro servicio.
- Diseñar un plan de emergencia en caso de avería de señal.
- Elaborar una lista de los materiales con los que se trabajaría para llevar a cabo el servicio.

Área de Sistemas:

- Realizar el mantenimiento de equipos y soporte, así como la detección y resolución de posibles averías.
- Optimización del uso de softwares y demás sistemas, entre los empleados de las distintas áreas de la empresa.

- Realización de copias de seguridad
- Instalación, configuración y actualización de softwares.
- Asesoramiento técnico a todas las partes (dudas, soporte, consultas, resolución de problemas)

Área de Logística:

- Cotizar productos a proveedores
- Verificar precios de los productos
- Negociar el tiempo y forma de pago con los proveedores
- Coordinar la llegada del producto.
- Coordinar para obtener línea de crédito.
- Despachar productos almacén central
- Inventario almacén central
- Comunicar vencimientos de soat.

Área comercial:

- Establecer estrategias para aumentar la cartera de clientes
- Conocer a los clientes y sus necesidades
- Elaborar un plan de imagen institucional
- Diseño del proceso de ventas
- Administración de redes sociales

Área de operaciones:

- Planificar los trabajos del personal técnico y cobranza diariamente.
- Elaborar informes de mejora en el proceso de cumplimiento de los trabajos diarios.

- Cumplir con las planificaciones laborales semanales.
- Promover el servicio que brinda nuestra empresa, para incrementar la cartera de abonados.
- Ejecutar diariamente el recuento de abonados activos y hacer el seguimiento de abonados cortados.
- Verificar el desempeño de cada trabajador de su área.

Sub área de Cobranza:

- Atender al cliente en forma educada y cordial, brindando la información que el abonado solicite sobre dudas del servicio.
- Mantener actualizada la información de los abonados con sus respectivos pagos, direcciones y números telefónicos en los cuadernos de control.
- Emitir correctamente, sin manchones los comprobantes de cobranza que se entregan a los abonados.
- Verificar el dinero que se recibe del abonado antes de emitir el comprobante.
- Registrar las series de los billetes en el comprobante a emitir.
- Contabilizar el efectivo, validar con los comprobantes y entregar lo recaudado de las cobranzas a la secretaria de oficina; y registrarlo en el cuaderno de ingreso diario.

Sub área de atención al cliente

- Enviar el reporte diario al finalizar la jornada laboral al área de Operaciones.
- Supervisar que el personal técnico cuente con todos sus implementos de seguridad y se encuentren en buenas condiciones.

- Informar al área de Recursos Humanos el deterioro o mal estado de los implementos de seguridad.
- Atender llamadas telefónicas.
- Recibir visitas de personas que vienen a realizar pagos, consultas o sugerencias del servicio que ofrecemos.
- Emitir boletas electrónicas.
- Subir a la SUNAT las boletas electrónicas correspondientes del día.
- Registrar a los nuevos abonados según formato de empresa.
- Mantener actualizada la base de datos de los abonados activos/cortes con sus respectivas direcciones y números telefónicos.

Sub área Técnica

- Atender al abonado en forma educada y cordial.
- Usar los implementos de seguridad en forma OBLIGATORIA durante la activación, reactivación, mantenimiento o suspensión de la señal que se brinda.
- Solicitar al área de atención al cliente la programación diaria del servicio técnico.
- Prioridad para la ejecución de las actividades diarias, de acuerdo al tipo de problema y de orden de solicitud.
- Coordinar constantemente con la secretaria para lograr eficientemente la labor técnica diaria.
- Comunicar al área de atención al cliente la culminación de una activación, reactivación y verificación de la señal; luego, transferir la llamada al abonado para corroborar la satisfacción del servicio para la respectiva ALTA.

Área de Recursos Humanos:

- Elaboración de planillas
- Proceso de selección del personal
- Reclutamiento (requerimiento publicitario)
- Recepción/Evaluación de CV vía telefónica
- Entrevista presencial
- Prevenir riesgos laborales mediante el monitoreo de los materiales de seguridad del personal técnico.
- Emitir memorándum a los trabajadores que incurrido alguna falta.
- Resolver conflictos mediante negociaciones colectivas.
- Elaborar el cálculo de vacaciones en base a un archivo historial.
- Realizar un seguimiento al Certificado de Carga, Operatividad y Vigencia de Pruebas Hidrostáticas de Extintores.
- Actualizar la base de datos de los trabajadores
- Categorización de sanciones.

Área de Finanzas

- Elaborar flujo de caja mensual
- Elaborar reporte de ingresos y egresos del sistema
- Realizar conciliaciones bancarias
- Elaborar reportes de cuentas por pagar
- Elaborar reportes de inversión por proyectos