



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

“La estructura organizacional y su influencia en los procesos operativos de la Academia Preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018”

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Administración

AUTORA

Br. PURIZACA PORRAS, MILAGROS VIOLETA (ORCID: 0000-0001-7431-086X)

ASESOR:

Dr. Castillo Palacios, Freddy William (ORCID: 0000-0001-5815-6559)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

PIURA – PERÚ

2019

Dedicatoria

A mi padre Manuel Purizaca por mostrarme el camino hacia la superación y a mi madre Esperanza Porras que a pesar de no estar físicamente sé que desde el cielo me cuida y me guía en todos los pasos que doy.

A mi hijo Luis Alexander, a mi esposo Juan Lozada, y a mi hijo de corazón Omar Vásquez, por su comprensión, su amor, su paciencia y por el tiempo que tomé de ellos, han sido mi motor y fortaleza en esta investigación.

A mis hermanos por su apoyo, sus consejos y palabras de aliento cuando más lo he necesitado.

Agradecimiento

Principalmente a Dios por haberme permitido la experiencia dentro de la universidad.

A Toda mi familia y amigos que han sido protagonista de este “sueño alcanzado”.

A mi director y amigo Lic. Walther Guerrero, por el impulso, la oportunidad y la confianza que siempre me brindó y por ser un guía en este proceso integral de formación.

A los colaboradores de la academia preuniversitaria Exitus por los aportes que hicieron y que contribuyeron con el logro de mis objetivos.



Universidad César Vallejo
Facultad de Ciencias Empresariales

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo – Piura, siendo las 11:00 pm del día VIERNES 29 de MARZO del 2019.

El Jurado Evaluador de la Tesis denominada:

"La estructura organizacional y su influencia en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura - año 2018"

Sustentada por:

Purizaca Porras Milagros Violeta

(Apellidos)

(Nombres)

Bachiller en:

Administración.

ACUERDAN:

Oprobar

RECOMIENDAN

Presidente (a) del Jurado: Dra. Neida Rodríguez de Peña

Nombre Completo

Firma

Miembro (a) del Jurado: Dra. Emma Ramos Farroñan

Nombre Completo

Firma

Miembro (a) del Jurado: Dr. Freddy Castillo Palacios

Nombre Completo

Firma

CAMPUS PIURA:
Av. Prolongación Chulucanas s/n.
Tel.: (073) 285 900 Anx.: 5501.

fb/ucv.peru
@ucv_peru
#saliradelante
ucv.edu.pe

Declaratoria de autenticidad

Declaración de autenticidad

Yo, Purizaca Porras Milagros Violeta, con DNI N° 80172891 a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que está dentro de esta investigación es veraz y autentica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se muestran en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo



Purizaca Porras, Milagros Violeta

DNI: 80172891

Piura, 22 de diciembre del 2018

Índice

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Índice.....	vi
Presentación	ix
Resumen.....	x
Abstract	xi

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática	1
1.2. Trabajos previos.....	3
1.2.1 Antecedentes internacionales.....	3
1.2.2 Antecedentes nacionales.....	4
1.2.3 Antecedentes locales.....	5
1.3 Teorías relacionadas al tema	7
1.3.1 Estructura organizacional	7
1.3.2 Procesos operativos	14
1.4 Formulación del problema	19
1.4.1 Pregunta general	19
1.4.2 Preguntas específicas.....	19
1.5 Justificación del estudio	19
1.6 Hipótesis.....	20
1.7 Objetivos	21

II. MÉTODO

2.1 Diseño de investigación	22
2.2 Variables, operacionalización.....	22
2.2.1 Estructura organizacional	22
2.2.2 Procesos operativos	22
2.2.3 Matriz de operacionalización de variables	23

2.3.1	Población	25
2.3.2	Muestra.....	26
2.3.3	Criterio de inclusión	27
2.3.4	Criterio de exclusión	27
2.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	27
2.4.1	Técnicas	27
2.4.2	Instrumentos.....	28
2.4.3	Validez.....	28
2.4.4	Confiabilidad.....	29
2.5	Métodos de análisis de datos.....	29
2.6	Aspectos éticos	29
III.	RESULTADOS.....	30
IV.	DISCUSIÓN	39
V.	CONCLUSIONES	48
VI.	RECOMENDACIONES	49
VII.	PROPUESTA: Lineamientos de mejora	50
VIII.	REFERENCIAS	57
	ANEXOS	59
	Anexo 1: Instrumento cuestionario dirigido a colaboradores	60
	Anexo 2: Instrumento cuestionario dirigido a los estudiantes	63
	Anexo 3. Guía de entrevista aplicada al director	65
	Anexo 4: Constancia de Validaciones.....	77
	Anexo 5: Registro de Confiabilidad.....	92
	Anexo 6. Matriz de Consistencia	96
	Anexo 7. Matriz de instrumentos.....	98
	Anexo 8: Resultados Complementarios.....	107
	Anexo 9: Organigrama actual de la Academia Preuniversitaria Exitus.....	115
	Anexo 10. Propuesta de Organigrama para la Academia Preuniversitaria Exitus	118
	Anexo 11: Declaratoria de Autoría.....	119
	Anexo 12: Formato Turnitin	120

Anexo 13: Acta de Aprobación de tesis	121
Anexo 14: Formulario de autorización para la publicación de tesis	122
Anexo 15. Autorización de la versión final de la investigación	123

Índice de tablas

Tabla 1. Población colaboradores y estudiantes academia preuniversitaria Exitus	25
Tabla 2. Muestra estudiantil de la academia preuniversitaria Exitus.....	26
Tabla 3. Correlación entre los procesos operativos y la división del trabajo.....	31
Tabla 4. Correlación entre los procesos operativos y la especialización del trabajo.....	32
Tabla 5. Correlación entre los procesos operativos y la jerarquía administrativa	33
Tabla 6. Correlación entre la cadena de mando y los procesos administrativos.....	34
Tabla 7. Correlación entre la amplitud de control y los procesos operativos	35
Tabla 8. Correlación entre los procesos operativos y la estructura organizacional	36
Tabla 9. Descripción de la estructura organizacional	37
Tabla 10. Descripción de los procesos operativos	38
Tabla 11. Los procesos operativos de la Academia Preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura, en función de la división del trabajo	107
Tabla 12. Los procesos operativos de la Academia Preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura, en función de la especialización del trabajo	108
Tabla 13. Los procesos operativos de la Academia Preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura, en función de la jerarquía administrativa	109
Tabla 14. Los procesos operativos de la Academia Preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura, en función de los procesos administrativos	110
Tabla 15. Los procesos operativos de la Academia Preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura, en función de la amplitud de los procesos operativos	112
Tabla 16. Los procesos operativos de la Academia Preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura, en función de la estructura organizacional	113

Presentación

Señores miembros del jurado:

Presento ante ustedes la tesis titulada “La estructura organizacional y su influencia en los procesos operativos de la academia Preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura año 2018”, con el propósito de analizar la influencia que ejerce la estructura organizacional en los procesos operativos de la academia Preuniversitaria Exitus en Piura para así lograr procesos con mayor eficiencia y eficacia ofreciendo un servicio mejorado y asimismo conseguir que su posición dentro del mercado sea más competitiva. Este trabajo de investigación consta de:

Capítulo I: comprende la introducción, los trabajos previos, las teorías relacionadas al tema, formulación del problema, la justificación y por último los objetivos del estudio.

Capítulo II titulado Método, se presenta el diseño de la investigación, las variables y su operacionalización, la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y confiabilidad, los métodos de análisis de datos y finalmente los aspectos éticos.

Capítulo III y IV se dan a conocer los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos y se discuten los diferentes resultados de los trabajos previos, se contrastan las teorías relacionadas al tema con los resultados obtenidos en la presente investigación, respectivamente. Asimismo, se desarrolla la propuesta de las estrategias competitivas.

Capítulo V, VI se presentan las conclusiones y recomendaciones

Capítulo VII comprende los lineamientos de mejora propuestos para la institución.

Capítulo VIII contiene las referencias bibliográficas que sirvieron como base para el desarrollo de la presente investigación.

La presente investigación se presenta en cumplimiento de grados y títulos de la Universidad Cesar Vallejo. Esperando cumplir con los requisitos de aprobación para obtener el título Profesional de Licenciados en Administración.

Purizaca Porras, Milagros Violeta

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo conocer como la estructura organizacional influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura. El tipo de estudio según la finalidad fue aplicado; según el nivel o alcance fue una investigación correlacional causal y según la temporalidad fue transversal; mediante un diseño no experimental, ya que no existió manipulación en la utilización de las variables. Además, tuvo un enfoque mixto ya que se utilizaron instrumentos cuantitativos (encuestas) y cualitativos (guía de entrevista) con el fin de recopilar datos. Se acudió a una población constituida por los 57 colaboradores y 610 estudiantes. Con respecto a los colaboradores se empleó una muestra censal, mientras que para los estudiantes se acudió a un muestreo estratificado cuyo total de integrantes fue de 237. Con respecto a las técnicas de recolección de datos se emplearon dos encuestas dirigidas a los colaboradores (personal docente y administrativo) y a los estudiantes. También se empleó como instrumento a la entrevista dirigida al director de la academia para conocer el desarrollo actual de los procesos operativos en la academia y la estructura que posee. Para finalizar, se concluyó que la estructura organizacional influye significativamente en los procesos operativos, dado, que a medida que la estructura mejora, los procesos operativos también mejoran. Es por ello, que se han planteado lineamientos de mejora, con estrategias innovadoras que puedan contribuir en la eficiencia y eficacia de sus operaciones y así lograr su permanencia y competitividad en el mercado.

Palabras claves: estructura organizacional, procesos operativos, academia.

Abstract

The objective of this research work was to know how the organizational structure influences the operational processes of the Exitus pre-university academy in the city of Piura. The type of study according to the purpose was applied; according to the level or scope it was a causal correlational investigation and according to temporality it was transversal; using a non-experimental design, since there was no manipulation in the use of the variables. In addition, it had a mixed approach since quantitative (surveys) and qualitative (interview guide) instruments were used in order to collect data. We went to a population consisting of 57 employees and 610 students. Regarding the collaborators, a census sample was used, while for the students a stratified sample was used, with a total of 237 members. Regarding the data collection techniques, two surveys were used for the collaborators (teaching staff and administrative) and students. The interview addressed to the director of the academy was also used as an instrument to know the current development of the operational processes in the academy and the structure it has. Finally, it was concluded that the organizational structure significantly influences operational processes, given that as the structure improves, the operating processes also improve. That is why they have proposed improvement guidelines, with innovative strategies that can contribute to the efficiency and effectiveness of their operations and thus achieve their permanence and competitiveness in the market.

Keywords: organizational structure, operational processes, academy

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

Durante los años 90 diversas empresas mundiales como IBM y General Motor experimentaron una leve reducción de participación de sus productos en el mercado, investigaron la forma de realizar un adecuado uso de los recursos con la finalidad de potenciar su trabajo y aumentar su cartera de clientes; claros ejemplo de cómo organizaciones prósperas han esperado desarrollar nuevos productos y buscar nuevos mercados. Por otra parte, Wal-Mart, Target, Blockbuster Video y Toys realizaron una estructura organizacional más agresiva para aprovechar la popularidad de sus productos. Lo que demuestra que, en la última década, la mayor parte de las empresas a nivel global han experimentado cambios organizacionales a fin de mejorar sus servicios. (BusinessWeek, 2015)

Las empresas tanto en el sector privado como en el estatal han investigado como mejorar sus procesos y sus servicios con el fin aumentar su rentabilidad; un precedente en el Perú es que las empresas estatales también sufren de una deficiente gestión administrativa y piden a veces una estructuración organizacional es Petroperú; como ya se conoce los continuos derrames de petróleo en el Oleoducto Norperuano han obligado a someter a continuos procesos de estructuración a fin de levantar las fallas presentadas y modernizar. (Sierra, 2018)

Las empresas y la economía en la actualidad han buscado herramientas o estrategias adecuadas que les permitan mejorar y agilizar procesos para brindar un servicio eficaz y eficiente y así poder adaptarse al mercado que cada día se ha tornado más exigente en este mundo globalizado, por consiguiente, es importante detectar cuáles son los puntos que obstaculizan la ejecución de los procesos en la empresa. En una encuesta de costos en América Latina realizada por Deloitte indica que en Perú al menos el 46% de las empresas a las que se ha encuestado buscan reducir en 5% sus gastos operativos y con ello generar un crecimiento notorio en su empresa. Asimismo, el 79% de encuestados

señaló que sus empresas efectuarán actividades de reducción de costos en los próximos 24 meses. (Gestión, 2017)

Muchas instituciones educativas muestran una serie de deficiencias en su planeamiento de sílabos y una brecha de preparación educativa entre el colegio y las universidades. Las instituciones deben esforzarse constantemente en mantener la competitividad buscando siempre un servicio de calidad en su enseñanza para hacer frente a un mercado exigente; es importante mantener al personal altamente capacitado y actualizado en programas técnicos sistémicos, así como en incorporar tecnologías innovadoras en información y comunicación. (Plan Binacional, 2018)

La academia Exitus es una empresa con 14 años en el mercado educativo, brindando servicios en enseñanza preuniversitaria, cuenta con cerca de 120 colaboradores y con varios locales en la ciudad de Piura y con sedes en las ciudades de Sullana, Tumbes, Huancabamba y Ayabaca. Su crecimiento en el año 2017 ha incrementado en un 12.46% (archivos internos) con respecto año anterior, lo que ha llevado a incrementar la oferta de trabajo en la institución, aperturando nuevas áreas de trabajo y mano de obra laboral; pero ello ha originado que muchas áreas no cuenten con los mecanismos de control de los recursos y operaciones, originando fallas en los procesos y por consiguiente duplicidad de funciones, desorden, tolerancia en las fallas y errores, pérdidas de tiempo, cuellos de botella, mermas y altos costos para la empresa.

La inadecuada creación de áreas en la academia preuniversitaria Exitus ha ocasionado demoras en la ejecución de sus procesos operativos. De continuar con esta problemática puede causar en la empresa pérdidas económicas y deficiencias en los procesos internos y con ello que la academia no logre cumplir con su objetivo de brindar un servicio de calidad ocasionando que el estudiante reciba una inadecuada preparación, con un material académico a destiempo, malestar en los clientes y alta rotación de personal.

Bajo esta problemática se deben detectar las fallas en los procesos operativos y tomarlos como una oportunidad para plantear lineamientos de mejora que permitan optimizar y obtener una mejora continua en las gestiones operativas de la academia preuniversitaria Exitus y con ello, cumplir con los objetivos trazados controlando de manera eficiente y efectiva los recursos, mejorando su productividad, agilizando sus

operaciones, generando menos tensión laboral y minimizando desperdicios en tiempo, dinero y recursos para obtener como resultado clientes satisfechos.

1.1 Trabajos Previos

1.1.1 Antecedentes Internacionales

Portalanza (2016) en su trabajo de investigación “Diseño de un Modelo de gestión estratégico operativo para el mejoramiento de la productividad y calidad aplicado a la empresa ORGATEC”, presentado ante el Instituto de Postgrado y Educación Continua de la Escuela Técnica Superior de Chimborazo, de Riobamba Ecuador. Esta investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión estratégico operativo para mejorar la productividad y calidad aplicada a la empresa ORGATEC; por esta razón, inicialmente se debe efectuar un análisis interno de las áreas operativas y fijar estrategias adecuadas para desarrollar el modelo en gestión. Se concluyó que para determinar el estado de la empresa se aplicaron encuestas a niveles estratégicos para obtener un análisis inicial de la empresa. Se elaboró una matriz de los indicadores claves de cada proceso y se plantearon objetivos estratégicos para lograr las metas alcanzadas por la empresa.

Guevara (2014) en su tesis titulada “Modelo de Estructuración de empresas de servicio tecnológico mediante la gestión por procesos: caso La Competencia S.A.”, de la Escuela Politécnica Nacional, Ecuador. Se planteó como objetivo en la investigación en determinar un modelo de estructuración empresarial mediante la gestión por procesos que permita a “La Competencia S.A.” agilizar sus procesos, minimizar costos operativos y obtener más rentabilidad a la empresa. Para formular la estrategia corporativa se tomó como referencia la propuesta de la ventaja competitiva planteada por Michael Porter y para determinar las estrategias funcionales se tomó en cuenta la satisfacción del cliente final, el tiempo y el capital humano que labora dentro de la empresa. Se determinó que el modelo de estrategia a seguir para la empresa “La Competencia S.A.” es la diferenciación que le permita destacar entre sus competidores. Se concluyó que el modelo de estructuración de empresas basado en la gestión permite mejorar su gestión de manera más

esquemática y secuencial, obteniendo eficiencia en los procesos operativos y mejor calidad en los productos y servicios.

Rosas (2012) en su tesis denominada “Efectos de la estructura organizacional en el trabajo docente”, de la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey – EGE – Universidad Virtual, en su investigación hace referencia a las deficiencias académicas de los estudiantes, entre tanto, las autoridades han realizado reformas en los programas de educación, además se han aplicado exámenes de evaluación y cursos de capacitación. Por esta razón, planteó como objetivo el análisis del sentido que le dan los docentes y directivos a la colaboración ética y profesionalismo como integrantes de una organización. Asimismo, se propuso identificar las consecuencias de la relación entre el trabajo de un docente y la organización. La investigación concluye en que las relaciones entre el personal docente y directivo influyen en la calidad y pertinencia de manera positiva o negativa puesto que, mantiene una participación directa en los procesos educativos. De la misma manera, es fundamental la cultura organizacional, la ética, la colaboración y el profesionalismo.

1.1.2 Antecedentes Nacionales

Campos (2016) en su investigación titulada “El Planeamiento de una Reestructuración Organizacional y los Estilos de Dirección”, de la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura. Tiene como objetivo determinar que el diseño de la estructura organizacional debe estar en dirección con las estrategias de las empresas; de lo contrario, el logro de objetivos se obstaculizará por falta de un soporte humano adecuado. Se debe resaltar el rol que tienen los directivos en la implementación de las nuevas estrategias y la cultura organizacional es una perspectiva clave para el diseño de nuevas estrategias y logros. Concluyó que los cambios que experimenten las organizaciones deben estar en concordancia con sus capacidades internas a fin de evaluar si son alcanzables en el tiempo. Por otra parte, se debe comunicar que los objetivos trazados por las organizaciones una forma clara y oportuna para despejar temores en los integrantes de la organización.

Salvador (2015) en su investigación “Elaboración de un planeamiento estratégico de sistemas de información para la mejora de la gestión administrativa y académica en la academia preuniversitaria Engels”, de la Universidad Nacional de Trujillo, la investigación hace referencia a la falta de sistemas informáticos que automaticen los procesos operativos. Por consiguiente, como objetivo plantea la elaboración de un plan de sistema de información para optimizar los procesos administrativos y académicos en la academia “Engels Class”. Se concluyó que diversas funciones contempladas en su reglamento de la institución, se incumplen, o sólo la realizan algunas áreas y que muchos de los procesos están asignados incorrectamente a las áreas involucradas. Otro aspecto, que en el organigrama actual no se encuentran estructuradas todas las áreas de la institución, por tanto, se recomienda el reajuste y la inclusión de las nuevas áreas propuestas.

Muro (2014) en su proyecto de investigación “Propuesta de un Nuevo Diseño Organizacional para el Instituto Cultural Peruano Norteamericano – Chiclayo), presentada a la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Menciona que la empresa carece de una estructura organizacional. Por eso, planteó como objetivo de la investigación la propuesta de un rediseño organizacional con el fin de administrar con más eficiencia los procesos. El tipo de investigación es descriptiva se tomó como muestra a 94 personas su instrumento fue la encuesta. Concluyó que el Instituto cuenta con Misión, Visión, Objetivos y con la documentación correspondiente de gestión; pero no se encuentran plasmados en documentos oficiales ocasionando que muchos de los colaboradores desconozcan la existencia de ello, duplicidad de tareas, evasión de responsabilidades y desperdicio de recursos.

1.1.3 Antecedentes locales

Castro (2018) en su estudio denominado “Diagnóstico de la Estructura Organizacional y su Influencia en la Rotación del Personal de la Empresa Proteous Security SAC – 2016”, presenta la problemática de la alta rotación de personal, siendo una de las causas que la estructura organizacional de la empresa no se encuentre bien definida generando descoordinación e incertidumbre entre las áreas. Esta deficiencia ha ocasionado disertación en los puestos, inestabilidad laboral y

como consecuencia desmotivación entre el personal. La investigación concluyó en que la empresa no contaba con el personal suficiente para cumplir con las funciones que se asignan y por otro lado los que se encontraban laborando en la empresa desconocían la misión y visión de la empresa. Ante esta problemática se propuso coordinar reuniones con el personal y que los cambios que se generen sean comunicados para que el personal se sienta integrado en la organización y así mantener clientes internos satisfechos.

Purizaca (2016) en su investigación titulada “Proyecto de Reestructuración Organizacional del Instituto de Arte y Cultura de la Universidad Nacional de Piura”, tiene por objetivo mejorar la gestión del Instituto de Arte y Cultura “Arturo Davies Guaylupo” de la Universidad Nacional de Piura para su fortalecimiento. Se diagnosticó como problema principal que el instituto de Arte y Cultura es administrado de manera empírica y que maneja de manera ineficiente la utilización de sus recursos. Los métodos empleados son el cuantitativo y el cualitativo y las herramientas que se utilizaron fueron la observación y la encuesta. La investigación concluyó que a través de este proyecto se podrá identificar el posicionamiento del instituto y cuál es su situación al culminar el año 2017 lo que permitirá conocer los niveles de satisfacción de las actividades propuestas y la confirmación del cumplimiento de los objetivos que se han trazado para poder garantizar la satisfacción de los usuarios y por ende su progresivo crecimiento.

Estela (2016) en su proyecto de investigación titulada “Gestión por procesos, disciplina para diseñar la estructura organizacional del Ministerio de Salud del Perú – 2014”, de la Universidad de Piura. Esta investigación presenta como objetivo explicar cómo una gestión por procesos permite un buen diseño en la estructura organizacional del Ministerio Salud. Las herramientas que se utilizaron fueron la entrevista y la observación. Esta investigación concluyó que la gestión por procesos es una disciplina que alcanza estudios, fundamentos e instrumentos que permiten a las empresas encaminarse en vías de objetivos y metas sobre cimientos de procesos que mejoren de manera continua.

1.2 Teorías relacionadas al tema

1.2.1 Estructuración organizacional

Según Bernal & Sierra (2013) consideran que la estructura organizacional es la manera de cómo se ordenan o distribuyen las tareas y/o actividades y se establecen líneas de jerarquía y responsabilidad en las organizaciones.

Por otro lado, (2014) explica que para definir la estructura organizacional existen tres puntos fundamentales:

- La estructura de la organización destina las relaciones formales de autoridad, líneas jerárquicas y el tramo de control de los directivos y sus colaboradores.
- La estructura de la organización identifica los grupos de las personas en departamentos y en la organización.
- La estructura organizacional contiene estrategias para garantizar la comunicación; es decir, una organización efectiva de los esfuerzos en todas las áreas en que se agrupan sus tareas.

Jones (2018) menciona a la estructura de la organización como un procedimiento formal de actividades y relaciones de jerarquía que controla cómo las personas coordinan sus operaciones y utilizan las estrategias y recursos necesarios para cumplir con los objetivos.

Robbins & Judge (2015) precisan como la manera como se distribuyen, asocian y se dirigen las actividades en la organización.

El objetivo principal de la estructura organizacional es de controlar las acciones que realizan los individuos para alcanzar los objetivos en la organización y las vías o medios de motivación que se utilizan para conseguir cumplir con el objetivo de manera satisfactoria.

En medida que las empresas crecen y se distinguen su organización se transforma y cambia de la misma forma. En una organización una adecuada estructura es aquella que responde de manera eficaz a los problemas que puedan surgir y proporciona las alternativas coordinadas y eficientes para enfrentarlas. La estructura organizacional se puede administrar por medio de un proceso de diseño y cambio organizacional.

Daft (2014) hace referencia a tres elementos claves: que la estructura organizacional designa la relación que existe entre los niveles de jerarquía y la extensión del control de los directivos; la elección del número de empleados en un área de trabajo y la cantidad de áreas funcionales en una organización y por último plantear el mejor sistema de información que garantice la comunicación y coordinación de los esfuerzos en las áreas. Estos componentes se pueden reflejar mediante los organigramas, que representan las operaciones en un proceso dentro de una organización.

Dimensiones de la estructura organizacional

a) División del trabajo

Según Smith (2016) considera que es la especialización y participación de todas las fuerzas laborales en diferentes tareas y actividades para cumplir con los objetivos de manera eficiente y eficaz.

Dividir el trabajo va a permitir ahorrar más tiempo ya que el colaborador va hacer uso de las herramientas necesarias para realizar su tarea y no tener que cambiarlas constantemente, ello permitirá un aumento en la producción, ahorro de capital y que el trabajador desarrolle mejor sus habilidades y adquiera más destreza.

Ecofinanzas (2017) menciona que consiste en la división de un proceso productivo en cada una de las tareas que lo conforman, de tal manera que el trabajador se puede especializar en una sola tarea y no al conjunto de todas ellas.

- **Tareas**

Guevara (2014) lo define como las partes más pequeñas en las que se puede descomponer una actividad. Son actividades individuales que deben ser culminadas dentro de un periodo determinado con un cargo de responsabilidad. Es la labor que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos.

- **Funciones**

Orellana (2015) es el conjunto de tareas o de obligaciones que se realizan de forma estructurada y frecuente por quien ocupa un puesto.

Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, ejerza de forma eventual o definitiva una función.

- **Departamentalización**

Después de ejecutar la especialización mediante la segmentación se deben agrupar las tareas que realizan la misma función con el objetivo de captar a los especialistas con habilidades parecidas para orientarlos a un objetivo en común.

La ventaja de este tipo de agrupamiento es captar a especialistas similares. La departamentalización por funciones busca obtener economías en escala por ubicar a individuos en áreas comunes con aptitudes y destrezas en común.

Por otra parte, Bernal & Sierra (2018) indican que no siempre la departamentalización es aplicable todas las organizaciones y a las circunstancias. Por consiguiente, los directivos tienen una responsabilidad de determinar qué es lo mejor conforme a su situación particular, y buscar adaptar y diseñar una adecuada estructura organización que se adecue a sus necesidades.

- **Coordinación de áreas**

Credam (s.f.) considera que es la capacidad de ordenar tareas y actividades con el fin de lograr un objetivo común y beneficiador a ambas partes. Indica que es importante que las organizaciones promuevan internamente una cultura de cooperación y coordinación entre áreas. El grado de coordinación entre área resulta del manejo de la cultura organizacional. Debe existir una retroalimentación de información de parte de los directivos y el personal.

Para promover la coordinación entre áreas es necesario:

- La difusión de la misión de la empresa, para fijar un norte común de la organización.
- Promoción de una cultura de calidad de servicio, para fomentar una cultura de cooperación y colaboración con el objetivo de llegar a acuerdos satisfactorios entre áreas.

- Realizar capacitaciones de calidad en el servicio del cliente con personal de las distintas áreas, con el fin de integrar entre ellos.
- Promover reuniones entre las distintas áreas y con todo el personal de todas las jefaturas para planificar en conjunto y dar soluciones a las problemáticas que se puedan presentar.

b) **Especialización del trabajo**

Robbins & Judge (2015) consideran que es la asignación de las diferentes tareas de un proceso productivo en particular y sus actividades derivadas a diferentes individuos o grupos de trabajo atendiendo a sus características, habilidades o recursos. Plantean como estrategia la división de las tareas del trabajo con el fin que los individuos se especialicen en una sola actividad y no en varias, por esta razón la especialización de las actividades busca que en lugar que un individuo se desempeñe en una tarea completa se especialice en una actividad específica ahorrando más tiempo, convirtiéndose más hábil y sobre todo aumentando la eficiencia y la producción en la empresa.

- **Responsabilidad**

Es la obligación de un subordinado de realizar una misión asignada, a la medida de sus posibilidades, por un superior. Generalmente está en la forma de una obligación permanente. La responsabilidad es propia de la persona, puesto que no se puede delegar.

- **Línea de carrera**

Alles (2016) indica que es un proceso que define las prácticas de desarrollo de los colaboradores al interior de la organización. Para facilitar a los colaboradores a mejorar su desempeño laboral y prepararlos para ascender hacia niveles más avanzados es necesario realizar una comparación de sus competencias personales con las que demanda el puesto para detectar qué clase de capacitación y formación necesita. Con ello, se obtendrá retener a los talentos dentro de la empresa.

Diario Gestión (2017) indica que es necesario repotenciar las habilidades de los colaboradores, para ello, se deben integrar un sistema

de entrenamiento que permitirá mejorar la productividad de los colaboradores.

c) Jerarquía administrativa

Bernal & Sierra (2013) la definen como los niveles jerárquicos que se establecen en la organización para su administración y las respectivas relaciones de autoridad y una asertiva toma de decisiones entre todos los niveles. A mayores niveles de autoridad, se tornará más jerárquica la organización.

En este mundo cambiante es necesario capacitar y empoderar al personal para la toma de decisiones, ya que, en la actualidad, se ha presentado una pronunciada inclinación a la desjerarquización, motivada por una mayor y rápida adaptación a los nuevos ambientes.

- **Número de cargos**

Álvarez (2015) indica que los cargos u ocupaciones son el conjunto de tareas laborales con responsabilidades que se determinan mediante los desarrollos de las técnicas, las tecnologías y la división del trabajo. Abarca las funciones del colaborador, sus competencias, sus límites.

Las personas acceden a los cargos mediante el logro de méritos, el buen desempeño de sus capacidades y habilidades y en retribución a ello perciben una compensación por la labor que realizan.

El número de cargos en la organización se deben establecer de acuerdo a las necesidades de ella, priorizando las más cercanas al logro de los objetivos.

En academia preuniversitaria Exitus, los números de cargos varían de acuerdo a los ciclos académicos que se programan en todo el año en conjunto con la demanda de estudiantes por cada ciclo académico.

- **Distribución de rangos jerárquicos**

Gavilanes (2016) señala que los niveles jerárquicos dependen y se relacionan con la cantidad de personas que integren la organización. Así sugiere que pueden ser: Nivel directivo, nivel ejecutivo, nivel asesor, nivel auxiliar o de apoyo, nivel operativo, Coordinaciones, puestos operativos.

- **Capacidad para la toma de decisiones**

Según Jones (2018) indica que es el conjunto de conocimientos y habilidades que debe tener la persona para poder realizar una elección entre las opciones que le permitan resolver diferentes situaciones bajo diferentes contextos, que creará valor en las partes interesadas de la organización. Se debe buscar los mejores recursos para decidir la manera más correcta de brindar una buena calidad de servicio o de idear las mejores estrategias para tratar clientes agresivos o insatisfechos.

Los administradores recurren a dos clases de decisiones:

- Decisiones programadas. Son repetitivas y rutinarias en base a la rutina, reglas y procedimientos operativos ya estandarizados de acuerdo a los valores y normas de la empresa.
- Decisiones no programadas. Originales y no estructuradas, se manejan o se piensan conformen surgen los problemas o los conflictos en la organización.

d) **Cadena de mando**

Robbins & Judge (2015) es la relación de autoridad y dependencia que se establece para la relación entre los cargos de un nivel jerárquico y otro de menor nivel. El concepto de cadena de mando establece dos temas esenciales: la autoridad y la unidad de mando responden a que siempre va a existir un superior y personas que van a responder directamente a sus órdenes. En la actualidad estos puntos han perdido relevancia gracias a los adelantos de la tecnología informativa y a que las empresas empoderan más a sus colaboradores en la toma de decisiones. Por otro lado, Bernal & Sierra (2013) señalan que en el ambiente de las organizaciones se observan tres tipos de autoridad:

- **Autoridad de línea**

Es la facultad de mando de una persona con cargo jerárquico hacia el personal que está bajo su cargo.

- **Autoridad de personal o de staff**

Es la autoridad que se ejerce por competencias basadas en la experiencia, lo que muchas veces se presentan como asesorías por parte de personal experto o directivos de áreas.

- **Autoridad de equipo**

Es la autoridad que se otorga a los equipos de trabajo en las organizaciones; por tanto, el equipo representa la autoridad en las actividades o eventos que se actúan. Este tipo de autoridad trabaja en base a resultados y sobre la influencia de la autoridad de mando.

e) **Amplitud del control**

Robbins & Judge (2015) indican que es la cantidad de personas que se encuentran subordinadas a un determinado cargo. Responde a la pregunta ¿cuántos colaboradores puedo controlar con eficiencia y eficacia?, ello va a determinar el número de niveles y gerentes con que puede contar una organización. Por consiguiente, las organizaciones con extensiones estrechas mantienen un alto costo de planilla, demora en la toma de decisiones e intensifican la supervisión de las actividades y como consecuencia. Por otro lado, las extensiones de control más amplias muestran más eficiencia en ahorro de planillas sin embargo presentan bajo rendimiento del trabajo de los colaboradores dado que los supervisores no cuentan con el suficiente tiempo para controlar las actividades. En suma, en los últimos años las organizaciones han optado hacia extensiones de control más estrechas para lograr un mayor acercamiento hacia los consumidores y agilizar la toma de decisiones.

Para MacDaniel (2012) una óptima amplitud de control se determina por los siguientes factores:

- **Ubicación de los trabajadores**

Bernal & Sierra (2013) establecen en función de la concentración o dispersión de los colaboradores en una o varias áreas de la empresa. Cuando la empresa posee instalaciones o sedes en diferentes lugares de la región el grado de amplitud de control es menor al que en una empresa concentrada en establecimientos únicos.

- **Capacidad de delegación**

La amplitud de control en la organización es directamente proporcional a la capacidad de delegación que determinen los directivos en relación con las funciones del personal.

1.2.2 Procesos operativos

Pérez (s.f.) señala que es el conjunto de actividades organizadas que combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.

Los procesos operativos interactúan y se concatenan en la conocida como cadena de valor. Así, propone tres tipos de procesos: operativos, de apoyo y estratégicos; los procesos operativos combinan y modifican recursos para producir un bien o proveer el servicio conforme a las exigencias del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido a la organización. Este tipo de proceso son los que van a garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Carrasco (2015) menciona a los procesos operativos como los procesos del negocio. Plantea estrategias eficientes para mejorar los procesos en la organización. Por tanto, los procesos operativos tienen relación con los servicios que presta la organización. Los procesos operativos responden al objetivo preciso y útil a la organización. Están conformados por actividades quienes son parte de la secuencia interna del proceso.

Troncoso (2015) considera que en la cadena de valor existe a la división de los trabajos empresariales en un conjunto de tareas diferenciadas, las que deben constituir actividades de agregación de valor. Los trabajos se dividen en: primarias y de apoyo. Los trabajos primarios involucran la creación física del producto y su posterior venta; sin embargo, las actividades de apoyo sustentan a las antes explicadas, proveyendo insumos comprados, tecnología y personal. Todas estas actividades deben agregar valor al producto así Porter (2015) considera que al realizar todas las actividades incorporando valor al producto se obtendrá mayor

margen. Indica que, desde el punto de vista de la competencia, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece. De esta forma, la empresa generará a los clientes un valor que supere su costo.

Porter (2015) señala en su cadena de valor que las actividades primarias están constituidas por: Logística de entrada, Operaciones, Logística de salida, Marketing y ventas, Servicio

Si bien es cierto en la academia preuniversitaria Exitus se cumplen los siguientes procesos: Logística de entrada, Operaciones y Logística de salida

a) Logística de entrada

Bravo (2016) indica que comprende el ingreso, depósito y utilización de los insumos, el registro de los productos, la comunicación con los abastecedores para cualquier situación de cambios y/o, restitución del producto y otros. También se incluye la programación del transporte de los insumos. En este proceso se puede encontrar:

- **Diseño de ciclos académicos**

Es la etapa en donde dirección en conjunto con el personal jerárquico elaboran la programación de los niveles académicos:

- Nivel Medicina: estudiantes que postulan a la facultad de Medicina Humana
- Nivel Ciencias: estudiantes que postulan a ingeniería, Matemáticas.
- Nivel Letras: estudiantes que postulan a carreras de letras y humanidades
- Nivel ADES (Examen de Admisión Especial): estudiantes del quinto año de secundaria que postulan al examen especial.
- Nivel PNP: estudiantes que postulan a la Escuela Técnica Superior de la Policía Nacional del Perú.

Los ciclos académicos varían de acuerdo a la época del año. Por ejemplo, en el mes de enero a marzo se nombra al ciclo académico como verano y es el ciclo en donde se acoge mayor alumnado en el año que a diferencia de los otros ciclos académicos, aquí se apertura los ciclos académicos:

- Nivel Escolar: estudiantes del 4to y 3er año de secundaria.
- Nivel Semillero: estudiantes del 2do y 1er año de secundaria y del 6to y 5to año de primaria.
- Nivel Semillitas: estudiantes del 4to, 3ero, 2do y 1er año de primaria
- Nivel Chiquititos: estudiantes de 5, 4 y 3 añitos de edad

Para el diseño de los ciclos académicos se toma en cuenta:

- Número de docentes que se necesitarán para cubrir el dictado de clases en todas las áreas.
- Número de horas que se asignarán a cada materia de acuerdo a las áreas que se dictan.
- Disponibilidad horaria de cada docente
- Exámenes de becas, con el objetivo de atraer estudiantes mediante otorgamiento de becas integrales, medias becas y cuartos de becas; y como parte de responsabilidad social de la institución.
 - El tipo de publicidad que se entregará en la visita de colegios con el fin de impulsar la academia.
 - Programación de visitas a los colegios de toda la región.
 - Los locales que se ocuparán en el dictado de clases.

- **Preparación del material académico**

En esta etapa se dispone todo el material de clase teórico y práctico actualizado que se entregará al estudiante en el ciclo académico el cual, generalmente comprende 12 semanas. El docente alcanza su programación semanal junto con su temario a coordinación general para que realice el seguimiento y la verificación del orden de los temas que tengan en relación con el prospecto de la Universidad Nacional de Piura (UNP) y de la Escuela Técnica Superior de la Policía Nacional del Perú (ETS – PNP). También comprende el abastecimiento de los recursos necesarios para la elaboración de los módulos académicos (material teórico) y material práctico (separatas).

- **Procedimiento para la impresión de material académico**

El procedimiento para la impresión del material académico en Exitus se lleva a cabo de la siguiente manera:

- El material académico es entregado por los docentes al área de digitación, en físico o virtual, para la preparación del módulo o separata.
- Una vez que el material se encuentra ordenado se alcanza a los docentes para que realicen las últimas correcciones.
- Realizadas las correcciones se alcanza al operario para que realice la reproducción del material académico de acuerdo al número de estudiantes de inscritos.
- El operario entrega al responsable del personal de compaginación el material reproducido para la compaginación, grapado y ubicación en los estantes el material.

Dentro del procedimiento para la impresión del material académico también se prevé el abastecimiento de los recursos e insumos para el área; así como el mantenimiento de los equipos (Copy printer) que participan en este proceso.

b) Operaciones

Bravo (2016) comprende las actividades referidas al proceso de modificación, como formas de fabricación, procedimientos de trabajo alternos y lo que se refiere a la particularidad y economía de del patrón de la producción de la empresa. Es decir, se refiere a la elaboración, envase, terminaciones, etc.

- **Procedimiento para el dictado de clases**

Los docentes que dictan en la academia preuniversitaria Exitus son profesionales especialistas en su área, con licenciaturas y maestrías que permite brindar una enseñanza de calidad a los estudiantes.

El procedimiento para el dictado de clase en Exitus se realiza de la siguiente manera:

- Al docente se le programa una carga horaria de acuerdo a la disponibilidad de horas que entrega a coordinación general.

- Se entregan 1 a 2 módulos teóricos por cada curso más su práctica semanal.
 - Los docentes desarrollan temas que contengan el prospecto de la Universidad Nacional de Piura y de la Escuela Técnica Superior de la Universidad Nacional de Piura.
 - Para evaluar los conocimientos de los estudiantes se toman evaluaciones (simulacros de examen) cada 15 días.
- **Procedimiento para el asesoramiento académico de los estudiantes.**
 Los asesoramientos académicos son el servicio de reforzamiento por las tardes a todo el alumnado teniendo en cuenta el resultado de las evaluaciones de los simulacros de examen que se realizan cada 15 días.

c) Logística de salida

Bravo (2016) agrupa a las actividades relacionadas con la entrega del producto terminado como: almacén, despacho a los lugares de reparto, programación de la entrega del bien.

En este proceso, una vez que el bien se ha producido, se debe almacenar y transportarlo a los puntos de repartición.

En la academia preuniversitaria el proceso de logística de salida se realiza de la siguiente manera:

- **Procedimiento de apoyo complementario al alumnado: clases adicionales, atardecidas, amanecidas y asesoría psicológica.**
 - Las atardecidas y amanecidas son reforzamientos académicos que se dictan desde la mañana hasta la tarde (atardecidas) y desde las 8.00p.m. hasta las 6.00a.m. (amanecidas) y es dirigido tanto a los estudiantes de Exitus como al público exterior. Este servicio tiene un costo adicional.
 - El área de asesoría psicológica y orientación al postulante es un servicio dirigido a todos los estudiantes para brindar una orientación afectiva emocional, evaluación diagnóstico vocacional, orientación familiar y seguimiento psicopedagógico.

1.3 Formulación del problema

1.3.1 Pregunta general

¿Cómo la estructura organizacional influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018?

1.3.2 Preguntas específicas

- ¿Cómo la división del trabajo influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018?
- ¿De qué manera la especialización del trabajo influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018?
- ¿De qué manera la jerarquía administrativa influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018?
- ¿Cómo la cadena de mando influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018?
- ¿Cómo la amplitud de control influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018?

1.4 Justificación

Esta investigación permitió demostrar que la estructura organizacional influye en los procesos organizacionales, puesto que, busca que todos sus recursos trabajen en conjunto de manera óptima; lo que significa que de esa forma se brindará un servicio más efectivo a la sociedad. Sin embargo, es necesario poder comprender como se desempeña la organización de acuerdo al ambiente donde opera, para ello, se analizaron ciertas dimensiones propias de la estructura organizacional que influyen en la ejecución de los procesos operativos.

También se justificó de manera práctica pues gracias a esta investigación, se buscó cumplir con un requisito de la SUNEDU con respecto a la titulación profesional. Por otro lado, la investigación se justificó desde la perspectiva teórica, pues se analizó la teoría existente de diseño organizacional, la estructura organizacional y la cultura organizacional.

Esta investigación posee una justificación social, puesto que, se realizó con el propósito de aportar conocimiento a las futuras generaciones quienes contarán con esta investigación como fuente de consulta.

Por otro lado, se debe considerar que la población que constituyen los clientes potenciales de la academia son 266.5 (en miles de personas), según fuente INEI 2016, quienes requieren de servicios educativos preuniversitarios que cumplan con altos niveles de efectividad, dado que, el avance de la ciencia así lo exige. Además, las universidades principalmente las nacionales ofrecen pocas vacantes para los estudiantes quienes la consideran como la prioridad dado los bajos costos.

El perfil de los estudiantes cuyas edades están comprendidos desde los 14 a 22 años está altamente influenciado por la tecnología, medios de comunicación y toman como referentes a personalidades de diferentes áreas como música, baile, deporte. Además, es necesario mencionar la brecha en medio de la educación regular y la educación universitaria de la mano con las instituciones educativas públicas y privadas. Todos estos factores conllevan a que no exista mucho interés por el estudio. De ahí que la labor que desempeña la academia preuniversitaria es fundamental puesto que debe lograr el objetivo que es el ingreso a la universidad y a la Escuela Técnica Superior de la Policía Nacional de Piura (ETS-PNP).

Por lo expuesto, el presente proyecto de investigación posee una investigación práctica, económica y social.

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis general

H0. La estructura organizacional influye significativamente en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.

1.5.2 Hipótesis específicas

H1. La división del trabajo influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.

H2. La especialización del trabajo si influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.

- H3. La jerarquía administrativa influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.
- H4. La cadena de mando influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.
- H5. La amplitud de control si influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.

1.6 Objetivo

1.6.1 Objetivo general

Explicar cómo la estructura organizacional influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.

1.6.2 Objetivos específicos

- Identificar la influencia de la división del trabajo en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.
- Explicar cómo la especialización del trabajo influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.
- Determinar cómo la jerarquía administrativa influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.
- Conocer cómo la cadena de mando influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.
- Establecer como la amplitud de control influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.

I. MÉTODO

2.1 Diseño de investigación

La investigación presentó un diseño no experimental, dado que las variables no se manipularon, simplemente los hechos se examinaron tal cual se presentaron en su entorno real para luego investigarlos. Por otro lado, es una investigación transversal, porque los datos se recogieron en un tiempo determinado (Palella & Martins, 2013). Es una investigación correlacional – causal, dado que las dos variables se relacionan (correlacional) y causal ya que al existir esa relación influye una variable en la otra. (Arias, 2015). Explica que se buscó analizar la influencia de la estructura organizacional en los procesos operativos. Por último, se trató de una investigación con un enfoque mixto ya que se utilizaron instrumentos cuantitativos (encuestas) como cualitativos (guía de entrevista) para recaudar datos.

2.2 Variables, Operacionalización

2.2.1 Estructura organizacional

Bernal & Sierra (2013) indican que es la forma como se agrupan los trabajos y se definen las relaciones de autoridad y responsabilidad en una organización o empresa.

2.2.2 Procesos operativos

Pérez (s.f.) señala que los procesos operativos combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido.

2.2.3 Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición operacional	Indicadores	Escala de medición
Variable independiente: estructura organizacional	Es la forma como se agrupan los trabajos y se definen las relaciones de autoridad y responsabilidad en una organización o empresa (Bernal & Sierra, 2013, p.160)	División del trabajo	La dimensión división del trabajo se midió con los indicadores: tareas, funciones, tipos de departamentalización y coordinación entre áreas, utilizando el cuestionario aplicado a los colaboradores y estudiantes, y la entrevista dirigida al director de la academia.	Tareas	Ordinal
				Funciones	
				Tipos de departamentalización	
				Coordinación entre áreas	
		Especialización del trabajo	Se explicó la especialización del trabajo por medio de la responsabilidad y la línea de la carrera aplicando una encuesta a los colaboradores y estudiantes, así como una entrevista al director de la academia.	Responsabilidad	
				Línea de carrera	
		Jerarquía administrativa	Se determinó la jerarquía administrativa a través del número de cargos, la distribución de rangos jerárquicos y la capacidad para la toma de decisiones, para ello se utilizó una encuesta y una guía de entrevista.	Número de cargos	
				Distribución de rangos jerárquicos	
				Capacidad para la toma de decisiones	
		Cadena de mando	La cadena de mando de evaluará con autoridad de línea, autoridad del persona y autoridad de equipo, aplicando una encuesta y una entrevista.	Autoridad de línea	
				Autoridad del personal	
				Autoridad de equipo	
		Amplitud de control	La amplitud de control se medirá con los indicadores: ubicación de los trabajadores y la capacidad de delegación. Para ello, se aplicó una encuesta a los colaboradores, estudiantes y una guía de entrevista al director.	Ubicación de los trabajadores	
				Capacidad de delegación	

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición operacional	Indicadores	Escala de medición
Variable dependiente: procesos operativos	Conjunto de actividades organizadas que combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido. (Pérez, s.f., p.86).	Logística de entrada	La dimensión logística de entrada se medirá con el diseño de ciclos académicos, preparación de material académico y el procedimiento para la impresión de material académico, con un cuestionario aplicado a los colaboradores, estudiantes y una guía de entrevista al director de la academia.	Diseño de ciclos académicos	Ordinal
				Preparación de material académico	
				Procedimiento para la impresión de material académico	
		Operaciones	Las operaciones se evaluarán con el procedimiento de dictado de clases y el procedimiento para el asesoramiento académico al alumnado mediante una encuesta y una guía de entrevista.	Procedimiento de dictado de clases	
				Procedimiento para el asesoramiento académico al alumnado.	
		Logística de salida	La logística de salida se medirá con el procedimiento de apoyo complementario al alumnado: atardecidas, amanecidas y asesorías psicológicas a través de una encuesta y una guía de entrevista.	Procedimiento de apoyo complementario al alumnado: atardecidas, amanecidas y asesorías psicológicas.	

2.3 Población y muestra

2.3.1 Población

La unidad de análisis permite identificar a los individuos que proporcionarán los datos precisos para solucionar la problemática identificada, así se acudirá al director, colaboradores y los estudiantes de la Academia Preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura.

a) Colaboradores

La población de esta investigación comprende el personal docente y administrativo. Según fuentes de la academia preuniversitaria Exitus (2018), el número de personas que la integran es de 57 distribuidos en: administrativos (20 colaboradores) y docentes (37 colaboradores).

b) Estudiantes

Comprende a los estudiantes que postulan a las especialidades de Medicina, Ciencias, Letras, ADES y PNP. Según fuentes de la institución Exitus (2018) el número de estudiantes que la comprenden es de 610.

En el siguiente cuadro se detalla la distribución de la población que fue considerada en la investigación.

Tabla 1. **Población de la academia preuniversitaria Exitus**

Colaboradores			Estudiantes		
Categorías	Número	Porcentaje	Áreas	Número	Porcentaje
Docente	37	65%	Medicina	110	18.03%
Administrativo	20	35%	Ciencias	165	27.05%
			Letras	75	12.30%
			ADES	150	24.59%
			PNP	110	18.03%
Total	57	100%	Total	610	100%

Fuente: Registros internos Academia Preuniversitaria Exitus

2.3.2 Muestra

El tipo de muestreo que se empleó en los estudiantes fue estratificado, dado que, en cada grupo se encuentran diversos segmentos de individuos con características específicas, de esa forma, se consiguieron datos más precisos de la población. La muestra de la presente investigación fue de 237 estudiantes (academia preuniversitaria Exitus 2018), se aplicó la fórmula de la muestra para población finita, la investigación es cuantitativa:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

n: cantidad de elementos de la muestra.

α : rango de significación 95%.

Z_{α}^2 : Puntaje que corresponde al nivel de significación 1.96.

p: porcentaje de la población con las características deseadas.

q: porcentaje de la población que tiene las características deseadas (1-p).

e: error permitido 5%.

- a) **Colaboradores:** Es una población de 57 colaboradores a la que se le aplicó una muestra censal.
- b) **Estudiantes:** Es una población finita donde se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 825}{0.05^2(825 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 236.045 \rightarrow 237$$

Tabla 2. Composición de la Muestra estudiantil

Estudiantes		
Categorías	Porcentaje	n
Medicina	18.03%	43
Ciencias	27.05%	64
Letras	12.30%	29
ADES	24.59%	58
PNP	18.03%	43
Total	100%	237

Fuente: Registros internos Academia Preuniversitaria Exitus

En suma, para los colaboradores y los estudiantes de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura, se empleó la técnica encuesta y como instrumento el cuestionario.

c) **Director**

Para el director de la academia preuniversitaria Exitus, se utilizó la técnica de la entrevista y el instrumento de la guía de entrevista.

2.3.3 Criterios de inclusión

Se incluyó en esta investigación al director de la academia preuniversitaria Exitus, a los colaboradores y a los estudiantes.

2.3.4 Criterios de exclusión

Se excluyó al personal que se encuentra en periodo de vacaciones y aquellos que tienen menos de 03 meses de haber ingresado a trabajar a la Academia; a los estudiantes de los niveles Escolares (3er y 4to año de secundaria) y semillero (1er y 2do año de secundaria).

2.4 Técnicas, instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

2.4.1 Técnicas

a) **Encuesta**

Malhotra (2015) indica que es el proceso de recolección de datos estructurados, para obtener información mediante la interrogación a los individuos en relación a su comportamiento, actitud, tareas, actividades, características demográficas y estilos de vida. Es una técnica cuantitativa que permite obtener datos de forma rápida y eficaz y se dirigirá al estudiante y colaboradores.

b) **Entrevista**

Hernández, Fernández & Baptista (2014), mencionan que es una herramienta para recolectar datos cualitativos y se utiliza cuando la investigación no se puede observar o es muy difícil de hacerlo por ética o complejidad. En la investigación se utilizará esta técnica cualitativa que permitirá obtener datos de forma rápida y eficaz

c) Censo

Hernández, Fernández & Baptista (2010), define como estudio descriptivo, cuyo propósito es medir una serie de conceptos en un espacio y en un momento específico.

2.4.2 Instrumentos

a) El Cuestionario

Hernández, Fernández & Baptista (2014), aportan que es una agrupación de preguntas en relación a una o dos variables a seguir. En esta investigación como herramienta de la encuesta se utilizó el cuestionario dirigido; que previamente se encuentra estructurado. El cuestionario estuvo dirigido a los estudiantes de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura, consta de 26 preguntas; mientras que el cuestionario dirigido a los colaboradores consta de 44 preguntas. Ambos cuestionarios son de escala ordinal (Likert).

b) Guía de entrevista

Es un instrumento cuya finalidad es captar la información necesaria para percibir de forma completa y amplia el objeto de la investigación. En esta investigación se empleó como instrumento la guía de entrevista dirigida. La guía de entrevista previamente se encuentra estructurada y consta de 24 preguntas.

2.4.3 Validez

Hernández, Fernández & Baptista (2014), mencionan que la validez, se refiere al grado en que un instrumento realmente valúa la variable que se estima medir. Esta investigación posee tres validaciones de especialistas expertos quienes se encargaron de analizar y evaluar de manera crítica la consistencia y coherencia de los instrumentos que se utilizaron.

2.4.4 Confiabilidad

El nivel de confianza de los instrumentos empleados se midió con el índice de confiabilidad (Alfa de Cronbach), el que arrojó que las preguntas del cuestionario aplicado a los colaboradores con la variable estructura organizacional tiene un índice de 0.894 y para la variable procesos operativos 0.881, mientras que para el de estudiantes la variable estructura organizacional cuenta con un índice de confiabilidad alcanzado de 0.836 y para la variable procesos operativos un nivel alcanzado de 0.762, lo cual indica que el valor encontrado cae en un rango de confiabilidad aceptable, lo que garantiza la aplicabilidad del instrumento.

2.5 Métodos de análisis de datos

El análisis de datos de los resultados obtenidos por el cuestionario (instrumento cuantitativo) y aplicado a colaboradores y estudiantes, se mostraron mediante gráficos y tablas con el fin de facilitar su análisis e interpretación. El procesamiento de los datos se realizó por medio del programa SPSS versión 22.0 y el programa de Microsoft Excel. Además, para el análisis de datos recolectados por el instrumento de la guía de entrevista (instrumento cualitativo) se realizó el análisis y la interpretación objetiva dado que son datos cualitativos.

2.6 Aspectos éticos

Malhotra (2015) puntualiza en la importancia de seguir estándares éticos en busca de resultados. Por esta razón, en este estudio se tuvieron en cuenta los siguientes fundamentos éticos al aplicar los instrumentos:

- Respeto a la propiedad intelectual, puesto que para realizar la investigación: realidad problemática, antecedentes marco teórico y marco conceptual se ha realizado la cita conforme a la norma APA.
- La investigación tuvo la responsabilidad ética de respetar la reserva y el anonimato de las personas que intervinieron en el estudio.
- Veracidad y honestidad, la información que se ha manejado en la investigación es veraz y corresponde a la realidad de la investigación.
- Responsabilidad y compromiso en el empleo de la información recaudada tratándose de instituciones en el sector educativo.

II. RESULTADOS

El resultado de la investigación tuvo como objetivo determinar la hipótesis propuesta si la estructura organizacional influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018. Para ello, se aplicaron dos instrumentos: un cuestionario y una guía de entrevista que permitieron recolectar información precisa de la institución.

Se aplicó un cuestionario dirigido al personal docente y administrativo de la academia preuniversitaria Exitus, para conocer cómo influye la estructura organizacional en todos los procesos de la institución, desde la logística de entrada, sus procesos y la logística de salida del servicio que ofrece en todos los niveles. El cuestionario se estructuró con la Escala de Likert, tomando cinco alternativas desde el nivel siempre hasta el nivel nunca.

Se tomó una validación favorable aquel resultado por encima de los cuatro puntos y, por el contrario, aquellos que estén por debajo de los cuatro puntos demandarán de una mayor atención en fortalecer la deficiencia en el proceso observado.

El cuestionario aplicado a los estudiantes de la academia preuniversitaria Exitus generó un diagnóstico que mostró que procesos de la empresa no están brindando el servicio que se espera, en efecto, es importante tomar las medidas del caso para evitar el descontento en los clientes.

La guía de entrevista fue aplicada al director de la academia preuniversitaria Exitus, que permitió obtener una visión más clara de la estructura organizacional de la empresa y de cómo se desarrollan los procesos actualmente.

3.1 Influencia de la división del trabajo en los procesos operativos en la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.

Contraste de la hipótesis específica 1:

La división del trabajo influye en los procesos operativos en la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.

Tabla 3. Correlación entre los procesos operativos y la división del trabajo

	Pearson	Procesos operativos	
		Colaboradores	Estudiantes
División del trabajo	r	0.694**	0.480**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000
Coeficiente de determinación	R ²	48.2%	23.0%
	N	57	237

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores y estudiantes

El análisis de correlación indica que la división del trabajo se relaciona en forma significativa (Sig.<0.05) con los procesos operativos, tanto en el caso de los colaboradores como en el de los estudiantes. Estos resultados conducen a aceptar la hipótesis específica anterior.

Las correlaciones positivas indican que la división del trabajo influye en los procesos operativos, explicándolo aproximadamente en un 48.2% y 23%, según los colaboradores y estudiantes investigados.

El estudio deja en evidencia el papel importante que juega la división del trabajo en la eficiencia de los procesos operativos; es importante que la organización cuente con procesos especializados, en los que cooperen todos sus miembros en las diferentes actividades y tareas, mirando siempre alcanzar los objetivos organizacionales.

En suma, los procesos especializados conllevan a la eficiencia, es decir a una reducción de costos operativos, dado que el operario logra adquirir más habilidad en la ejecución de la misma tarea, el tiempo disminuye y se transforma en una persona especializada.

3.2 Influencia de la especialización del trabajo en los procesos operativos en la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.

Contraste de la hipótesis específica 2:

La especialización del trabajo si influye en los procesos operativos en la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.

Tabla 4. Correlación entre los procesos operativos y la especialización del trabajo

	Pearson	Procesos operativos	
		Colaboradores	Estudiantes
Especialización del trabajo	r	0.622**	0.426**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000
Coefficiente de determinación	R ²	38.7%	18.1%
	N	57	237

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores y estudiantes

Los resultados de la correlación indican que la especialización del trabajo se relaciona en forma significativa (Sig.<0.05) con los procesos operativos, tanto desde el punto de vista de los colaboradores como de los estudiantes. Estos resultados conducen a aceptar la hipótesis de investigación.

Los resultados muestran que la especialización del trabajo influye de manera significativa en los procesos operativos, explicándolos aproximadamente en un 38.7% y 18.1%, según se desprende de la opinión de los colaboradores y estudiantes.

Los resultados dejan en evidencia la importancia que tiene para lograr que los procesos operativos sean más eficientes, el hecho que las tareas dentro de la organización, sean especializadas y realizadas en forma total por cada individuo; sin embargo, se debe tener en cuenta que esto solo se puede lograr mejorando toda la estructura de gestión de la organización y contando con personal idóneo y motivado.

3.3 Influencia de la jerarquía administrativa en los procesos operativos en la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.

Contraste de la hipótesis específica 3:

La jerarquía administrativa influye en los procesos operativos en la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.

Tabla 5. Correlación entre los procesos operativos y la jerarquía administrativa

	Pearson	Procesos operativos	
		Colaboradores	Estudiantes
Jerarquía administrativa	r	0.563**	0.389**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000
Coefficiente de determinación	R ²	31.7%	15.1%
	N	57	237

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores y estudiantes

El análisis de correlación por su parte indica que la jerarquía administrativa se relaciona en forma significativa (Sig.<0.05) con los procesos operativos, tanto desde la opinión de los colaboradores como de los estudiantes. Este resultado conduce a aceptar la hipótesis de investigación.

Los resultados del estudio muestran que la jerarquía administrativa, ejerce una influencia significativa en los procesos operativos, explicándolo en 31.7% según la opinión de los colaboradores y en un 15.1% según la opinión de los estudiantes. Estos resultados muestran la importancia que tiene para lograr procesos operativos óptimos, el hecho que la organización cuente con una jerarquía bien definida en los aspectos administrativos, en donde las funciones estén perfectamente establecidas, así como jefes competentes, los niveles de mando, que conocen sus funciones y las de sus subordinados.

3.4 Influencia de la cadena de mando en los procesos operativos en la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018

Contraste de la hipótesis específica 4:

La cadena de mando influye en los procesos operativos en la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.

Tabla 6. Correlación entre la cadena de mando y los procesos administrativos

	Pearson	Procesos operativos	
		Colaboradores	Estudiantes
Cadena de mando	r	0.839**	0.435**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000
Coeficiente de determinación	R ²	70.4%	18.9%
	N	57	237

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores y estudiantes

Del análisis de correlación, se deduce que la cadena de mando evidencia una relación significativa (Sig.<0.05) con los procesos operativos, tanto desde el punto de vista de los colaboradores como de los estudiantes; estos resultados conducen a aceptar la hipótesis de investigación.

El estudio deja en evidencia que la cadena de mando ejerce una influencia importante en los procesos operativos, explicándolos aproximadamente en un 70.4% desde la perspectiva de los colaboradores y en un 18.9%, desde la perspectiva de los estudiantes. La línea ininterrumpida de poder en la organización, en todos los niveles, partiendo de la autoridad más alta, hasta el escalón más bajo, es fundamental para lograr procesos operativos óptimos. Por consiguiente, la cadena de mando más corta permite mayor eficiencia y demuestra menos burocracia.

3.5 Influencia de la amplitud de control en los procesos operativos en la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.

Contraste de la hipótesis específica 5:

La amplitud de control si influye en los procesos operativos en la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.

Tabla 7. Correlación entre la amplitud de control y los procesos operativos

	Pearson	Procesos operativos	
		Colaboradores	Estudiantes
Amplitud de control	r	0.799**	0.394**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000
Coeficiente de determinación	R ²	63.8%	15.5%
	N	57	237

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores y estudiantes

El análisis de correlación, desde la perspectiva de los colaboradores y de los estudiantes, evidencia una correlación significativa (Sig.<0.05) entre la amplitud de control y los procesos operativos; este resultado conduce a aceptar la hipótesis de investigación.

El estudio corrobora la influencia de la amplitud de control en los procesos operativos, explicándolo en un 63.8% según los colaboradores y en un 15.5%, según los estudiantes. Es importante también para lograr procesos operativos óptimos que la gestión sepa con cuantos colaboradores puede funcionar la organización de manera eficiente y eficaz, de manera que pueda controlarlos, y lograr que los procesos se vuelvan más operativos. La amplitud es conveniente cuando los subordinados son especialistas y responsables o se encuentran dispersos.

3.6 Influencia de la estructura organizacional en los procesos operativos en la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.

Contraste de la hipótesis general:

La estructura organizacional influye significativamente en los procesos operativos en la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.

Tabla 8. Correlación entre los procesos operativos y la estructura organizacional

	Pearson	Procesos operativos	
		Colaboradores	Estudiantes
Estructura organizacional	r	0.883**	0.535**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000
Coefficiente de determinación	R ²	80.0%	28.6%
	N	57	237

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores y estudiantes

El análisis de correlación muestra que tanto, desde la perspectiva de los colaboradores, como de los estudiantes, la estructura organizacional se relaciona en forma significativa (Sig.<0.05) con los procesos operativos, lo que conduce a aceptar la hipótesis de investigación.

El estudio revela que la estructura organizacional de la academia preuniversitaria Exitus, influye significativamente en los procesos operativos, explicándolos aproximadamente en un 80% desde la perspectiva de los colaboradores y en un 28.6%, desde la visión de los estudiantes. Estos resultados muestran claramente la importancia que tiene para lograr que los procesos operativos funciones de manera óptima, que la empresa cuente con una estructura en la que las actividades se agrupen de manera coherente, con una jerarquía de actividades plenamente claras y con funciones bien delimitadas, además de contar con personal con un buen perfil para el cargo y donde las actividades contribuyan con agregar valor más no en originar cuellos de botella con el fin de estar en la capacidad de agregar valor para el cliente externo y/o interno.

Tabla 9. Descripción de la estructura organizacional de la Academia Preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura

Dimensiones	Colaboradores		Estudiantes	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
División del trabajo	4.30	0.37	4.36	0.59
Especialización del trabajo	4.06	0.55	4.22	0.73
Jerarquía administrativa	4.21	0.54	4.11	0.82
Cadena de mando	3.99	0.63	4.39	0.79
Amplitud de control	4.25	0.56	4.05	0.93
Estructura organizacional	4.20	0.39	4.26	0.58

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores y estudiantes

Los resultados del estudio indican que la percepción promedio, tanto de los colaboradores como de estudiantes, supera los 4 puntos tanto en lo relacionado a la estructura organizacional, como en sus dimensiones, evidenciando una opinión favorable, aunque no óptima por lo relacionado a la división y especialización del trabajo, jerarquía administrativa, cadena de mando y amplitud de control.

Los resultados muestran que en general, la estructura organizacional de la Academia Preuniversitaria Exitus, cumple con los aspectos de dicha estructura, aunque aún es posible mejorarla para hacer más competitiva y sostenible a la organización. Es importante que una organización utilice una estructura coherente y bien definida, identificando cada puesto, sus funciones, la jerarquía y cadena de mando, así como los elementos de control, que permitan un monitoreo continuo de su funcionamiento.

Tabla 10. Descripción de los procesos operativos de la Academia Preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura

Dimensiones	Colaboradores		Estudiantes	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
Logística de entrada	4.02	.60	4.64	.47
Operaciones	4.34	.44	4.37	.54
Logística de salida	4.12	.45	3.42	1.12
Procesos operativos	4.15	.43	4.18	.55

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores y estudiantes

Con relación a los procesos operativos de la organización investigada, la opinión de los colaboradores, evidencia valoraciones promedio superiores a los 4 puntos, tanto en los procesos operativos en general, como en cada una de sus dimensiones, logística de entrada, operaciones y logística de salida; en el caso de los estudiantes, también las valoraciones superan a los 4 puntos, en los aspectos anteriores, excepto la logística de salida, que evidencia una percepción cercana a los 3 puntos.

Los resultados anteriores muestran que en general los procesos operativos también son valorados en forma favorable, aunque no óptima; la organización investigada, cuenta con procesos adecuados a las exigencias de los clientes, generando una cadena de valor importante; sin embargo, se debe señalar que, al no ser óptimos dichos procesos, la empresa no genera todo el valor que implicaría la implementación óptima de dichos procesos. Es importante mejorar dicho proceso y de manera particular la logística de salida, es decir, las actividades relacionadas a la entrega del servicio, incluidas dentro de la logística de salida.

III. DISCUSIÓN

El objetivo principal de la investigación es explicar cómo la estructura organizacional influye en los procesos operativos de la institución investigada; para ello se analizaron cada variable. Así, el diagnóstico de la situación actual de la empresa se realizó mediante una encuesta a todos los colaboradores (docentes y administrativos), a los estudiantes de la institución como clientes directos y una entrevista al director de la institución. La información recabada permite tener un panorama más exacto de las deficiencias y las fallas en los procesos operativos que se van presentando en la institución.

En relación al primer objetivo específico: identificar la influencia de la división del trabajo en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura. Se tiene que Smith (2016) manifiesta que gracias a la división del trabajo se optimiza la capacidad de producción del trabajo, reducción del tiempo de trabajo logrando que la producción aumente en el menor tiempo posible. Por medio de la división del trabajo se consigue la especialización del colaborador estimulando su habilidad, creatividad y destreza en sus tareas.

Estela (2016) en su investigación demuestra que la gestión por procesos coopera en el diseño de la estructura organizacional en una entidad pública del Perú por medio de la división del trabajo que permita beneficiar a la organización de sus áreas, así como la articulación con otras instituciones del Estado, porque el Estado peruano no se encuentra reglamentando el diseño de estructuras organizacionales basadas en procesos. Así, considerando los resultados de la investigación, el 89.2% de los colaboradores califican a la división del trabajo con un nivel bueno y en el caso de los estudiantes, califican a la influencia de la división del trabajo en un 71.9%.

Es importante que la organización cuente con procesos especializados, donde cooperen sus miembros en las actividades y tareas, buscando alcanzar los objetivos organizacionales. En suma, los procesos especializados conllevan a la eficiencia, a la reducción de costos operativos, dado que el operario logra adquirir más habilidad en la ejecución de la misma tarea, el tiempo disminuye y se transforma en una persona especializada.

Asimismo, en el cuestionario aplicado a los colaboradores de la institución el nivel de influencia por medio del coeficiente de Pearson 0.694 se encuentra influencia considerable de la división del trabajo sobre los procesos operativos; distinto al resultado de los estudiantes que indican que las tareas, funciones que realizan los colaboradores en cuento al servicio que brindan se realizan de manera media 0.480 (coeficiente de Pearson).

En tanto, en la entrevista aplicada al director de la institución indica cuán importante es ubicar al colaborador de acuerdo a su talento y habilidades y que cada colaborador conoce las funciones que realiza es consciente que la institución avanza gracias al trabajo en equipo, siendo importante la labor que ejerce cada uno de ellos, gracias a ello y al trabajo en equipo, Exitus se ha consolidado como una de las academias preuniversitarias líder en la región.

De acuerdo a lo anteriormente señalado la hipótesis específica H1: “La división del trabajo influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018” se acepta, puesto que existe evidencia del papel importante que juega la división del trabajo en la eficiencia de los procesos operativos. Sobre todo, cuando se demuestra que los procesos operativos tienden a ser mejores, en la medida que la división del trabajo mejora.

En cuanto al segundo objetivo específico: conocer cómo la especialización del trabajo influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura. Se tiene a Robbins & Judge (2015) quienes manifiestan que como consecuencia de la división del trabajo se logra la especialización en las tareas, es decir las personas logran realizar el trabajo en el menor tiempo y con calidad superior. De esta forma se obtendrán altos niveles de eficiencia y ahorro de recursos empresariales. Muro (2014) en su investigación indica que los colaboradores no cuentan con una especialización de trabajo muy clara, y no existe una especificación en las tareas y actividades que se realizan. Para ello, plantea la departamentalización con el objetivo de organizar a las actividades de la empresa y pueda facilitar alcanzar el cumplimiento de la meta.

Los resultados muestran que la especialización del trabajo influye de manera significativa en los procesos operativos, dado que el 38.7% de los colaboradores y 18.1% de los estudiantes así lo señalan. En consecuencia, tanto de la opinión de los colaboradores como de los

estudiantes, se observa que los procesos operativos serán más efectivos cuando existe mayor especialización dadas las habilidades y destrezas y conocimiento que ha logrado desarrollar el trabajador en ese puesto.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que para alcanzar la eficiencia en los procesos operativos es necesario que las tareas y actividades dentro de la organización se encuentren definidas y asignadas a una persona que posea las competencias requeridas. Esto es posible por medio del diseño de puestos de trabajo y con personal idóneo y motivado.

Asimismo, en el cuestionario aplicado a los colaboradores de la academia indican que si bien es cierto existe compromiso al momento de realizar los trabajos es necesario reforzar este indicador con capacitaciones y líneas de carrera, puestos que muchos colaboradores manifiestan no recibir especializaciones en las tareas que realizan. En cuanto a las respuestas de los estudiantes, ellos perciben que el personal soluciona con prontitud sus problemas de manera media. Smith (2016) menciona que la especialización permite profesionales más habilidosos capaces de solucionar problemas de manera más efectiva. Sin embargo, en la guía de entrevista aplicada al director de la institución menciona que si existen líneas de carreras tomando en cuenta las capacitaciones y las evaluaciones de desempeños que se aplican al personal y de acuerdo a ello se ubica al personal en el área que se desempeñe con mayor eficiencia.

Conforme a lo mencionado anteriormente en la hipótesis específica H2: “La especialización del trabajo si influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura”, se acepta porque los resultados de la investigación evidencian la importancia que tiene la especialización del trabajo para lograr que los procesos operativos sean más eficientes; es decir se valida, puesto que los procesos operativos serán más efectivos gracias a la especialización.

En cuanto al tercer objetivo específico: determinar cómo la jerarquía administrativa influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura.

Bernal & Sierra (2013) mencionan que es muy importante que las personas que laboran dentro de la institución conozcan a quien reportar y quien tienen responsabilidad en la toma

de decisiones. Muro (2014) dentro de su problemática presentada manifiesta que el personal no está muy seguro quien es su jefe inmediato, ocasionando que cada trabajador labore por su cuenta, consecuencia de no contar con la documentación ni las normas necesarias que regulen el buen funcionamiento de la empresa. Dentro de sus recomendaciones para afrontar a la problemática plantea la aplicación de un nuevo organigrama para el personal docente y administrativo delegando autoridad y responsabilidad al personal jerárquico con el objetivo de obtener un cambio en la cultura organizacional.

El 31.7% de los colaboradores y el 15.1% de los estudiantes indica que los procesos operativos serán óptimos cuando la organización cuente con una jerarquía bien definida, donde las funciones se encuentren perfectamente establecidas y a la vez se ejecuten con personal competente que conocen sus funciones, las de sus subordinados y los niveles de mando.

En la encuesta aplicada a los colaboradores se vio reflejado cuanto influye la jerarquía administrativa en los procesos operativos de la academia, si bien es cierto dirección da solución a la problemática de la empresa, pero no sucede lo mismo con parte del personal jerárquico como son los coordinadores quienes responden que no han recibido el empoderamiento por parte de dirección para dar pronta solución a las situaciones que se presentan. Eso se manifiesta en las respuestas de algunos estudiantes al preguntarles si la toma de decisiones por parte del personal es efectiva quienes señalan el nivel medio ya que dicho personal no ha sido empoderado para dar solución a la problemática con la prontitud que amerita la situación; más aún cuando muchos de los estudiantes no saben a quién acudir cuando se suscitan problemas.

Este punto se contradice con la guía de entrevista aplicada al director quien manifiesta que existe un organigrama conocido por los integrantes de la institución, que se informa en las reuniones anuales y que ha empoderado a los coordinadores para dar solución a situaciones rutinarias según el área donde se presentan. Estas situaciones se pueden ocasionar debido a la falta de coordinación y comunicación del personal jerárquico, causando malestar y confusión entre los colaboradores.

De acuerdo a lo anteriormente señalado la hipótesis específica H3: “La jerarquía administrativa influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la

ciudad de Piura”, se acepta, puesto que la investigación muestra que la jerarquía administrativa, ejerce influencia significativa en los procesos operativos y, por lo tanto, se demuestra que en la medida que la vía jerárquica se encuentre correctamente precisada, con definición de las funciones y de la autoridad correspondiente a cada puesto se tendrá que los procesos operativos se ejecutarán de manera efectiva.

En relación al cuarto objetivo específico: Conocer cómo la cadena de mando influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura. Se tiene que Robbins & Judge (2015) hacen referencia a la cadena de mando como una línea ininterrumpida de poder de la autoridad más alta hasta el escalón más bajo, en donde el colaborador siempre va saber quién es superior, a quién se va a subordinar directamente. Esta teoría se demuestra en la investigación de Castro (2018) cuando en su problemática manifiesta que existe una alta rotación de personal debido a que no existe una estructura organizacional bien definida, no se han definido las funciones del personal y no existe comunicación de la parte jerárquica, generando incertidumbre y descoordinación entre áreas, el personal no tiene bien definido a quien acudir y reciben órdenes de todos los niveles jerárquicos ocasionando una interrupción en la cadena de mando.

Asimismo, en los resultados de la investigación dejan en evidencia que la cadena de mando ejerce una influencia importante en los procesos operativos, explicándolos aproximadamente en un 70.4% desde la perspectiva de los colaboradores y en un 18.9%, desde la perspectiva de los estudiantes. En suma, tanto de la opinión de los colaboradores como de los estudiantes, se infiere que en la medida que define la cadena de mando, mejoran los procesos operativos.

El personal de la institución conoce quien es su jefe inmediato, los docentes tienen un coordinador de curso a quien recurrir para dar solución a su problemática y dichos coordinadores ejercen autoridad hacia los equipos que tienen a cargo. Lo que se refleja en los resultados de la encuesta a los colaboradores de la institución, cuando responden de manera aprobatoria que el personal jerárquico ejerce autoridad efectiva sobre sus subordinados, pero también algunas respuestas mencionan que existe personal jerárquico que no cuenta con la aprobación del personal, por ello, que en respuesta a la pregunta si el personal de la organización cumple con las órdenes dadas con actitud positiva, algunos colaboradores

responden que cumplen con la orden por obligación, más no porque sienten el compromiso hacia la institución.

En cuanto a las respuestas de los estudiantes, su aprobación es menor cuando responden si el personal cuenta con la autoridad necesaria para desempeñarse adecuadamente en su puesto. Estas respuestas, pueden ser en resultado a la diferente perspectiva que tienen los estudiantes, dado que no son los participantes directos del proceso para brindar el servicio: son los clientes externos.

Tanto de la opinión de los colaboradores como de los estudiantes, se infiere que en la medida que mejora la cadena de mando, por la correcta definición, mejoran los procesos operativos. Estos resultados se contrastan con la entrevista al director quien manifiesta que su objetivo es empoderar a cada uno de los trabajadores que ocupan puestos jerárquicos, puesto que como director conoce cuán importante es delegar funciones a los colaboradores idóneos.

Por lo expuesto, la hipótesis específica H4: “La cadena de mando influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura” se acepta, debido a que, la investigación deja en evidencia que la cadena de mando ejerce una influencia importante en los procesos operativos, puesto que a medida que la cadena de mando está correctamente diseñada, se conocen los canales por donde debe fluir la información y se respetan dichos canales, entonces las personas que activan los procesos operativos podrán realizar su trabajo con efectividad.

Con referencia al quinto objetivo: “Determinar como la amplitud de control influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura”, se tiene que Robbins & Judge (2015) define a la amplitud de control como el número de colaboradores que puede una organización controlar de manera eficiente y eficaz, además determina el grado de control que se tiene sobre los colaboradores. Campos (2016) en su investigación manifiesta cuán importante es la comunicación de los líderes con su equipo de trabajo, puesto que, el personal recibía un mensaje inicial con nuevos desafíos y nuevas estructuras, pero de forma repentina veían acciones que no coincidían con el mensaje recibido por parte de sus líderes un año atrás, siendo testigos de desvinculaciones, estructuras que no se cumplían y fuga de talentos. Al ingresar en crisis esta empresa sólo se optó por la vía: las personas planteándose desvinculaciones, se cuestionó los reemplazos y hubo cierre de contrataciones. Ello, generó

malestar en el equipo, llegando a sentirse responsables de la crisis y estaban asumiendo de manera errónea las consecuencias de ella. Coria (2015) afirma que para definir el diseño de estructuras organizacionales es importante procesamiento de una buena información y comunicación para una eficiente toma de decisiones en la empresa.

En los resultados obtenidos en la academia preuniversitaria Exitus se reflejó cuán importante es la influencia de la amplitud de control, es decir de la correcta definición del número de subordinados a cargo de un jefe, pues una mala definición de la amplitud de control influye en los procesos operativos, demostrándolo en los resultados con un 63.8% según los colaboradores y en un 15.5%, según los estudiantes. Es importante también para lograr procesos operativos óptimos que la gestión sepa con cuántos colaboradores puede funcionar la organización de modo eficiente, eficaz, pueda controlarlos y lograr que los procesos se vuelvan más operativos. La amplitud de control está condicionada al grado de especialización del subordinado y a su grado de dispersión.

En la encuesta aplicada a los colaboradores manifiestan que el personal se encuentra calificado para desempeñar tareas diferentes a las que realiza en su puesto de trabajo, pero parte del personal manifiesta que no recibe la capacitación por parte de la institución para explotar las habilidades y conocimientos que posee, pero también un buen sector afirma que recibe el apoyo por parte de Dirección para continuar sus especializaciones como son Maestrías, diplomados y otros. Por otro lado, en la encuesta que se aplicó a los estudiantes cuando se le preguntó si es que el personal administrativo está disponible cuando ellos lo requieren, manifestaron de manera regular puesto que en algún momento en que se han acercado a solicitar el servicio de algún proceso y de un área en la institución no han recibido la asistencia de manera eficiente. Sin embargo, en la entrevista realizada al director de la institución, alega que el personal contratado son especialistas competentes capaces de hacer frente a cualquier necesidad de la empresa, contradiciendo parte de esta afirmación con lo manifestado por los estudiantes.

Conforme a lo mencionado anteriormente en la hipótesis específica H5: “La amplitud de control si influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura”, se acepta, puesto que, la investigación corrobora la influencia de la amplitud

de control en los procesos operativos. En suma, a medida que la amplitud de control es adecuada, mejoran los procesos operativos.

Finalmente, en referencia al objetivo principal: Explicar cómo la estructura organizacional influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura. Se tiene a Castro (2018) quien menciona en su estudio que la empresa investigada no tiene bien definida su estructura organizacional, las funciones de los colaboradores y el perfil de los puestos, generando descoordinación e incertidumbre entre las áreas y de quienes la conforman; lo que ha generado deserción laboral, inestabilidad entre las áreas y con ello deficiencias en los procesos de la empresa. Robbins & Coulter (2016) mencionan que un gran desafío para los directivos, es el diseño de una estructura organizacional que permita al personal realizar sus tareas de manera eficiente y eficaz y, que, a su vez, lleve a la compañía a ser competitiva. Gómez (2014) manifiesta que la eficacia de una estructura organizacional, se determinará en medida que el capital humano coopere en alcanzar los objetivos establecidos en la planeación y con una estructura que se ajuste a las necesidades de la empresa.

El estudio realizado a la academia preuniversitaria Exitus, revela que la estructura organizacional de la academia preuniversitaria Exitus, influye significativamente en los procesos operativos, explicándolos aproximadamente en un 80% desde la perspectiva de los colaboradores y en un 28.6%, desde la visión de los estudiantes. Los resultados muestran claramente la importancia que tiene para lograr que los procesos operativos funcionen de manera óptima. A diferencia de los procesos operativos también son valorados en forma favorable, aunque no óptima.

Considerando los resultados obtenidos que indican que la percepción promedio, tanto de los colaboradores como de estudiantes, supera los 4 puntos tanto en lo relacionado a la estructura organizacional, como en sus dimensiones, evidenciando una opinión favorable, aunque no óptima por lo relacionado a la división y especialización del trabajo, jerarquía administrativa, cadena de mando y amplitud de control. Esto demuestra en general, la estructura organizacional de la Academia Preuniversitaria Exitus, cumple con los aspectos de dicha estructura, aunque aún es posible mejorarla para hacer más competitiva y sostenible a la organización.

Pero a diferencia de los procesos operativos en respuesta a los colaboradores evidencia valoraciones promedio superiores a los 4 puntos, tanto en los procesos operativos en general, como en cada una de sus dimensiones, logística de entrada, operaciones y logística de salida; en el caso de los estudiantes, también las valoraciones superan a los 4 puntos, en los aspectos anteriores, excepto la logística de salida, que evidencia una percepción cercana a los 3 puntos. Es importante mejorar dicho proceso y de manera particular la logística de salida, es decir, las actividades relacionadas a la entrega del servicio, incluidas dentro de la logística de salida.

La logística de salida, es decir, las actividades relacionadas a la entrega del servicio como son los servicios complementarios que es el área de asesoría psicológica y orientación al postulante y los servicios de seminarios y asesorías a los estudiantes, poniendo en manifiesto la falta de interés en asistir a estos servicios ya que no han recibido el servicio de manera eficiente, ello se refleja en la baja calificación por parte de los estudiantes hacia este servicio.

De acuerdo a lo anteriormente señalado la hipótesis general H0: “La estructura organizacional influye significativamente en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura”, se acepta, puesto que, en la investigación se demuestra que los procesos operativos mejoran en tanto se define correctamente la estructura organizacional de la institución.

IV. CONCLUSIONES

1. Existe influencia de la división del trabajo en los procesos operativos en la academia investigada, lo que significa que la especialización del trabajo genera productividad en el proceso operativo.
2. La especialización del trabajo si influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria, es decir el conocimiento especializado en ciertas funciones permite que el individuo desarrolle sus habilidades en la ejecución de la tarea por lo tanto el proceso operativo será más efectivo.
3. La jerarquía administrativa influye significativamente en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura, es decir cuando en una organización se cuenta con excesivos niveles jerárquicos se genera lentitud en la toma de decisiones y eleva los costos de producción, sin embargo, al contar con los niveles requeridos se consigue efectividad.
4. Se evidencia una influencia importante de la cadena de mando en los procesos operativos en la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura, es importante que cada subordinado se reporte a su jefe inmediato con el fin de entregar los “productos” pertinentes y ofrecer las respuestas requeridas, sin pérdida de tiempo y satisfacción del cliente interno y externo.
5. La amplitud de control influye en los procesos operativos en la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura, es decir cuando el número de puestos de trabajo que se reportan a un jefe es el adecuado a las demandas organizacionales, las personas pueden realizar su trabajo de forma correcta cumpliendo con las exigencias de sus clientes.
6. Por consiguiente, la estructura organizacional si influye significativamente en los procesos operativos de la Academia preuniversitaria Exitus de Piura, es decir los puestos de trabajo organizados correctamente considerando la coordinación, amplitud de control y la cadena de mando con personal competente se logra un servicio de calidad.

V. RECOMENDACIONES

1. Actualización del MOF dado que los puestos de trabajo se deben dividir correctamente a fin de conseguir que el ocupante del puesto se desarrolle correctamente el trabajo.
2. Lograr la especialización en el trabajo con los colaboradores dado que serán eficientes y eficaces. Cuando llegan a súper especializarse se realizará la rotación del personal a puestos para los cuales reúnan las competencias requeridas.
3. Evaluar la jerarquía administrativa y actualización del organigrama.
4. Emplear la política de puertas abiertas a fin de crear confianza en el personal.
5. Aplicar el empowerment en el personal talentoso logrado por el alto grado de especialización.
6. Gradualmente diseñar la estructura organizacional más aplanada con menos niveles jerárquicos.
7. Concientizar al personal en el valor de la productividad laboral siendo necesario que al desarrollar el programa de coaching se enfatice en la importancia de la productividad y la competitividad.
8. Tramos de control amplios requieren de personal competente, por ello es necesario que los colaboradores reciban la retroalimentación positiva o negativa en el momento oportuno.
9. Implementar gradualmente el área de Gestión del talento humano a fin de realizar de manera efectiva dichas actividades.

PROPUESTA: LINEAMIENTOS DE MEJORA

A continuación, se proponen lineamientos de mejora cuyo objetivo es contribuir a superar algunas limitaciones o deficiencias que se han evidenciado a lo largo de la investigación en la academia preuniversitaria Exitus.

7.1 Lineamiento de mejora 1: División de la sección Asesoría Psicología y orientación al postulante

Se ha evidenciado una limitación en el servicio de Asesoría Psicológica y Orientación al Postulante de la academia preuniversitaria Exitus cuya asistencia es brindar un soporte emocional al estudiante con la finalidad de ofrecer un valor agregado que permita diferenciar a la Academia de la competencia.

Actualmente, el profesional que desempeña el puesto de trabajo posee los conocimientos, habilidades, actitudes, pero el involucramiento hacia toda la población estudiantil es preferencial, dado que sólo demuestra dicho involucramiento con los estudiantes de PNP (postulantes a la Escuela Técnica Superior de la Policía Nacional del Perú). Además, la falta de organización para cumplir con la ayuda psicológica hacia los padres de familia quienes muchas veces asisten, pero se dan con la sorpresa de que el profesional no se encuentra.

Se debe recordar que esta área de Asesoría Psicológica y Orientación al Postulante, es una de las principales fortalezas con la que la Academia se diferencia de la competencia. Por ello, se propone actualizar la descripción del puesto de trabajo, verificar la consistencia con el MOF (Manual de Organización y Funciones), aplicar la evaluación del desempeño en 360 grados para el actual ocupante, comparar los resultados de la evaluación del desempeño con el MOF y tomar la decisión pertinente.

Considerando que existen dos tipos de clientes que tienen marcadas diferencias: los postulantes a la Escuela de PNP y los postulantes a las universidades, se propone crear el puesto de trabajo especializado en Asesoría Psicológica y Orientación al Postulante que atenderá exclusivamente a estudiantes de PNP (postulantes a la Escuela Técnica Superior

de la Policía Nacional del Perú) y otro a los estudiantes del nivel regular y ADES. En este caso se aplicará la departamentalización por cliente a fin de lograr la especialización y por tanto la efectividad en el puesto de trabajo, se tendrá el puesto de Asesoría psicológica que atenderá a los estudiantes de PNP y el puesto de Asesoría Psicológica y Orientación al Postulante que atenderá a los estudiantes regulares y Examen de Admisión Especial (ADES).

En resumen, se realizará lo siguiente:

- Presentación de la propuesta a la Dirección
- Autorización de la Dirección para su implementación.
- Evaluación del desempeño del actual ocupante y reubicación al puesto de trabajo.
- Creación de las secciones: Asesoría psicológica PNP y Asesoría psicológica ADES.
- Reclutamiento y selección del Psicólogo especializado en jóvenes cuyas edades oscilen entre 14 a 19 años.
- Integración del nuevo profesional a la Academia Exitus.
- Evaluación del desempeño.

7.2 Lineamiento de mejora 2: Seminarios

De acuerdo al diagnóstico realizado se ha encontrado que la asistencia a las clases de asesoramiento es baja: los estudiantes no encuentran este “producto atractivo” dado que no logra satisfacer sus deseos de conocimiento. Por ello, se considera que el producto “Seminarios” se direcciona de acuerdo a las debilidades de conocimiento que tiene cada estudiante. Por ello, se propone:

- Presentación de la propuesta a la Dirección y conseguir su autorización.
- Cambio de la denominación de asesoramiento por “Seminarios”
- Evaluación del desempeño estudiantil a fin de detectar sus debilidades, de acuerdo a los resultados de las pruebas aplicadas.
- Realizar el seguimiento estudiantil considerando lo académico y actitudinal (control de asistencia a la Academia).
- Preparación de material académico partiendo de bajo nivel de complejidad a alto grado, a fin de motivar al estudiante y construir su aprendizaje.
- Estudio del nivel de los estudiantes para agruparlos en el nivel pertinente
- Evaluar el desempeño del docente y asignarlo a los niveles.

7.3 Lineamiento de mejora 3: concientización del rol docente

Crear controles, supervisiones o auditorías es instaurar más burocracia y elevar los costos de producción, por ello se recomienda este lineamiento. Actualmente, los estudiantes como consumidores de este milenio tienen nuevos retos y desean un producto con calidad superior. Sin embargo, muchas veces los “productores del conocimiento” se centran en tareas rutinarias, por la alta experiencia que tienen y no realizan innovaciones, se debe considerar que actualmente la tecnología avanza a pasos agigantados. Para ello se deberá contratar a un coach especializado en docencia y se seguirá de acuerdo a:

- Presentación de la propuesta a la Dirección y conseguir su autorización.
- Realizar la convocatoria y selección del coach especializado en docencia superior
- Integrar a los participantes
- Ejecución del programa por dos meses dos horas semanales (08 sesiones)
- Clausura del programa
- Evaluación del desempeño docente y retroalimentación

7.4 Lineamiento de mejora 4: Reestructuración del organigrama

Considerando el crecimiento de la demanda y la mejora continua por parte de la Academia, se propone una reestructuración del organigrama, buscando mayor efectividad, por ello, se crearán las dos secciones de Psicología y se ubicará en el nivel correcto al puesto: “COORDINADORES POR ÁREA” (cuarto nivel jerárquico) al que se subordinarán los coordinadores de cursos y a éste los docentes. De esta forma se estará disminuyendo un nivel jerárquico. Coordinación general tendrá como puestos subordinados: Coordinadores por área, Contabilidad, Inscripción y cobranza, Imagen y publicidad, Psicología y orientación al estudiante (con dos secciones: PNP y ADES), Auxiliares de disciplina, Publicaciones y logística, Servicios generales. A su vez Coordinador General se reportarán a Dirección y éste a Promotoria (ver la propuesta del nuevo organigrama)

Para ello se cumplirá con lo siguiente:

- Presentación de la propuesta a Dirección
- Autorización para su implementación
- Presentación del nuevo organigrama al personal y explicación.
- Publicación

7.5 Cronograma de actividades

LINEAMIENTOS	ACTIVIDADES	ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL		
División de la sección Asesoría Psicología y orientación al postulante	Presentación de la propuesta a la Dirección	■											
	Autorización de la Dirección para su implementación.	■											
	Evaluación del desempeño del actual ocupante y reubicación al puesto de trabajo.		■										
	Creación de las secciones: Asesoría psicológica PNP y Asesoría psicológica ADES.			■									
	Reclutamiento y selección del Psicólogo especializado en jóvenes cuyas edades oscilen entre 14 a 19 años.				■								
	Integración del nuevo profesional a la Academia Exitus.					■							
	Evaluación del desempeño								■				

Seminarios	Presentación de la propuesta a la Dirección y conseguir su autorización.																	
	Cambio de la denominación de asesoramiento por “Seminarios”																	
	Evaluación del desempeño estudiantil a fin de detectar sus debilidades, de acuerdo a los resultados de las pruebas aplicadas.																	
	Realizar el seguimiento estudiantil considerando lo académico y actitudinal (control de asistencia a la Academia).																	
	Preparación de material académico partiendo de bajo nivel de complejidad a alto grado, a fin de motivar al estudiante y construir su aprendizaje.																	
	Estudio del nivel de los estudiantes para agruparlos en el nivel pertinente																	
	Evaluar el desempeño del docente y asignarlo a los niveles.																	

Concientización del rol docente	Presentación de la propuesta a la Dirección y conseguir su autorización.	■																
	Realizar la convocatoria y selección del coach especializado en docencia superior	■																
	Integrar a los participantes		■															
	Ejecución del programa por dos meses dos horas semanales (08 sesiones)			■	■	■	■	■	■	■	■							
	Clausura del programa										■							
	Evaluación del desempeño docente y retroalimentación																	■
Reestructuración del organigrama	Presentación de la propuesta a Dirección	■																
	Autorización para su implementación	■																
	Presentación del nuevo organigrama al personal y explicación.		■															
	Publicación		■															

7.6 Presupuesto y materiales

Materiales	Unidad de medida	Necesidad	Precio unitario	Total
Papel a-4	millar	05	20	100
Lapiceros	ciento	2	40	80
Impresiones y copias	millar	05		300
Total				480

Especialistas	Pago mensual	Necesidad	Pago
Empresa especializada en Reclutamiento y Selección de Personal	950	2	1 900
Administrador	400	1	400
Total			2300

Resumen	Total
Empresa especialista	2 300
Materiales	480
Total	2 780

VIII. REFERENCIAS

- Bernal, C., Sierra, H. (2015). *“Proceso administrativos para las organizaciones del siglo XX”*. Colombia: Pearson Educación.
- Bernal, C., (2016). *“Metodología de la Investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales”*. Colombia: Pearson Educación.
- Bravo, J. (2016). *Gestión de procesos con responsabilidad social*. Santiago de Chile. Editorial Evolución.
- Campos, C. (2016). *Tesis "Caso Vía Alto: El planeamiento de una reestructuración organizacional y los estilos de dirección"*. Lima.
- Carrasco, J. B. (2015). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Castro, M. (2018). *Tesis "Diagnóstico de la Cultura Organizacional y su Influencia en la Rotación del Persopresa Proteous Security S.A.C. 2016"*. Perú.
- Chiavenato, I. (2016). *Aministración de Recursos Humanos* (Novena Edición ed.). México: McGraw - Hill Interamericana Editores S.A.
- Coria, L. (2015). *Tesis "La Gestión Local del Desarrollo"*. Panamá.
- Coronel, J. (2018). *Tesis “Implementación de un Sistema web de gestión académica para mejorar los procesos académicos de la institución educativa “José Dammert Bellido”*. Cajamarca.
- Daft, R. L. (2014). *Teoría y Diseño Organizacional* (Undécima Edición ed.). México: Cengage Learning.
- Estela, R. (2016). *Tesis: “Gestión por procesos, disciplina para diseñar la estructura organizacional del Ministerio de Salud del Perú – 2014”*. Cajamarca.
- Guevara, L. (2014). *Tesis "Modelo de Estructuración de empresas de servicio tecnológico mediante la gestión por procesos: caso La Competencia S.A."*. Ecuador.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición ed.). México: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *administracion estrategica*. Mexico: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A de C.v.
- Jones, G. R. (2018). *Teoría Organizacional - Diseño y Cambio en las Organizaciones* (Quinta Edición ed.). México: Pearson Educación.

- Malandre, R. (2008). *Proyectos CREDAM Consultores*
- Malhotra, N. K. (2015). *Investigación de Mercados* (Quinta Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Meza, A. Carballada. P. (2003). El diagnóstico organizacional: Elementos, métodos, técnicas. Edición Uno. Portal Universidad. México. p. 2-7.
- Muro, M. (2014). *Tesis "Propuesta de rediseño organizacional para el instituto cultural peruano norteamericano - Chiclayo"*. Chiclayo.
- Portalanza, N. (2016). *Tesis "Diseño de un modelo de gestión estratégico operativo para el mejoramiento de la productividad y calidad aplicado a la empresa Orgatec"*. Ecuador.
- Pérez, J. (s.f.). "*Gestión por Procesos*". Prajna Consultores.
- Pérez, J. (2014). *Gestión por Procesos*". ESIC Editorial. Madrid. España
- Purizaca, B. (2016). *Tesis "Proyecto de Reestructuración Organizacional del Instituto de Arte y Cultura de la Universidad Nacional de Piura"*, . Piura.
- Robbins, S., Judge T. (2015). *Comportamiento Organizacional* (Décimo Tercera Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Rosas, S. (2012). *Tesis "Efectos de la Estructura organizacional en el trabajo docente"*. México.
- Salvador, M. (2015). *Tesis "Elaboración de un planeamiento estratégico de sistemas de información para la mejora de la gestión administrativa y académica en la academia preuniversitaria Engels"*. Chiclayo.
- Summers, D. (2016). "*Administración de la Calidad*" México: Pearson Educación.
- Tortosa, V. (2014). Metodología de la Investigación científica. Edición uno. Publicaciones de la Universidad de Alicante. España.
- Velasco, J. A. (2014). *Gestión por Procesos*. Madrid: Prajna Consultores.

ANEXOS

Anexo 1: Instrumento cuestionario dirigido a colaboradores

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO		N°: _____				
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN						
Anexo 1. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018						
<p>Reciba mi mayor cordial saludo. El presente cuestionario está asignado a recepcionar información para la realización del desarrollo de tesis: “La estructura organizacional y su influencia en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018”. Lea cuidadosamente y marque con una (x) su respuesta. Se agradece de antemano su colaboración.</p> <p>Escala de medición:</p> <ul style="list-style-type: none"> [5] Siempre [4] Casi siempre [3] A veces [2] Casi nunca [1] Nunca 						
INFORMACIÓN ESPECÍFICA						
ÍTEMS		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
		5	4	3	2	1
División del trabajo						
1.	Las tareas que realiza contribuyen efectivamente con el logro de los objetivos organizacionales.					
2.	Las tareas que cumple se encuentran descritas en el MOF (Manual de Organización y funciones).					
3.	El MOF es coherente con las tareas que cumple.					
4.	El trabajo que Ud. realiza es diferente al de otros puestos de trabajo.					
5.	Las tareas que realiza son complementarias con otros puestos de trabajo.					
6.	Conoce como se encuentra conformada la estructura organizacional de la empresa.					
7.	Los objetivos de la empresa van ligados con la tarea que desempeñas.					
8.	Las funciones del puesto de trabajo son innovadoras.					
9.	Los puestos de trabajo se han agrupado de acuerdo a las funciones.					
10.	Los puestos de trabajo se agrupan por los tipos de servicios que se ofrecen (Preu – PNP – ADES – Escolares).					
11.	Los puestos de trabajo se han agrupado con un criterio geográfico.					
12.	Los puestos de trabajo se han agrupado por tipos de procesos que se realizan en la organización.					
13.	La coordinación que se realiza con los jefes y/o compañeros es efectiva.					

ÍTEMS		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
		5	4	3	2	1
Especialización del trabajo						
14.	El personal de la organización tiene una alta especialización en la ejecución de las tareas asignadas.					
15.	El personal de la organización realiza los trabajos asignados con mucho compromiso.					
16.	Es posible hacer línea de carrera en la organización.					
Jerarquía administrativa						
17.	El número de puestos de trabajo que tiene su jefe permite una dirección efectiva.					
18.	Existe un número adecuado de jefaturas en la organización.					
19.	Las personas que ocupan los puestos jerárquicos son idóneas.					
20.	El personal de la organización demuestra capacidad para la toma de decisiones.					
21.	Las decisiones que toma el personal permiten resolver problemas.					
Cadena de mando						
22.	Ud. recibe órdenes y supervisión constante de jefe.					
23.	Las personas de cargos jerárquicos ejercen autoridad efectiva sobre sus subordinados.					
24.	Los jefes de la organización cuentan con la autoridad ganada por el buen desempeño del puesto de trabajo.					
25.	El personal de la organización cumple con las órdenes dadas con actitud positiva.					
26.	En la organización existen especialistas que brindan asesorías según sus competencias.					
27.	Los equipos de trabajo, realizan un trabajo efectivo dado que cuentan con asesorías por especialistas.					
Amplitud de control						
28.	El personal que ocupa los diferentes puestos de trabajo cuenta con las competencias que el cargo requiere.					
29.	El personal de la organización se encuentra calificado para desempeñar tareas diferentes a las realizadas en su puesto de trabajo.					
30.	El personal de la organización posee los conocimientos y habilidades para cumplir efectivamente con las tareas delegadas.					

ÍTEMS		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
		5	4	3	2	1
Logística de entrada						
31.	Participa activamente en el diseño de ciclos académicos.					
32.	La preparación de material académico se realiza con antelación.					
33.	En la preparación de material académico dispone de los insumos requeridos.					
34.	Existe un procedimiento para para la impresión de material académico estandarizado y conocido.					
35.	El procedimiento para la impresión de material académico es conocido por todos los involucrados.					
Operaciones						
36.	La distribución del material a los estudiantes es oportuna.					
37.	Los docentes cuentan con los materiales que la tarea requiere.					
38.	Los salones son suficientemente ventilados, iluminados y cómodos para los estudiantes.					
39.	Existe un procedimiento para el asesoramiento académico al alumnado estandarizado y conocido.					
40.	La asesoría es personalizada.					
41.	La asesoría se brinda oportunamente.					
Logística de salida						
42.	El apoyo complementario se brinda a todos los estudiantes.					
43.	El apoyo complementario brindado a los estudiantes es efectivo.					
44.	Las clases adicionales, seminarios y asesorías psicológicas que se brindan a los estudiantes satisfacen sus expectativas.					

DATOS PERSONALES

Sexo: _____

Edad: _____

Cargo: _____

Tiempo laborando: _____

Anexo 2: Instrumento cuestionario dirigido a los estudiantes



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Nº: _____

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Anexo 2. Cuestionario aplicado a los estudiantes de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018

Reciba mi mayor cordial saludo. El presente cuestionario está asignado a recepcionar información para la realización del desarrollo de tesis: **“La estructura organizacional y su influencia en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018”**. Lea cuidadosamente y marque con una (x) su respuesta. Se agradece de antemano su colaboración.

Escala de medición:

- [5] Siempre
- [4] Casi siempre
- [3] A veces
- [2] Casi nunca
- [1] Nunca

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

ÍTEMS		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
		5	4	3	2	1
División del trabajo						
1.	Recibe una atención efectiva por parte del personal administrativo.					
2.	El personal le trata con respeto.					
3.	El personal promueve el orden para ofrecer un mejor servicio a los estudiantes.					
4.	Percibe predisposición al servicio por parte del personal de la institución.					
5.	El personal conoce las funciones de su puesto de trabajo.					
Especialización del trabajo						
6.	Percibe que el personal soluciona con prontitud sus problemas.					
7.	Los docentes le explican cuando no entiende algún ejercicio.					
Jerarquía administrativa						
8.	El director o coordinador solucionan su problemática de manera efectiva.					
9.	El personal toma decisiones efectivas para resolver los problemas.					
Cadena de mando						
10.	Percibe que el personal administrativo cuenta con la autoridad necesaria para desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo.					
Amplitud de control						
11.	Cuando Ud. requiere de los servicios del personal administrativo lo encuentra disponible.					

ÍTEMS		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
		5	4	3	2	1
Logística de entrada						
12.	Está informado del temario planificado en el curso.					
13.	Está informado sobre los resultados de sus notas académicas.					
14.	Las clases impartidas tienen en cuenta la temática del prospecto a la UNP o ETS-PNP.					
15.	Recibe material académico de acuerdo a su curso.					
Operaciones						
16.	Recibe oportunamente su material de clase.					
17.	Los docentes cuentan con todo el material requerido para la realización de su clase.					
18.	Los salones son suficientemente ventilados, iluminados y cómodos.					
19.	Las clases impartidas tienen en cuenta la temática del prospecto a la UNP o ETS-PNP.					
20.	Recibe clases de asesoramiento para mejorar tu rendimiento académico.					
21.	El dictado de clase de asesoramientos es efectiva.					
22.	Recibe el apoyo del docente cuando Ud. lo requiere.					
Logística de salida						
23.	Se le ha informado sobre los horarios y beneficios del área de asesoría psicológica y orientación al postulante.					
24.	Ha recibido apoyo complementario (asesoría psicológica).					
25.	El área de asesoría psicológica le brinda un servicio eficiente.					
26.	Las clases adicionales seminarios satisfacen sus expectativas.					

<u>DATOS PERSONALES</u>	
Sexo: _____	Edad: _____
Lugar de Residencia: _____	Nivel académico: _____

Anexo 3. Guía de entrevista aplicada al director de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO		N°:
_____ ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN		
<p>Reciba mi mayor cordial saludo. El presente cuestionario está asignado a recepcionar información para la realización del desarrollo de tesis: “La estructura organizacional y su influencia en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018”. Se agradece de antemano su colaboración.</p>		
División del trabajo		
1.	¿Las tareas que realizan sus colaboradores contribuyen efectivamente con el logro de los objetivos organizacionales?	
2.	¿Las Funciones de los colaboradores de la organización se encuentran descritas en el MOF (Manual de Organización y funciones)?	
3.	¿Considera Ud. que el criterio de departamentalización empleado es efectivo?	
Especialización del trabajo		
4.	¿La Academia ofrece la posibilidad a sus colaboradores de alto desempeño de realizar líneas de carrera?	

Jerarquía administrativa	
5.	¿Constantemente el personal acude a Ud. para la solución de problemas rutinarios?
6.	¿El número de trabajadores por área es el adecuado?
7.	¿Existe un organigrama difundido por la institución?
8.	¿Los puestos jerárquicos son ocupados por personas idóneas?
9.	¿Quién toma las decisiones estratégicas en la empresa?
10.	¿El personal jerárquico toma decisiones efectivas?
Cadena de mando	
11.	¿Existe descentralización efectiva?
12.	¿El personal staff es efectivo?
13.	¿Delega autoridad en los equipos de trabajo?

Amplitud de control	
14.	¿Existe una efectiva distribución del personal en la organización?
Logística de entrada	
15.	¿Quién diseña los ciclos académicos?
16.	Se fomenta la participación activa del personal en el diseño de los ciclos académicos. ¿De qué manera?
17.	¿El personal jerárquico sabe en qué momento iniciar la preparación del material didáctico?
18.	¿El procedimiento para la impresión de material académico es el adecuado?
19.	¿De qué manera participa Ud. en la actualización del proceso de impresión de material académico?

Operaciones	
20.	¿Cómo se lleva a cabo la supervisión de los docentes?
21.	¿Se le facilita materiales a los docentes para realizar su tarea?
22.	¿Considera que el personal responsable que brinda el asesoramiento académico es el más idóneo? ¿Por qué?
23.	¿Quién se encarga del apoyo complementario?
Logística de salida	
24.	¿Considera que el área de asesoría psicológica ejerce su labor con efectividad?

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO – FILIAL PIURA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Anexo 3.A Respuestas de guía de entrevista al director de la academia preuniversitaria
Exitus de la ciudad de Piura**

Aplicado a: Lic. Walther Guerrero Silva
Director

Empresa: Academia Preuniversitaria Exitus

Cuestionario:

1. ¿Las tareas que realizan sus colaboradores contribuyen efectivamente con el logro de los objetivos organizacionales?

Cada colaborador conoce las funciones que realiza en la institución y el ejecutar sus tareas correctamente contribuye al logro de los objetivos de la empresa.

La institución avanza gracias al trabajo en equipo de cada uno de mis colaboradores, es importante la labor que ejerce cada uno de ellos, puesto que gracias a ello y el trabajo en equipo que realicen, Exitus han logrado consolidarla como una de las academias preuniversitarias líder en la región.

2. ¿Las Funciones de los colaboradores de la organización se encuentran descritas en el MOF (Manual de Organización y funciones)?

Existe un Manual de Organización de Funciones que se entrega a cada colaborador al iniciar el vínculo laboral. Se detallan las funciones y tareas que debe realizar en su puesto de trabajo y otras que dirección o el personal jerárquico pueda delegar.

3. ¿Considera Ud. que el criterio de departamentalización empleado es efectivo?

La departamentalización es importante porque permite ubicar al colaborador de acuerdo a su talento y habilidades y es más para generar la división del trabajo y lograr cumplir con los objetivos.

4. ¿La Academia ofrece la posibilidad a sus colaboradores de alto desempeño de realizar líneas de carrera?

Si hay líneas de carrera de acuerdo a la evaluación de desempeño de cada colaborador y teniendo en cuenta sus capacitaciones. Los colaboradores se les ubica en puestos área de acuerdo a sus habilidades y a su buen desempeño, prueba de ello es que docentes que iniciaron con la categoría de retén (colaboradores que por primera vez dictan clase e inician con el cargo de auxiliar y en caso se reporte la inasistencia de un docente a clases el retén cubre ese bloque dictando clases), hoy en día se desarrollen como coordinadores de curso o docentes principales de la institución, otro caso es una colaboradora que se inició como digitadora y actualmente se desempeña como coordinadora general de la institución, Por consiguiente, Exitus si ha brinda a sus colaboradores realizar línea de carrera.

5. ¿Constantemente el personal acude a Ud. para la solución de problemas rutinarios?

Según el organigrama debería acudir a su jefe inmediato y así lo hace. Existe personal en la institución responsable a dar solución de situaciones rutinarias, según el área donde se presenten; y cuando van más allá se consulta a Dirección para buscar las alternativas de solución.

6. ¿El número de trabajadores por área es el adecuado?

La academia preuniversitaria Exitus tiene el número de colaboradores de acuerdo a la demanda de los estudiantes. Los ciclos académicos en Exitus es variante; en los meses de Verano (enero a marzo) la demanda de estudiantes es mayor; es por ello que la contratación de personal aumenta; a diferencia otros ciclos académicos como Invierno (setiembre – diciembre) la demanda de estudiantes disminuye.

Cada área está conformada por el número de colaboradores necesarios que el proceso lo requiere.

7. ¿Existe un organigrama difundido por la institución?

Cada colaborador conoce el organigrama y es más como promotor y director estoy delegando y empoderando a los coordinadores. En las reuniones generales anuales, mayormente en el mes diciembre, se comunica sobre los cambios que se van a suscitar y se informa sobre el organigrama de la institución.

8. ¿Los puestos jerárquicos son ocupados por personas idóneas?

Así es, de acuerdo al desempeño y capacitación para asumir el puesto. Cada colaborador tiene la oportunidad de demostrar sus habilidades y su mejor desempeño; depende del trabajo que realice para que puedan asumir puestos jerárquicos y de confianza.

9. ¿Quién toma las decisiones estratégicas en la empresa?

Promotoría en coordinación con Dirección y los coordinadores de área.

10. ¿El personal jerárquico toma decisiones efectivas?

Siempre se buscan que sean efectivas y de acuerdo al logro de los objetivos. El personal jerárquico cuenta con el voto de confianza por parte de promotoría y de Dirección, para ello esperamos siempre de ellos las decisiones más asertivas y efectivas en bien de la institución.

11. ¿Existe descentralización efectiva?

Así es, tengo la idea de poder empoderar a cada uno del personal jerárquico. Es importante delegar funciones a los colaboradores para fomentar la participación de los mismos en la empresa y así obtener los resultados esperados.

12. ¿El personal staff es efectivo?

Las personas que asesoran a la empresa y que son externas siempre lo realizan de una manera efectiva.

13. ¿Delega autoridad en los equipos de trabajo?

Como Director siempre he delegado responsabilidad a los equipos de trabajo en la institución y he esperado obtener un resultado eficaz en el logro de los objetivos.

14. ¿Existe una efectiva distribución del personal en la organización?

Si existen esto se hace de acuerdo a la demanda de estudiantes en la institución.

En cada área se han ubicado especialistas profesionales que puedan hacer frente a las necesidades de la empresa. En el mismo caso con los docentes, tenemos un docente especialista en cada curso. Por ejemplo: en el curso de álgebra, aritmética, geometría etc. por el rubro de la empresa se trabaja con materias desintegradas que me permiten brindar un servicio eficaz a nuestros estudiantes.

15. ¿Quién diseña los ciclos académicos?

Dirección en coordinación con el personal jerárquico, se toma en cuenta las estadísticas de los ciclos pasados y se realiza una proyección del ciclo entrante y con ello se toman las previsiones del caso para hacer frente a la demanda del mercado.

16. Se fomenta la participación activa del personal en el diseño de los ciclos académicos.

¿De qué manera?

En reuniones con colaboradores se informa y se piden sugerencias de la programación de ciclos. Todas las áreas aportan información valiosa para nuestra proyección, desde la implementación del número de carpetas por aulas hasta la cantidad de docentes que se va a contratar en los ciclos académicos.

17. ¿El personal jerárquico sabe en qué momento iniciar la preparación del material didáctico?

Se planifica el inicio de cada ciclo académico. Cada ciclo académico tiene una fecha de inicio y término del dictado de clases y el personal jerárquico antes que culmine el ciclo está tomando las medidas para impulsar el siguiente ciclo.

18. ¿El procedimiento para la impresión de material académico es el adecuado?

La institución tiene un departamento específico para dicha actividad y si es el más adecuado. Existe un procedimiento conocido por el personal responsable y siempre estamos observando en las dificultades que se presentan para ir mejorando.

19. ¿De qué manera participa Ud. en la actualización del proceso de impresión de material académico?

Se convoca a reuniones a todos los departamentos y el personal jerárquico se coordina las actividades de actualización material didáctico y se les solicita alcancen al área correspondiente los cambios que se puedan dar en los temarios de cada curso.

20. ¿Cómo se lleva a cabo la supervisión de los docentes?

Desde el momento de reclutamiento del personal y a través de encuestas a los estudiantes se supervisa al docente. Además, cada curso tiene un coordinador que se le ha delegado monitorear el avance y el desempeño de los docentes a su cargo.

21. ¿Se le facilita materiales a los docentes para realizar su tarea?

El docente tiene todos los materiales para desarrollar las enseñanzas de los estudiantes. Existe un banco de preguntas en el área de digitación, material virtual y físico para la elaboración de su material académico, hay un área de digitación que se encarga del tipo de material, equipos multimedia, aulas implementadas para dictar clases con material multimedia y un área que se encarga del fotocopiado del material; con ello, siempre nos hemos preocupado en que el docente cuenta con todas las herramientas necesarias para una clase con elevado nivel académico

22. ¿Considera que el personal responsable que brinda el asesoramiento académico es el más idóneo? ¿Por qué?

Los asesoramientos son servicios brindados por los mismos docentes que enseñan en el turno de la mañana; por lo tanto, es el más idóneo. Se dictan de acuerdo a los ciclos académicos inter diarios en el turno de la tarde con la finalidad de elevar el nivel académico de los estudiantes.

23. ¿Quién se encarga del apoyo complementario?

El servicio complementario en cuanto a las asesorías lo realiza el personal docente de la institución, que tiene como fin elevar el nivel académico en cuanto a los estudiantes que han salido nota desaprobatória en los simulacros de examen que se han aplicado durante el ciclo académico; se les invita a los jóvenes de manera gratuita a asistir por las tardes.

Exitus, busca brindar un servicio integral tanto en conocimientos como emocional. El servicio de psicología lo realiza una Srta. Licenciada en psicología educativa que se encarga de apoyar a los estudiantes en situaciones educativa y de índole personal.

24. ¿Considera que el área de asesoría psicológica ejerce su labor con efectividad?

Los estudiantes deben tener una preparación integral, para ello se ha implementado el área de asesoría psicológica y orientación al postulante, que debería tener efectividad, para ello se realizan evaluaciones periódicas.

Anexo 3.B. Informe de guía de entrevista aplicada al director de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura

La entrevista se solicitó con una semana de anticipación ya que el Sr. Director cuenta con una agenda muy recargada, se llevó a cabo el día lunes 15 de octubre a las 10.00a.m. en la oficina de Dirección; la realizó la Sra. Milagros Violeta Purizaca Porras al Lic. Walther Guerrero Silva, director de la academia preuniversitaria Exitus; se solicitó un ambiente tranquilo y cerrado puesto para evitar que los estudiantes que transitaran cerca de la oficina pueda distraer la entrevista.

Se le preguntó al director si era posible que se trabaje con los celulares puestos en silencio a lo que el accedió, así como también solicitó a la secretaria que no sea interrumpido durante el tiempo que duró la entrevista. Se acordó como una referencia de duración de la entrevista de una 1 hora y accedió; ampliándose a una duración de 1.25min

El objetivo de la entrevista era obtener información de cómo se manejan los procesos operativos en la empresa y de cómo la estructura organizacional puede influenciar en ellos. Se dio inicio con la pregunta en que si las tareas que realizan sus colaboradores contribuyen efectivamente en el logro de los objetivos organizacionales y de qué manera la institución ofrece la posibilidad de realizar línea de carrera a sus colaboradores.

Indicó que como Director siempre ha buscado empoderar a sus colaboradores para que puedan demostrar sus habilidades y con ello hacer línea de carrera en la institución. Que existe un organigrama y los puestos son ocupados por personal idóneo. Asimismo, indicó que en el proceso de elaboración de los ciclos académicos se fomenta la participación de todos los colaboradores.

Se realizaron preguntas en cuanto a facilitar recursos materiales a los docentes para que puedan realizar sus actividades de la manera más efectiva. También se le preguntó sobre la supervisión de su personal docente.

En cuanto al servicio del apoyo complementario manifiesta que los docentes que dictan en el turno de la mañana lo hacen en la tarde en este servicio y en respuesta al servicio de

asesoría psicológica en consciente que existe muchos puntos que mejorar, puesto que, es un área de mucha importancia que participa en la formación del estudiante.

La guía de entrevista se ha estructurado en dos partes; en la primera parte se ha tomado preguntas que permitan obtener información de la estructura organizacional de la empresa y la segunda parte preguntas dirigidas a los procesos operativos de Exitus.

La finalidad de la entrevista ha sido obtener una visión más clara de la estructura organizacional de la academia preuniversitaria Exitus y de cómo se manejan los procesos operativos de la institución, para ello era necesario recabar información del director de la academia; ello me va a permitir contrastar información de los colaboradores y estudiantes de la academia preuniversitaria Exitus.

Anexo 4: Constancia de Validaciones



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, MERCEDES R. PALACIOS DE BRICENYO con DNI N° 02845588
 Dra. en CIENCIAS ADMINISTRATIVAS N° ANR:
 de profesión LIC. EN AD. desempeñándome
 actualmente como DOCENTE en U.C.V.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario para colaboradores de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura.	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

**“LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA ACADEMIA
PREUNIVERSITARIA EXITUS DE LA CIUDAD DE PIURA – AÑO 2018.”**

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																			95		
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																				96	
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																				96	
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																				96	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																				96	



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, José Martín Lazo Sánchez con DNI N° 02778943
 Lic. en Ciencias Administrativas N° ANR:
 de profesión Administrador desempeñándome
 actualmente como Docente en la UCV - Piura

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario para colaboradores de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura.	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

Cuestionario para estudiantes de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura.	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 28 días del mes de setiembre del Dos mil dieciocho.



Lic. : José Martín Lazo Sánchez
 DNI : 02778943
 Especialidad : Administración
 E-mail : milazo@hotmail.com

**“LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA ACADEMIA
PREUNIVERSITARIA EXITUS DE LA CIUDAD DE PIURA – AÑO 2018.”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO:
CUESTIONARIO APLICADO A LOS COLABORADORES DE LA ACADEMIA PREUNIVERSITARIA EXITUS DE LA CIUDAD DE PIURA**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																			95		
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																			100		
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																			95		
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																			95		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																			100		

**“LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA ACADEMIA
PREUNIVERSITARIA EXITUS DE LA CIUDAD DE PIURA – AÑO 2018.”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO:
CUESTIONARIO APLICADO A LOS ESTUDIANTES DE LA ACADEMIA PREUNIVERSITARIA EXITUS DE LA CIUDAD DE PIURA**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																			95		
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																				100	
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																			95		
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																			95		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																				100	



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Freddy Castillo Salas con DNI N° 02842237
 Dr. en Ciencias Administrativas N° ANR: A202528
 de profesión h.c. en Administración desempeñándome
 actualmente como Docente en U.C.V. Piura.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario para colaboradores de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura.	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

Cuestionario para estudiantes de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura.	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 28 días del mes de setiembre del Dos mil dieciocho.


 Dr. : Freddy William Cartillo Palacios
 DNI : 02842237
 Especialidad : Administración / Investigación
 E-mail : fcartillo30@gmail.com

**“LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA ACADEMIA
PREUNIVERSITARIA EXITUS DE LA CIUDAD DE PIURA – AÑO 2018.”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO:
CUESTIONARIO APLICADO A LOS COLABORADORES DE LA ACADEMIA PREUNIVERSITARIA EXITUS DE LA CIUDAD DE PIURA**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																			86		
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																			86		
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																			86		
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																			86		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																			86		



**“LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA ACADEMIA
PREUNIVERSITARIA EXITUS DE LA CIUDAD DE PIURA – AÑO 2018.”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO:
CUESTIONARIO APLICADO A LOS ESTUDIANTES DE LA ACADEMIA PREUNIVERSITARIA EXITUS DE LA CIUDAD DE PIURA**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																	85				
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																	85				
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																	85				
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																	85				
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																	85				



Anexo 5: Registro de Confiabilidad

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	FORMATO DE REGISTRO DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO	ÁREA DE INVESTIGACIÓN
---	--	-----------------------

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. ESTUDIANTE	:	Milagros Violeta Purizaca Porras
1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	:	La estructura organizacional y su influencia en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura - 2018
1.3. ESCUELA PROFESIONAL	:	Escuela profesional de Administración
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)	:	Cuestionario sobre Estructura Organizacional (Colaboradores)
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	:	<i>KR-20 kuder Richardson</i> () <i>Alfa de Cronbach.</i> (X)
1.6. FECHA DE APLICACIÓN	:	10-10-2018
1.7. MUESTRA APLICADA	:	10

II. CONFIABILIDAD

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	0.894
------------------------------------	--------------

III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (*ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.*)

Numero de ítems iniciales: 30 Numero de ítems iniciales: 30 El valor encontrado cae en un rango de confiabilidad alta, lo que garantiza la aplicabilidad del instrumento
--


 Estudiante: Milagros Violeta Purizaca Porras
 DNI : 80172891

Docente


 LEMIN ABANTO CERNA
 LIC. EN ESTADÍSTICA
 COESPE 506

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. ESTUDIANTE	:	Milagros Violeta Purizaca Porras
1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	:	La estructura organizacional y su influencia en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura - 2018
1.3. ESCUELA PROFESIONAL	:	Escuela profesional de Administración
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)	:	Cuestionario sobre Procesos operativos (Colaboradores)
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	:	KR-20 kuder Richardson ()
	:	Alfa de Cronbach. (X)
1.6. FECHA DE APLICACIÓN	:	10-10-2018
1.7. MUESTRA APLICADA	:	10

II. CONFIABILIDAD

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	0.881
------------------------------------	--------------

III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.)

Numero de ítems iniciales: 14
 Numero de ítems iniciales: 14
 El valor encontrado cae en un rango de confiabilidad alta, lo que garantiza la aplicabilidad del instrumento


 Estudiante: Milagros Violeta Purizaca Porras
 DNI : 80172891

Docente


 Lenny Abanto Cerna
 LIC. EN ESTADÍSTICA
 COESPE 506

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. ESTUDIANTE	:	Milagros Violeta Purizaca Porras
1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	:	La estructura organizacional y su influencia en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura - 2018
1.3. ESCUELA PROFESIONAL	:	Escuela profesional de Administración
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)	:	Cuestionario sobre Estructura Organizacional (Estudiantes)
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	:	<i>KR-20 kuder Richardson</i> () <i>Alfa de Cronbach.</i> (X)
1.6. FECHA DE APLICACIÓN	:	10-10-2018
1.7. MUESTRA APLICADA	:	26

II. CONFIABILIDAD

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	0.836
---	--------------

III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.)

Numero de ítems iniciales: 11
 Numero de ítems iniciales: 11
 El valor encontrado cae en un rango de confiabilidad alta, lo que garantiza la aplicabilidad del instrumento

Estudiante: 
 DNI : 80172891

Docente


 LEMÍN ABANTO CERNA
 LIC. EN ESTADÍSTICA
 GOESPE 506

IV. DATOS INFORMATIVOS

4.1. ESTUDIANTE	:	Milagros Violeta Purizaca Porras
4.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	:	La estructura organizacional y su influencia en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura - 2018
4.3. ESCUELA PROFESIONAL	:	Escuela profesional de Administración
4.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)	:	Cuestionario sobre Procesos operativos (estudiantes)
4.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	:	<i>KR-20 kuder Richardson</i> ()
	:	<i>Alfa de Cronbach.</i> (X)
4.6. FECHA DE APLICACIÓN	:	10-10-2018
4.7. MUESTRA APLICADA	:	26

V. CONFIABILIDAD

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	0.762
------------------------------------	--------------

VI. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.)

Numero de ítems iniciales: 15
 Numero de ítems iniciales: 15
 El valor encontrado cae en un rango de confiabilidad aceptable, lo que garantiza la aplicabilidad del instrumento

Estudiante: 
 DNI : 80172891

Docente


 LEMIN ABANTO CERNA
 LIC EN ESTADISTICA
 COESPE 506

Anexo 6. Matriz de Consistencia

Tema	Problema de la investigación	Objetivos de la investigación	Método
La estructura organizacional y su influencia en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.	Problema general	Objetivo general	Tipo de investigación: Correlacional – causal Diseño de investigación Diseño no experimental Investigación transversal Enfoque Mixto
	¿Cómo la estructura organizacional influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018?	Explicar cómo la estructura organizacional influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.	
	Problemas específicos	Objetivos específicos	Población: P1: Colaboradores academia P2: Estudiantes academia de los niveles socioeconómicos A, B y C
	¿Cómo la división del trabajo influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018?	Identificar la influencia de la división del trabajo en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.	
	¿De qué manera la especialización del trabajo influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018?	Explicar cómo la especialización del trabajo influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.	

	¿De qué manera la jerarquía administrativa influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018?	Determinar cómo la jerarquía administrativa influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.	Muestra M1: 57 colaboradores M2: 237 estudiantes Técnicas - Encuesta - Entrevista Instrumentos - Cuestionario - Guía de entrevista
	¿Cómo la cadena de mando influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018?	Conocer cómo la cadena de mando influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.	
	¿Cómo la amplitud de control influye en los procesos operativos de la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018?	Establecer como la amplitud de control influye en los procesos operativos en la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.	

Anexo 7. Matriz de instrumentos

Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura

						INSTRUMENTO A		
Problema	Objetivo	Hipotesis	Variables	Indicadores		Técnica / Instrumento	N° de ítems	Ítems
¿Cómo la estructura organizacional influye en los procesos operativos en la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018?	Analizar cómo la estructura organizacional influye en los procesos operativos en la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.	La estructura organizacional influye significativamente en los procesos operativos en la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.	X: Estructura organizacional	X1.1	Tareas	Encuesta Cuestionario	1	Las tareas que realiza contribuyen efectivamente con el logro de los objetivos organizacionales.
							2	Las tareas que cumple se encuentran descritas en el MOF (Manual de Organización y funciones).
							3	El MOF es coherente con las tareas que cumple.
							4	El trabajo que Ud. realiza es diferente al de otros puestos de trabajo.
							5	Las tareas que realiza son complementarias con otros puestos de trabajo.
							6	Conoce como se encuentra conformada la estructura organizacional de la empresa.
							7	Los objetivos de la empresa van ligados con la tarea que desempeñas.
				1	Las funciones del puesto de trabajo son innovadoras.			
				1	Los puestos de trabajo se han agrupado de acuerdo a las funciones.			
2	Los puestos de trabajo se agrupan por los tipos de servicios que se ofrecen (Preu – PNP – ADES – Escolares).							
3	Los puestos de trabajo se han agrupado con un criterio geográfico.							
				X1.2	Funciones			
				X1.3	Tipos de departamentalización			

			4	Los puestos de trabajo se han agrupado por tipos de procesos que se realizan en la organización.
X1.4	Coordinación de áreas		5	La coordinación que se realiza con los jefes y/o compañeros es efectiva.
X2.1	Responsabilidad	Encuesta Cuestionario	1	El personal de la organización tiene una alta especialización en la ejecución de las tareas asignadas.
			2	El personal de la organización realiza los trabajos asignados con mucho compromiso.
X2.2	Línea de carrera		1	Es posible hacer línea de carrera en la organización.
X3.1	Número de cargos	Encuesta Cuestionario	1	El número de puestos de trabajo que tiene su jefe permite una dirección efectiva.
			2	Existe un número adecuado de jefaturas en la organización.
X3.2	Distribución de rangos jerárquicos		1	Las personas que ocupan los puestos jerárquicos son idóneas.
X3.3	Capacidad para la toma de decisiones		1	El personal de la organización demuestra capacidad para la toma de decisiones.
			2	Las decisiones que toma el personal permiten resolver problemas.
X4.1	Autoridad de línea	Encuesta Cuestionario	1	Ud. recibe órdenes y supervisión constante de jefe.
			2	Las personas de cargos jerárquicos ejercen autoridad efectiva sobre sus subordinados.
			3	Los jefes de la organización cuentan con la autoridad ganada por el buen desempeño del puesto de trabajo.
			4	El personal de la organización cumple con las órdenes dadas con actitud positiva.
X4.2	Autoridad del personal o de staff		1	En la organización existen especialistas que brindan asesorías según sus competencias.

		X4.3	Autoridad de equipo		1	Los equipos de trabajo, realizan un trabajo efectivo dado que cuentan con asesorías por especialistas.
		X5.1	Ubicación de los trabajadores	Encuesta Cuestionario	1	El personal que ocupa los diferentes puestos de trabajo cuenta con las competencias que el cargo requiere.
		X5.2	Capacidad de delegación		1	El personal de la organización se encuentra calificado para desempeñar tareas diferentes a las realizadas en su puesto de trabajo.
					2	El personal de la organización posee los conocimientos y habilidades para cumplir efectivamente con las tareas delegadas.
Y: Procesos operativos		Y1.1	Diseño de ciclos académicos	Encuesta Cuestionario	1	Participa activamente en el diseño de ciclos académicos.
		Y1.2	Preparación de material académico.		1	La preparación de material académico se realiza con antelación.
		Y1.3	Procedimiento para la impresión de material académico.		2	En la preparación de material académico dispone de los insumos requeridos.
				1	Existe un procedimiento para para la impresión de material académico estandarizado y conocido.	
					2	El procedimiento para la impresión de material académico es conocido por todos los involucrados.
		Y2.1	Procedimiento de dictado de clases.	Encuesta Cuestionario	1	La distribución del material a los estudiantes es oportuna.
					2	Los docentes cuentan con los materiales que la tarea requiere.
					3	Los salones son suficientemente ventilados, iluminados y cómodos para los estudiantes.
	Y2.2	Procedimiento para el asesoramiento académico al alumnado.	1	Existe un procedimiento para el asesoramiento académico al alumnado estandarizado y conocido.		
			2	La asesoría es personalizada.		

--	--

			3	La asesoría se brinda oportunamente.	
	Y3.1	Procedimiento de apoyo complementario al alumnado: Clases adicionales, seminarios y asesorías psicológicas.	Encuesta Cuestionario	1	El apoyo complementario se brinda a todos los estudiantes.
				2	El apoyo complementario brindado a los estudiantes es efectivo.

Anexo 7.A: Matriz de instrumentos

Cuestionario aplicado a los estudiantes de la Academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura

						INSTRUMENTO B					
Problema	Objetivo	Hipotesis	Variables	Indicadores		Técnica / Instrumento	Nº de ítems	Ítems			
¿Cómo la estructura organizacional influye en los procesos operativos en la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018?	Analizar cómo la estructura organizacional influye en los procesos operativos en la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.	La estructura organizacional influye significativamente en los procesos operativos en la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.	X: Estructura organizacional	X1.1	Tareas	Encuesta Cuestionario	1	Recibe una atención efectiva por parte del personal administrativo.			
							2	El personal le trata con respeto.			
							3	El personal promueve el orden para ofrecer un mejor servicio a los estudiantes.			
				4	Percibe predisposición al servicio por parte del personal de la institución.						
							X1.2	Funciones		1	El personal conoce las funciones de su puesto de trabajo.
							X1.3	Coordinación de áreas		1	Percibe que el personal soluciona con prontitud sus problemas.
							X2.1	Responsabilidad	Encuesta Cuestionario	1	Los docentes le explican cuando no entiende algún ejercicio.
							X2.1	Número de cargos	Encuesta Cuestionario	1	El director o coordinador solucionan su problemática de manera efectiva.
							X3.1	Capacidad para la toma de decisiones		1	El personal toma decisiones efectivas para resolver los problemas.
							X4.1	Autoridad de línea	Encuesta Cuestionario	1	Percibe que el personal administrativo cuenta con la autoridad necesaria para desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo.
			X5.1	Ubicación de los trabajadores	Encuesta Cuestionario	1	Cuando Ud. requiere de los servicios del personal administrativo lo encuentra disponible.				

Y: Procesos operativos	Y1.1	Diseño de ciclos académicos	Encuesta Cuestionario	1	Está informado del temario planificado en el curso.			
	Y1.2	Preparación de material académico.		2	Está informado sobre los resultados de sus notas académicas.			
	Y1.3	Procedimiento para la impresión de material académico.		1	Las clases impartidas tienen en cuenta la temática del prospecto a la UNP o ETS-PNP.			
	Y2.1	Procedimiento de dictado de clases.	Encuesta Cuestionario	1	Recibe oportunamente su material de clase.			
				2	Los docentes cuentan con todo el material requerido para la realización de su clase.			
				3	Los salones son suficientemente ventilados, iluminados y cómodos.			
				4	Las clases impartidas tienen en cuenta la temática del prospecto a la UNP o ETS-PNP.			
				1	Recibe clases de asesoramiento para mejorar tu rendimiento académico.			
				2	El dictado de clase de asesoramientos es efectiva.			
	Y2.2	Procedimiento para el asesoramiento académico al alumnado.	Encuesta Cuestionario	3	Recibe el apoyo del docente cuando Ud. lo requiere.			
				Y3.1	Procedimiento de apoyo complementario al alumnado: Clases adicionales, seminarios y asesorías psicológicas.	Encuesta Cuestionario	1	Se le ha informado sobre los horarios y beneficios del área de asesoría psicológica y orientación al postulante.
							2	Ha recibido apoyo complementario (asesoría psicológica).
3	El área de asesoría psicológica le brinda un servicio eficiente.							
4	Las clases adicionales seminarios satisfacen sus expectativas.							

Anexo 7.B: Matriz de instrumentos

Guía de entrevista aplicado al director de la Academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura

						INSTRUMENTO A		
Problema	Objetivo	Hipotesis	Variables	Indicadores		Técnica / Instrumento	N° de ítems	Ítems
¿Cómo la estructura organizacional influye en los procesos operativos en la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018?	Analizar cómo la estructura organizacional influye en los procesos operativos en la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.	La estructura organizacional influye significativamente en los procesos operativos en la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.	X: Estructura organizacional	X1.1	Tareas	Encuesta Cuestionario	1	¿Las tareas que realizan sus colaboradores contribuyen efectivamente con el logro de los objetivos organizacionales?
				X1.2	Funciones		1	¿Las Funciones de los colaboradores de la organización se encuentran descritas en el MOF (Manual de Organización y funciones)?
				X1.3	Tipos de departamentalización		1	¿Considera Ud. que el criterio de departamentalización empleado es efectivo?
				X1.2	Línea de carrera		1	¿La Academia ofrece la posibilidad a sus colaboradores de alto desempeño de realizar líneas de carrera?
				X3.1	Número de cargos	Encuesta Cuestionario	1	¿Constantemente el personal acude a Ud. para la solución de problemas rutinarios?
				X3.2	Distribución de rangos jerárquicos		2	¿El número de trabajadores por área es el adecuado?
							1	¿Existe un organigrama difundido por la institución?
							2	¿Los puestos jerárquicos son ocupados por personas idóneas?

				X3.3	Capacidad para la toma de decisiones		1	¿Quién toma las decisiones estratégicas en la empresa?				
							2	¿El personal jerárquico toma decisiones efectivas?				
				X4.1	Autoridad de línea	Encuesta Cuestionario	1	¿Existe descentralización efectiva?				
							X4.2	Autoridad del personal o de staff	1	¿El personal staff es efectivo?		
									X4.3	Autoridad de equipo	1	¿Delega autoridad en los equipos de trabajo?
				X5.1	Ubicación de los trabajadores	Encuesta Cuestionario	1	¿Existe una efectiva distribución del personal en la organización?				
				Y: Procesos operativos				Y1.1	Diseño de ciclos académicos	Encuesta Cuestionario	1	¿Quién diseña los ciclos académicos?
											2	Se fomenta la participación activa del personal en el diseño de los ciclos académicos. ¿De qué manera?
								Y1.2	Preparación de material académico.		1	¿El personal jerárquico sabe en qué momento iniciar la preparación del material didáctico?
								Y1.3	Procedimiento para la impresión de material académico.		1	¿El procedimiento para la impresión de material académico es el adecuado?
2	¿De qué manera participa Ud. en la actualización del proceso de impresión de material académico?											
Y2.1	Procedimiento dictado de clases.	de	Encuesta Cuestionario	1	¿Cómo se lleva a cabo la supervisión de los docentes?							
				2	¿Se les facilita materiales a los docentes para realizar su tarea?							

Anexo 8: Resultados complementarios

3.1 Influencia de la división del trabajo en los procesos operativos en la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.

Tabla 11. Los procesos operativos de la Academia Pre Universitaria Exitus de la ciudad de Piura, en función de la división del trabajo

División del trabajo	Procesos operativos								Total	
	Deficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
Colaboradores										
Regular	0	0.0%	1	50.0%	1	50.0%	0	0.0%	2	100.0%
Bueno	0	0.0%	1	2.7%	33	89.2%	3	8.1%	37	100.0%
Muy bueno	0	0.0%	1	5.6%	5	27.8%	12	66.7%	18	100.0%
Total	0	0.0%	3	5.3%	39	68.4%	15	26.3%	57	100.0%
Estudiantes										
Muy deficiente	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%	1	100.0%
Deficiente	0	0.0%	1	50.0%	1	50.0%	0	0.0%	2	100.0%
Regular	1	6.3%	5	31.3%	8	50.0%	2	12.5%	16	100.0%
Bueno	0	0.0%	9	9.4%	69	71.9%	18	18.8%	96	100.0%
Muy bueno	1	0.8%	5	4.2%	57	47.5%	57	47.5%	120	100.0%
Total	2	0.9%	20	8.5%	135	57.4%	78	33.2%	235	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores y estudiantes

Los resultados del estudio indican que, en el caso de los colaboradores, el nivel regular se refleja en uno de los dos trabajadores que califican a la división del trabajo como regular; en cambio, el nivel bueno se refleja mayormente en los trabajadores que también le dan dicho calificativo a la división del trabajo, según se observa en el 89.2%. Luego, se observa que el nivel muy bueno, se refleja mayormente en el grupo que califica en el mismo nivel a la división del trabajo.

En el caso de los estudiantes, el comportamiento es similar, el nivel deficiente se refleja en un estudiante, que califica como regular a la división del trabajo. En este grupo de investigados, el nivel regular, se refleja en el 50% y 31.3%, de los que califican como deficiente o regular, a la división del trabajo. El nivel bueno por su

parte, se refleja más en los estudiantes que califican como buena a dicha división del trabajo, según se observa en la opinión del 71.9%. Por otro lado, el estudio indica que el nivel muy bueno de los procesos operativos, se refleja más en los estudiantes que también califican en dicho nivel a la división del trabajo.

Tanto de la opinión de los colaboradores, como de la de estudiantes, se observa que los procesos operativos tienden a ser mejores, en la medida que la división del trabajo mejora.

3.2. Influencia de la especialización del trabajo en los procesos operativos en la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.

Tabla 12. Los procesos operativos de la Academia Pre Universitaria Exitus de la ciudad de Piura, en función de la especialización del trabajo

Especialización	Procesos operativos								Total	
	Deficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
Colaboradores										
Regular	0	0.0%	2	25.0%	6	75.0%	0	0.0%	8	100.0%
Bueno	0	0.0%	1	2.9%	27	77.1%	7	20.0%	35	100.0%
Muy bueno	0	0.0%	0	0.0%	6	42.9%	8	57.1%	14	100.0%
Total	0	0.0%	3	5.3%	39	68.4%	15	26.3%	57	100.0%
Estudiantes										
Muy deficiente	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%	1	0.0%
Deficiente	0	0.0%	1	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%
Regular	1	5.9%	5	29.4%	9	52.9%	2	11.8%	17	100.0%
Bueno	0	0.0%	9	8.7%	75	72.8%	19	18.4%	103	100.0%
Muy bueno	1	0.9%	6	5.2%	52	45.2%	56	48.7%	115	100.0%
Total	2	0.8%	21	8.9%	136	57.4%	78	32.9%	237	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores y estudiantes

Los resultados relacionados a los colaboradores, dejan en evidencia que el nivel regular de los procesos operativos, se refleja con mayor frecuencia en el grupo que califica a la especialización como regular, según se observa en el 25%; luego el nivel bueno es más frecuente en los trabajadores del grupo anterior y en el que califica a la especialización como buena según se observa en el 75% y 77.1% respectivamente. La calificación más alta de los procesos operativos, indicada como muy buena, se presenta

sobretudo en el grupo que califica también como muy buena a la especialización, de acuerdo a lo indicado por el 57.1%.

En el caso de los estudiantes, el comportamiento es similar; el nivel regular se presentó mayormente en el grupo que califica a la especialización como deficiente o regular, según lo señala el único trabajador que califica a la especialización como deficiente y por el 29.4% de los que lo califica como regular. Luego se observa que el nivel bueno o muy bueno de los procesos operativos, se refleja sobre todo en los estudiantes que le dan el mismo calificativo a la especialización, como se observa en el 72.8% y 48.7%, respectivamente.

Tanto de la opinión de los colaboradores como de los estudiantes, se observa que los procesos operativos mejoran en tanto mejora la especialización.

3.3. Influencia de la jerarquía administrativa en los procesos operativos en la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.

Tabla 13. Los procesos operativos de la Academia Preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura, en función de la jerarquía administrativa

Jerarquía administrativa	Procesos operativos								Total	
	Deficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
Colaboradores										
Regular	0	0.0%	3	50.0%	3	50.0%	0	0.0%	6	100.0%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	21	80.8%	5	19.2%	26	100.0%
Muy bueno	0	0.0%	0	0.0%	15	60.0%	10	40.0%	25	100.0%
Total	0	0.0%	3	5.3%	39	68.4%	15	26.3%	57	100.0%
Estudiantes										
Muy deficiente	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Deficiente	1	25.0%	0	0.0%	3	75.0%	0	0.0%	4	100.0%
Regular	1	4.8%	6	28.6%	11	52.4%	3	14.3%	21	100.0%
Bueno	0	0.0%	9	11.7%	54	70.1%	14	18.2%	77	100.0%
Muy bueno	0	0.0%	6	4.4%	68	50.4%	61	45.2%	135	100.0%
Total	2	0.8%	21	8.9%	136	57.4%	78	32.9%	237	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores y estudiantes

El estudio muestra que, en el caso de los colaboradores, el nivel regular de los procesos operativos se presenta sobre todo en el grupo que califica como regular a la jerarquía administrativa, según se observa en el 50%; en cambio el nivel bueno de dichos procesos, se presenta con mayor frecuencia también en los que califican en el mismo nivel a dicha jerarquía, como lo indica el 80.8%. Luego el nivel bueno de los procesos operativos, se manifiesta mayormente en los que califican de la misma manera en el grupo que califica a la jerarquía administrativa.

En el caso de los estudiantes, el nivel deficiente se presenta en el grupo que le da el mismo calificativo a la jerarquía administrativa, como lo indica el 25%; el nivel regular se presenta un poco más en el grupo que califica en el mismo nivel a la jerarquía administrativa, como lo señala el 28.6%; el nivel bueno o muy bueno de los procesos operativos, se evidencia mayormente en los que le dan los mismos calificativos a la jerarquía administrativa, según lo señala el 70.1% y 45.2%, respectivamente.

En este caso también se observa que en la medida que mejora la jerarquía administrativa, también mejoran los procesos operativos.

3.4. Influencia de la cadena de mando en los procesos operativos en la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018

Tabla 14. Los procesos operativos de la Academia Preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura, en función de los procesos administrativos

Cadena de mando	Procesos operativos								Total	
	Deficiente		Regular		Bueno		Muy bueno			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Colaboradores										
Deficiente	0	0.0%	2	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	100.0%
Regular	0	0.0%	1	20.0%	4	80.0%	0	0.0%	5	
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	32	94.1%	2	5.9%	34	100.0%
Muy bueno	0	0.0%	0	0.0%	3	18.8%	13	81.3%	16	100.0%
Total			3	5.3%	39	68.4%	15	26.3%	57	100.0%
Estudiantes										
Muy deficiente	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%	0	.0%	1	100.0%
Deficiente	0	0.0%	2	66.7%	0	0.0%	1	33.3%	3	100.0%
Regular	2	7.4%	6	22.2%	18	66.7%	1	3.7%	27	100.0%

Bueno	0	0.0%	9	13.0%	43	62.3%	17	24.6%	69	100.0%
Muy bueno	0	0.0%	3	2.3%	70	53.4%	58	44.3%	131	100.0%
Total	2	0.9%	20	8.5%	135	57.4%	78	33.2%	235	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores y estudiantes

El estudio deja en evidencia que en el caso de los colaboradores, la valoración más baja, regular, de los procesos operativos se manifiesta en los que califican como deficiente a la cadena de mando, según se observa en el 100%; luego, el estudio indica que el nivel bueno de los procesos operativos, se refleja con mayor en los que califican en el mismo nivel a dicha cadena de mando, como los refiere el 94.1%; el nivel muy bueno es más frecuente en el grupo que le da el mismo calificativo a la cadena de mando, de acuerdo a la opinión del 81.3%.

En el caso de los estudiantes, el nivel deficiente de los procesos operativos, solo se refleja en el 7.4%, del grupo que califica a la cadena de mando en un nivel regular; en cambio, el nivel regular se presenta más, en los que califican como deficiente a dicha cadena, como se observa en el 66.7%; por su parte, el nivel bueno se presenta en forma similar en los estudiantes que califican en un nivel regular o bueno a la cadena de mando, como lo señala el 66.7% y 62.3%, respectivamente. El nivel muy bueno de los procesos operativos, es más frecuente en los estudiantes que le dan el mismo calificativo a dicha cadena de mando.

Tanto de la opinión de los colaboradores como de los estudiantes, se infiere que en la medida que mejora la cadena de mando, mejoran los procesos operativos.

3.5. Influencia de la amplitud de control en los procesos operativos en la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.

Tabla 15. Los procesos operativos de la Academia Preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura, en función de la amplitud de los procesos operativos

Amplitud de control	Procesos operativos								Total	
	Deficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
Colaboradores										
Deficiente	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Regular	0	0.0%	1	25.0%	3	75.0%	0	0.0%	4	100.0%
Bueno	0	0.0%	2	6.3%	27	84.4%	3	9.4%	32	100.0%
Muy bueno	0	0.0%	0	0.0%	9	42.9%	12	57.1%	21	100.0%
Total	0	0.0%	3	5.3%	39	68.4%	15	26.3%	57	100.0%
Estudiantes										
Muy deficiente	0	0.0%	1	25.0%	3	75.0%	0	0.0%	4	100.0%
Deficiente	1	14.3%	4	57.1%	2	28.6%	0	0.0%	7	100.0%
Regular	1	2.0%	7	14.3%	35	71.4%	6	12.2%	49	100.0%
Bueno	0	0.0%	5	5.9%	52	61.2%	28	32.9%	85	100.0%
Muy bueno	0	0.0%	2	2.3%	42	47.7%	44	50.0%	88	100.0%
Total	2	0.9%	20	8.5%	135	57.4%	78	33.2%	235	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores y estudiantes

Los resultados del estudio indican que en el grupo de colaboradores, los que califican a los procesos operativos como regulares, son los que mayormente también le dan ese calificativo a la amplitud de control, mientras que los que consideran a dichos procesos como buenos, mayormente son los que asignan dicha valoración a dicha amplitud, según lo señala en 84.4%; el tanto que el nivel más alto de los procesos operativos, es más frecuente en colaboradores que valoran de la misma forma a la amplitud de control según se desprende de la opinión del 57.1%.

En el caso de los estudiantes, el comportamiento es similar, los que califican a los procesos operativos como deficientes, son los que mayormente consideran igual a la amplitud de los procesos, según lo indica el 14.3%; mientras que los estudiantes que califican a los procesos operativos como regulares, mayormente le dan el calificativo de deficiente a dicha amplitud, como lo señala el 57.1%. En cambio, los que consideran

que dichos procesos son buenos o muy buenos, son también los que califican a la amplitud en los mismos niveles, según se observa en la opinión del 61.2% y 50%.

3.6. Influencia de la estructura organizacional en los procesos operativos en la academia preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura – año 2018.

Tabla 16. Los procesos operativos de la Academia Preuniversitaria Exitus de la ciudad de Piura, en función de la estructura organizacional

Estructura organizacional	Procesos operativos								Total	
	Deficiente		Regular		Bueno		Muy bueno			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Colaboradores										
Deficiente	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Regular	0	0.0%	1	50.0%	1	50.0%	0	0.0%	2	
Bueno	0	0.0%	2	4.9%	35	85.4%	4	9.8%	41	100.0%
Muy bueno	0	0.0%	0	0.0%	3	21.4%	11	78.6%	14	100.0%
Total	0	0.0%	3	5.3%	39	68.4%	15	26.3%	57	100.0%
Estudiantes										
Muy deficiente	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Deficiente	0	0.0%	1	33.3%	1	33.3%	1	33.3%	3	100.0%
Regular	1	4.2%	7	29.2%	14	58.3%	2	8.3%	24	100.0%
Bueno	1	0.9%	8	7.3%	79	72.5%	21	19.3%	109	100.0%
Muy bueno	0	0.0%	4	4.0%	41	41.4%	54	54.5%	99	100.0%
Total	2	0.9%	20	8.5%	135	57.4%	78	33.2%	235	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores y estudiantes

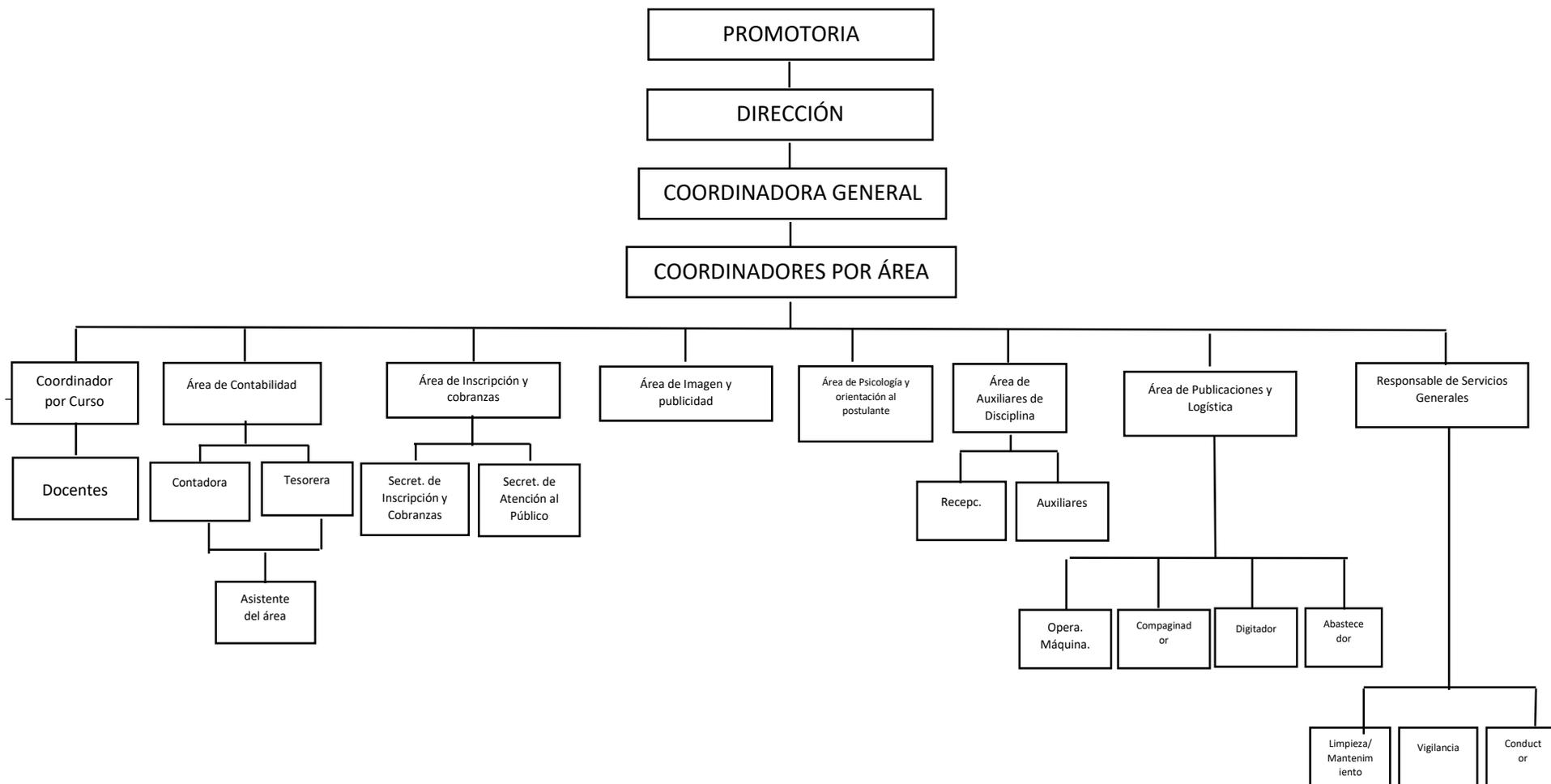
Los resultados asociados a los colaboradores muestran que los que califican a los procesos operativos como regular pertenecen al grupo que califica a la estructura organizacional como regular, según se observa en el 50%; en cambio, los que lo califican como buena o muy buena a dicha estructura, mayormente pertenecen al grupo que le da el mismo calificativo a dicha estructura, según se observa en el 85.4% y 78.6%.

En el caso de los estudiantes, solo se encontró que el único que califica a los procesos operativos como deficiente pertenece al grupo que califica como regular a la

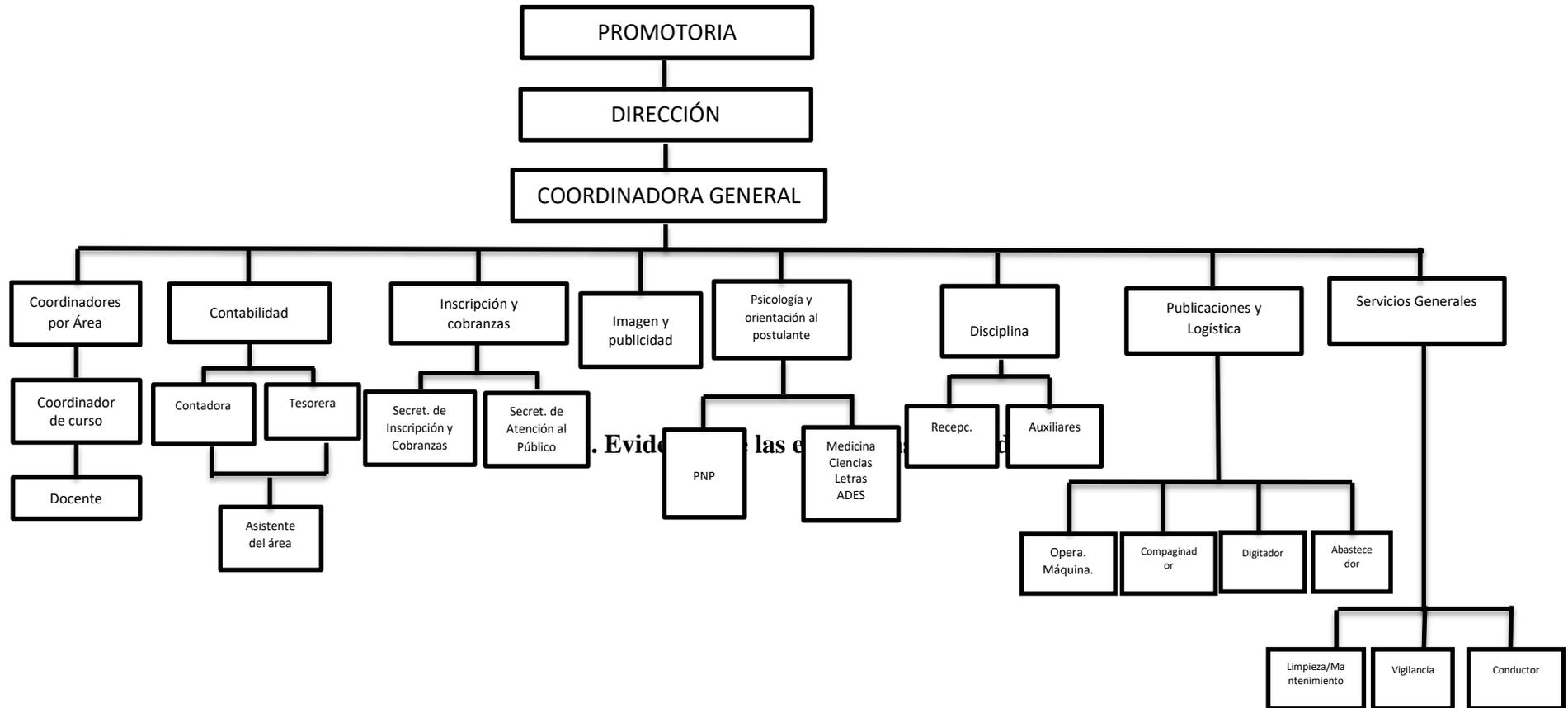
estructura organizacional, en cambio, los que califican a dichos procesos como regulares, con mayor frecuencia son los que califican como deficiente o regular a la estructura organización, según se desprende de la opinión del 33.3% y 29.2%. Por el contrario, los que consideran que los procesos operativos son buenos o muy buenos, mayormente son los que le dan los mismos calificativos a la estructura organizacional, según se desprende de la opinión del 72.5% y 54.5%, respectivamente.

Los resultados anteriores muestran que tanto colaboradores como estudiantes coinciden que los procesos operativos mejoran en tanto mejora la estructura organizacional de la institución investigada.

Anexo 9. Organigrama actual de la Academia Preuniversitaria Exitus



Anexo 10. Propuesta de Organigrama para la Academia Preuniversitaria Exitus





Entrevista realizada al Director de la Academia Preuniversitaria Exitus



Cuestionario aplicado a la Srta. Responsable del área de impresiones y publicaciones

Anexo 11: Formato turnitin



19 %

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

"LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN
LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA ACADEMIA
PREUNIVERSITARIA EXITUS DE LA CIUDAD DE PIURA - AÑO
2018"

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN

ADMINISTRACIÓN

AUTORA

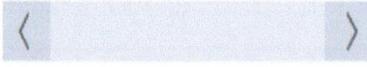
PURIZACA PORRAS, MILAGROS VIOLETA.

ASESOR

DR. CASTILLO PALACIOS, FREDDY WILLIAM.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

PIURA - PERÚ
2018



1 Entregado a Universida... 10 % >
Trabajo del estudiante

2 repositorio.ucv.edu.pe 1 % >
Fuente de internet

3 issuu.com 1 % >
Fuente de internet

4 docplayer.es 1 % >
Fuente de internet

5 pirhua.udep.edu.pe <1 % >
Fuente de internet

6 Entregado a Universida... <1 % >
Trabajo del estudiante

7 bibliotecadigital.univall... <1 % >
Fuente de internet

Handwritten signature

Dr. Freddy W. Castillo Palacios
REG. UNIC. DE COLEG. N° 843



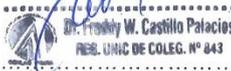
Anexo 12. Acta de Aprobación de tesis

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	Código : F07-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	---------------------------------------	---

Yo, Freddy William Castillo Palacios docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo filial Piura, revisor de la tesis titulada “LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA ACADEMIA PREUNIVERSITARIA EXITUS DE LA CIUDAD DE PIURA – AÑO 2018” del estudiante Purizaca Porras Violeta Milagros, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 19% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Piura, 27 de mayo del 2019,


.....

.....

Dr. Freddy William Castillo Palacios

DNI: 02842237

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------

Anexo 13. Formulario de autorización para la publicación de tesis



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICATION ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Purizaca Porras Milagros Violeta
D.N.I. : 80172891
Domicilio : Upis Pueblo libre Los Claveles C-29 26 de octubre
Teléfono : Móvil 958050000
E-mail : violetap2010@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : Ciencias Empresariales

Escuela : Administración

Carrera : Administración

Título : Licenciado

Tesis de Post Grado

Maestría

Grado :

Mención :

Doctorado

3. DATOS DE LA TESIS

Título de la tesis:

"LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA ACADEMIA PREUNIVERSITARIA EXITUS DE LA CIUDAD DE PIURA-2018"

Año de publicación : 2019

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Purizaca Porras Milagros Violeta

Fecha : 05 de octubre del 2019

Anexo 14. Autorización de la versión final de la investigación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Purizaca Porras Milagros Violeta

INFORME TÍTULADO:

“LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LOS
PROCESOS OPERATIVOS DE LA ACABEMIA PREUNIVERSITARIA
EXITUS DE LA CIUDAD DE PIURA – 2018”

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 29/03/2019

MENCIÓN: APROBADA




NELIDA RODRÍGUEZ DE PEÑA
Directora de la Escuela de...

FIRMA DEL ENCARGADO DE LA INVESTIGACIÓN