

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN



**“REDISEÑO ORGANIZACIONAL COMO MÉTODO PARA MEJORAR
EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA JFG CORPORATION S.A.C”**

**TESIS PARA OPTAR TÍTULO DE INGENIERA EN GESTIÓN
EMPRESARIAL**

LEYLA MARITZA AYALA TÁBORI

LIMA – PERÚ

2023

La UNALM es titular de los derechos patrimoniales de la presente investigación

(Artículo 24 – Reglamento de Propiedad Intelectual)

Document Information

Analyzed document	TESIS - AYALA.docx (D172843858)
Submitted	8/15/2023 6:34:00 PM
Submitted by	leoncio fernández jeri
Submitter email	leojeri@lamolina.edu.pe
Similarity	0%
Analysis address	leojeri.unalm@analysis.arkund.com

Sources included in the report

Entire Document

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN
"REDISEÑO ORGANIZACIONAL COMO MÉTODO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA JFG CORPORATION S.A.C"
TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
LEYLA MARITZA AYALA TÁBORI
LIMA – PERÚ
2023
DEDICATORIA
Dedico la presente investigación a Dios, por guiarme siempre, a mi papá por ser mi ángel y fortaleza desde el cielo y a mi mamá y hermanos, por brindarme su apoyo y respaldo incondicional.
AGRADECIMIENTOS
Agradezco al profesor Dr. Ampelio Ferrando Perea y al profesor Dr. Leoncio Hertz Fernadez Jerí, por el soporte y el tiempo brindado durante el desarrollo de mi investigación. Agradezco a María Teresa Chamaya Gutiérrez, por el apoyo en las diversas gestiones que involucró la presentación de mi investigación. Finalmente agradezco a Jackson Manrique Gutierrez, gerente general de la empresa JFG CORPORATION S.A.C, por la disposición y la información compartida y a todos sus trabajadores por la colaboración.
ÍNDICE GENERAL

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

**“REDISEÑO ORGANIZACIONAL COMO MÉTODO PARA MEJORAR
EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA JFG CORPORATION S.A.C”**

PRESENTADO POR

LEYLA MARITZA AYALA TÁBORI

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERA EN GESTIÓN
EMPRESARIAL**

SUSTENTADA Y APROBADA ANTE EL SIGUIENTE JURADO

.....
Dr. Pedro Ricardo Quiroz Quezada
PRESIDENTE

.....
Dr. Leoncio Hertz Fernández Jeri
ASESOR

.....
Dr. Jimmy Oscar Callohuanca Aceituno
MIEMBRO

.....
Dr. Ernesto Altamirano Flores
MIEMBRO

Lima – Perú

2023

DEDICATORIA

Dedico la presente investigación a Dios, por guiarme siempre, a mi papá por ser mi ángel y fortaleza desde el cielo y a mi mamá y hermanos, por brindarme su apoyo y respaldo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al profesor Dr. Ampelio Ferrando Perea y al profesor Dr. Leoncio Hertz Fernandez Jerí, por el soporte y el tiempo brindado durante el desarrollo de mi investigación.

Agradezco a María Teresa Chamaya Gutiérrez, por el apoyo en las diversas gestiones que involucró la presentación de mi investigación.

Finalmente agradezco a Jackson Manrique Gutierrez, gerente general de la empresa JFG CORPORATION S.A.C, por la disposición y la información compartida y a todos sus trabajadores por la colaboración.

ÍNDICE GENERAL

I. INTRODUCCIÓN	1
II. REVISIÓN DE LITERATURA	4
2.1 Antecedentes	4
2.1.1 Antecedentes nacionales	4
2.1.2 Antecedentes internacionales	7
2.2 Marco teórico	9
2.2.1 Diseño Organizacional	9
a. Diseños organizacionales tradicionales	10
b. Dimensiones del diseño organizacional	11
c. Elementos del diseño organizacional	13
d. Principios básicos del diseño organizacional	15
f. La estrategia y el diseño organizacional	15
e. Rediseño organizacional.....	16
2.2.2 Desempeño Organizacional.....	17
2.3 Marco Conceptual.....	21
III. METODOLOGÍA.....	23
3.1 Lugar	23
3.2 Materiales y equipos	23
3.3 Métodos	24
3.3.1 Tipo de investigación	24
3.3.2 Formulación de la hipótesis	24
3.3.3 Identificación de variables	25
3.3.4 Diseño de la investigación	26
3.3.5 Población y muestra	26
3.3.6 Instrumentos de colecta de datos.....	27
3.3.7 Procedimientos de análisis de datos	28
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	29
4.1 La empresa.....	29
4.1.1 Diseño organizacional.....	29

4.2 Análisis descriptivo.....	31
4.2.1 Formalización.....	31
4.2.2 Especialización.....	32
4.2.3 Jerarquía de autoridad y centralización.....	33
4.2.4 Profesionalismo.....	35
4.2.5 Tamaño.....	36
4.2.6 Metas y estrategia.....	37
4.2.7 Cultura.....	39
4.2.8 Resumen de resultados.....	40
4.3 Diagnóstico del desempeño organizacional mediante el Balanced Scorecard.....	42
4.3.1 Perspectiva financiera.....	42
4.3.2 Perspectiva del cliente.....	45
4.3.3 Perspectiva de procesos internos.....	47
4.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	48
4.4 Prueba de hipótesis.....	49
4.4.1 Prueba de normalidad.....	49
4.4.2 Prueba de Chi cuadrado.....	50
4.5 Propuesta de rediseño organizacional.....	56
4.6 Discusión de resultados.....	59
V. CONCLUSIONES.....	61
VI. RECOMENDACIONES.....	62
VII. BIBLIOGRAFÍA.....	63
VIII. ANEXOS.....	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución de trabajadores de la empresa JFG CORPORATION S.A.C.....	26
Tabla 2: Resultados de validación cuestionario de entrevista	28
Tabla 3: Resultados de validación cuestionario de encuesta.....	28
Tabla 4: Resultados de indicador Formalización	31
Tabla 5: Resultados de indicador Especialización	32
Tabla 6: Resultados de indicador Jerarquía de autoridad y centralización.....	34
Tabla 7: Resultados de indicador Profesionalismo	35
Tabla 8: Resultados de indicador Tamaño	36
Tabla 9: Resultados de indicador Metas y estrategia	38
Tabla 10: Resultados de indicador Cultura	39
Tabla 11: Resumen de porcentajes por indicador.....	40
Tabla 12: Liquidez corriente.....	42
Tabla 13: Endeudamiento del activo	42
Tabla 14: Endeudamiento patrimonial	43
Tabla 15: Endeudamiento del activo fijo.....	43
Tabla 16: Apalancamiento.....	43
Tabla 17: Cálculo neto de pérdidas y ganancias.....	44
Tabla 18: Rendimiento sobre los activos.....	44
Tabla 19: Rendimiento sobre el patrimonio	44
Tabla 20: Rendimiento sobre la inversión	45
Tabla 21: Porcentaje de nuevos clientes.....	45
Tabla 22: Evolución de precios	46
Tabla 23: Porcentaje de quejas de clientes	46
Tabla 24: Porcentaje de incidencias o defectos	46
Tabla 25: Porcentaje de nuevos productos y líneas comerciales.....	47
Tabla 26: Coste de reparaciones.....	47
Tabla 27: Promedio de respuesta ante incidencias	48

Tabla 28: Nivel de satisfacción de los empleados	48
Tabla 29: Nivel de productividad del personal.....	49
Tabla 30: Eficiencia laboral.....	49
Tabla 31: Prueba de normalidad.....	50
Tabla 32: Prueba Chi cuadrado formalización	51
Tabla 33: Prueba Chi cuadrado especialización	52
Tabla 34: Prueba Chi cuadrado jerarquía de autoridad y centralización	52
Tabla 35: Prueba Chi cuadrado profesionalismo.....	53
Tabla 36: Prueba Chi cuadrado tamaño.....	54
Tabla 37: Prueba Chi cuadrado metas y estrategias	55
Tabla 38: Prueba Chi cuadrado cultura	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ventajas y desventajas de los diseños organizacionales tradicionales.....	11
Figura 2 Dimensiones contextuales y estructurales del diseño organizacional que interactúan entre sí	12
Figura 3 Diferencias entre centralización y descentralización	14
Figura 4 Diseño organizacional resultado de la estrategia	16
Figura 5 Estructura organizativa JFG CORPORATION S.A.C.....	29
Figura 6 Resultados de indicador formalización	32
Figura 7 Resultados de indicador especialización	33
Figura 8 Resultados de indicador jerarquía de autoridad y centralización.....	34
Figura 9 Resultados de indicador profesionalismo.....	35
Figura 10 Resultados de indicador tamaño.....	37
Figura 11 Resultados de indicador metas y estrategia.....	38
Figura 12 Resultados de indicador cultura	39
Figura 13 Resultados de Algunas veces	40
Figura 14 Resultados de Casi siempre.....	41
Figura 15 Resultados de Siempre	41
Figura 16 Propuesta de organigrama para la empresa JFG CORPORATION S.A.C	57

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de entrevista.....	69
Anexo 2: Cuestionario de encuesta.....	71
Anexo 3: Validación de instrumentos.....	73
Anexo 4: Respuestas de cuestionario de entrevista.....	85

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en la empresa JFG CORPORATION S.A.C, empresa cuya actividad comercial se lleva a cabo en el rubro de telecomunicaciones. Actualmente el gerente general ha restado importancia al diseño de su estructura organizacional, generando así resultados insatisfactorios a nivel de toda la empresa. Es por eso que se planteó el siguiente problema general: ¿En qué medida la propuesta de rediseño organizacional mejora el desempeño de la empresa JFG CORPORACION S.A.C?, de esta manera el objetivo general de la investigación fue elaborar una propuesta de rediseño organizacional de la empresa JFG CORPORATION S.A.C para mejorar su desempeño. El tipo de investigación que se aplicó fue correlacional y el diseño fue No experimental y transversal. Para el análisis del diseño organizacional se llevó a cabo una prueba no paramétrica que permitió determinar la influencia de cada dimensión estructural y contextual implicada en dicha variable y se evaluó el desempeño de la empresa utilizando los indicadores de cada perspectiva que conforma el Balanced scorecard. Se llegó a la conclusión que las dimensiones que influyen positivamente en el desempeño organizacional son la formalización, especialización, jerarquía de autoridad y centralización, profesionalismo, tamaño y cultura y la dimensión que genera un efecto negativo es las metas y estrategias. En tal sentido se elaboró la propuesta de rediseño para conseguir que la empresa obtenga mejores resultados y se visualice un crecimiento.

Palabras clave: Diseño organizacional, dimensiones estructurales, dimensiones contextuales, rediseño organizacional, desempeño organizacional, Balanced scorecard.

ABSTRACT

The present investigation was developed in the company JFG CORPORATION S.A.C, a company whose commercial activity is carried out in the telecommunications sector. Currently the general manager has downplayed the design of his organizational structure, thus generating unsatisfactory results at the level of the entire company. That is why the following general problem was raised: To what extent does the organizational redesign proposal improve the performance of the company JFG CORPORACION S.A.C? In this way, the general objective of the investigation was to develop a proposal for the organizational redesign of the company JFG CORPORATION S.A.C to improve their performance. The type of research that was applied was correlational and the design was non-experimental and cross-sectional. For the analysis of the organizational design, a non-parametric test was carried out that allowed determining the influence of each structural and contextual dimension involved in said variable and the performance of the company was evaluated using the indicators of each perspective that make up the Balanced scorecard. It was concluded that the dimensions that positively influence organizational performance are formalization, specialization, hierarchy of authority and centralization, professionalism, size, and culture, and the dimension that generates a negative effect is goals and strategies. In this sense, the redesign proposal was prepared to ensure that the company obtains better results and growth is visualized.

Keywords: Organizational design, structural dimensions, contextual dimensions, organizational redesign, organizational performance, Balanced scorecard.

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día muchas empresas carecen de claridad y estrategia para elaborar sus diseños organizacionales, en tal sentido se requiere de un rediseño que busque obtener resultados favorables a nivel organización. El rediseño organizacional es el análisis de las necesidades propias de cada empresa, para ello las organizaciones deberán afrontar un proceso de transformación para crear una nueva estructura organizacional que les permita obtener mejores resultados en el transcurso del tiempo.

Las empresas en muchas ocasiones atraviesan por cambios internos con el fin de generar una mayor eficiencia en el funcionamiento de sus departamentos. Es por ello que el rediseño organizacional se convierte en una manera de solucionar los múltiples problemas que presentan. Para este proceso es fundamental tener en cuenta la revisión de las metas organizacionales, la reorganización de los procesos de trabajo, la aplicación de una metodología cuidadosa para definir cuáles puestos se deben eliminar, fusionar o crear y el desarrollo de un plan que asegure que la transformación genere los mejores resultados.

Los gerentes de cada organización tienen la responsabilidad de desarrollar el mejor plan de reestructuración que les permita optimizar sus procesos, reducir los márgenes de error y por consiguiente incrementar la productividad, para ello es preciso que definan las estrategias a aplicar y así posteriormente diseñar la nueva estructura organizacional.

La ejecución de rediseño no es una tarea fácil, el talento humano puede tardar en adecuarse al proceso o simplemente no llegar a hacerlo, es en ese aspecto donde se deben enfocar los jefes y gerentes para realizar un monitoreo de las actividades y así poder implementar cambios necesarios que contribuyan a la mejora de la productividad y de esta manera se mejore el desempeño de toda la organización.

Es preciso mencionar que un factor relevante para un buen desempeño organizacional es la capacidad de tomar y efectuar decisiones pertinentes de los líderes de cada organización. Sin embargo, se ha observado en muchas ocasiones que este aspecto no ha sido considerado, generando pérdidas y errores en los procesos desarrollados dentro de cada organización y por consiguiente disminución del desempeño de toda la empresa.

En tal sentido, el problema existe en la empresa JFG CORPORATION S.A.C, especializada en el desarrollo e integración de proyectos de seguridad electrónica, redes y comunicaciones, protección eléctrica e innovación. Actualmente el dueño y gerente general de la organización ha priorizado el incremento de sus ganancias pero no ha mostrado interés en el diseño de su estructura organizacional. Al ser una MYPE, se ha observado que su talento humano no siempre realiza sólo las funciones que le corresponden a cada uno, sino que la mayor parte del tiempo existe mezcla de funciones y recarga laboral, esto debido a que no se tiene especificado o formalizado los procesos y funciones correspondientes a cada miembro que conforma la organización y las áreas que constituyen la empresa no están adecuadamente estructuradas.

Por otro lado el nivel de profesionalismo en la empresa es variado y en algunos casos se requeriría de inducciones o capacitaciones que contribuyan al desarrollo de la organización, sin embargo no se prioriza ese aspecto y eso genera errores constantes y resultados desfavorables a nivel empresa.

Por ello, el estudio está enfocado en elaborar una propuesta de rediseño para la empresa que le permita mejorar su desempeño organizacional, es así que se formula el siguiente problema general: ¿En qué medida la propuesta de rediseño organizacional mejora el desempeño de la empresa JFG CORPORACION S.A.C?, así mismo se derivan los siguientes problemas específicos: (a) ¿En qué medida la formalización influye en el desempeño de la empresa JFG CORPORACION S.A.C?, (b) ¿En qué medida la especialización influye en el desempeño de la empresa JFG CORPORACION S.A.C?, (c) ¿En qué medida la jerarquía de autoridad y centralización influyen en el desempeño de la empresa JFG CORPORACION S.A.C?, (d) ¿En qué medida el profesionalismo influye en el desempeño de la empresa JFG CORPORACION S.A.C?, (e) ¿En qué medida el tamaño de la organización se relaciona con el desempeño de la empresa JFG CORPORACION S.A.C?, (f) ¿En qué medida las metas y estrategias aplicadas

por la empresa JFG CORPORACION S.A.C afectan su desempeño organizacional?, (g) ¿En qué medida la cultura influye en el desempeño de la empresa JFG CORPORACION S.A.C?

El estudio se justifica en términos teóricos ya que el desarrollo de la investigación permitirá entender que un rediseño organizacional representa una oportunidad para el incremento del desempeño de una empresa, para ello la nueva estructura organizacional debe relacionarse con la estrategia de la empresa, es importante que los gerentes y dueños sean conscientes de qué quieren lograr y qué cambios requieren para conseguirlo, para que de esa manera su proceso de reorganización sea exitoso.

A su vez, en términos prácticos, el análisis y definición de las estrategias organizacionales de la empresa permitirá diseñar la nueva estructura organizacional, de esa manera con el transcurso del tiempo la empresa podrá hacer un seguimiento adecuado de cada cambio y observar mejoras en su rendimiento. Por otro lado, los resultados obtenidos de la investigación servirán de modelo para que otras empresas que se encuentran en la misma situación puedan llevar a cabo un proceso similar de rediseño organizacional, realizando un análisis adecuado y llevando a cabo un plan de estrategias que les permitan obtener resultados beneficiosos.

Finalmente el objetivo general de la investigación fue: Elaborar una propuesta de rediseño organizacional de la empresa JFG CORPORACION S.A.C para mejorar su desempeño, del cual se derivaron los siguientes objetivos específicos: (a) Determinar la influencia de la formalización y especialización en el desempeño de la empresa JGF CORPORATION S.A.C, (b) Establecer la influencia de la jerarquía de autoridad y centralización y del profesionalismo en el desempeño de la empresa JGF CORPORATION S.A.C, (c) Evaluar la relación del tamaño de la organización con el desempeño de la empresa JGF CORPORATION S.A.C, (d) Determinar el efecto de las metas y estrategias aplicadas por la empresa JGF CORPORATION S.A.C en el desempeño de la misma., (e) Establecer la influencia de la cultura en el desempeño de la empresa JGF CORPORATION S.A.C.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes nacionales

Contreras (2019) realizó una investigación bajo el título **“Diseño de la estructura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de transporte de carga DAGAL SAC, LIMA 2019”**, cuyo objetivo principal fue conocer si el diseño de la estructura organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de transporte de carga DAGAL SAC y uno de sus objetivos específicos fue determinar cuánto influye la jerarquía en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de transporte DAGAL SAC. El trabajo de investigación, se enmarcó dentro del tipo de investigación descriptiva y correlacional, de enfoque cuantitativo ya que describió y explicó la influencia o relación entre las variables de investigación.

La población estuvo constituida por los 30 trabajadores de la empresa y se utilizó la técnica de del análisis documental y de encuesta para la recolección de información. Los resultados mostraron una relación de dependencia entre el diseño de una estructura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de transporte de carga DAGAL SAC, lo que concluyó que el diseño de una estructura organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de transporte de carga DAGAL SAC y se demostró que la jerarquía influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de transportes de carga DAGAL SAC, lo cual implica que la jerarquía se relaciona con el desempeño laboral.

Finalmente la investigación refiere un aporte teórico y práctico que permitió ratificar la importancia de una apropiada estructura organizacional en la gestión y mejora de los resultados de una empresa.

Así mismo, Avalos (2018) realizó una investigación con el título de **“El diseño organizacional y su influencia en el desempeño del personal de una empresa internacional del sector eléctrico en el año 2017”**, el objetivo de esta tesis fue determinar si el diseño organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú S.A.C. en el año 2017 y dos de sus objetivos específicos fueron determinar si la división y agrupación del trabajo del personal que labora en Edison Energy Perú S.A.C. influye en el desempeño de los colaboradores y establecer el nivel de influencia que tiene la especialización en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú S.A.C. en el periodo 2017.

El método utilizado fue el hipotético-deductivo, ya que se realizó el estudio con los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú S.A.C., de la cual se observó cómo la falta de un diseño podía influir en el desempeño del personal. La muestra estuvo constituida por 11 colaboradores de la empresa y se utilizó como técnica de recolección de datos una encuesta.

Los resultados obtenidos concluyeron que el diseño organizacional que perciben los colaboradores es mecanicista, en tal sentido no tiene relación con el desempeño y con respecto a la división y agrupación del trabajo se pudo observar que no tiene relación con el desempeño, ya que todos los colaboradores saben cuáles son sus funciones y tareas dentro de la organización, las cuales varían según cada proyecto en el cual trabajen, sin embargo estas no están plasmadas en un documento o reglamento.

Finalmente la investigación refiere un aporte para las MYPES que busquen implementar un diseño organizacional ya que quedó demostrado que el uso adecuado de esta herramienta representa mayores ganancias.

A su vez, Díaz (2019) desarrolló una investigación titulada **“Rediseño Organizacional para la mejora del Desempeño Laboral del Centro Educativo las Estrellitas de la Ciudad de Chiclayo”**, que tuvo como objetivo general establecer el rediseño organizacional para la mejora del desempeño laboral del centro educativo Las Estrellitas de la ciudad de Chiclayo. El tipo de investigación fue descriptiva-propositiva, ya que se procuró resumir y describir los datos mediante métodos, técnicas o procedimientos que permitieron recopilar y analizar la información.

La población de esta investigación estuvo conformada por 30 personas (plana docente, administrativo y directivo) a quienes se les aplicó la técnica de entrevista y encuestas para la recolección de datos. Los resultados constataron el bajo nivel de diseño organizacional, en tal sentido se concluyó que los trabajadores no se identifican con sus tareas y menos con las metas que deben alcanzar y en cuanto al desempeño, el resultado del nivel fue medio ya que reflejó que existe una baja sinergia entre las acciones realizadas y el reconocimiento y productividad que deberían tener.

Por último el aporte que permite la investigación es teórico y práctico ya que es posible llevar a cabo un rediseño organizacional con el fin de mejorar los aspectos más débiles de una empresa y que alcance así un mejor nivel para sus clientes y frente a la competencia.

Por otro lado, Oblitas (2019) desarrolló una investigación bajo el título de **“Rediseño organizacional de la empresa Panalgraph S.A.C.”**, cuyo objetivo general fue sobre un rediseño organizacional de la empresa Panalgraph para mejorar el desempeño de la organización y uno de sus objetivos específicos describir los puestos de trabajo y sus perfiles para formalizar las funciones.

Los métodos que se utilizaron fueron la lluvia de ideas, entrevistas en profundidad y el diagrama de Ishikawa. El diagnóstico dio como resultado problemas en la estructura organizacional y en la formalización de los procesos de cada área como también en los perfiles del personal actual.

Se concluyó que la causa de los problemas se encuentra en una falta de capacitación de gestión para que el gerente que dirige la empresa cuente con las aptitudes y habilidades empresariales que le permitan dirigir adecuadamente la empresa. Se planteó rediseñar la organización para eliminar gerencias que no aportan a la organización y generan gastos, además se describió los puestos y perfiles para tener el personal idóneo que permita lograr un mejoramiento en el desempeño de las áreas.

Por último la investigación permite un aporte teórico, ya que al plantear una estructura simple se optimizará la actual estructura organizacional eliminando gerencias que no aportan y permitiendo a un solo gerente dirigir y controlar de manera más sencilla las áreas que conforman la organización.

Por su parte Díaz (2021) realizó una investigación con el título de **“El Diseño Organizacional utilizando el modelo de Richard Daft para mejorar el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa AGA representaciones SAC, Jaén, 2018”**, su objetivo general fue determinar la influencia del diseño organizacional utilizando el modelo de Richard Daft, en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa AGA representaciones SAC, Jaén, 2018. La investigación fue de tipo descriptiva correlacional, ya que se buscó determinar la relación existente entre las variables involucradas.

La población estuvo conformada por la totalidad de los colaboradores de la empresa, que corresponde a 47 personas y para la recolección de datos se utilizó la técnica de encuesta. Se concluyó que la empresa AGA Representaciones S.A.C, presenta un diseño organizacional deficiente y el nivel de desempeño de los colaboradores es bajo, ya que no llegan a cumplir adecuadamente sus funciones, así mismo los factores que afectan su desempeño son la ausencia de capacitaciones, la deficiente iniciativa y compromiso con la entidad y la ausencia de comunicación.

Finalmente la investigación refiere un aporte teórico y práctico ya que los diversos conceptos, teorías y modelos permiten sustentar las variables de estudio y elaborar un diseño organizacional para la empresa AGA representaciones SAC, donde se desarrollen actividades y tareas para los colaboradores, de manera que en cada área se contribuya a lograr un ambiente laboral agradable para el desempeño laboral, beneficiando no sólo a la empresa, sino también al desempeño personal, mediante la planificación, organización, dirección y control que permita alcanzar la efectividad organizacional.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Benavides (2018) desarrolló una investigación titulada **“Diseño Organizacional y el Desempeño Laboral del personal de bodega de productos terminados en la Industria NIRSA, Provincia del Guaynas, Parroquia Posorja, año 2016, Ecuador”**, cuyo objetivo general fue elaborar un diseño organizacional para la mejora del desempeño laboral del personal de bodega de productos terminados en NIRSA. Para el caso de esta investigación se consideró

aplicar una investigación exploratoria que permitió detallar las características del problema y definir la relación existente entre las variables involucradas.

La población se conformó por las 36 personas pertenecientes al área de bodega de productos terminados y se aplicó encuestas y entrevistas para la recolección de datos. Los resultados concluyeron que los colaboradores desconocen del organigrama estructural, manual de puesto y jerarquía dentro del área, lo que conlleva a un desempeño laboral poco favorable, debido a que los procesos los realizan de forma errada y eso impide el logro de objetivos planteados ocasionando costos operativos innecesarios para la compañía NIRSA.

Esta investigación permite un aporte teórico y práctico, ya que se mejorará la gestión administrativa para establecer una estructura organizacional que permita dividir el trabajo teniendo en cuenta las habilidades, capacidades y responsabilidades de todos los involucrados en el área.

Por otro lado, Chango (2015) realizó una investigación con el título de **“Diseño Organizacional y su Incidencia en el Rendimiento Laboral en la empresa DIMOR de la Ciudad de Ambato, Ecuador”**, tuvo como objetivo general determinar la incidencia del diseño organizacional en el rendimiento laboral de la empresa DIMOR de la Ciudad de Ambato. Se aplicó una investigación exploratoria y descriptiva, ya que permitió generar hipótesis y conocer mejor las características sobresalientes del problema en estudio.

La población la conformaron las 25 personas que trabajan dentro de la empresa y para la recolección de información se aplicó encuestas y entrevistas. Los resultados concluyeron que la empresa DIMOR no cuenta con un modelo de diseño organizacional que permita la organización, coordinación, ejecución y control de las actividades diarias del personal dentro de la empresa y el diseño organizacional con el cual se maneja la empresa es inadecuado, por cuanto sus funciones y procesos no generan valor agregado.

Finalmente la investigación refiere un aporte teórico y práctico porque permitirá ampliar los conocimientos y determinar la eficiencia y el rendimiento de cada uno de los empleados de una forma eficaz y continua.

A su vez, Coloma (2017) desarrolló una investigación en Guayaquil, Ecuador; cuyo título fue **“La estructura organizacional y su incidencia en el rendimiento laboral del personal de SURTIOFFICE S.A.”**, tuvo como objetivo general identificar los factores que inciden dentro de la estructura organizacional en el rendimiento laboral de SURTIOFFICE S.A. la investigación realizada fue de tipo descriptiva y explicativa, ya que recopiló información de manera independiente y se explicó detalladamente las causas y consecuencias de la problemática existente.

La muestra estuvo conformada por los 8 personales que laboran en la empresa, utilizando la encuesta y la entrevista para la recolección de datos. Los resultados concluyeron que las personas que laboran en la empresa SURTIOFFICE S.A. necesitan de manera inmediata un cambio en la forma actual de trabajar debido a la carga excesiva laboral y duplicidad de tareas que no competen a su cargo, así mismo la empresa no cuenta con un manual de funciones, ni organigrama lo cual ha influido de manera negativa tanto en la toma de decisiones como en las actividades a desarrollar por cada trabajador.

Por último la investigación permite un aporte teórico y práctico a través de un diseño que establezca lineamientos sobre las funciones que debería desarrollar cada trabajador dentro de una organización y definir cuál sería su perfil profesional y las competencias requeridas para determinado cargo.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Diseño Organizacional

El diseño organizacional es el proceso sistémico por el cual las empresas optimizan sus resultados, desarrollando y ejecutando estrategias que respondan a sus intereses y actividades. Teniendo en cuenta diversos factores que permitan tomar las mejores decisiones y buscando alcanzar los objetivos trazados (Bú Alba, 2022, p.60).

A su vez para Louffat (2017), el diseño organizacional es un elemento administrativo que se ocupa de estructurar de forma ordenada y sinérgica las diversas unidades orgánicas de una institución. A su vez, busca brindar las condiciones racionales óptimas para que pueda ejecutar en el día a día.

a. Diseños organizacionales tradicionales

Robbins y Coulter (2018), definen tres diseños organizacionales tradicionales que los gerentes pueden elegir cuando diseñen su estructura:

- **Estructura simple:** Es el diseño organizacional con pocos departamentos, con amplios tramos de control, con autoridad centralizada en una sola persona y con poca formalización (p.359).
- **Estructura funcional:** Es un diseño organizacional que junta especialidades ocupacionales semejantes o relacionadas, es decir se podría definir como si se desarrollara una departamentalización funcional a toda la organización (p.359).
- **Estructura divisional:** Es una estructura organizacional formada por unidades o divisiones independientes. En esta estructura, cada división tiene autonomía limitada y está liderada por un gerente que tiene autoridad sobre ella y es responsable de su desempeño (p.359).

Figura 1

Ventajas y desventajas de los diseños organizacionales tradicionales



Fuente: Robbins y Coulter, 2018, Administración, p.360

b. Dimensiones del diseño organizacional

Según L. Daft (2011), las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos:

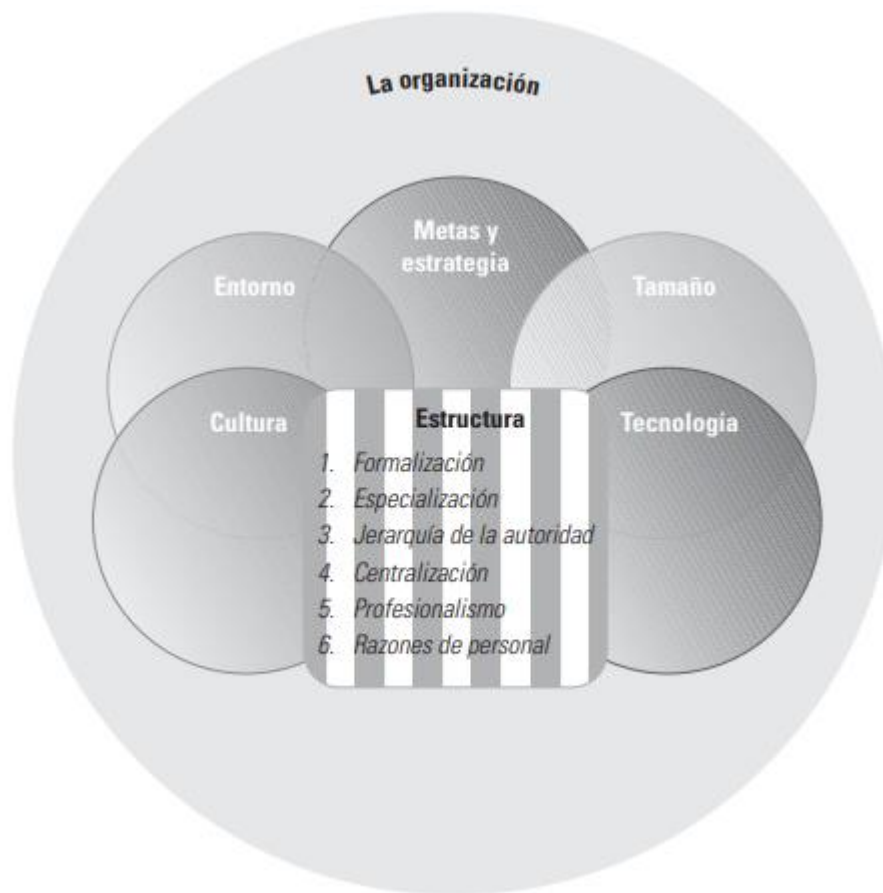
- **Estructurales:** Estas dimensiones proveen etiquetas para detallar las características internas de una organización. Crean una base para evaluar y analizar las organizaciones, son: la formalización, la especialización, la jerarquía de autoridad, la centralización, el profesionalismo y las razones de personal (p.15).

- **Contextuales:** Describen el escenario organizacional que comprende y da forma a las dimensiones estructurales, son: el tamaño, tecnología, entorno, cultura y metas de la organización (p.15).

“Para entender y evaluar a las organizaciones, es preciso analizar tanto las dimensiones estructurales como las contextuales. Estas dimensiones interactúan entre sí y se pueden ajustar para lograr los propósitos” (L. Daft, 2011, p.15).

Figura 2

Dimensiones contextuales y estructurales del diseño organizacional que interactúan entre sí



Fuente: L. Daft, 2011, Teoría y diseño organizacional, p.15

c. Elementos del diseño organizacional

El diseño organizacional es un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos (Robbins y Coulter, 2018, p.348):

- **Especialización del trabajo:** Consiste en dividir las actividades en tareas específicas para cada puesto de trabajo, es decir en lugar de realizar una actividad en su totalidad, cada empleado se especializa en la ejecución de una parte de la misma, con el fin de aumentar la productividad y la calidad del trabajo (p.348).
- **Departamentalización:** Es la forma en que se juntan las actividades en un área de trabajo determinado, los estilos más comunes de departamentalización son (p.349):
 - Departamentalización funcional: Los puestos de trabajo se agrupan por función (p.350).
 - Departamentalización geográfica: Los puestos de trabajo se dividen por región geográfica (p.350).
 - Departamentalización por productos: Los puestos de trabajo se dividen por línea de producto (p.350).
 - Departamentalización por procesos: Los puestos de trabajo se dividen teniendo en cuenta el flujo de productos o clientes (p.350).
 - Departamentalización por clientes: Los puestos de trabajo se dividen considerando los clientes específicos y únicos con necesidades comunes (p.350).
- **Cadena de mando:** Se refiere a la autoridad que se establece desde los niveles organizacionales más altos hasta los más bajos y que permite definir quién le reporta a quién (p.351).
- **Tramo de control:** Cantidad de empleados que un gerente puede gestionar con eficiencia y eficacia. Permite definir el número de niveles y gerentes que conformarán la organización (p.354).

- **Centralización y descentralización:** La centralización es el nivel de concentración de la toma de decisiones en los tramos más altos de la organización. Por su parte la descentralización implica el grado de toma de decisiones de los empleados de nivel inferior (p.355).

Figura 3

Diferencias entre centralización y descentralización

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

Fuente: Robbins y Coulter, 2018, Administración, p.355

- **Formalización:** Se relaciona con el nivel de estandarización de los puestos de trabajo dentro de una organización, así como la forma en que la conducta de los trabajadores está definida por reglas y procedimientos (p.356).

d. Principios básicos del diseño organizacional

Existen dos principios que son la base para organizar a todas las empresas (Hellriegel *et al*, 2017, p.360):

- **Diferenciación:** Se refiere a que la organización está conformada por unidades que cumplen tareas especializadas, aplicando diferentes métodos de trabajo, y que necesitan de empleados con competencias únicas. Se desarrolla por medio de la división del trabajo y la especialización de los puestos (p.360).
- **Integración:** Implica que las múltiples unidades de la organización armonicen su trabajo para alcanzar sus metas, mediante reglas y procedimientos utilizados por los administradores (p.360).

f. La estrategia y el diseño organizacional

La elección de estrategias influye en las características del diseño de una organización, por ello dichas características deben apoyar el modelo competitivo de la empresa. A continuación se muestra un resumen sobre las características de diseño organizacional relacionadas con las estrategias de Porter y Miles y Snow: (L. Daft, 2019, p.65)

Figura 4

Diseño organizacional resultado de la estrategia

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

Fuente: L. Daft, 2019, Teoría y diseño organizacional, p.66

e. Rediseño organizacional

Para Jiménez (2021), el rediseño organizacional involucra el desarrollo de un proceso que se lleva a cabo con más frecuencia, debido al movimiento de los factores internos y externos que colisionan en la organización y que se convierten en un desafío para el cumplimiento de sus fines (p.116).

Así mismo el proceso de rediseño requiere acomodar los procesos organizacionales de manera que lleven a cabo una correcta adaptación a las nuevas estructuras, además de flexibilizar la estructura jerárquica, acabando con la resistencia al cambio (p.114).

2.2.2 Desempeño Organizacional

Según Bernal *et al* (2020), el concepto de desempeño organizacional se relaciona con los resultados que genera una organización, dichos resultados son obtenidos de la interacción de factores internos y externos que la constituyen (p.216). Entre los factores que la conforman se incluye: a) eficiencia, asociada con las entradas y las salidas de recursos; b) efectividad, asociada con el crecimiento del negocio y la satisfacción del empleado; y finalmente, c) resultados financieros, relacionados con el retorno de activos, la inversión y el crecimiento de la utilidad (Martínez *et al*, 2019, p.70).

a. Evaluación del desempeño

La finalidad de medir el desempeño en una organización es evaluar si la empresa cumple con las metas propuestas y objetivos establecidos, motivo por el cual se elige aplicar herramientas para la gestión organizacional, una de ellas es el Balanced Scorecard (Mendez J. y Mendez M., 2021, p.67).

El Balanced Scorecard brinda la oportunidad de vislumbrar el desempeño de la organización en el tiempo, asociando las perspectivas con el valor que genera. Es así que los directivos pueden analizar la evolución del rendimiento de la organización y a su vez pronosticar los resultados futuros (Suárez & González, 2017, p.102).

b. Proceso del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión que contribuye al cumplimiento de la visión de una empresa, mediante el desarrollo de objetivos dirigidos a la creación de valor, es decir es una herramienta que a partir de la importancia en la

definición de indicadores financieros y no financieros, transforma las estrategias y los objetivos de una empresa en indicadores tangibles (Quintero y Osorio, 2018, p.78).

Para ello, la determinación de estrategias de una organización deben llevarse a cabo considerando cuatro perspectivas (Roncancio, 2018):

- **Perspectiva financiera:** Esencialmente, implica los objetivos primordiales que se relacionan con el bienestar financiero y la rentabilidad de la organización. Algunos ejemplos de objetivos que se consideran como básicos para esta perspectiva son los ingresos y las ganancias. También se podrían agregar otros objetivos tales como: generar ahorro de costos y eficiencia, mejorar el margen de rentabilidad e incrementar las fuentes de ingresos.
- **Perspectiva del cliente:** Se enfoca en los objetivos estratégicos que se asocian con los clientes y el mercado. Es decir, para conseguir sus objetivos financieros, ¿con exactitud qué necesita conseguir en términos de sus clientes y mercado? Algunos ejemplos de objetivos en esta perspectiva son: servicio al cliente y satisfacción, participación en el mercado y reconocimiento de marca.
- **Perspectiva de los procesos internos:** Esta perspectiva involucra el establecimiento de metas y objetivos operativos internos, es decir precisar los procesos que requiere la organización y lo que debe hacer para mejorar su desempeño. Entre los objetivos de esta perspectiva encontramos: mejoras en los procesos, optimización de la calidad y aumento del uso de la capacidad instalada.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Implica indicadores de desempeño más intangibles, es por ello que esta perspectiva con frecuencia se desagrega en los siguientes componentes:
 - Capital humano: habilidades, talento y conocimiento.
 - Capital de información: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.

- Capital organizacional: cultura, liderazgo, alineación de empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

c. Indicadores de las perspectivas del Balanced Scorecard:

El Balanced Scorecard se ejecuta a través de una serie de indicadores que miden y evalúan las diversas actividades y tareas alineadas a las estrategias organizacionales para lograr los objetivos de la organización y de esta manera transformar los recursos intangibles en resultados positivos para la organización (Mendez J. y Mendez M., 2021, p.67).

Según Sanchez (2010), se tienen los siguientes indicadores:

- Perspectiva financiera: (p.128)
 - Liquidez.
 - Nivel de endeudamiento.
 - Cálculo neto de pérdidas y ganancias.
 - Rentabilidad.
- Perspectiva del cliente: (p.128)
 - Porcentaje de nuevos clientes.
 - Evolución de los precios.
 - Porcentaje de quejas de clientes.
 - Porcentaje de incidencias o defectos.
- Perspectiva de procesos internos: (p.129)
 - Porcentaje de nuevos productos o servicios.
 - Coste de las reparaciones.
 - Tiempos de servicios de asistencia técnica.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: (p.130)
 - Grado de satisfacción de los empleados.
 - Nivel de productividad del personal.
 - Eficiencia laboral.
 - Porcentaje de diversidad hombres/mujeres.
 - Nivel de adaptación al cambio.

El Balanced Scorecard es una de las herramientas más eficientes al momento de medir el desempeño de una organización, ya que busca la mejora continua en las empresas (Mendez J. y Mendez M., 2021, p.71). A su vez contribuye en la modificación de la estrategia en acción, ya que posibilita el manejo de los objetivos de la organización utilizando una metodología que favorece la comunicación y entendimiento de los objetivos y estrategias en todos los niveles de la empresa (Gomez, 2018, p.3).

Por otro lado, se podría decir que el Balanced Scorecard va más allá de un sistema de medición táctico u operativo, ya que las empresas que buscan innovar lo están ejecutando como un sistema de gestión estratégica para manejar su estrategia a largo plazo, aplicando el enfoque de medición y efectuando procesos de gestión decisivos (Kaplan R. y Norton D., 2016, p.26):

- Explicar la visión y la estrategia.
- Transmitir y ligar los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, determinar objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Incrementar el feedback y formación estratégica.

2.3 Marco Conceptual

Cultura: Creencias y valores similares que comparten los miembros de una organización, también se puede deducir a través de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional (Weihrich *et al*, 2017, p.278).

Desempeño organizacional: Está relacionado con indicadores financieros y no financieros y también con las posiciones estratégicas que brindan detalles sobre el cumplimiento de los objetivos y los resultados alcanzados, buscando una mayor ventaja competitiva. (Barradas *et al*, 2021, p.7)

Diseño organizacional: Se ocupa de la estructuración ordenada y sinérgica de las diferentes unidades orgánicas que conforman una empresa (Louffat, 2017).

División de trabajo: Implica que el trabajo de una organización se distribuye en tareas más pequeñas (Hellriegel *et al*, 2017, p.360).

Efectividad: El concepto de efectividad está definido por el logro de objetivos cruciales propuestos (Rojas *et al*, 2018, p.15).

Eficiencia: Se define como el uso adecuado de los recursos organizacionales que permitan el cumplimiento de su misión y logro de objetivos, involucra un manejo lógico del recurso humano, técnico, tecnológico, físico y financiero (Cano, 2017, p.20).

Entorno: Implica los elementos que están fuera de los márgenes de una organización (Bú Alba, 2022, p.64).

Indicador: Serie de datos o información referente a diversos aspectos relevantes en los cuales se puede valorar su estado actual y estimar su evolución a través del tiempo (Perez, 2021).

Metas y estrategias: Establecen la finalidad, las técnicas de competencia de la organización que la resaltan de otras organizaciones y el rango de las operaciones, además de la relación con los empleados, los clientes y los competidores (L. Daft, 2019, p.21).

Profesionalismo: Es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados, se calcula como el número promedio de años de educación de los empleados (L. Daft, 2011, p.17).

Rediseño organizacional: Se convierte en una oportunidad para mejorar la gestión organizacional, empezando por la identificación de los procesos que tienen mayor relevancia (Jiménez, V, 2021, p.116).

Tamaño: Se define como la dimensión de la organización representada por el número de empleados (Bú Alba, 2022, p.64)

Tecnología: Son las herramientas, los métodos y las acciones aplicadas para convertir los insumos en productos, es decir la forma en que la organización desarrolla los productos y los servicios que ofrece a su clientes (L. Daft, 2019, p.20).

III. METODOLOGÍA

3.1 Lugar

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en la empresa JFG CORPORATION S.A.C, situada en el Jr. San Juan 241, Urb Santa Patricia, distrito de La Molina, departamento de Lima, Perú.

JFG CORPORATION S.A.C es una MYPE familiar conformada por dos socios mayoritarios, inició sus actividades en marzo del año 2019, se especializa en el desarrollo e integración de proyectos de seguridad electrónica, redes y comunicaciones, protección eléctrica e innovación. Entre los servicios que realizan se encuentra el diseño e implementación de sistemas CCTV, así como de fibra óptica, cableado estructurado, torres de comunicación, pozos a tierra, implementación de sistemas con UPS, protección de sobretensiones y tableros eléctricos, entre otros. El soporte que brindan está direccionado a atender el público del sector industrial, minero, y gubernamental; cumpliendo estándares de calidad y una atención personalizada y altamente eficaz en cada labor asignada.

3.2 Materiales y equipos

A continuación se detallan los materiales y equipos utilizados para la investigación:

- Materiales de oficina: hojas bond A4, lapiceros, resaltadores, libreta, copias.
- Entrevista y encuestas a los trabajadores de la empresa.
- Computadora portátil HP.
- USB 16 Gb
- Equipo de telecomunicaciones: celular.

3.3 Métodos

3.3.1 Tipo de investigación

La investigación desarrollada fue de tipo correlacional entre las variables diseño organizacional y desempeño de la empresa JFG CORPORATION S.A.C.

El estudio correlacional tiene como propósito saber la relación o nivel de asociación que existe entre dos o más términos, categorías o variables en un determinado contexto, es decir evalúan las variables y su asociación en términos estadísticos. Las correlaciones se clasifican en positivas (directamente proporcionales) o negativas (inversamente proporcionales). Si es positiva, denota que los casos con valores altos en una variable se inclinarán también a revelar valores elevados en la otra variable. Si es negativa, supone que casos con valores elevados en una variable se inclinarán a evidenciar valores bajos en la otra variable (Hernández y Mendoza, 2018, p.109).

3.3.2 Formulación de la hipótesis

a. Hipótesis general

Si se elabora una propuesta de rediseño organizacional para la empresa JFG CORPORATION S.A.C mejorará su desempeño organizacional.

b. Hipótesis específicas:

- La formalización influye positivamente en el desempeño de la empresa JFG CORPORATION S.A.C.
- La especialización influye positivamente en el desempeño de la empresa JFG CORPORATION S.A.C.

- La jerarquía de autoridad y centralización influyen positivamente en el desempeño de la empresa JFG CORPORATION S.A.C.
- El profesionalismo tiene una influencia positiva en el desempeño de la empresa JFG CORPORATION S.A.C.
- Existe relación entre el tamaño de la organización con el desempeño de la empresa JFG CORPORATION S.A.C.
- Las metas y estrategias aplicadas por la empresa JFG CORPORATION S.A.C tienen un efecto negativo en el desempeño de la misma.
- La cultura tiene una influencia positiva en el desempeño de la empresa JFG CORPORATION S.A.C.

3.3.3 Identificación de variables

a. Variable independiente

Es la que explica o causa el comportamiento de una o más variables dependientes (Ríos, R, 2017, p.73). En esta investigación la variable independiente fue el diseño organizacional.

b. Variable dependiente

Es el resultado o efecto que ocasiona el comportamiento de la variable independiente (Ríos, R, 2017, p.74). Por tanto, la variable dependiente fue el desempeño organizacional.

3.3.4 Diseño de la investigación

La investigación que se efectuó fue No Experimental y Transversal. La investigación no experimental es la que se efectúa sin manipular premeditadamente variables, en otras palabras, son estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Simplemente se trata de observar o medir fenómenos y variables tal como se desarrollan en su contexto natural, para poder analizarlas (Hernández y Mendoza, 2018, p.174).

A su vez, los diseños transversales recolectan información en un solo momento, en un tiempo único. Su finalidad consiste en describir las variables y examinar su incidencia, así como su interrelación en un momento, lapso o periodo (Hernández y Mendoza, 2018, p.176).

3.3.5 Población y muestra

La investigación se realizó de modo censal, por lo que no fue necesario determinar el tamaño de muestra. En tal sentido la población y muestra estuvo constituida por los 16 trabajadores que conforman la empresa JFG CORPORATION S.A.C, la cual está dividida en las siguientes áreas y el número de trabajadores por área se detalla a continuación:

Tabla 1

Distribución de trabajadores de la empresa JFG CORPORATION S.A.C

Área	Número de trabajadores
Directorio y Alta gerencia	1
Administración y contabilidad	3
Logística	1
Operaciones y proyectos	1 Jefe de operaciones 9 Operarios
Seguridad y Salud Ocupacional	1

Fuente: Organigrama de la empresa JFG CORPORATION S.A.C – Elaboración propia

3.3.6 Instrumentos de colecta de datos

Para recopilar los datos se debe aplicar uno o varios instrumentos de medición de manera que la información recabada de las variables del estudio en la muestra o casos seleccionados sea la más pertinente (Hernández y Mendoza, 2018, p.226).

- **Entrevista:** Es una conversación formal, una interacción que va más allá de recolectar datos e información, ya que devela sutilezas del lenguaje verbal y no verbal que no permiten el cuestionario o la encuesta (Fernández, 2018, p.83).
- **Encuesta:** Se trata del recojo de datos mediante la interrogación de una población o una muestra, cuyo objeto es obtener de forma sistemática medidas sobre los conceptos que proceden de una problemática de investigación previamente elaborada, el recojo de los datos se lleva a cabo utilizando un cuestionario (López y Fachelli, 2015, p.8).

En esta investigación se aplicó la técnica de entrevista al Gerente General de la empresa para conocer su diseño organizacional y encuestas para el resto de trabajadores, a través de cuestionarios adecuados que permitieron obtener información detallada de la realidad de la organización.

Ver cuestionario de entrevista en el Anexo 1.

Ver cuestionario de encuesta en el Anexo 2.

- **Validez de instrumentos:** La validez está relacionada con el grado en que un instrumento calcula con exactitud la variable que verdaderamente intenta medir. Es decir, si plasma el concepto abstracto con la ayuda de sus indicadores empíricos (Hernández y Mendoza, 2018, p.229).
- **Validez de contenido por juicio de expertos:** Es una opinión informada de personas con amplia trayectoria en un tema específico, que son considerados por otros como expertos cualificados y que pueden brindar datos, evidencia, juicios y valoraciones (Galicia *et al*, 2017, p.44).

Para la validación de los instrumentos utilizados en la investigación se llamó a 2 especialistas, que en base a 5 criterios (Suficiencia, claridad, coherencia, importancia y pertinencia), evaluaron y dieron su visto bueno. Ver las fichas de validación en el Anexo 3.

A continuación se presenta los resultados de la validación de los instrumentos por juicio de expertos:

Tabla 2

Resultados de validación cuestionario de entrevista

Especialista	Resultados de aplicabilidad
Huerta Camones, Elías Felix	Aplicable
Fernández Jeri, Leoncio Hertz	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Resultados de validación cuestionario de encuesta

Especialista	Resultados de aplicabilidad
Huerta Camones, Elías Felix	Aplicable
Fernández Jeri, Leoncio Hertz	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

3.3.7 Procedimientos de análisis de datos

Para el análisis de los datos recolectados de la entrevista al gerente general y las encuestas al resto de los trabajadores de la empresa, se utilizó el software estadístico SPSS.

Así mismo, para el procesamiento e interpretación de los resultados se aplicó:

- Tabulación y distribución de frecuencias.
- Tablas descriptivas.
- Gráficos con porcentajes.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 La empresa

4.1.1 Diseño organizacional

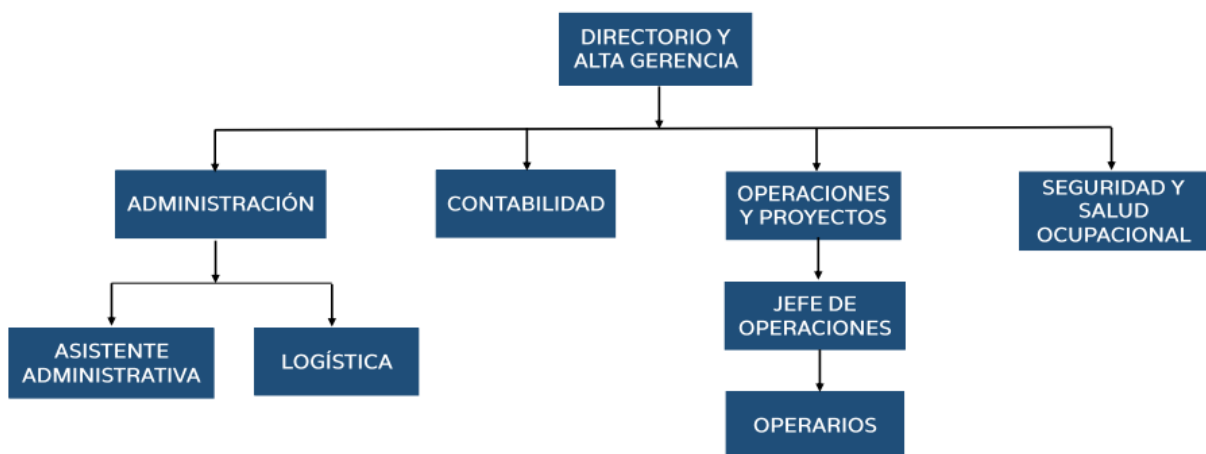
A continuación se describe el diseño organizacional de la empresa JFG CORPORATION S.A.C, basado en las dimensiones estructurales y contextuales definidas por L. Daft.

a. Formalización

El nivel de estandarización de los puestos de trabajo en JFG CORPORATION S.A.C es deficiente ya que la empresa no cuenta con un manual de organizaciones y funciones que permita un manejo adecuado de las tareas en cada área. Así mismo, pese a que el diseño organizacional es funcional, no se cumple adecuadamente con la subdivisión.

Figura 5

Estructura organizativa JFG CORPORATION S.A.C



Fuente: Documentación JFG CORPORATION S.A.C

b. Especialización

Las tareas están superpuestas y no se cumple con la división establecida de las tareas.

c. Jerarquía de autoridad y centralización

La autoridad dentro de la organización se ha establecido con claridad y el nivel de concentración de la toma de decisiones recae principalmente en la alta gerencia.

d. Profesionalismo

Existe un nivel profesional inconcluso en el área operativa, específicamente en los operarios, ya que la mayoría de ellos son empíricos, al respecto se ha elaborado un plan de capacitaciones, sin embargo aún no se ha podido ejecutar por motivos económicos.

e. Tamaño

JFG CORPORATION S.A.C es una MYPE que cuenta con un total de 16 trabajadores, lo que implica un desorden en el desarrollo de las actividades y por tanto una afectación a los resultados de la empresa.

f. Metas y estrategia

La empresa ha empezado a darle importancia a la definición de metas y estrategias pero principalmente en el área operativa y para el manejo de la competitividad.

g. Cultura

La cultura de la empresa está definida básicamente en el compromiso demostrado por los trabajadores que la conforman y respecto a los valores, la alta gerencia considera que el principal valor que debe practicar la empresa es el respeto. Por otro lado, la relación con sus proveedores es buena con la mayoría de ellos y sus clientes están satisfechos con los servicios realizados.

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, se evidencia deficiencias en algunos aspectos que implica el diseño organizacional de la empresa JFG CORPORATION S.A.C, por lo que es preciso desarrollar una propuesta de rediseño que permita obtener mejores resultados dentro de la organización.

4.2 Análisis descriptivo

Se evaluaron las dimensiones estructurales y contextuales que se consideraron más relevantes en la empresa JFG CORPORATION S.A.C.

4.2.1 Formalización

Se analizó si la empresa cuenta con un organigrama escrito, difundido y acatado, así mismo si se dio a conocer los procesos y funciones correspondientes a cada área y si se promueve su cumplimiento. Los resultados se detallan en la siguiente tabla y gráfico correspondiente.

Tabla 4

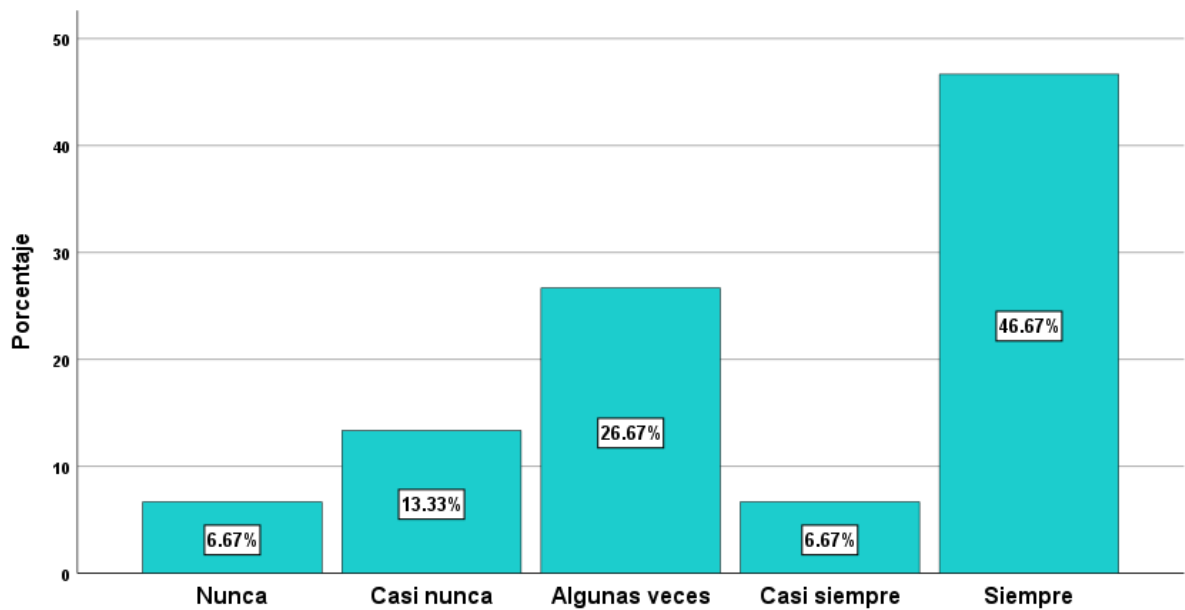
Resultados de indicador Formalización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	6.7	6.7	6.7
	Casi nunca	2	13.3	13.3	20.0
	Algunas veces	4	26.7	26.7	46.7
	Casi siempre	1	6.7	6.7	53.3
	Siempre	7	46.7	46.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 6

Resultados de indicador formalización



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: 7 empleados que corresponden al 46.67% de los encuestados, indican que la empresa cuenta con un organigrama escrito y difundido, así mismo que se dio a conocer los procesos y funciones por cada área y que se promueve su cumplimiento.

4.2.2 Especialización

Se analizó si existe mezcla de funciones en las diversas áreas que conforman la empresa, si los procesos son adecuados y por último si las tareas están subdivididas adecuadamente. Los resultados se dan a conocer en la siguiente tabla y gráfico correspondiente.

Tabla 5

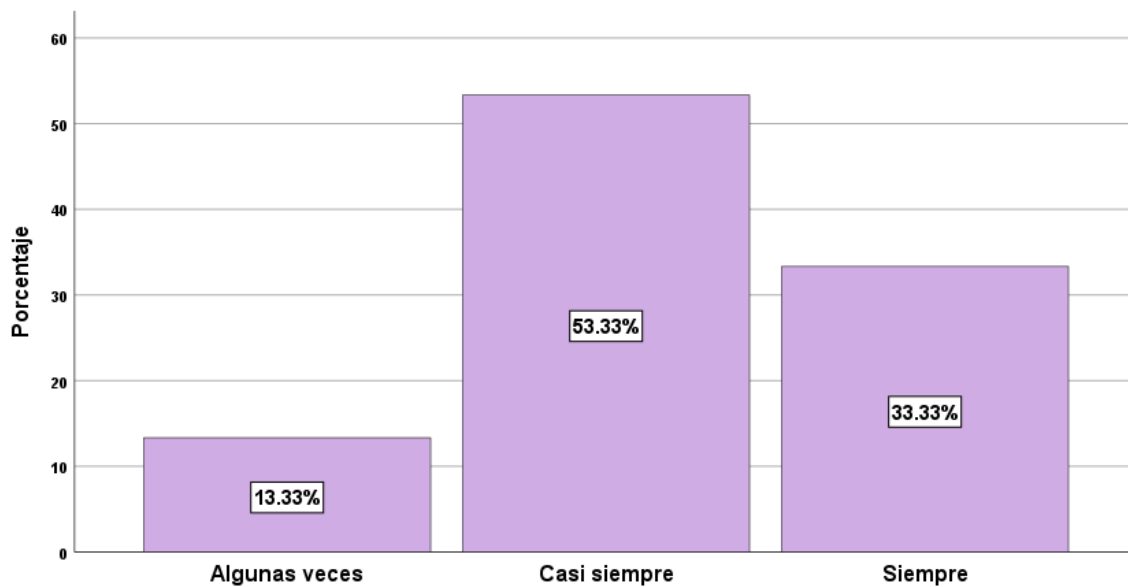
Resultados de indicador Especialización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	2	13.3	13.3	13.3
	Casi siempre	8	53.3	53.3	66.7
	Siempre	5	33.3	33.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 7

Resultados de indicador especialización



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: 8 empleados que corresponden al 53.33% de los encuestados, indican que casi siempre existe mezcla de funciones en las áreas pero que los procesos son adecuados y las tareas están adecuadamente subdivididas.

4.2.3 Jerarquía de autoridad y centralización

Se analizó si los trabajadores tienen claro a quién presentar su reporte de actividades realizadas, si la empresa cuenta con tramos de control adecuados para cada área y con qué frecuencia se evalúan los diversos procesos. Por otro lado, si se delega suficiente autoridad en determinadas situaciones y si se propicia la toma de decisiones. Los resultados se presentan en la siguiente tabla y gráfico correspondiente.

Tabla 6

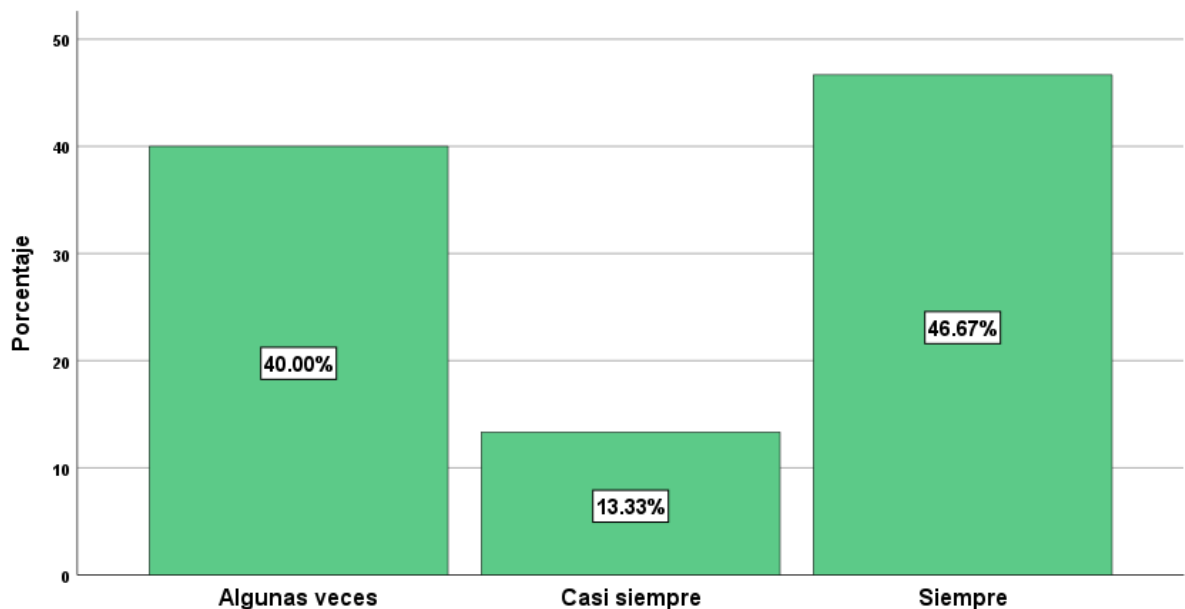
Resultados de indicador Jerarquía de autoridad y centralización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	6	40.0	40.0	40.0
	Casi siempre	2	13.3	13.3	53.3
	Siempre	7	46.7	46.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 8

Resultados de indicador jerarquía de autoridad y centralización



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: 7 empleados que corresponden al 46.67% de los encuestados, indican que tienen claro a quién presentar sus reportes, que la empresa cuenta con tramos de control adecuados, que frecuentemente se evalúan los procesos, además en determinadas situaciones se delega la autoridad y se propicia la toma de decisiones. Sin embargo cabe recalcar que 6 empleados que corresponden al 40% de los encuestados, afirman que sólo algunas veces ocurre lo anteriormente mencionado.

4.2.4 Profesionalismo

Se analizó la influencia del nivel profesional en los resultados y si la empresa promueve capacitaciones e inducciones para la mejora de dichos resultados. Los resultados se muestran en la siguiente tabla y gráfico correspondiente.

Tabla 7

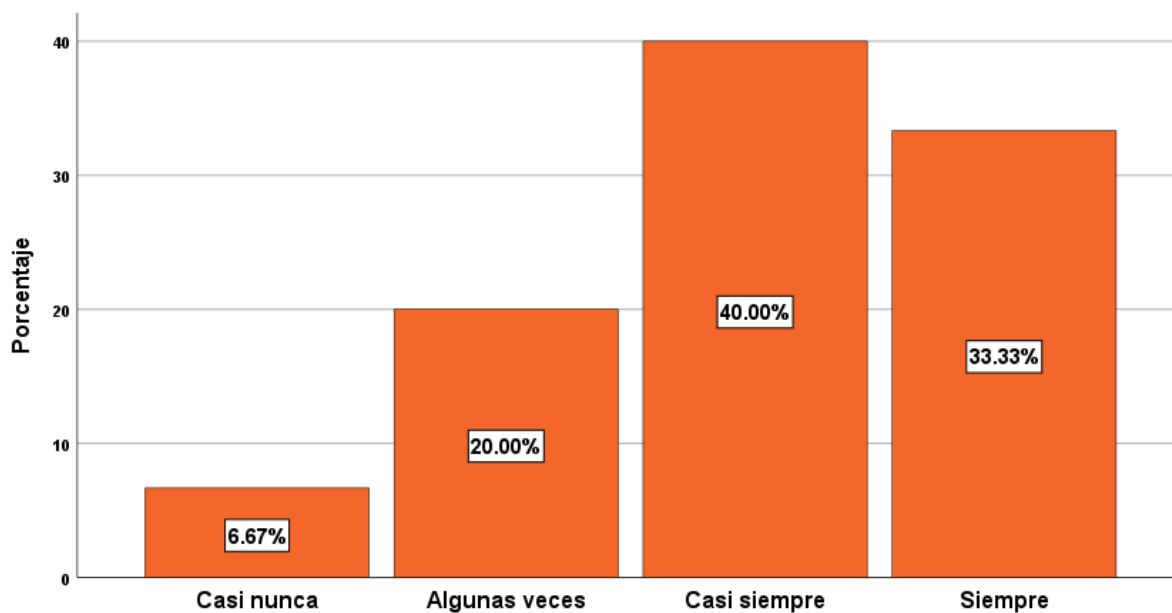
Resultados de indicador Profesionalismo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	6.7	6.7	6.7
	Algunas veces	3	20.0	20.0	26.7
	Casi siempre	6	40.0	40.0	66.7
	Siempre	5	33.3	33.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 9

Resultados de indicador profesionalismo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: 6 empleados que corresponden al 40% de los encuestados, indican que casi siempre su nivel de profesionalismo influye en sus resultados y casi siempre se promueven capacitaciones e inducciones para la mejora de dichos resultados.

4.2.5 Tamaño

Se analizó si la cantidad de personal por área es suficiente para el desarrollo de las actividades, si la gerencia muestra interés para la contratación de nuevo personal y por último si el diseño de la estructura organizacional afecta el desempeño de la empresa. Los resultados se muestran en la siguiente tabla y gráfico correspondiente.

Tabla 8

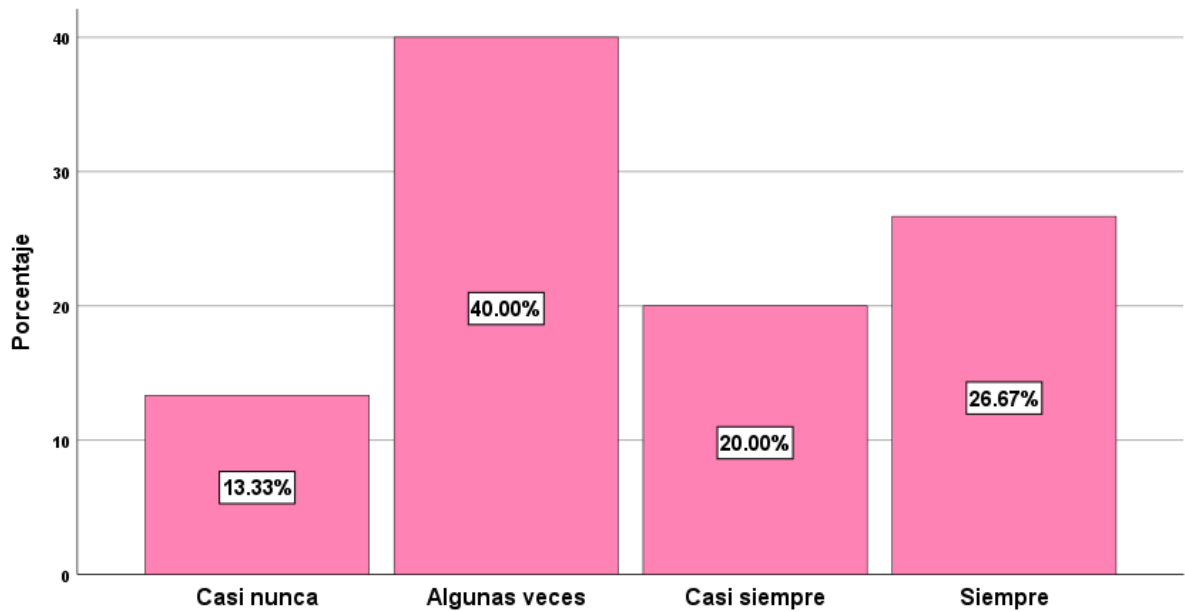
Resultados de indicador Tamaño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	13.3	13.3	13.3
	Algunas veces	6	40.0	40.0	53.3
	Casi siempre	3	20.0	20.0	73.3
	Siempre	4	26.7	26.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 10

Resultados de indicador tamaño



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: 6 empleados que corresponden al 40% de los encuestados, indican que la cantidad de personal de cada área para el desarrollo de las actividades algunas veces es suficiente, así mismo la gerencia algunas veces muestra interés para la contratación de nuevo personal, en tal sentido el diseño de la estructura organizacional algunas veces afecta el desempeño de la empresa.

4.2.6 Metas y estrategia

Se analizó si la empresa formula sus objetivos acorde a sus necesidades, si las metas están claramente definidas y comunicadas a cada área, a su vez si son razonables. También se analizó la frecuencia con que percibe que la gerencia elabora planes estratégicos para mejorar sus procesos y finalmente si la deficiencia en la definición de estrategias afecta el desempeño de la empresa. Los resultados se muestran en la siguiente tabla y gráfico correspondiente.

Tabla 9

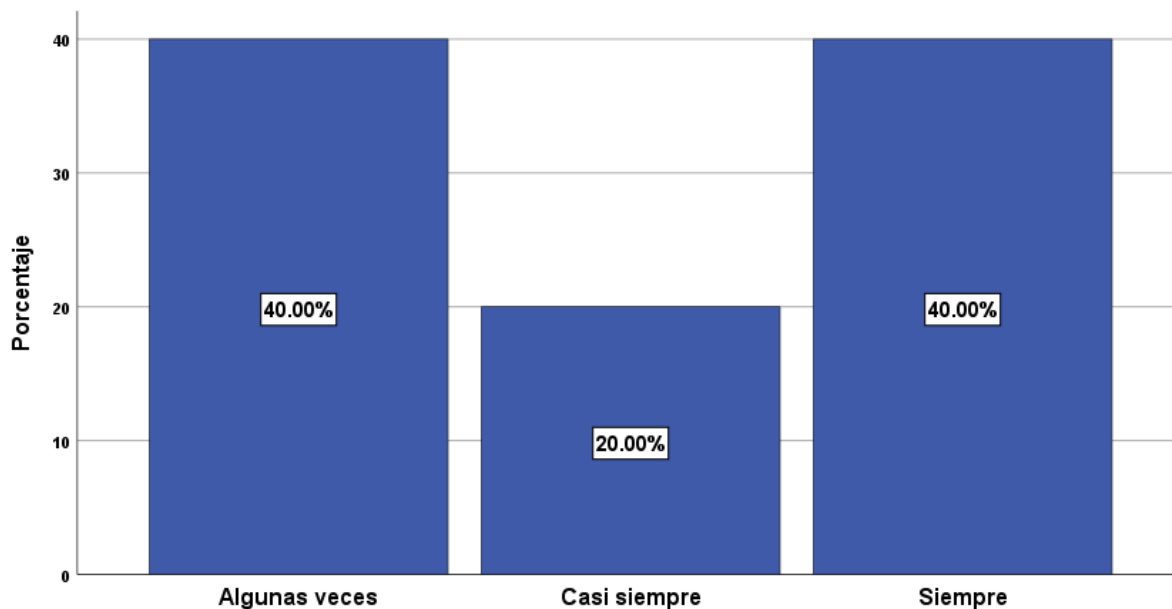
Resultados de indicador Metas y estrategia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	6	40.0	40.0	40.0
	Casi siempre	3	20.0	20.0	60.0
	Siempre	6	40.0	40.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 11

Resultados de indicador metas y estrategia



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: 6 empleados que corresponden al 40% de los encuestados, indican que los objetivos de la empresa son formulados acorde a las necesidades de la misma, que las metas están claramente definidas, difundidas y son razonables, así mismo frecuentemente perciben la elaboración de planes estratégicos para la mejora de procesos pero que aún así existe deficiencia en la definición de estrategias y eso afecta el desempeño. Por otro lado, 6 empleados que corresponden al 40% de los encuestados, indican que algunas veces ocurre lo antes mencionado.

4.2.7 Cultura

Se analizó si la relación de la la empresa con los clientes es satisfactoria, así mismo si tiene buen trato con sus proveedores, si tiene valores claramente definidos y están acorde a sus creencias, también si la empresa muestra un compromiso con cada empleado y si la cultura afecta el desempeño de la organización. Los resultados se muestran en la siguiente tabla y gráfico correspondiente.

Tabla 10

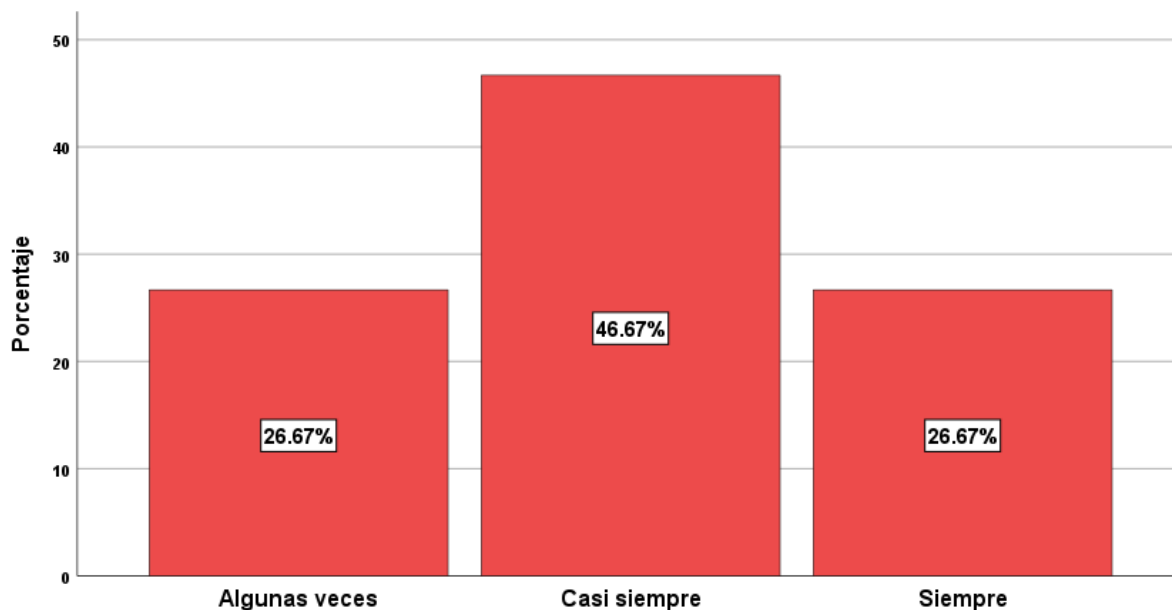
Resultados de indicador Cultura

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	4	26.7	26.7	26.7
	Casi siempre	7	46.7	46.7	73.3
	Siempre	4	26.7	26.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 12

Resultados de indicador cultura



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: 7 empleados que corresponden al 46.67% de los encuestados, indican que casi siempre la empresa tiene una relación satisfactoria con sus clientes y buen trato con sus proveedores, a su vez la empresa casi siempre tiene valores claramente definidos y que los mismos están acorde a sus creencias, por último casi siempre la empresa muestra un compromiso con cada empleado y casi siempre la cultura afecta el desempeño de la organización.

4.2.8 Resumen de resultados

Tabla 11

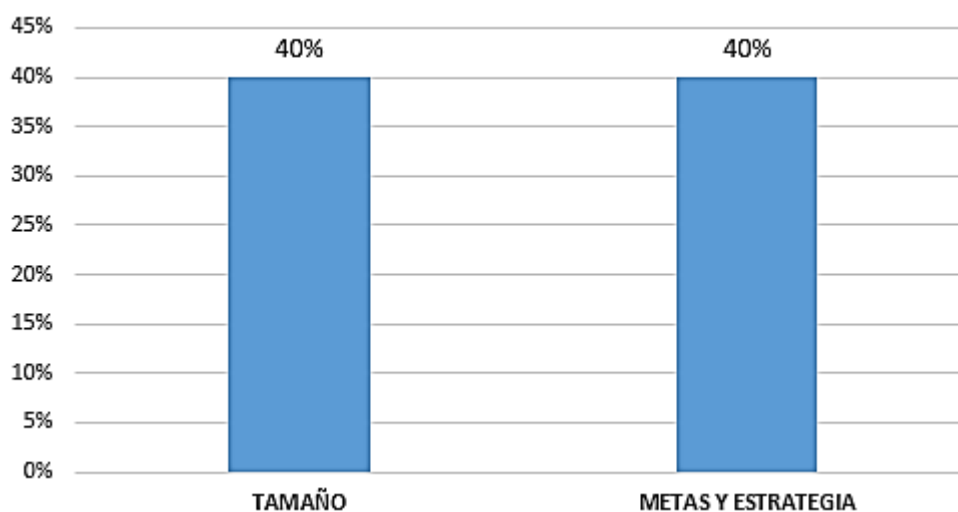
Resumen de porcentajes por indicador

	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Formalización			46.67%
Especialización		53.33%	
Jerarquía de autoridad y centralización			46.67%
Profesionalismo		40%	
Tamaño	40%		
Metas y estrategia	40%		40%
Cultura		46.67%	

Fuente: Elaboración propia

Figura 13

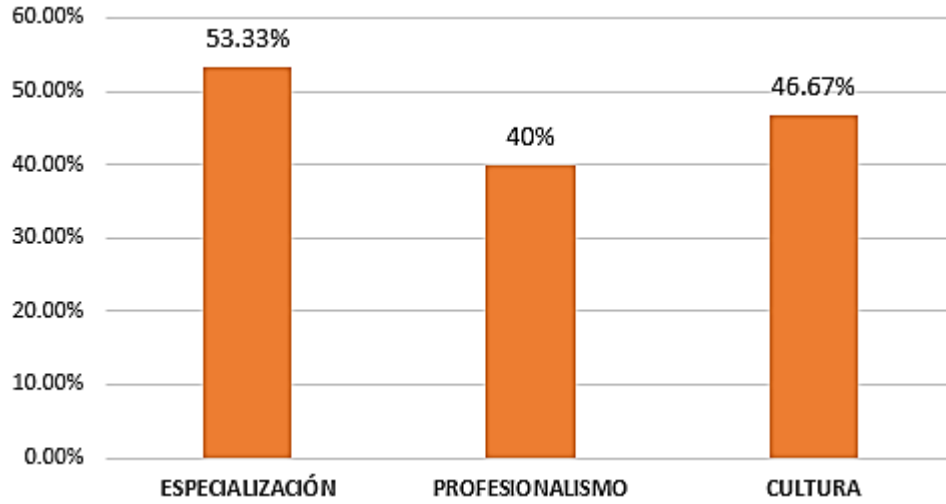
Resultados de Algunas veces



Fuente: Elaboración propia

Figura 14

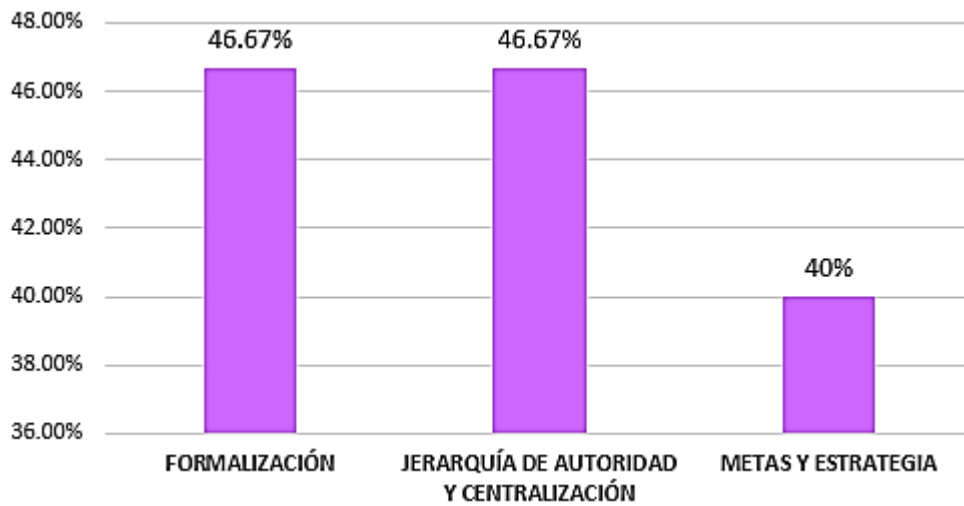
Resultados de Casi siempre



Fuente: Elaboración propia

Figura 15

Resultados de Siempre



Fuente: Elaboración propia

4.3 Diagnóstico del desempeño organizacional mediante el Balanced Scorecard

El análisis del desempeño de la empresa JFG CORPORATION S.A.C a través del Balanced Scorecard permitió tener un enfoque más amplio para impulsar el rendimiento, definiendo objetivos y utilizando una serie de indicadores que conlleven a una mejora.

4.3.1 Perspectiva financiera

Objetivos: Aumentar los ingresos de la organización y la rentabilidad y reducir la deuda de la empresa en un 20%.

Liquidez Corriente

Tabla 12

Liquidez corriente

TIPO	2020	2021
ACTIVO CORRIENTE	S/ 973,747.00	S/ 1,287,443.00
PASIVO CORRIENTE	S/ 542,324.00	S/ 589,446.00
DIFERENCIA DE LIQUIDEZ	S/ 431,423.00	S/ 697,997.00
INDICES DE LIQUIDEZ (%)	179.55%	218.42%

Fuente: Balance General JFG Corporation S.A.C

Nivel de endeudamiento:

Tabla 13

Endeudamiento del activo

TIPO	2020	2021
ACTIVO TOTAL	S/ 1,072,828.00	S/ 1,494,191.00
PASIVO TOTAL	S/ 783,214.00	S/ 1,094,056.00
DIFERENCIAS	S/ 289,614.00	S/ 400,135.00
INDICES DE ENDE. (%)	73.00%	73.22%

Fuente: Balance General JFG Corporation S.A.C

Tabla 14*Endeudamiento patrimonial*

TIPO	2020		2021	
PATRIMONIO	S/	289,614.00	S/	400,135.00
PASIVO TOTAL	S/	783,214.00	S/	1,094,056.00
DIFERENCIAS	-S/	493,600.00	-S/	693,921.00
INDICES DE ENDE. (%)		270.43%		273.42%

Fuente: Balance General JFG Corporation S.A.C

Tabla 15*Endeudamiento del activo fijo*

TIPO	2020		2021	
PATRIMONIO	S/	289,614.00	S/	400,135.00
ACTIVO FIJO NETO	S/	973,747.00	S/	1,287,443.00
DIFERENCIAS	-S/	684,133.00	-S/	887,308.00
INDICES DE ENDE. (%)		29.74%		31.08%

Fuente: Balance General JFG Corporation S.A.C

Tabla 16*Apalancamiento*

TIPO	2020		2021	
PATRIMONIO	S/	289,614.00	S/	400,135.00
ACTIVO TOTAL	S/	1,072,828.00	S/	1,494,191.00
DIFERENCIAS	-S/	783,214.00	-S/	1,094,056.00
INDICES DE ENDE. (%)		370.43%		373.42%

Fuente: Balance General JFG Corporation S.A.C

Cálculo neto de pérdidas y ganancias:

Tabla 17

Cálculo neto de pérdidas y ganancias

TIPO	2020	2021
INGRESOS NETOS	S/ 1,406,325.00	S/ 2,124,022.00
EGRESOS NETOS	S/ 1,212,512.00	S/ 1,950,242.00
DIFERENCIAS	S/ 193,813.00	S/ 173,780.00
UTILIDAD. (%)	13.78%	8.18%

Fuente: Estado de pérdidas y ganancias JFG Corporation S.A.C

Rentabilidad:

Tabla 18

Rendimiento sobre los activos

TIPO	2020	2021
BENEFICIO NETOS	S/ 1,406,325.00	S/ 2,124,022.00
ACTIVOS TOTALES	S/ 1,072,828.00	S/ 1,494,191.00
ROA (%)	131.09	142.15

Fuente: Balance General JFG Corporation S.A.C

Tabla 19

Rendimiento sobre el patrimonio

TIPO	2020	2021
BENEFICIO NETOS	S/ 1,406,325.00	S/ 2,124,022.00
PATRIMONIO	S/ 289,614.00	S/ 400,135.00
ROE (%)	485.59	530.83

Fuente: Balance General JFG Corporation S.A.C

Tabla 20*Rendimiento sobre la inversión*

TIPO	2020		2021	
BENEFICIO NETOS	S/	1,406,325.00	S/	2,124,022.00
INVERSIÓN	S/	10,000.00	S/	10,000.00
ROI (%)		13963.25		21140.22

Fuente: Balance General JFG Corporation S.A.C

Los resultados de los indicadores muestran que la empresa aumentó su liquidez para satisfacer sus facturas actuales (Tabla 12), sin embargo de acuerdo a la Tablas 13, 14, 15 y 16, el nivel de endeudamiento es alto por lo que la capacidad de la empresa para hacer frente a esa deuda es limitada y debe recurrir a financiamiento externo. A su vez, en la Tabla 17 se observa que la utilidad de la empresa se redujo y es mínima, lo cual es desfavorable para el desempeño de toda la organización. Por otro lado, en la rentabilidad (Tablas 18, 19 y 20), hubo una mejora en el manejo de los activos ya que las ganancias aumentaron, así mismo hubo un crecimiento en las ganancias generadas por la inversión.

4.3.2 Perspectiva del cliente

Objetivos: Recuperar los clientes perdidos y tratar de captar nuevos al menos en un 30%, reducir el porcentaje de quejas e incidencias en los servicios realizados en un 25%.

Porcentaje de nuevos clientes:

Tabla 21*Porcentaje de nuevos clientes*

TIPO	2020		2021		2022
NRO. DE CLIENTE		24	-63%	9	22%
Obs: % de crecimiento anual					

Fuente: Base de datos JFG Corporation S.A.C

Evolución de precios:

Tabla 22

Evolución de precios

TIPO	2020*	%	2021*	%	2022*
INNOVACIÓN	S/ 13,963.33	-90%	S/ 1,411.55	388%	S/ 6,887.20
OTROS SERVICIOS	S/ 6,868.54	18%	S/ 8,101.25	-54%	S/ 3,733.07
PROTECCIÓN ELÉCTRICA	S/ 22,428.55	-86%	S/ 3,234.33	268%	S/ 11,908.18
REDES Y COMUNICACIONES	S/ 43,424.00	-54%	S/ 19,896.38	11%	S/ 22,071.14
SEGURIDAD ELECTRÓNICA	S/ 12,294.49	-30%	S/ 8,612.26	19%	S/ 10,287.27

Obs: % de crecimiento anual
**Promedio de precios por cada categoría*

Fuente: Base de datos JFG Corporation S.A.C

Porcentaje de quejas de clientes:

Tabla 23

Porcentaje de quejas de clientes

TIPO	2020	2021	2022
CANTIDAD DE SERVICIOS	135	162	172
QUEJAS DE CLIENTES	20	12	10
% DE QUEJAS	14.81%	7.41%	5.81%

Fuente: Base de datos JFG Corporation S.A.C

Porcentaje de incidencias o defectos:

Tabla 24

Porcentaje de incidencias o defectos

TIPO	2020	2021	2022
CANTIDAD DE SERVICIOS	135	162	172
INCIDENCIAS O DEFECTOS	17	15	11
% DE INCIDENCIAS	12.59%	9.26%	6.40%

Fuente: Base de datos JFG Corporation S.A.C

Los resultados de esta perspectiva muestran, en la Tabla 21, que la empresa no ha logrado recuperar por completo sus clientes perdidos, a su vez en la Tabla 22 se observa que la empresa busca mantener una evolución más estable de sus precios y ha conseguido reducir notablemente el porcentaje de quejas e incidencias en los servicios prestados (Tablas 23 y 24), lo cual es favorable para el desempeño de la organización.

4.3.3 Perspectiva de procesos internos

Objetivos: Incrementar la cantidad de productos y líneas comerciales en un 60%, reducir los costos de reparación y los tiempos de respuesta ante las incidencias en un 20%.

Porcentaje de nuevos productos o servicios:

Tabla 25

Porcentaje de nuevos productos y líneas comerciales

TIPO	2020	%	2021	%	2022
QT DE PRODUCTOS	20	20%	24	71%	41
QT DE LINEAS COMERCIALES	11	27%	14	64%	23

Obs: % de crecimiento anual

Fuente: Base de datos JFG Corporation S.A.C

Coste de las reparaciones:

Tabla 26

Coste de reparaciones

TIPO	2020	%	2021	%	2022
INNOVACIÓN	S/ 1,466.15	-96%	S/ 63.52	876%	S/ 619.85
OTROS SERVICIOS	S/ 1,957.53	-13%	S/ 1,701.26	-14%	S/ 1,455.90
PROTECCIÓN ELÉCTRICA	S/ 5,382.85	-98%	S/ 97.03	-100%	S/ -
REDES Y COMUNICACIONES	S/ 10,421.76	121%	S/ 22,980.32	-29%	S/ 16,222.29
SEGURIDAD ELECTRÓNICA	S/ 7,561.11	-79%	S/ 1,550.21	-50%	S/ 771.54

Obs: % de crecimiento anual

Fuente: Base de datos JFG Corporation S.A.C

Tiempos de servicio y asistencia técnica:

Tabla 27

Promedio de respuesta ante incidencias

TIPO	2020	%	2021	%	2022
INCIDENCIAS O DEFECTOS	17	-12%	15	-27%	11
PROMEDIO DE RESPUESTA (MIN)	33	-9%	30	-17%	25

Fuente: Base de datos JFG Corporation S.A.C

Los resultados de los indicadores muestran que si bien la empresa ha aumentado sus productos y líneas comerciales (Tabla 25) y a su vez ha reducido el tiempo de respuesta a las incidencias o defectos (Tabla 27), debe enfocarse más en la reducción de sus costes de reparación (Tabla 26) para mejorar su desempeño.

4.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivos: Incrementar la satisfacción de los empleados a 80%, alcanzar un nivel de productividad del 100%.

Grado de satisfacción de los empleados:

Tabla 28

Nivel de satisfacción de los empleados

TIPO	2020	%	2021	%	2022
QT DE EMPLEADOS	13	92%	25	-36%	16
EMPLEADOS SATISFECHOS	11	45%	16	-13%	14
% de EMPLEADOS SATISFECHOS	84.62%		64.00%		87.50%

Obs: % de crecimiento anual

Fuente: Base de datos JFG Corporation S.A.C

Nivel de productividad del personal:

Tabla 29

Nivel de productividad del personal

TIPO	2020	2021	2022
ACTIVIDADES PLANIFICADAS	1080	1296	1376
ACTIVIDADES REALIZADAS	989	1250	1360
% DE PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL	91.57%	96.45%	98.84%

Fuente: Base de datos JFG Corporation S.A.C

Eficiencia laboral:

Tabla 30

Eficiencia laboral

TIPO	2020	2021	2022
ACTIVIDADES REALIZADAS	989	1250	1360
DÍAS	360	360	360
CANTIDAD DE ACTIVIDADES AL DÍA	2.75	3.47	3.78

Fuente: Base de datos JFG Corporation S.A.C

Los resultados de los indicadores muestran en la Tabla 28, que se alcanzó y superó el grado de satisfacción de los trabajadores de la empresa y si bien el nivel de productividad está cerca del 100% (Tabla 29), la eficiencia puede mejorar y por consiguiente incrementar favorablemente el desempeño de toda la empresa.

4.4 Prueba de hipótesis

4.4.1 Prueba de normalidad

Para determinar el tipo de prueba a utilizar, es preciso realizar la prueba de normalidad tomando en cuenta todos los objetivos de la investigación, para definir si los datos están modelados por una distribución normal.

Ho: Los datos presentan una distribución normal.

Ha: Los datos no presentan una distribución normal.

Tabla 31

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Formalización	.286	15	.002	.823	15	.007
Especialización	.283	15	.002	.801	15	.004
Jerarquía de autoridad y centralización	.301	15	<.001	.722	15	<.001
Profesionalismo	.233	15	.027	.862	15	.026
Tamaño	.248	15	.013	.867	15	.031
Metas y estrategia	.260	15	.007	.756	15	.001
Cultura	.233	15	.027	.823	15	.007

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia

Criterio de decisión:

Si $\rho \geq 0.05 \rightarrow$ no se rechaza la hipótesis nula (Ho)

Si $\rho < 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula (Ho)

De acuerdo a la Tabla 31, siendo el tamaño de la muestra menor a 50, se usó la prueba de Shapiro-Wilk, en la cual se observa que el valor de ρ para todos los casos es menor al nivel de significancia (0.05), es decir se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que los datos no presentan una distribución normal, en tal sentido las hipótesis se deben analizar con pruebas no paramétricas.

4.4.2 Prueba de Chi cuadrado

A continuación se dan a conocer los resultados obtenidos al aplicar la prueba Chi cuadrado a cada hipótesis planteada en la presente investigación.

a. Formalización

Ho: La formalización influye positivamente en el desempeño de la empresa JFG CORPORATION S.A.C.

Ha: La formalización no influye positivamente en el desempeño de la empresa JFG CORPORATION S.A.C.

Tabla 32

Prueba Chi cuadrado formalización

Estadístico de prueba	8.667 ^a
Grado de libertad	4
N total	15
Sig. asintótica (prueba bilateral)	.070

Fuente: Elaboración propia

Criterio de decisión:

Si $\rho \geq 0.05 \rightarrow$ no se rechaza la hipótesis planteada (Ho)

Si $\rho < 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis planteada (Ho)

Según la Tabla 32, se observa que el valor de ρ es mayor al nivel de significancia (0.05), por lo que no se rechaza la hipótesis planteada Ho, en tal sentido se concluye que la formalización tiene una influencia positiva en el desempeño de la organización.

b. Especialización

Ho: La especialización influye positivamente en el desempeño de la empresa JFG CORPORATION S.A.C.

Ha: La especialización no influye positivamente en el desempeño de la empresa JFG CORPORATION S.A.C.

Tabla 33

Prueba Chi cuadrado especialización

N total	15
Estadístico de prueba	3.600 ^a
Grado de libertad	2
Sig. asintótica (prueba bilateral)	.165

Fuente: Elaboración propia

Criterio de decisión:

Si $\rho \geq 0.05 \rightarrow$ no se rechaza la hipótesis planteada (H_0)

Si $\rho < 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis planteada (H_0)

Según la Tabla 33, se observa que el valor de ρ es mayor al nivel de significancia (0.05), por lo que no se rechaza la hipótesis planteada H_0 , en tal sentido se concluye que la especialización tiene una influencia positiva en el desempeño de la organización.

c. Jerarquía de autoridad y centralización

H_0 : La jerarquía de autoridad y centralización influyen positivamente en el desempeño de la empresa JFG CORPORATION S.A.C.

H_a : La jerarquía de autoridad y centralización no influyen positivamente en el desempeño de la empresa JFG CORPORATION S.A.C.

Tabla 34

Prueba Chi cuadrado jerarquía de autoridad y centralización

N total	15
Estadístico de prueba	2.800 ^a
Grado de libertad	2
Sig. asintótica (prueba bilateral)	.247

Fuente: Elaboración propia

Criterio de decisión:

Si $\rho \geq 0.05 \rightarrow$ no se rechaza la hipótesis planteada (H_0)

Si $\rho < 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis planteada (H_0)

Según la Tabla 34, se observa que el valor de ρ es mayor al nivel de significancia (0.05), por lo que no se rechaza la hipótesis planteada H_0 , en tal sentido se concluye que la jerarquía de autoridad y centralización influyen positivamente en el desempeño de la organización.

d. Profesionalismo

H_0 : El profesionalismo tiene una influencia positiva en el desempeño de la empresa JFG CORPORATION S.A.C.

H_a : El profesionalismo no tiene una influencia positiva en el desempeño de la empresa JFG CORPORATION S.A.C.

Tabla 35

Prueba Chi cuadrado profesionalismo

N total	15
Estadístico de prueba	3.933 ^a
Grado de libertad	3
Sig. asintótica (prueba bilateral)	.269

Fuente: Elaboración propia

Criterio de decisión:

Si $\rho \geq 0.05 \rightarrow$ no se rechaza la hipótesis planteada (H_0)

Si $\rho < 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis planteada (H_0)

Según la Tabla 35, se observa que el valor de ρ es mayor al nivel de significancia (0.05), por lo que no se rechaza la hipótesis planteada H_0 , en tal sentido se concluye que el profesionalismo tiene una influencia positiva en el desempeño de la organización.

e. Tamaño

Ho: Existe relación entre el tamaño de la organización con el desempeño de la empresa JFG CORPORATION S.A.C.

Ha: No existe relación entre el tamaño de la organización con el desempeño de la empresa JFG CORPORATION S.A.C.

Tabla 36

Prueba Chi cuadrado tamaño

N total	15
Estadístico de prueba	2.333 ^a
Grado de libertad	3
Sig. asintótica (prueba bilateral)	.506

Fuente: Elaboración propia

Criterio de decisión:

Si $\rho \geq 0.05 \rightarrow$ no se rechaza la hipótesis planteada (Ho)

Si $\rho < 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis planteada (Ho)

Según la Tabla 36, se observa que el valor de ρ es mayor al nivel de significancia (0.05), por lo que no se rechaza la hipótesis planteada Ho, en tal sentido se concluye que existe relación entre el tamaño de la organización con el desempeño.

f. Metas y estrategias

Ho: Las metas y estrategias aplicadas por la empresa JFG CORPORATION S.A.C tienen un efecto negativo en el desempeño de la misma.

Ha: Las metas y estrategias aplicadas por la empresa JFG CORPORATION S.A.C no tienen un efecto negativo en el desempeño de la misma.

Tabla 37

Prueba Chi cuadrado metas y estrategias

N total	15
Estadístico de prueba	1.200 ^a
Grado de libertad	2
Sig. asintótica (prueba bilateral)	.549

Fuente: Elaboración propia

Criterio de decisión:

Si $\rho \geq 0.05 \rightarrow$ no se rechaza la hipótesis planteada (H_0)

Si $\rho < 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis planteada (H_0)

Según la Tabla 37, se observa que el valor de ρ es mayor al nivel de significancia (0.05), por lo que no se rechaza la hipótesis planteada H_0 , en tal sentido se concluye que las metas y estrategias aplicadas por la empresa tienen un efecto negativo en el desempeño de la misma.

g. Cultura

H_0 : La cultura tiene una influencia positiva en el desempeño de la empresa JFG CORPORATION S.A.C.

H_a : La cultura no tiene una influencia positiva en el desempeño de la empresa JFG CORPORATION S.A.C.

Tabla 38

Prueba Chi cuadrado cultura

N total	15
Estadístico de prueba	1.200 ^a
Grado de libertad	2
Sig. asintótica (prueba bilateral)	.549

Fuente: Elaboración propia

Criterio de decisión:

Si $\rho \geq 0.05 \rightarrow$ no se rechaza la hipótesis planteada (H_0)

Si $\rho < 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis planteada (H_0)

Según la Tabla 38, se observa que el valor de ρ es mayor al nivel de significancia (0.05), por lo que no se rechaza la hipótesis planteada H_0 , en tal sentido se concluye que la cultura tiene una influencia positiva en el desempeño de la organización.

Por lo tanto de acuerdo a los resultados anteriores queda probada la hipótesis general.

4.5 Propuesta de rediseño organizacional

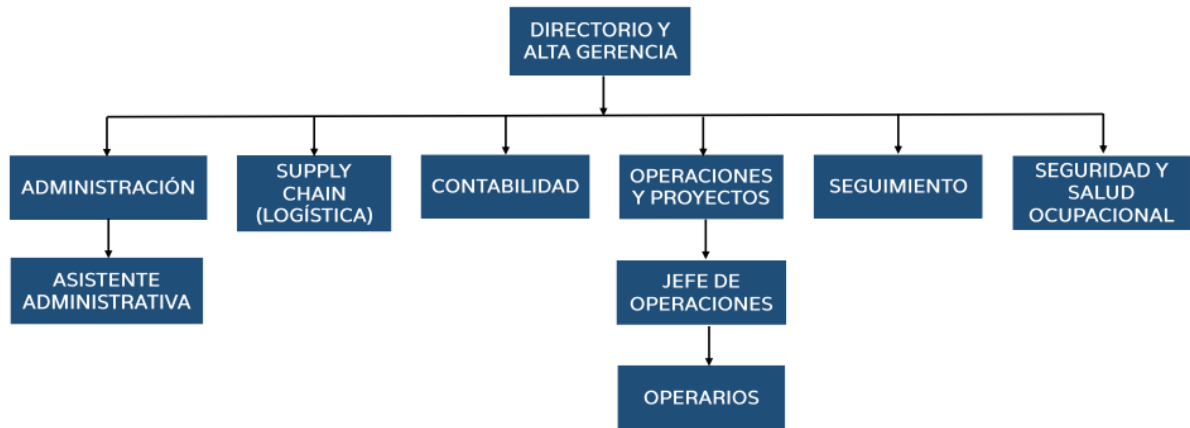
a. Formalización y especialización

Se sugiere que la empresa JFG CORPORATION S.A.C implemente un manual de organizaciones y funciones (MOF), que permita definir claramente las tareas por área y se reduzca la mezcla de funciones, ya que la implementación debe implicar un cumplimiento del mismo. A su vez se propone modificar su organigrama de la siguiente manera:

- Separar el área logística de la administrativa, el área administrativa no debe ser responsable del área de logística, tienen que ser áreas independientes y se sugiere nombrarlo como Supply Chain, ya que es más complejo y abarca lo que realmente se realiza en dicha área.
- Adicionar un área de seguimiento, indispensable para el cumplimiento de cada servicio/proyecto, de manera que se tenga un control adecuado y se obtenga mejores resultados a través del monitoreo de las metas y objetivos planteados.

Figura 16

Propuesta de organigrama para la empresa JFG CORPORATION S.A.C



Fuente: Elaboración propia

b. Jerarquía de autoridad y centralización

Si bien la autoridad dentro de la organización está adecuadamente establecida, se tiene deficiencias en la toma de decisiones, ya que está muy centralizada en la alta gerencia, por ello se sugiere establecer reuniones con todo el personal de la empresa para recoger el feedback y propuestas de cada uno de ellos que permitan un mejor desarrollo de las actividades y sobre todo se delegue en cierta medida la toma de decisiones, ya que es importante reforzar las habilidades blandas del personal.

c. Profesionalismo

El plan de capacitaciones teórico que tiene la empresa se recomienda que se ejecute de forma gradual, eso ahorrará costos y favorecerá el desempeño de cada trabajador, se propone empezar por el área operativa, es importante que los trabajadores de dicha área reciban cursos que incrementen sus conocimientos empíricos, de manera que exista un soporte tanto teórico como práctico al momento de realizar los servicios.

Temas de capacitación: - Configuración de cámaras.

- Procedimiento de implementación de pozos a tierra.

- Criterios para fusión de fibra.

d. Tamaño

Se recomienda a la empresa JFG CORPORATION S.A.C reclutar personal para el área operativa, debido a la demanda de los servicios, adicionar 2 operarios con estudios concluidos que brinden un mayor soporte y también adicionar 1 personal para el área de seguimiento que se sugiere implementar porque es indispensable tener un monitoreo adecuado de cada servicio/proyecto para conseguir que las metas propuestas se alcancen eficientemente.

e. Metas y estrategia

Para el caso de las metas la empresa tuvo un mejor manejo, sin embargo se recomienda enfocarse en el seguimiento adecuado de las mismas para obtener los resultados esperados.

Por otro lado, para la definición de estrategias a nivel talento humano, se propone tener en cuenta estrategias de reconocimiento y recompensa, así como desarrollo de talento para generar mayor satisfacción y trabajo eficiente.

A nivel proveedores, desarrollar una estrategia de ganar-ganar, para generar mayor confianza, es importante tener en cuenta que los proveedores son los aliados que se necesita para el crecimiento de la empresa.

Por último, a nivel clientes, plantear estrategias de trato personalizado con cada uno de ellos, además de estrategias para reducir los tiempos de respuesta y asistencia técnica, apuntando hacia una fidelización.

f. Cultura

Se sugiere a la empresa elevar el compromiso con sus trabajadores, reconociendo y valorando el trabajo de cada uno de ellos, ya que queda demostrado que un personal motivado eleva su nivel de productividad y es más eficiente.

Con respecto a sus proveedores, para mejorar la relación con ellos se recomienda establecer una comunicación clara, ser honestos con ellos y aplicar la estrategia antes mencionada.

Por último, para el caso de los clientes, si bien se han mostrado satisfechos con los servicios realizados, se sugiere mantener y superar los estándares de calidad en los servicios realizados.

4.6 Discusión de resultados

La formalización y especialización de la empresa JFG CORPORATION S.A.C influyen positivamente en el desempeño de toda la organización, los resultados del análisis descriptivo brindan soporte a la afirmación, ya que si bien la empresa cuenta con un organigrama difundido y las tareas están subdivididas adecuadamente, tratando de que se cumplan en cada área, esto no sucede al 100% ya que existe mezcla de funciones y eso repercute en el desempeño de la organización.

A su vez se concuerda con Totonelli (2018), quién menciona que el diseño estructural propone la base para el cumplimiento de la misión y visión organizacionales, por medio de la ejecución de objetivos y metas y que la formalización y especialización son los aspectos más primordiales del diseño estructural, ya que promueven el orden interno para una producción eficiente.

La jerarquía de autoridad y centralización de la empresa JFG CORPORATION S.A.C influyen positivamente en su desempeño organizacional, de acuerdo a los resultados del análisis descriptivo se observa que los trabajadores de la empresa tienen claro a quién presentar sus reportes y que los tramos de control son adecuados, lo que es favorable para el desempeño. En tal sentido se coincide con Contreras (2019), quién realizó una investigación titulada “Diseño de la estructura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de transporte de carga DAGAL SAC, Lima, 2019”, que concluye que la jerarquía influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de dicha empresa.

El profesionalismo de la empresa JFG CORPORATION S.A.C tiene una influencia positiva en el desempeño de la organización, el análisis descriptivo muestra que el nivel profesional de los trabajadores repercute en sus resultados. Así mismo, se concuerda con Bayona (2019), quién realizó una investigación titulada “Relación de la profesionalización y el desempeño organizacional de MYPES familiares de transporte terrestre de carga de bienes fiscalizados de Lima 2018”, que a través de una prueba no paramétrica concluye que la profesionalización se vincula positivamente con la variable desempeño organizacional.

Existe relación entre el tamaño de la empresa JFG CORPORATION S.A.C con su desempeño, en el análisis descriptivo se observa que la cantidad de personal por área es insuficiente y eso afecta directamente el desempeño de toda la organización. A su vez se coincide con Huerta *et al* (2010), que en su investigación afirman que el tamaño es una variable relevante en el estudio de los resultados de las empresas y que debe ser considerada por los directivos para una adecuada gestión empresarial. Por lo tanto, las empresas que deseen obtener mejores resultados deben contemplar su tamaño como una variable significativa para dicho propósito.

Las metas y estrategias aplicadas por la empresa JFG CORPORATION S.A.C, tienen un efecto negativo en el desempeño de la misma. Los resultados del análisis descriptivo muestran que si bien la empresa tiene metas claras y son difundidas a sus trabajadores, existe deficiencia en su definición, lo cual afecta el desempeño de la organización.

La cultura de la empresa JFG CORPORATION S.A.C tiene una influencia positiva en el desempeño de la organización. El análisis descriptivo muestra que la empresa está comprometida con sus trabajadores, así mismo tiene buen trato con sus clientes y proveedores, lo que es favorable para el desempeño organizacional. Del mismo modo se concuerda con De la Torre y Themme-Afan (2017), quienes realizaron una investigación cuyo título fue “Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú 2016” y concluyeron que la cultura organizacional se vincula directamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú y que al mejorar la cultura organizacional se observarán cambios positivos en el desempeño laboral de los trabajadores.

V. CONCLUSIONES

1. La formalización y la especialización influyen en el desempeño de la empresa JFG CORPORATION S.A.C, la deficiencia en su diseño y la carencia de un manual de organizaciones y funciones hace que la eficiencia en el desarrollo de las actividades se reduzca y afecte los resultados.
2. La jerarquía de autoridad y la centralización influyen en el desempeño de la empresa JFG CORPORATION S.A.C, la poca delegación en la toma de decisiones es desfavorable para la organización.
3. El profesionalismo influye en el desempeño de la empresa JFG CORPORATION S.A.C, los estudios inconclusos del personal operativo reducen la eficiencia de cada servicio realizado.
4. El tamaño de la empresa JFG CORPORATION S.A.C se relaciona con su desempeño, la cantidad de personal en ciertas áreas es insuficiente, lo que genera que los resultados no sean los esperados.
5. Las metas y estrategias aplicadas por la empresa JFG CORPORATION S.A.C afectan su desempeño, la deficiencia en las estrategias y la falta de seguimiento a las metas tienen un efecto negativo.
6. La cultura de la empresa JFG CORPORATION S.A.C influye en su desempeño, el compromiso con sus trabajadores y el trato con sus proveedores y clientes es favorable para la organización pero puede mejorar.
7. Se elaboró una propuesta de rediseño organizacional para la empresa JFG CORPORATION S.A.C de manera que se incremente su desempeño.

VI. RECOMENDACIONES

1. Evaluar la propuesta de rediseño y modificar el organigrama de la empresa JFG CORPORATION S.A.C para tener una distribución más certera de las funciones en cada área.
2. Elaborar el manual de organizaciones y funciones para evitar tareas superpuestas y carga laboral innecesaria.
3. Ejecutar el plan de capacitaciones para reforzar los conocimientos del personal de la empresa y así desarrollar las actividades eficientemente.
4. Realizar un seguimiento adecuado de cada servicio/proyecto, de manera que se cumpla con los objetivos y las metas planteadas.
5. Desarrollar estrategias a nivel satisfacción de personal, relación con proveedores y satisfacción de clientes, lo cual es indispensable para el crecimiento de la empresa.

VII. BIBLIOGRAFÍA

Ávalos, G. L. (2018). *El diseño organizacional y su influencia en el desempeño del personal de una empresa internacional del sector eléctrico en el año 2017* (tesis de postgrado). Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.

Barradas, M., Rodríguez, J., y Maya, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 10(28), 21-40. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637968301002>

Bayona, J. (2019). *Relación de la profesionalización y el desempeño organizacional de MYPES familiares de transporte terrestre de carga de bienes fiscalizados de Lima 2018* (tesis de postgrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.

Benavides, K. J. (2018). *Diseño Organizacional y el desempeño laboral del personal de bodega de productos terminados en la Industria NIRSA, Provincia del Guaynas, Parroquia Posorja, año 2016* (tesis de postgrado). Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad, Ecuador.

Bernal, I., Pedraza, N., y Castillo, L. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista Espacios*, 41(22), 213-227. Recuperado de <http://ww.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p14.pdf>

Bú Alba, B. (2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Revista Científica Sociedad y Tecnología*, 5(1), 57-72. doi: <https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189>

Cano, C. A. (2017). *La Administración y el Proceso administrativo*. Bogotá: Universidad de Bogotá.

Coloma, V. C. (2017). *La estructura organizacional y su incidencia en el rendimiento laboral del personal de SURTIOFFICE S.A.* (tesis de postgrado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

Contreras, B. (2019). *Diseño de la estructura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de transporte de carga DAGAL SAC, Lima, 2019* (tesis de postgrado). Universidad Inca Garcilazo de la Vega, Lima, Perú.

Chango, G. R. (2015). *Diseño Organizacional y su Incidencia en el Rendimiento Laboral en la Empresa "DIMOR" de la Ciudad de Ambato* (tesis de postgrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

De la Torre, L. y Themme-Afan, K. (2017). *Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú 2016* (tesis de postgrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.

Díaz, B. C. (2019). *Rediseño organizacional para la mejora del desempeño laboral del centro educativo las Estrellitas de la ciudad de Chiclayo* (tesis de postgrado). Universidad de Lambayeque, Chiclayo, Perú.

Díaz, K. (2021). *El diseño organizacional utilizando el modelo de Richard Daft para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa AGA Representaciones SAC, Jaén, 2018* (tesis de postgrado). Universidad Particular de Chiclayo, Pimentel, Perú.

Fernández, P. (2018). La importancia de la técnica de la entrevista en la investigación en comunicación y las ciencias sociales. Investigación documental. Ventajas y limitaciones. *Sintaxis*, (1), 78-93. doi: <https://doi.org/10.36105/stx.2018n1.07>

Galicia, L., Balderrama, J. y Edel, R. (2017). Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual. *Revista Apertura*, 9(2), 42-53. doi: <http://dx.doi.org/10.32870/Ap.v9n2.993>

Gómez, O. O. (2018). Simulación del modelo de negocio de la ETB: de la contabilidad financiera a la simulación de la estrategia corporativa. *Revista Cuadernos de contabilidad*, 19(48), 1-14. doi: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc19-48.smne>

Hellriegel, D., Jackson, S. y Solum, J. (2017). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. México D. F.: Cengage Learning Editores.

Hernandez R. y Mendoza C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

Huerta, P., Contreras, S., Almodóvar, P. y Navas, J. (2010). Influencia del tamaño empresarial sobre los resultados: un estudio comparativo entre empresas chilenas y españolas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(50), 207-230. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29015906003>

Jimenez, V. (2021). Rediseño organizacional en la gestión institucional. *Revista Científica Yachaq*, 4(1), 105-117. doi: <https://doi.org/10.46363/yachaq.v4i1.138>

Kaplan, R. y Norton, D. (2016). *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. España: Centro Libros PAPF.

L. Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. México D. F.: Cengage Learning Editores.

L. Daft, R. (2019). *Teoría y Diseño Organizacional*. México D. F.: Cengage Learning Editores.

López, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Recuperado de <https://ddd.uab.cat/record/129382>

Louffat, E. (2017). *¿Qué se entiende por diseño organizacional?*. Surco, Lima, Perú: Universidad ESAN. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/04/que-se-entende-por-diseno-organizacional/>

Martinez, R., Vera, M., y Vera Muñoz, J. (2019). Innovación y desempeño organizacional en la Industria Automotriz de Puebla, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 12(2), 67-78. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3463336

Méndez, J., y Méndez, M. (2021). El Balanced Scorecard y su efecto en el desempeño de las organizaciones. *Revista Espacios*, 42(23), 66-77. Recuperado de <https://revistaespacios.com/a21v42n23/a21v42n23p06.pdf>

Oblitas, J. L. (2019). *Rediseño organizacional de la empresa Panalgraph S.A.C.* (tesis de postgrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.

Perez, M. (2021). *Definición de Indicador*. Concepto definición. Recuperado de <https://conceptodefinicion.de/indicador/>

Quintero, L. y Osorio L. (2018). Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis. *Revista CEA*, 4(8), 75-94. doi: <https://doi.org/10.22430/24223182.1049>

Ríos, R. (2017). *Metodología para la investigación y redacción*. España: Servicios Académicos Intercontinentales S.L.

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2018). *Administración*. México: Pearson Educación.

Rojas, M., Jaimes, L., y Valencia, L. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 39(6), 11-25. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>

Roncancio, G. (2018). *¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral? Un resumen*. Lima, Perú: Pensemos. Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>

Sánchez, F. A. (2010). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI. *Revista Gestión y Desarrollo*, 7(2), 123-132. Recuperado de https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/6_balancedscorecard.pdf

Suárez, M. y González, M. F. (2017). Análisis de la Aplicación del Balanced Scorecard como Herramienta de Diagnóstico Adaptada a Microempresas. *Revista de Economía y Administración*, 14(1), 99-110. Recuperado de <https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/33/27>

Totonelli, L. (2018). Consideraciones sobre la formalización del comportamiento organizacional. *Ciencias Administrativas*, (12), 84-92. doi: <https://doi.org/10.24215/23143738e029>

Weihrich, H., Cannice, M., y Koontz, H. (2017). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

VIII. ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de entrevista

Cuestionario de entrevista aplicada al Gerente General de la empresa JFG CORPORATION S.A.C.

1. ¿La empresa cuenta con procedimientos y funciones escritas y formalizadas?
2. ¿En qué grado están subdivididas las tareas en distintos trabajos?
3. ¿Considera que las tareas están superpuestas?
4. ¿Qué criterios utiliza para agrupar las tareas?
5. ¿A quién deben responder y reportar los individuos y los grupos?
6. ¿Cuántos individuos puede un directivo gestionar de forma efectiva y eficiente?
7. ¿De qué manera se evalúa y controla los procesos de cada área?
8. ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?
9. ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad dentro de la empresa?
10. ¿Dónde recae la autoridad para la toma de decisiones dentro de la organización?
11. ¿De qué manera se busca capacitar al personal para mejorar su desempeño?
12. ¿Considera que el nivel profesional de sus trabajadores repercute en los resultados obtenidos?
13. ¿Con qué frecuencia revisa y evalúa los procesos y la estructura organizacional de la empresa?

14. ¿Cómo afecta el número de trabajadores de cada área a los resultados obtenidos en la empresa?
15. ¿Considera necesario contratar más personal?
16. ¿Cómo se definen las estrategias dentro de la organización?
17. ¿Considera que la definición de las estrategias influye en el diseño organizacional de la empresa?
18. ¿Se tiene una adecuada difusión de las metas establecidas?
19. ¿Qué estrategias aplican para el manejo de la competitividad?
20. ¿Cómo es la relación con los proveedores?
21. ¿De qué manera mide la satisfacción de los clientes?
22. ¿Cómo definiría la cultura de la empresa?
23. ¿De qué manera percibe el comportamiento del personal?
24. ¿Cuáles son los valores básicos que definen a la empresa?
25. ¿Está conforme con el compromiso de sus trabajadores?
26. ¿Considera que existe un orden adecuado con las actividades realizadas en cada área?
27. ¿Qué procesos cambiaría para la mejora del desempeño de la empresa?
28. ¿Considera que el diseño de su estructura organizacional afecta el desempeño de la empresa?

Fuente: Elaboración propia, en base a juicio de expertos

Anexo 2. Cuestionario de encuesta

Cuestionario de encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa JFG CORPORATION S.A.C.

Leer detenidamente y marcar con una X de acuerdo a su punto de vista, donde:

N = Nunca, C.N. = Casi Nunca, A.V. = Algunas Veces, C.S. = Casi Siempre, S = Siempre

		1	2	3	4	5
		N	C.N.	A.V.	C.S.	S
1	¿Considera que la empresa cuenta con un organigrama escrito, difundido y acatado por toda la organización?					
2	¿Considera que la empresa dio a conocer los procesos y funciones correspondientes a cada área?					
3	¿La empresa promueve el cumplimiento de funciones por cada área?					
4	¿Considera que existe mezcla de funciones en las diversas áreas que conforman la empresa?					
5	¿Considera que los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?					
6	¿Considera que las tareas están subdivididas adecuadamente?					
7	¿Tiene claro a quién presentar su reporte de actividades realizadas?					
8	¿Considera que la empresa cuenta con tramos de control adecuados para cada área?					
9	¿Con qué frecuencia la gerencia evalúa los diversos procesos?					
10	¿La empresa delega suficiente autoridad en determinadas situaciones?					
11	¿Considera que la empresa propicia la toma de decisiones?					
12	¿Considera que su nivel de profesionalismo influye en sus resultados?					
13	¿La empresa promueve capacitaciones e inducciones para la mejora en los resultados?					
14	¿Considera que la cantidad de personal en su área es suficiente para el desarrollo de las actividades?					
15	¿La gerencia muestra interés para la contratación de nuevo personal?					
16	¿Considera que los objetivos de la empresa son formulados acorde a las necesidades de la misma?					

17	¿Considera que las metas están claramente definidas?					
18	¿Considera que la gerencia comunica adecuadamente las metas para cada área?					
19	¿Con qué frecuencia percibe que la gerencia elabora planes estratégicos para mejorar sus procesos?					
20	¿Las metas fijadas para el desempeño de cada personal son razonables?					
21	¿Considera que la deficiencia en la definición de estrategias afecta el desempeño de la empresa?					
22	¿Percibe que la relación de la empresa con los clientes es satisfactoria?					
23	¿Considera que la empresa tiene buen trato con sus proveedores?					
24	¿La empresa tiene valores claramente definidos?					
25	¿Considera que sus creencias están acorde a los valores establecidos por la empresa?					
26	¿Considera que la empresa muestra un compromiso con cada empleado?					
27	¿Considera que la cultura afecta el desempeño de la empresa?					

Fuente: Elaboración propia, en base a juicio de expertos

Anexo 3. Validación de instrumentos

VALIDEZ DE INSTRUMENTO CUESTIONARIO DE ENTREVISTA REDISEÑO ORGANIZACIONAL COMO MÉTODO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA JFG CORPORATION S.A.C

Responsable: Ayala Tábori, Leyla Maritza

Indicaciones: Señor especialista se le solicita realizar la validación de contenido del instrumento propuesto, mediante una revisión técnica conceptual basada en su experiencia profesional, para determinar su adecuada aplicación.

Cada criterio se considera en una escala del 1 – 5:

1: Muy poco 2: Poco 3: Regular 4: Aceptable 5: Muy aceptable

CRITERIO DE VALIDEZ	PUNTUACIÓN					OBSERVACIONES Y/O SUGERENCIAS
	1	2	3	4	5	
SUFICIENCIA: Los ítems que corresponden a una misma dimensión alcanzan para obtener la medición del criterio.				X		
CLARIDAD: El ítem se entiende fácilmente, es decir su construcción y semántica son adecuadas.				X		
COHERENCIA: El ítem tiene relación razonable con la dimensión o indicador que está midiendo.					X	
IMPORTANCIA: El ítem es esencial, es decir aporta para entender adecuadamente el objeto de estudio.					X	
PERTINENCIA: El ítem es crucial por su asociación con la finalidad definida.					X	
TOTAL PARCIAL				8	15	
TOTAL	23					

Puntuación:

De 5 a 10: No válido, reformular

De 11 a 14: No válido, modificar

De 15 a 19: Válido, mejorar

De 20 a 25: Válido, aplicar

Apellidos y Nombres:	Fernandez Jeri, Leoncio Hertz
Grado Académico:	Doctor
Mención:	Ciencias Administrativas

Firma

Cuestionario de entrevista aplicada al Gerente General de la empresa JFG CORPORATION S.A.C.

1. ¿La empresa cuenta con procedimientos y funciones escritas y formalizadas?
2. ¿En qué grado están subdivididas las tareas en distintos trabajos?
3. ¿Considera que las tareas están superpuestas?
4. ¿Qué criterios utiliza para agrupar las tareas?
5. ¿A quién deben responder y reportar los individuos y los grupos?
6. ¿Cuántos individuos puede un directivo gestionar de forma efectiva y eficiente?
7. ¿De qué manera se evalúa y controla los procesos de cada área?
8. ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?
9. ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad dentro de la empresa?
10. ¿Dónde recae la autoridad para la toma de decisiones dentro de la organización?
11. ¿De qué manera se busca capacitar al personal para mejorar su desempeño?
12. ¿Considera que el nivel profesional de sus trabajadores repercute en los resultados obtenidos?
13. ¿Con qué frecuencia revisa y evalúa los procesos y la estructura organizacional de la empresa?

14. ¿Cómo afecta el número de trabajadores de cada área a los resultados obtenidos en la empresa?
15. ¿Considera necesario contratar más personal?
16. ¿Cómo se definen las estrategias dentro de la organización?
17. ¿Considera que la definición de las estrategias influye en el diseño organizacional de la empresa?
18. ¿Se tiene una adecuada difusión de las metas establecidas?
19. ¿Qué estrategias aplican para el manejo de la competitividad?
20. ¿Cómo es la relación con los proveedores?
21. ¿De qué manera mide la satisfacción de los clientes?
22. ¿Cómo definiría la cultura de la empresa?
23. ¿De qué manera percibe el comportamiento del personal?
24. ¿Cuáles son los valores básicos que definen a la empresa?
25. ¿Está conforme con el compromiso de sus trabajadores?
26. ¿Considera que existe un orden adecuado con las actividades realizadas en cada área?
27. ¿Qué procesos cambiaría para la mejora del desempeño de la empresa?
28. ¿Considera que el diseño de su estructura organizacional afecta el desempeño de la empresa?

Opinión sobre su aplicabilidad:

Aplicable (X)

Aplicable Después de Corregir ()

No Aplicable ()

Apellidos y Nombres:	Fernandez Jeri, Leoncio Hertz
Grado Académico:	Doctor
Mención:	Ciencias Administrativas

Firma

**VALIDEZ DE INSTRUMENTO CUESTIONARIO DE ENCUESTA
REDISEÑO ORGANIZACIONAL COMO MÉTODO PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO DE LA EMPRESA JFG CORPORATION S.A.C**

Responsable: Ayala Tábori, Leyla Maritza

Indicaciones: Señor especialista se le solicita realizar la validación de contenido del instrumento propuesto, mediante una revisión técnica conceptual basada en su experiencia profesional, para determinar su adecuada aplicación.

Cada criterio se considera en una escala del 1 – 5:

1: Muy poco 2: Poco 3: Regular 4: Aceptable 5: Muy aceptable

CRITERIO DE VALIDEZ	PUNTUACIÓN					OBSERVACIONES Y/O SUGERENCIAS
	1	2	3	4	5	
SUFICIENCIA: Los ítems que corresponden a una misma dimensión alcanzan para obtener la medición del criterio.				X		
CLARIDAD: El ítem se entiende fácilmente, es decir su construcción y semántica son adecuadas.					X	
COHERENCIA: El ítem tiene relación razonable con la dimensión o indicador que está midiendo.				X		
IMPORTANCIA: El ítem es esencial, es decir aporta para entender adecuadamente el objeto de estudio.					X	
PERTINENCIA: El ítem es crucial por su asociación con la finalidad definida.					X	
TOTAL PARCIAL				8	15	
TOTAL	23					

Puntuación:

De 5 a 10: No válido, reformular

De 11 a 14: No válido, modificar

De 15 a 19: Válido, mejorar

De 20 a 25: Válido, aplicar

Apellidos y Nombres:	Fernandez Jeri, Leoncio Hertz
Grado Académico:	Doctor
Mención:	Ciencias Administrativas

Firma

Cuestionario de encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa JFG CORPORATION S.A.C.

N = Nunca, C.N. = Casi Nunca, A.V. = Algunas Veces, C.S. = Casi Siempre, S = Siempre

		1	2	3	4	5
		N	C.N.	A.V.	C.S.	S
1	¿Considera que la empresa cuenta con un organigrama escrito, difundido y acatado por toda la organización?					
2	¿Considera que la empresa dio a conocer los procesos y funciones correspondientes a cada área?					
3	¿La empresa promueve el cumplimiento de funciones por cada área?					
4	¿Considera que existe mezcla de funciones en las diversas áreas que conforman la empresa?					
5	¿Considera que los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?					
6	¿Considera que las tareas están subdivididas adecuadamente?					
7	¿Tiene claro a quién presentar su reporte de actividades realizadas?					
8	¿Considera que la empresa cuenta con tramos de control adecuados para cada área?					
9	¿Con qué frecuencia la gerencia evalúa los diversos procesos?					
10	¿La empresa delega suficiente autoridad en determinadas situaciones?					
11	¿Considera que la empresa propicia la toma de decisiones?					
12	¿Considera que su nivel de profesionalismo influye en sus resultados?					
13	¿La empresa promueve capacitaciones e inducciones para la mejora en los resultados?					

14	¿Considera que la cantidad de personal en su área es suficiente para el desarrollo de las actividades?					
15	¿La gerencia muestra interés para la contratación de nuevo personal?					
16	¿Considera que los objetivos de la empresa son formulados acorde a las necesidades de la misma?					
17	¿Considera que las metas están claramente definidas?					
18	¿Considera que la gerencia comunica adecuadamente las metas para cada área?					
19	¿Con qué frecuencia percibe que la gerencia elabora planes estratégicos para mejorar sus procesos?					
20	¿Las metas fijadas para el desempeño de cada personal son razonables?					
21	¿Considera que la deficiencia en la definición de estrategias afecta el desempeño de la empresa?					
22	¿Percibe que la relación de la empresa con los clientes es satisfactoria?					
23	¿Considera que la empresa tiene buen trato con sus proveedores?					
24	¿La empresa tiene valores claramente definidos?					
25	¿Considera que sus creencias están acorde a los valores establecidos por la empresa?					
26	¿Considera que la empresa muestra un compromiso con cada empleado?					
27	¿Considera que la cultura afecta el desempeño de la empresa?					

Opinión sobre su aplicabilidad:

Aplicable (X)

Aplicable Después de Corregir ()

No Aplicable ()

Apellidos y Nombres:	Fernandez Jeri, Leoncio Hertz
Grado Académico:	Doctor
Mención:	Ciencias Administrativas

Firma

**VALIDEZ DE INSTRUMENTO CUESTIONARIO DE ENTREVISTA
REDISEÑO ORGANIZACIONAL COMO MÉTODO PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO DE LA EMPRESA JFG CORPORATION S.A.C**

Responsable: Ayala Tábori, Leyla Maritza

Indicaciones: Señor especialista se le solicita realizar la validación de contenido del instrumento propuesto, mediante una revisión técnica conceptual basada en su experiencia profesional, para determinar su adecuada aplicación.

Cada criterio se considera en una escala del 1 – 5:

1: Muy poco 2: Poco 3: Regular 4: Aceptable 5: Muy aceptable

CRITERIO DE VALIDEZ	PUNTUACIÓN					OBSERVACIONES Y/O SUGERENCIAS
	1	2	3	4	5	
SUFICIENCIA: Los ítems que corresponden a una misma dimensión alcanzan para obtener la medición del criterio.				X		
CLARIDAD: El ítem se entiende fácilmente, es decir su construcción y semántica son adecuadas.				X		
COHERENCIA: El ítem tiene relación razonable con la dimensión o indicador que está midiendo.					X	
IMPORTANCIA: El ítem es esencial, es decir aporta para entender adecuadamente el objeto de estudio.					X	
PERTINENCIA: El ítem es crucial por su asociación con la finalidad definida.					X	
TOTAL PARCIAL				8	15	
TOTAL	23					

Puntuación:

De 5 a 10: No válido, reformular

De 11 a 14: No válido, modificar

De 15 a 19: Válido, mejorar

De 20 a 25: Válido, aplicar

Apellidos y Nombres:	Huerta Camones, Elías Felix
Grado Académico:	Doctor
Mención:	Administración

Firma

Cuestionario de entrevista aplicada al Gerente General de la empresa JFG CORPORATION S.A.C.

1. ¿La empresa cuenta con procedimientos y funciones escritas y formalizadas?
2. ¿En qué grado están subdivididas las tareas en distintos trabajos?
3. ¿Considera que las tareas están superpuestas?
4. ¿Qué criterios utiliza para agrupar las tareas?
5. ¿A quién deben responder y reportar los individuos y los grupos?
6. ¿Cuántos individuos puede un directivo gestionar de forma efectiva y eficiente?
7. ¿De qué manera se evalúa y controla los procesos de cada área?
8. ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?
9. ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad dentro de la empresa?
10. ¿Dónde recae la autoridad para la toma de decisiones dentro de la organización?
11. ¿De qué manera se busca capacitar al personal para mejorar su desempeño?
12. ¿Considera que el nivel profesional de sus trabajadores repercute en los resultados obtenidos?
13. ¿Con qué frecuencia revisa y evalúa los procesos y la estructura organizacional de la empresa?
14. ¿Cómo afecta el número de trabajadores de cada área a los resultados obtenidos en la empresa?

15. ¿Considera necesario contratar más personal?
16. ¿Cómo se definen las estrategias dentro de la organización?
17. ¿Considera que la definición de las estrategias influye en el diseño organizacional de la empresa?
18. ¿Se tiene una adecuada difusión de las metas establecidas?
19. ¿Qué estrategias aplican para el manejo de la competitividad?
20. ¿Cómo es la relación con los proveedores?
21. ¿De qué manera mide la satisfacción de los clientes?
22. ¿Cómo definiría la cultura de la empresa?
23. ¿De qué manera percibe el comportamiento del personal?
24. ¿Cuáles son los valores básicos que definen a la empresa?
25. ¿Está conforme con el compromiso de sus trabajadores?
26. ¿Considera que existe un orden adecuado con las actividades realizadas en cada área?
27. ¿Qué procesos cambiaría para la mejora del desempeño de la empresa?
28. ¿Considera que el diseño de su estructura organizacional afecta el desempeño de la empresa?

Opinión sobre su aplicabilidad:

Aplicable (X)

Aplicable Después de Corregir ()

No Aplicable ()

Apellidos y Nombres:	Huerta Camones, Elías Felix
Grado Académico:	Doctor
Mención:	Administración

Firma

**VALIDEZ DE INSTRUMENTO CUESTIONARIO DE ENCUESTA
REDISEÑO ORGANIZACIONAL COMO MÉTODO PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO DE LA EMPRESA JFG CORPORATION S.A.C**

Responsable: Ayala Tábori, Leyla Maritza

Indicaciones: Señor especialista se le solicita realizar la validación de contenido del instrumento propuesto, mediante una revisión técnica conceptual basada en su experiencia profesional, para determinar su adecuada aplicación.

Cada criterio se considera en una escala del 1 – 5:

1: Muy poco 2: Poco 3: Regular 4: Aceptable 5: Muy aceptable

CRITERIO DE VALIDEZ	PUNTUACIÓN					OBSERVACIONES Y/O SUGERENCIAS
	1	2	3	4	5	
SUFICIENCIA: Los ítems que corresponden a una misma dimensión alcanzan para obtener la medición del criterio.				X		
CLARIDAD: El ítem se entiende fácilmente, es decir su construcción y semántica son adecuadas.				X		
COHERENCIA: El ítem tiene relación razonable con la dimensión o indicador que está midiendo.				X		
IMPORTANCIA: El ítem es esencial, es decir aporta para entender adecuadamente el objeto de estudio.					X	
PERTINENCIA: El ítem es crucial por su asociación con la finalidad definida.					X	
TOTAL PARCIAL				12	10	
TOTAL	22					

Puntuación:

De 5 a 10: No válido, reformular

De 11 a 14: No válido, modificar

De 15 a 19: Válido, mejorar

De 20 a 25: Válido, aplicar

Apellidos y Nombres:	Huerta Camones, Elías Felix
Grado Académico:	Doctor
Mención:	Administración

Firma

Cuestionario de encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa JFG CORPORATION S.A.C.

N = Nunca, C.N. = Casi Nunca, A.V. = Algunas Veces, C.S. = Casi Siempre, S = Siempre

		1	2	3	4	5
		N	C.N.	A.V.	C.S.	S
1	¿Considera que la empresa cuenta con un organigrama escrito, difundido y acatado por toda la organización?					
2	¿Considera que la empresa dio a conocer los procesos y funciones correspondientes a cada área?					
3	¿La empresa promueve el cumplimiento de funciones por cada área?					
4	¿Considera que existe mezcla de funciones en las diversas áreas que conforman la empresa?					
5	¿Considera que los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?					
6	¿Considera que las tareas están subdivididas adecuadamente?					
7	¿Tiene claro a quién presentar su reporte de actividades realizadas?					
8	¿Considera que la empresa cuenta con tramos de control adecuados para cada área?					
9	¿Con qué frecuencia la gerencia evalúa los diversos procesos?					
10	¿La empresa delega suficiente autoridad en determinadas situaciones?					
11	¿Considera que la empresa propicia la toma de decisiones?					
12	¿Considera que su nivel de profesionalismo influye en sus resultados?					
13	¿La empresa promueve capacitaciones e inducciones para la mejora en los resultados?					
14	¿Considera que la cantidad de personal en su área es suficiente para el desarrollo de las actividades?					

15	¿La gerencia muestra interés para la contratación de nuevo personal?					
16	¿Considera que los objetivos de la empresa son formulados acorde a las necesidades de la misma?					
17	¿Considera que las metas están claramente definidas?					
18	¿Considera que la gerencia comunica adecuadamente las metas para cada área?					
19	¿Con qué frecuencia percibe que la gerencia elabora planes estratégicos para mejorar sus procesos?					
20	¿Las metas fijadas para el desempeño de cada personal son razonables?					
21	¿Considera que la deficiencia en la definición de estrategias afecta el desempeño de la empresa?					
22	¿Percibe que la relación de la empresa con los clientes es satisfactoria?					
23	¿Considera que la empresa tiene buen trato con sus proveedores?					
24	¿La empresa tiene valores claramente definidos?					
25	¿Considera que sus creencias están acorde a los valores establecidos por la empresa?					
26	¿Considera que la empresa muestra un compromiso con cada empleado?					
27	¿Considera que la cultura afecta el desempeño de la empresa?					

Opinión sobre su aplicabilidad:

Aplicable (X)

Aplicable Después de Corregir ()

No Aplicable ()

Apellidos y Nombres:	Huerta Camones, Elías Felix
Grado Académico:	Doctor
Mención:	Administración

Firma

Anexo 4. Respuestas de cuestionario de entrevista

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA APLICADO AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA JFG CORPORATION S.A.C

1. ¿La empresa cuenta con procedimientos y funciones escritas y formalizadas?

Sólo cuenta con procedimientos de trabajo en campo, pero procedimientos administrativos no, es decir no cuenta con un manual de organizaciones y funciones pero sí con un organigrama.

2. ¿En qué grado están subdivididas las tareas en distintos trabajos?

Como MYPE que somos, las funciones están divididas para que cada personal de cada área trabaje distintas partes de otras áreas, no sólo se encargue de lo que le corresponde en su área específica.

3. ¿Considera que las tareas están superpuestas?

Sí claro y soy consciente de ello, tal como lo menciono en la pregunta anterior, cada personal realiza funciones ajenas a su área.

4. ¿Qué criterios utiliza para agrupar las tareas?

Las tareas se manejan de acuerdo al perfil de cada personal, por ejemplo si sé que un personal de facturación es bueno en temas logísticos y el de logística se encuentra full se le asigna de apoyo al de facturación.

5. ¿A quién deben responder y reportar los individuos y los grupos?

La parte operativa reporta al jefe asignado y el jefe me envía su reporte, pero las demás áreas, me reportan directamente.

6. ¿Cuántos individuos puede un directivo gestionar de forma efectiva y eficiente?

Si hablamos del área operativa, la totalidad del personal y hasta el doble de esa cantidad se podría gestionar y manejar sin mayor inconveniente.

7. ¿De qué manera se evalúa y controla los procesos de cada área?

Actualmente se maneja cronogramas y procedimientos previos a la realización de cada proyecto y en base a eso se evalúan los avances y controles diarios.

8. ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?

Personalmente lo mido en base al nivel de facturación mensual, es decir los ingresos mensuales que tiene la empresa, probablemente deba tener en cuenta otros indicadores pero me enfoco más en las ventas mensuales.

9. ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad dentro de la empresa?

Sí, hasta el momento no se ha tenido inconvenientes al respecto.

10. ¿Dónde recae la autoridad para la toma de decisiones dentro de la organización?

Las decisiones complejas y que implican manejo de dinero, recaen sobre mí y las decisiones netamente operativas recaen sobre el supervisor o jefe de campo, salvo algunas ocasiones que me piden el visto bueno para proceder.

11. ¿De qué manera se busca capacitar al personal para mejorar su desempeño?

Por el momento no se ha llevado a cabo capacitaciones o cursos por temas económicos, pero sí se ha constituido un plan de capacitaciones para todo el personal y adicional a ello se ha informado y se les ha invitado a participar de capacitaciones gratuitas a cargo de nuestros proveedores. Sin embargo se observó desinterés de la mayoría de los personales operativos.

12. ¿Considera que el nivel profesional de sus trabajadores repercute en los resultados obtenidos?

Sí, sobre todo en el área operativa, ya que la mayoría de los personales de dicha área son empíricos, si bien realizan y terminan el trabajo asignado de forma adecuada, no tienen la capacidad para elaborar un informe teórico o técnico que sustente en mayor proporción el servicio realizado.

13. ¿Con qué frecuencia revisa y evalúa los procesos y la estructura organizacional de la empresa?

Para ser sincero sólo se revisa cuando algún cliente lo requiera para poder llevar a cabo un servicio determinado y en realidad por temas de tiempo no se prioriza, ya que todos vemos todo.

14. ¿Cómo afecta el número de trabajadores de cada área a los resultados obtenidos en la empresa?

Afecta bastante debido a que cada personal debe realizar muchas funciones, lo que implica que hay cosas que se dejan pasar, pero si bien no se tiene suficientes personales, se tiene pensado realizar reuniones para monitorear los avances de la empresa en las diversas áreas.

15. ¿Considera necesario contratar más personal?

Sí, de todas maneras pero llevando a cabo un buen filtro, ya que anteriormente no se tuvo en cuenta ese aspecto.

16. ¿Cómo se definen las estrategias dentro de la organización?

En realidad recién se le ha dado importancia a la definición de estrategias, sobre todo operativas y para ello me reúno con el jefe o supervisor de campo y discutimos sobre los diversos proyectos, de manera que se tome la decisión más adecuada para el desarrollo de los mismos.

17. ¿Considera que la definición de las estrategias influye en el diseño organizacional de la empresa?

Sí influye aunque en la empresa no lo aplicamos del todo, ya que el organigrama que tenemos es más teórico y no se cumple en la práctica laboral diaria.

18. ¿Se tiene una adecuada difusión de las metas establecidas?

Operacionalmente sí, porque existen cronogramas para desarrollar los diversos proyectos y el personal debe cumplir con esos tiempos establecidos y a nivel general de empresa, las metas se manejan directamente con el área administrativa.

19. ¿Qué estrategias aplican para el manejo de la competitividad?

Una de las estrategias que aplicamos en mina fue la personalización, es decir hacerle saber al cliente que en caso se presentara algún inconveniente (pasado el tiempo de garantía) en alguno de los proyectos o servicios ya terminados podrían contar con nuestro soporte y disponibilidad, algo que no se manifestó con la competencia.

20. ¿Cómo es la relación con los proveedores?

Se tiene una buena relación y trato con la mayoría de ellos, pero con algunos hubo ciertos inconvenientes debido a retrasos en los pagos, sin embargo se está tratando de recuperar la comunicación y la confianza que se tenía.

21. ¿De qué manera mide la satisfacción de los clientes?

Lo mido a la inversa, es decir en base a la insatisfacción, si el cliente no tiene quejas, reclamos u observaciones sobre el servicio realizado, considero que está bien ejecutado y que ellos están satisfechos.

22. ¿Cómo definiría la cultura de la empresa?

En una sola palabra: compromiso, el compromiso demostrado por la mayoría de los personales que conforman la empresa.

23. ¿De qué manera percibe el comportamiento del personal?

A nivel laboral la mayoría responde bien pero no percibo un interés de querer crecer con la empresa, son pocos los que sí se muestran esa actitud.

24. ¿Cuáles son los valores básicos que definen a la empresa?

Para mí el principal es el respeto pero no se cumple al cien por ciento y en realidad no se tiene definido, establecido y difundido cuáles deberían ser los valores que la empresa debe practicar, no se le ha dado prioridad.

25. ¿Está conforme con el compromiso de sus trabajadores?

Sí, la mayoría de los trabajadores se muestra comprometido en sus labores.

26. ¿Considera que existe un orden adecuado con las actividades realizadas en cada área?

En realidad no, muchas áreas están fusionadas y ello genera carga y desorden en el desarrollo de las diversas actividades.

27. ¿Qué procesos cambiaría para la mejora del desempeño de la empresa?

Estoy en contra de los procesos burocráticos que manejan las grandes empresas, ya que eso estancaría los trabajos y no quisiera llegar a ese punto, por ahora no tengo un proceso ideal que ayudaría a la mejora de la empresa pero si lo tuviera tendría que ser más ágil y rápido.

28. ¿Considera que el diseño de su estructura organizacional afecta el desempeño de la empresa?

Sí claro, lo que sucede es que la estructura de la empresa es teórica, no se cumple a cabalidad en la realidad laboral diaria, pese a ello no se está llevando a cabo tan mal las diversas actividades.