



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

**Modelo de calidad QIN para la estructura organizacional en una
Empresa de Servicios, Chiclayo**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Administración de Negocios - MBA**

AUTOR:

Astolingón Núñez, Arely Ester (ORCID: 0000-0002-1764-8298)

ASESOR:

Dr. Dios Castillo, Christian Abraham (ORCID: 0000-0002-2469-9237)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos Y Herramientas Gerenciales

CHICLAYO – PERÚ

2021

DEDICATORIA

*A Dios quien es mi todo, a mis amorosos
padres y hermana por su apoyo
incondicional, y a mis familiares.*

AGRADECIMIENTO

*A mi estimada Universidad César Vallejo, a
mi estimado asesor y docentes.*

Índice de contenidos

CARÁTULA	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras.....	v
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	13
3.1. Tipo y diseño de investigación	13
3.2. Variables y operacionalización	13
3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis.....	13
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	14
3.5. Procedimientos	14
3.6. Método de análisis de datos.....	15
3.7. Aspectos éticos	15
IV. RESULTADOS	16
V. DISCUSIÓN	35
VI. CONCLUSIONES.....	41
VII. RECOMENDACIONES.....	44
VIII. PROPUESTA	45
REFERENCIAS.....	74
ANEXOS	77

Índice de tablas

Tabla 1: Indicadores por departamentos.....	31
Tabla 2: Inversión total de la propuesta	32
Tabla 3: Costo de impartición de las capacitaciones	32
Tabla 4: Presupuesto de los sueldos por organigrama.....	32
Tabla 5: Presupuesto de materiales y equipos	32
Tabla 6: Fases de la propuesta	33
Tabla 7: Beneficios esperados de la propuesta	34
Tabla 8: Perfil y características del líder	51
Tabla 9: Propuesta del plan anual de capacitaciones.....	55
Tabla 10: Caracterización del proceso general de la empresa.....	59
Tabla 11: Formato de tarjetas de sugerencia.....	61
Tabla 12: Acciones estratégicas – Eje de competitividad	67
Tabla 13: Propuesta de indicadores – gerencia general.....	68
Tabla 14: Propuesta de indicadores – administración	69
Tabla 15: Propuesta de indicadores – comercial	70
Tabla 16: Propuesta de indicadores – investigación.....	71
Tabla 17: Propuesta de indicadores – talento humano.....	71
Tabla 18: Matriz de procesos – selección de personal	72
Tabla 19: Matriz de operacionalización de variables	77

Índice de figuras

Figura I: Los 4 estados de la Calidad QIN (AEC, 2015, p. 17)	8
Figura II: Dimensiones de la Calidad QIN (AEC, 2015, p. 17)	8
Figura III: Ciclo de vida organizacional (Richard Daft, 2015, p. 356).....	10
Figura IV: Diseño mecanicista y orgánico (Richard Daft, 2015, p. 30)	12
Figura V: Marco de contingencia (Daft, 2015, p. 163)	12
Figura VI: Fomento de innovación de en la empresa	16
Figura VII: Coherencia con la misión y visión	16
Figura VIII: Coherencia con los objetivos	16
Figura IX: Disponibilidad de indicadores	17
Figura X: Manejo de indicadores.....	17
Figura XI: Definición de procesos	17
Figura XII: Mejora de calidad de los servicios.....	18
Figura XIII: Logro de objetivos	18
Figura XIV: Auditorías internas	19
Figura XV: Organigrama actual de la empresa	20
Figura XVI: Percepción de cooperación interna.....	20
Figura XVII: Problemas en el equipo.....	20
Figura XVIII: Actitud del líder.....	21
Figura XIX: Ayuda por parte del líder	21
Figura XX: El líder los anima	21
Figura XXI: Reconocimiento y agradecimiento, Líder	21
Figura XXII: Dirección hacia la visión y objetivos.....	22
Figura XXIII: Comunicación de tareas.....	22
Figura XXIV: Enseñanza y preparación	22
Figura XXV: Atención de necesidades	23
Figura XXVI: Trabajo en equipo	23
Figura XXVII: Preocupación máxima por resultados	23
Figura XXVIII: Preocupación máxima por relaciones.....	23
Figura XXIX: Resolución de conflictos	24
Figura XXX: Respeto en el equipo de trabajo.....	24
Figura XXXI: Colaboración en el equipo de trabajo	24
Figura XXXII: Compañerismo en el equipo de trabajo	24
Figura XXXIII: Rotación de personal	25

Figura XXXIV: Autonomía para la toma de decisiones	27
Figura XXXV: Participación en toma de decisiones	27
Figura XXXVI: Índices de productividad	27
Figura XXXVII: KPI e indicadores	28
Figura XXXVIII: Cumplimiento de metas	28
Figura XXXIX: Tiempos por actividad	28
Figura XL: Eficiencia en las tareas Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores.....	28
Figura XLI: Tiempo de respuesta de decisiones Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores...	28
Figura XLII: Eficacia	29
Figura XLIII: Eficiencia.....	29
Figura XLIV: Información necesaria	29
Figura XLV: Coordinación entre departamentos	29
Figura XLVI: Adaptación de herramientas informáticas	30
Figura XLVII: Relación entre indicadores y objetivos.....	30
Figura XLVIII: Éxitos y fracasos del área	30
Figura XLIX: Propuesta de Organigrama General	48
Figura L: Propuesta de estructura organizacional	49
Figura LI: Propuesta de la cadena de suministros	50
Figura LII: Propuesta del mapa estratégico organizacional	58
Figura LIII: Diagrama de flujo general	60
Figura LIV: Mapa de grupos de interés	64
Figura LV: Matriz de materialidad	66
Figura LVI: Propuesta de integración de los grupos de interés	67
Figura LVII: Sistema de comunicación de mejoras.....	82
Figura LVIII: Aportes de innovación y soluciones	82
Figura LIX: Iniciativas de mejora	82
Figura LX: Identificación de mejoras	82
Figura LXI: Consultas sobre iniciativas de mejora	83
Figura LXII: Tendencia a mejorar el área	83
Figura LXIII: Ambiente ordenado y limpio	83
Figura LXIV: Asumir responsabilidades	84
Figura LXV: Atención de las necesidades.....	84
Figura LXVI: Disposición a logro de objetivos.....	84
Figura LXVII: Tareas claras.....	84
Figura LXVIII: Aprendizaje y progreso	85
Figura LXIX: Preocupación por desarrollo personal y familiar	85
Figura LXX: Comunicación interna.....	86
Figura LXXI: Rapidez de respuesta	86
Figura LXXII: Optimización de tiempos	86
Figura LXXIII: Iniciativa al desarrollo de actividades.....	87
Figura LXXIV: Reconocimiento y agradecimiento.....	87
Figura LXXV: Confianza entre colaboradores.....	87
Figura LXXVI: Comunicación efectiva	87
Figura LXXVII: Trabajo organizado	88
Figura LXXVIII: Digitalización de documentación	88
Figura LXXIX: Disponibilidad de materiales	88
Figura LXXX: Información compartida	89
Figura LXXXI: Responsabilidades definidas	89

RESUMEN

La investigación tuvo como finalidad la propuesta de un plan de mejora basado en el modelo de calidad QIN para mejorar la estructura organizacional en una empresa de servicios en la ciudad de Chiclayo. La metodología de estudio fue de enfoque cuantitativo, no experimental, explicativo de corte transversal; las técnicas utilizadas fueron entrevista y análisis documental. Los resultados de la investigación indicaron que dentro de las dimensiones estructurales la empresa no contaba con una eficiente jerarquía y especialización; dentro de los factores de contingencia, la organización mantenía un buen clima laboral, pero era necesario fortalecer las capacidades blandas de los líderes; dentro de la dimensión desempeño y resultados de efectividad, la organización contaba con documentación de la información, mas no de los procesos, por ende, era necesario realizar la estandarización, tampoco mostraba una buena gestión de indicadores. Se concluyó que el beneficio esperado es tener una jerarquía de autoridad alta, lográndose una organización reglamentada dentro del indicador formalización, teniendo tareas y roles separados por puestos y llegando así a la especialización de puestos de trabajo, trabajando con tecnología apropiada, logrando la adaptación del entorno externo, trabajando con normas claras y transmitiendo los valores corporativos, a través de metas definidas.

Palabras clave: Calidad, Estructura, Diseño, Sostenibilidad, Mejora.

ABSTRACT

This investigation aims to propose an improvement plan based on the QIN quality model to improve the organizational structure in a service company in the city of Chiclayo. The study methodology was quantitative, non-experimental, explanatory, cross-sectional approach; the techniques used were interview and documentary analysis. The results of the investigation indicated that within the structural dimensions the company did not have an efficient hierarchy and specialization; Within the contingency factors, the organization maintained a good working environment, but it was necessary to strengthen the soft skills of the leaders; Within the performance and effectiveness results dimension, the organization had documentation of the information, but not of the processes, therefore, it was necessary to carry out standardization, nor did it show good management of indicators. It was concluded that the expected benefit is to have a high authority hierarchy, achieving a regulated organization within the formalization indicator, having tasks and roles separated by positions and thus reaching job specialization, working with appropriate technology, achieving the adaptation of the external environment, working with clear rules and transmitting corporate values, through defined goals.

Keywords: Quality, Structure, Design, Sustainability, Plan.

I. INTRODUCCIÓN

En el año 2017 la empresa BlackBerry tuvo una segunda caída, se le denominó “la segunda muerte de BlackBerry”, a inicios de la década la empresa había caído debido a la insuficiencia de sus ingresos, llegada de competidores fuertes y una dudosa estructura financiera generado por el gran crash tecnológico. La empresa que había muerto hace casi una década, se mantenía aún a flote a través de su proyecto ‘BlackBerry Spark’. Aunque el balance de ese año arrojaba números positivos, una auditoría demostró que sus números estaban inflados y que en 6 meses el valor de la compañía había caído en un 50%. Sus principales preocupaciones eran las ventas, la deficiente estructura organizacional, ineficientes estrategias y un grave estancamiento con la competencia, lo que había ocurrido en sus primeros años con los gigantes de Apple y Samsung, volvía a ocurrir con la internacional Microsoft (Ruiz, 2019).

Toy R Us, un gigante americano dedicado a la venta de juguetes y la cual había permanecido abierta desde el año 1957, fue incapaz de afrontar una deuda de más de 4mill de dólares generado por el negocio online, y en el año 2017 se declaraba en bancarota. Durante el primer trimestre la empresa perdió la suma de 138mill de euros. Uno de los principales problemas fue que no supo mantener sus líneas de ventas tradicionales ni tampoco desarrolló estrategias que le permitiesen ver los cambios de hábito del consumidor, y fue desplazada por plataformas de ventas online, como Amazon. Durante sus últimos años, la empresa desarrolló planes intentando mantenerse a flote y acercarse a sus nuevos consumidores, pero sus estrategias no dieron ningún fruto (Mezquita, 2017).

El 30 de junio del 2017, el portal Terra anunciaba su cierre tras 18 años de permanencia en la historia del internet. La empresa no supo afrontar los grandes cambios del mundo digital ni competir con el auge de las diferentes redes sociales y los cambios de hábitos de los consumidores. En el 2012 había puesto en marcha un plan que tenía estrategias para generar una gran variedad de contenido en directo, pero todo fue un fracaso total. Uno de los principales problemas que enfrentó fue que su modelo de sostenibilidad se fue agotando, y no supieron afrontar la ley del entorno digital, la volatilidad (Llanos, 2017).

En el Perú, el diseño y la cultura de una organización se encuentran afectadas por el conjunto de instituciones, factores y políticas, los cuales determinan el grado de productividad dentro de una economía, según señaló el Informe de Competitividad del Banco Mundial (Informe World Economic Forum, 2017). Según el Global Entrepreneurship Monitor (2016) el Perú ocupa el puesto número 4 en capacidad emprendedora. Por otro lado, por cada 10 emprendimientos 8 fracasan antes de llegar a los 5 años de vida. Horacio Meléndez (2016) experto en estrategia empresarial, en un estudio realizado mencionó que de 930 organizaciones solo el 4% fue rentable.

La crisis económica del 2020 debido a la pandemia Sars-Cov2 se ha hecho notar dentro de todos los rubros. Durante el mes de julio, la empresa Soyuz, del rubro de transportes, anunció su proceso de liquidación tras 38 años de permanencia en el mercado, debido a problemas de proliferación del transporte informal. Esta empresa se suma a la lista de organizaciones afectadas económicamente y que no habían considerado dentro de sus planes estratégicos una pandemia (Osorio, 2020).

Por otro lado, la firma de moda Topitop con 29 años en el mercado, anunció el cierre de algunas de sus tiendas para mantener sus operaciones, el gerente Martín Kaua comunicó que no sería rentable para la organización mantener las tiendas abiertas. El no haber considerado una pandemia dentro de sus proyecciones y el no actuar con rapidez significó una reducción del 30% de sus ingresos (Perú Retail, 2020).

Dentro de la región, las empresas han perdido un aproximado de 600mill de soles a causa del estado de emergencia, paralizando sus labores una cantidad de 2500 empresas (Bravo, 2020). Lambayeque ha sido la región que ha tenido un mayor retraso en el crecimiento empresarial, no superando el 48% del índice de crecimiento señalado. Para la Cámara de Comercio de Lambayeque representa una gran preocupación, porque dicha institución fomenta capacitaciones para personas de negocios. Uno de los principales problemas es la ineficiente estructura organizacional de los gobiernos, causando problemas no solo empresariales, sino también impactos en la infraestructura regional, problemas ambientales y de saneamiento (Barrios, 2020).

La empresa a estudiar es una organización del rubro de los servicios dedicado a la asesoría y consultoría de MYPES en el ámbito de la Mejora Continua y Mejores Prácticas Empresariales. Lo que se pretende abordar a través de esta investigación es la propuesta de estrategias de diseño organizacional, debido a que una de las falencias de la organización a raíz del Sars-Cov2 es la sostenibilidad empresarial, el deficiente fortalecimiento de las habilidades blandas y habilidades gerenciales de sus colaboradores, esto genera que la estructura organizacional sea defectuosa, los factores críticos de éxito no son considerados como pieza fundamental para el correcto apoyo en el proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, a través de esta investigación se propone desarrollar el siguiente **problema**: ¿De qué manera la implementación de un plan de Calidad QIN influye en la Estructura Organizacional en una empresa de servicios en la ciudad de Chiclayo?

La investigación se justifica **científicamente** porque servirá de base para otros estudios que abarquen el tema de Modelo de Calidad QIN y Estructura Organizacional, y para el logro del objetivo se llevará a cabo el uso de métodos y técnicas de investigación. **Institucionalmente** porque una de las metas principales que toda organización tiene es mejorar día a día, y obtener una relación calidad-precio altamente marcada; la mejora continua, más que una estrategia, es una razón de ser necesaria para cualquier organización si esta pretende permanecer en el mercado. **Socialmente** porque este tipo de investigación se realiza con el fin de ayudar a las organizaciones con respecto al diseño y estructura organizacional junto a sus factores, pues son muchas las empresas que en estos tiempos tan cambiantes no logran la permanencia en el mercado.

Como **objetivo principal** se tiene el Proponer un plan de mejora basado en el Modelo de Calidad QIN para mejorar la Estructura Organizacional en una empresa de servicios, Chiclayo. Los **objetivos específicos** de la investigación son los siguientes: **1)** Diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional, **2)** Diseñar un plan de mejora basado en el Modelo de Calidad QIN, y por último **3)** Proyectar los resultados de la propuesta. La **hipótesis** es la siguiente: El plan de mejora basado en el Modelo de Calidad QIN influirá de manera positiva en la Estructura Organizacional en una empresa de servicios, Chiclayo.

II. MARCO TEÓRICO

Dentro de los **antecedentes** investigados tanto a nivel internacional como nacional se tiene los siguientes artículos:

Vergara, Robeldo, Aguilera y Camargo (2019), en el artículo sobre estrategias no convencionales para el diseño organizacional, mencionaron que las organizaciones existen dentro del mercado para crear valor y riqueza. La investigación tuvo como objetivo estudiar casos organizacionales tanto de éxito como de fracaso a nivel internacional, buscando evidencias de buenas prácticas que permitan la rentabilidad y sostenibilidad de la organización a través de factores diferenciadores. La metodología fue de tipo descriptiva, y como técnicas se utilizó el análisis documental y entrevistas a los colaboradores. Como resultados se obtuvo estudios de modelos de conexión emocional como fuentes de ventajas competitivas en la organización, y estrategias no convencionales para la generación de ventajas competitivas. Con respecto a las conclusiones, las empresas comparten elementos comunes de manera independiente a las actividades económicas, es por ello la importancia de crear valor. La importancia de esta investigación radica en la metodología de estudio que se utilizó, las organizaciones aún mantienen el paradigma de que la sostenibilidad es un gasto, por lo general asociado a acciones, y aún no se adaptan a la idea que es la alternativa más importante para el futuro.

Díaz (2019), en su artículo mencionó la importancia de realizar un estudio preliminar sobre el desarrollo a nivel de estructura organizacional. La investigación tuvo como objetivo el incrementar tanto la calidad del trabajo en la organización como el de satisfacer a los clientes. La metodología fue de tipo descriptiva, y como técnicas se utilizaron entrevistas, análisis documental, técnicas de sensibilización, análisis crítico, entre otros. Los resultados de la investigación evidenciaron que la implementación de una estructura semi-matricial, fomentó tanto el compromiso como la participación de todos los interesados dentro de los procesos, rediseñándose los puestos de trabajo. Se concluyó que existe una relación positiva entre el programa de desarrollo organizacional y la calidad de trabajo, y que estas optimizan las fortalezas y potencialidades. La importancia radica en los pasos que se utilizaron para llevar a cabo el estudio preliminar de la estructura de una

organización, los cuales se desarrollaron a través de 3 etapas: desequilibrio, cambio y reequilibrio.

Huerta, Gaete y Pedraja (2020), investigaron temas como dirección estratégica, sistemas de información y sistemas de calidad. La investigación tuvo como objetivo el estudio estructural a nivel directivo, informático y de calidad. La metodología del estudio fue explicativa, las técnicas utilizadas fueron el análisis documental, guías de observación y entrevistas. Como resultados, la investigación contribuyó al proceso de toma de decisiones, realizó análisis de correspondencias múltiples que demostró una gran influencia en el proceso de planificación en línea, se analizó diferentes indicadores institucionales. Se concluyó que la implementación de análisis estructural es de suma importancia para cualquier organización que pretende ser competitiva y sostenible en el tiempo. La importancia de esta investigación radica en el proceso de toma de decisiones utilizado: formulación, seguimiento, monitoreo e informes, además se mencionó la importancia de la planificación para que las organizaciones lleguen a ser competitivas y sostenibles.

Taipe (2020), realizó un estudio enfocado al diseño organizacional a través del enfoque sistémico, cuyo objetivo fue el de diagnosticar y rediseñar la estructura organizacional de la empresa en estudio. La metodología fue explicativa, la técnica usada fue el análisis documental. Como resultados, la investigación indicó que la autonomía organizacional arrojaba datos confusos, se realizó un diseño de balance interno el cual sirvió para monitoreo de las operaciones. La investigación concluye en que la integración que compone el sistema organizativo dio como resultado diferentes diseños: Diseño de Autonomía, Diseño de Balance Interno, Diseño del Balance con el Entorno y el Diseño de mecanismos de Política. La importancia de esta investigación se encuentra en la generación de mecanismos de identidad corporativa, se propone a través de esta investigación una nueva metodología que conlleva a nuevos procesos de diseño organizacional.

La presente investigación se fundamenta en las siguientes **bases teóricas**:

La **historia de la calidad** data de siglos atrás, los autores Cubillos y Rozo (2009) describen la importancia de la calidad desde el año 2150 a.C. donde se regía a través del Código de Hammurabi, donde se aplicaba a la calidad en construcción

de casas, la regla 229 menciona que “si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado” (p. 82). Del mismo modo, los fenicios ponían en práctica una serie de acciones correctivas con el objetivo de eliminar la duplicación de errores y así asegurar la calidad, si la calidad no se lograba los inspectores quitaban la mano de la persona quien era responsable de dicha calidad insatisfactoria. Los egipcios inspeccionaban la calidad de las medidas de los bloques de piedra caliza de las pirámides a través de una cuerda; la misma estrategia fue utilizada por los mayas. Los griegos también utilizaban instrumentos de medida con el cual garantizaban la homogeneidad en la construcción de los frisos de sus templos.

En la edad media aparecen dentro de los mercados la calidad en los productos y también una marca con el fin de mantener una buena reputación. Fue es una etapa que antecede a la revolución industrial, en donde la calidad se fundamentaba en la habilidad y reputación del artesano. La revolución industrial (siglo XIX) inicia con la aparición de fábricas de producción masiva, el trabajo en serie y la especialización en el trabajo, la calidad se resumía en la inspección del producto y retirar los que no cumplían los estándares con el fin de que no llegaran a los clientes. A finales del siglo XIX apareció formalmente el proceso de estandarización de métodos de trabajo. En el año 1911, Frederick Taylor estableció la teoría de la administración científica, donde menciona que para que la productividad aumente, las actividades tanto de planificación como de ejecución deben estar separadas y no superpuestas, esta teoría llevó a la creación de la función de inspección en el trabajo (Cubillos Rodríguez & Rozo Rodriguez, 2009).

El matemático Walter A. Shewhart en el año 1924 diseñó una gráfica estadística que permitía controlar los estándares del producto, iniciándose así la era del control estadístico de la calidad. Así mismo también diseñó el Ciclo PHVA, más adelante conocido como Ciclo Deming, modelo base de los sistemas de gestión de calidad. En los años 30 se estableció la metodología de Lean Manufacturing por Toyota, dejando de lado la producción en masa y eliminar desperdicios existentes en los procesos. Con el inicio de la segunda guerra mundial, el control estadístico de la calidad evoluciona con una nueva etapa conocido como el aseguramiento de la

calidad. También se creó un sistema de certificación de calidad para lograr un verdadero control. Durante el mismo periodo, Edwards Deming aportó a la teoría de Walter A. Shewart (Cubillos Rodríguez & Rozo Rodriguez, 2009).

En el año 1950 ya se comienza a trabajar bajo el enfoque de Sistema Integral de Calidad, el cual afecta directamente en el diseño, fabricación y comercialización de los bienes. Entre las décadas de los 60's y 70's, Armand V. Feigenbaum estableció principios básicos del Control de la Calidad Total o Total Quality Control (TQC), y menciona que este principio se aplica a todas las áreas de la empresa. Otro aspecto importante es que el Aseguramiento de la Calidad o Service Quality Assurance (SQA) se enfoca en el uso de métodos dentro del rubro de los servicios (Universidad Internacional de Atlanta, 2010).

La **mejora continua** se define como un círculo continuo de constante mejora dentro de las organizaciones, donde en primer lugar se analiza a la organización, se selecciona un área de mejora, se elabora un plan con un modelo de mejora adecuado a su área, se implementa el plan, se analizan resultados, se innovan procesos, y nuevamente se analiza la organización, estos pasos se repiten de manera continua (Aguilar, 2010).

El **Modelo de Calidad QIN** es una disciplina de la administración para responder al entorno, comprender 3 ejes del contexto: organización, entorno y personas. El marco con el cual se trabaja permite realizar un análisis situacional, y utiliza las dimensiones, los estados y las etapas establecidas en el Modelo de Calidad QIN (AEC, 2015).

Los **estados de la Calidad QIN** se definen como el marco conceptual que muestran un conjunto de características las cuales facilitan el nivel de agrupación organizacional. Se debe tener en claro que un estado no representa de manera absoluta los modelos evolutivos organizacionales, sino que cada empresa tiene diferentes necesidades y retos (AEC, 2015).



Figura I: Los 4 estados de la Calidad QIN (AEC, 2015, p. 17)

Las **dimensiones** de la Calidad QIN propuestas por la Asociación Española para la Calidad (2015) son las 6 siguientes, las cuales son claves para el éxito de toda organización:



Figura II: Dimensiones de la Calidad QIN (AEC, 2015, p. 17)

Tal y como se muestra en la figura II, el Modelo QIN gira en torno a la calidad, la cual está dirigida hacia la inspiración, iniciativa, contexto, interacción, información, inteligencia e innovación, que vienen siendo la última fase de este modelo.

Huamán y Ríos (2011) proponen la siguiente estructura que permite desarrollar una **metodología** para el análisis y diagnóstico estratégico-organizacional:

1. Objetivos del plan de mejora.
2. Presentación organizacional.
3. Comité de calidad.
4. Propuesta de misión, visión y valores.
5. Propuesta de organigrama.
6. Propuesta de estructura organizacional.
7. Propuesta de cadena de suministros.
8. Acciones estratégicas.

Para comprender cómo se debe desarrollar el diseño organizacional, se debe entender primero el **ciclo de vida de las organizaciones**, este concepto nos hace alusión al crecimiento y cambio organizacional, las etapas son secuenciales:

1. Etapa emprendedora: En esta etapa la organización es mayormente informal y no burocrática, los periodos de trabajo son largas, la supervisión se da por parte de los propietarios o dueños del negocio. El crecimiento inicia a partir del lanzamiento de un nuevo producto o servicio (Daft, 2015).
2. Etapa de colectividad: En esta etapa se establecen jerarquías y departamentos, la organización se plantea metas, objetivos y una dirección clara, aunque la comunicación y el control aún son informales (Daft, 2015).
3. Etapa de formalización: Esta etapa se establecen y ponen en práctica nuevas reglas, procesos, procedimientos y sistemas de control, la comunicación entre departamentos se da de forma menos frecuente y más formal, se van sumando profesionales de diferentes ramas. Se empiezan a implementar sistemas de incentivos con el fin de que los colaboradores trabajen orientados a resultados (Daft, 2015).
4. Etapa de elaboración: Los gerentes desarrollan capacidades tanto para enfrentarse a los problemas como para trabajar conjuntamente. En esta etapa posiblemente la burocracia ha llegado a su límite, y los gerentes aprenden a trabajar dentro de estos límites (Daft, 2015).

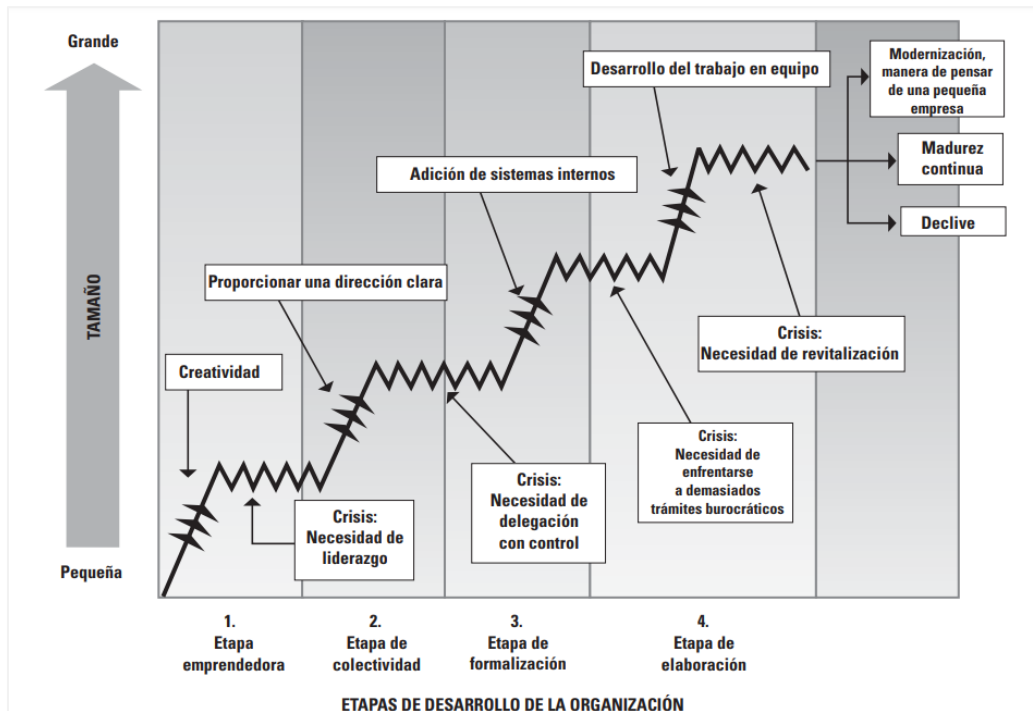


Figura III: Ciclo de vida organizacional (Richard Daft, 2015, p. 356)

La **teoría organizacional** se define como un macroexamen realizado a las organizaciones, y se encarga de las personas que se encuentran dentro de los departamentos, de las diferencias entre la estructura y el comportamiento (Huamán y Ríos, 201).

Richard Daft (2015) menciona que la **teoría del diseño organizacional** proporciona las herramientas necesarias a utilizar en el proceso de análisis, las cuales ayudan a entender la manera en cómo empresas de talla internacional pueden desaparecer a causa de una mala estructura organizativa, y también como empresas poco conocidas pueden surgir casi de la noche a la mañana y posicionarse como gigantes del mercado. Los desafíos actuales a los que se enfrenta toda organización son:

1. La globalización, a través de los cambios a pasos agigantados que se generan, “las empresas exitosas actuales se sienten como en casa en cualquier parte del mundo” (Daft, 2015, p. 07)
2. La competencia intensa, sirve como palanca para saltar en el mercado, pero a la vez significa un entorno muy competitivo para las organizaciones. Existe una fuerte presión en las industrias en reducir costos y mantener sus precios bajos, y al mismo tiempo generar inversiones dentro de áreas de investigación y

desarrollo, el no tomar en cuenta este factor conllevaría al atraso en la innovación global.

3. La ética y la sustentabilidad, son dos aspectos muy importantes si se piensa permanecer en el mercado generando una buena imagen de la organización, a esto se le suma el lema de 'tecnología verde' se ha convertido en un imperativo empresarial.
4. La velocidad y la capacidad de respuesta, es bien conocido que durante el siglo pasado las empresas se desarrollaban en entornos relativamente estables, los CEOs se dedicaban a diseñar y desarrollar estructuras que conservaran las organizaciones, en la actualidad uno de los puntos más importantes es la rapidez con la que las empresas cambian entorno a las fluctuaciones del mercado respondiendo de manera eficaz a los cambios de sus clientes, que cada vez ocurren de manera más inminente.

Para comprender mejor las **dimensiones del diseño organizacional** primero debemos entender que los CEOs bien formados pueden dar forma a las organizaciones, y para comprenderlas debemos establecer "dimensiones que describan los rasgos del diseño organizacional específicos" (Daft, 2015, p. 16). El autor divide las dimensiones en tres:

1. Dimensiones estructurales, las cuales son claves para entender todo tipo de organizaciones, y se evalúan aspectos como: formalización, especialización, jerarquía de la autoridad y centralización.
2. Factores de contingencia, se enfocan en "el tamaño de la organización, tecnología organizacional, entorno, metas y estrategias, y la cultura organizacional" (Daft, 2015, p. 16).
3. Desempeño y resultados de efectividad, enfocándose en obtener resultados deseados a través de la eficiencia y la eficacia.

Richard Daft (2015) establece el **diseño mecanicista y orgánico** como los dos extremos del diseño organizacional, y realiza una comparativa entre diferentes factores de contingencia, los cuales forman parte de cada tipo de diseño: estructura centralizada vs estructura descentralizada, tareas especializadas vs roles fortalecidos, sistema formal vs sistema informal, comunicación vertical vs comunicación horizontal, jerarquía de autoridad vs trabajo en equipo. Hay que dejar

en claro que no todas las organizaciones llegan a tener un mejor rendimiento si se ciñen al modelo orgánico.

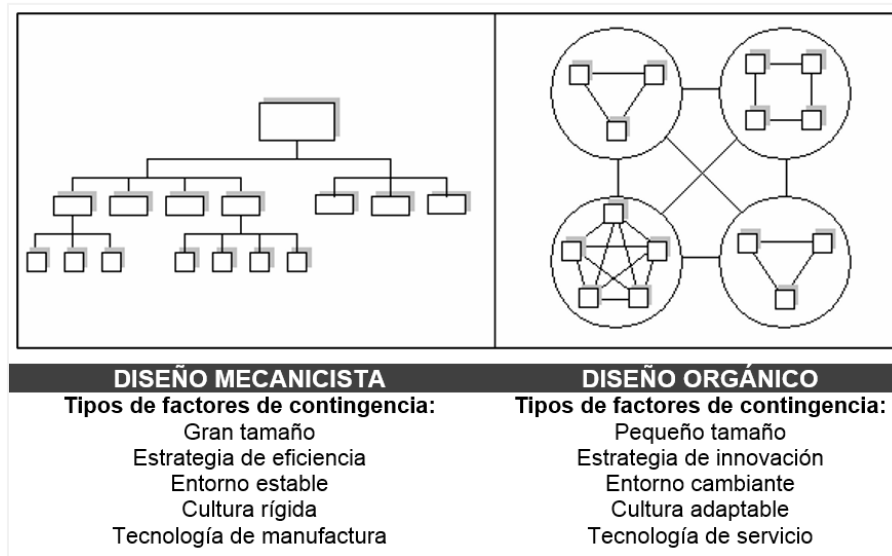


Figura IV: Diseño mecanicista y orgánico (Richard Daft, 2015, p. 30)

Daft (2015) también menciona la influencia sobre el **modelo de respuesta a los cambios**, explicados en 4 niveles de incertidumbre

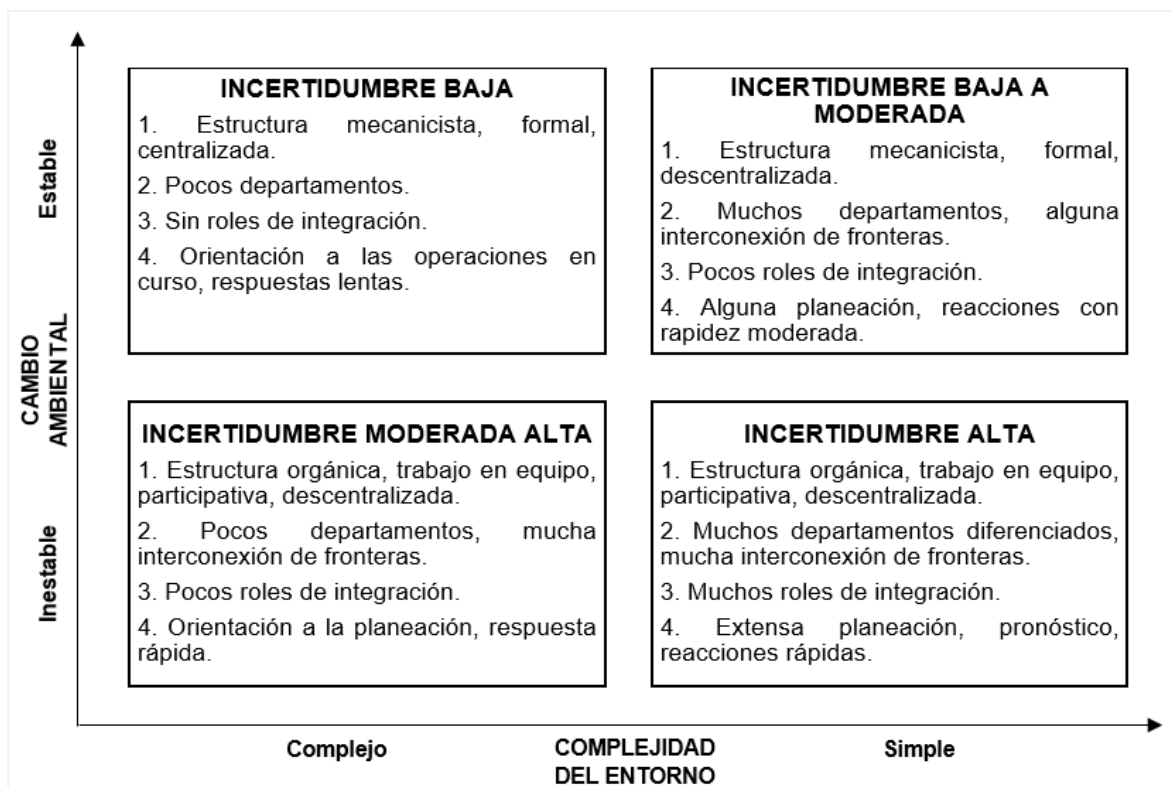


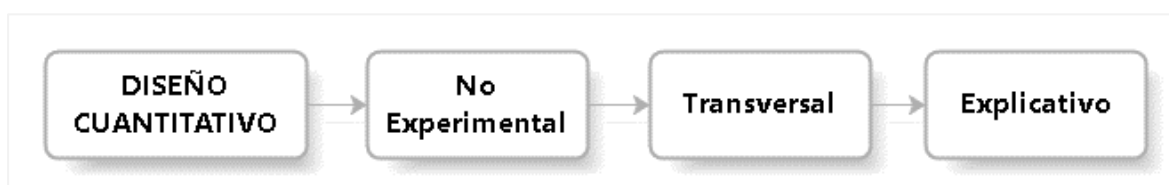
Figura V: Marco de contingencia (Daft, 2015, p. 163)

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación es de tipo *aplicada* debido a que se aplican teorías referentes a un tema especializado permitiendo estudiar y dar soluciones posibles a un problema real (Gerena, 2012), asimismo la investigación también es de *enfoque cuantitativo*.

El diseño de la investigación es *no experimental*, de corte *transversal* debido a que se aplica en un periodo de tiempo, y el tipo de estudio es *explicativo* porque se pretende responder por las causas de un problema de estudio. A continuación, se muestra el gráfico del **diseño**:



3.2. Variables y operacionalización

Las variables de investigación identificadas son las siguientes:

a) Variable Independiente: Diseño Organizacional.

b) Variable Dependiente: Modelo de Calidad QIN.

(Revisar Anexo 1 para ver Matriz de Operacionalización de Variables).

3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis

La **población** es el conjunto de todas las unidades de estudio las cuales están unidas o concuerdan con una serie de características (Hernández y Mendoza, 2018).

La **población** fueron todos los colaboradores (4 internos y 17 externos), y las áreas de la empresa (5 áreas).

a) Criterios de inclusión: La investigación incluye a todas las unidades de análisis, los cuales son 21 colaboradores y 5 áreas.

b) Criterios de exclusión: El proyecto de tesis no excluirá ninguna unidad de análisis.

La **unidad de análisis** son los 21 colaboradores y las 5 áreas (gerencia, administración, departamento comercial, departamento de investigación y departamento de recursos humanos).

Con respecto a la **muestra**, según Hernández, Fernández y Baptista (2015) mencionan que, si la población es menor a 50 unidades, la muestra viene a ser la misma que la población.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son utilizadas para medir las variables de estudio, por lo general las más usadas son la encuesta, la entrevista, la guía de observación y el análisis documental (Hernández y Mendoza, 2018).

Para realizar la recopilación de información concerniente a la investigación se utilizaron las siguientes **técnicas e instrumentos** de recolección de datos: encuesta (cuestionario), análisis documental (guía documental), con el fin de analizar tanto a los colaboradores como a las áreas internas de la organización.

Con respecto a la **validez de los instrumentos**, se realizaron a través de juicio de expertos.

Con respecto a la **confiabilidad de los instrumentos**, el alfa de Cronbach arrojó como resultado de 0.941, lo cual significó que el instrumento tiene un alto grado de confiabilidad.

3.5. Procedimientos

Los procedimientos para la investigación fueron:

- a) Recopilación de información de la organización a través de la aplicación una encuesta y análisis documental.
- b) Procesamiento de cuestionarios en el programa SPSS v23.
- c) Obtención de tablas y figuras estadísticas útiles.

d) Análisis de documentos concernientes a las áreas organizacionales rescatando información relevante para el análisis y obtención del primer objetivo.

3.6. Método de análisis de datos

Luego de aplicar las encuestas se realizó una seriación, es decir, se asignó un número de serie correlativo a cada cuestionario para un mejor control del mismo. Luego en el SPSS v23 se realizó una codificación de libros donde se asignó un código a cada ítem para un mejor trabajo de tabulación, a través de estos pasos se obtuvo tablas y figuras de estadística descriptiva útiles para el diagnóstico de la situación actual con respecto a la variable dependiente.

Con respecto al **método deductivo**, la investigación buscó dar respuestas válidas y relevantes a la hipótesis planteada, y esta hipótesis fue contrastada con el fin de confirmarla o refutarla, a través de la explicación de los hechos.

Con respecto al uso del **método inductivo**, se registrarán datos, se analizará información obtenida, se clasificará esta información, finalmente se obtendrán resultados y se plasmarán las conclusiones de la investigación.

3.7. Aspectos éticos

Confidencialidad: Para el desarrollo del trabajo el investigador se compromete a no revelar información obtenida del objeto de estudio teniendo en cuenta la confidencialidad de los datos y antecedentes.

Veracidad: Para el desarrollo de la el investigador se compromete a trabajar con información veraz y útil, sin hacer pasar información no real como real.

Integridad: Para el desarrollo de la el investigador se compromete a no revelar datos personales de los colaboradores a quienes se les aplicará la encuesta, garantizando la protección de sus derechos, seguridad y bienestar.

IV. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico de la situación actual de la estructura organizacional

Para el desarrollo del capítulo se aplicó encuestas a los colaboradores y se utilizó una ficha de análisis documental, a través de estos instrumentos se recolectó información relevante para el desarrollo de la investigación.

Dentro de las **dimensiones estructurales** se analizó la **jerarquía, especialización, formalización y centralización**.

Con respecto al análisis realizado a los indicadores **especialización, formalización y centralización**, los resultados a través del cuestionario aplicado a los colaboradores fueron los siguientes:

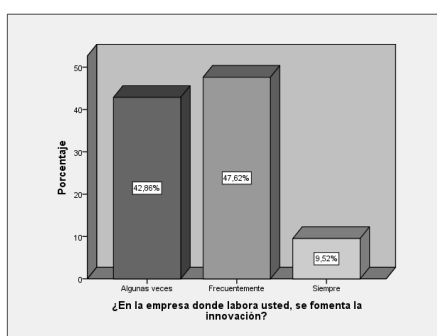


Figura VI: Fomento de innovación de en la empresa
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura VI se evidenció que el 47.62% indicó que la empresa fomenta la innovación de manera frecuente, el 42.66% optó por la opción “algunas veces”, mientras que el 9.52% consideró que siempre se fomenta la innovación.

Por lo tanto, es necesario la propuesta de estrategias de innovación las cuales conlleven a los colaboradores a sentirse comprometidos con la innovación organizacional.

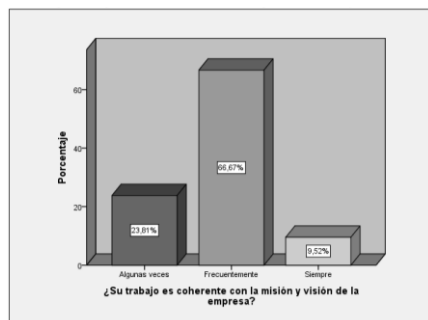


Figura VII: Coherencia con la misión y visión
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

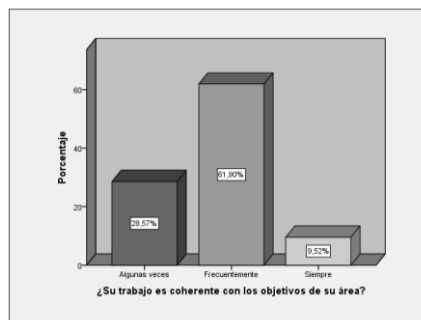


Figura VIII: Coherencia con los objetivos
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura VII se evidenció que el 66.67% consideró que frecuentemente existe coherencia entre su trabajo y la misión y visión, el 23.81% indicó que solo algunas veces, mientras que el 9.52% consideró que siempre hay coherencia.

En la figura VIII se observó que el 61.9% mencionó que frecuentemente existe una coherencia entre su trabajo y los objetivos del área, el 28.57% consideró que solo algunas veces, mientras que el 9.52% indicó que siempre.

Por lo tanto, es necesario la propuesta de estrategias nuevas las cuales conlleven a la coherencia de las actividades con los objetivos de la empresa.

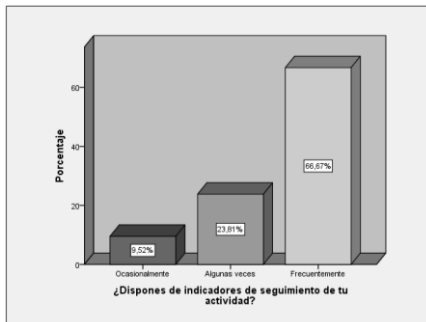


Figura IX: Disponibilidad de indicadores
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

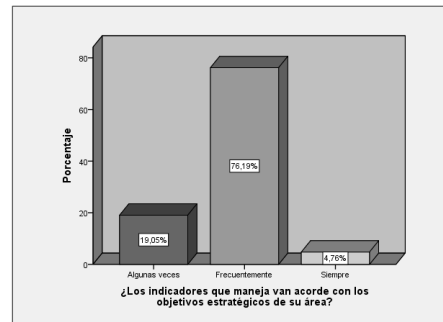


Figura X: Manejo de indicadores
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura IX se evidenció que el 66.67% indicó que existe una disponibilidad frecuente de indicadores para los trabajos que realizan, el 23.81% consideró que solo algunas veces existe disponibilidad, mientras que el 9.52% optó por la opción “ocasionalmente”.

En la figura X se observó que el 76.19% consideró que frecuentemente los indicadores van acordes con los objetivos estratégicos de su área, el 19.05% mencionó que solo algunas veces, mientras que el 4.76% consideró que siempre.

Estos resultados mostraron la necesidad de mejorar los indicadores con los que trabajan las áreas que, si bien se observó que son indicadores buenos, estos deben mejorarse.

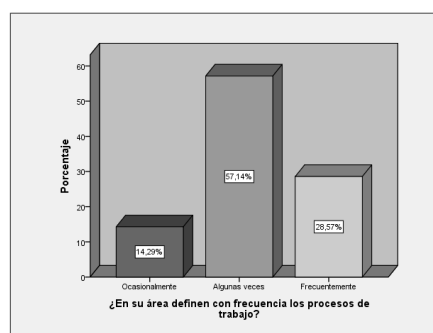


Figura XI: Definición de procesos
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura XI se observó que el 57.14% consideró que solo algunas veces se han definido los procesos, el 19.05% mencionó que solo algunas veces, mientras que el 4.76% consideró que siempre.

Por lo tanto, la propuesta de solución debe plasmar la importancia de la estandarización de procesos dentro de la empresa.

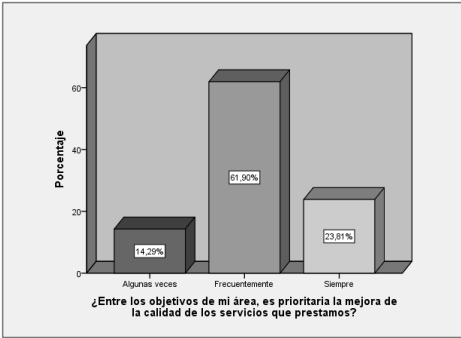


Figura XII: Mejora de calidad de los servicios
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura XII se observó que el 61.90% indicó que de manera frecuente es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios, el 23.81% mencionó siempre, mientras que el 14.29% consideró que solo algunas veces.

Por lo tanto, la propuesta de solución debe estar dirigida a mejorar la calidad de los servicios que se brindan.

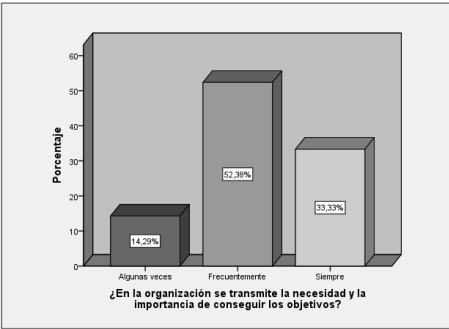


Figura XIII: Logro de objetivos
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura XIII se observó que el 52.38% señaló que de manera frecuente se trasmite la necesidad y la importancia de conseguir objetivos, el 33.33% mencionaron que siempre, mientras que el 14.29% consideró que solo algunas veces existe esta transmisión de necesidad e importancia.

Por ende, se deben implementar acciones que mejoren la manera en cómo se transmiten los objetivos y la importancia de conseguirlos.

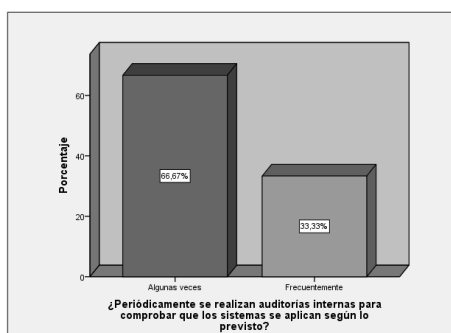


Figura XIV: Auditorías internas

Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura XIV se observó que el 66.67% mencionó que las auditorías internas se realizan algunas veces, mientras que en menor cantidad (33.33%) indicaron que las auditorías se realizan de manera frecuente.

Por lo tanto, la propuesta de solución debe plasmar la importancia de realizar auditorías periódicas, para corroborar que los objetivos y metas se están cumpliendo.

Dentro del indicador **jerarquía** se evidenció los siguientes resultados:

A través de la ficha de análisis documental se analizó el organigrama de la empresa, y se observó que muestra la jerarquía alta debido a las líneas verticales que lo conforman, la jerarquía está determinada por el tramo de las líneas, en el caso del objeto de estudio demostraron ser cortas, lo que significó que el control es alto, los colaboradores reportan sus resultados a sus supervisores de área.

Jerarquía

Jerarquía de autoridad alta 1 2 3 **4** 5 6 7 8 9 10 Jerarquía de autoridad plana

Con respecto al indicador **centralización**, los resultados tanto del análisis documental junto con los resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores, demostraron que el nivel jerárquico alto es quien tiene la autoridad para la toma de decisiones.

El análisis a la **formalización** dentro de la organización mostró que, si bien la documentación estaba digitalizada, esta no contaba con formatos estandarizados, los cuales permitan una mejor organización.

Formalización

No reglamentada 1 2 3 4 5 **6** 7 8 9 10 Reglamentada

El análisis a la **especialización** mostró que las actividades, tareas y roles se encontraban divididos por áreas, pero en no estaban muy bien definidas, lo que generaba la superposición de actividades. El nivel de especialización fue bajo, debido a que los colaboradores llevan a cabo una gran cantidad de tareas distintas a su puesto de trabajo.

Especialización

Tareas superpuestas

1 2 3 **4** 5 6 7 8 9 10

Tareas y roles separados

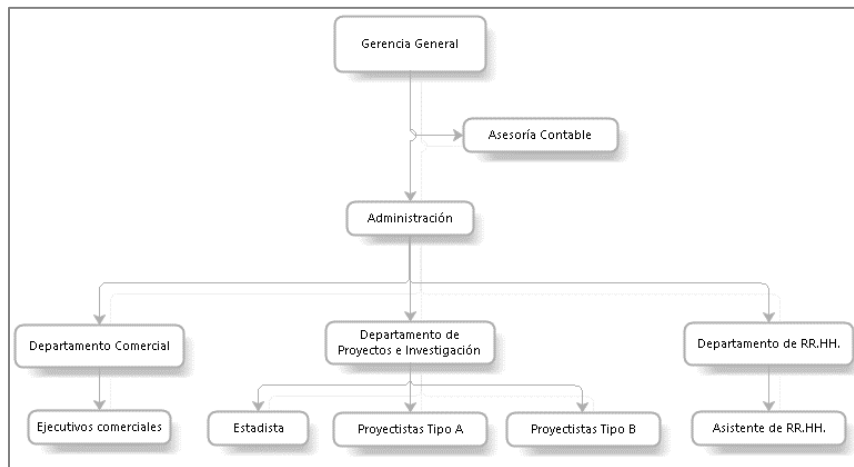


Figura XV: Organigrama actual de la empresa
Fuente: Organización

Dentro de la dimensión **factores de contingencia** se analizó los siguientes indicadores: **tamaño, tecnología organizacional, entorno, metas y estrategias, y cultura.**

Con respecto al análisis realizado a los indicadores **tecnología organizacional y entorno**, los resultados a través del cuestionario aplicado a los colaboradores fueron los siguientes:

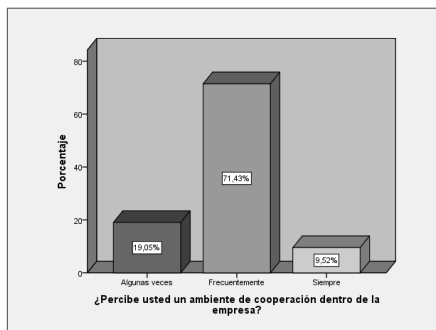


Figura XVI: Percepción de cooperación interna
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

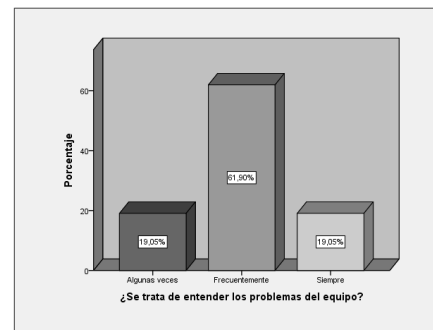


Figura XVII: Problemas en el equipo
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura XVI se evidenció que el 71.43% indicó que frecuentemente se percibe un ambiente de cooperación, el 19.05% mencionó que algunas veces, mientras que el 9.52% consideró que siempre.

En la figura XVII se observó que el 61.90% indicó que de manera frecuente se trata de entender los problemas en los equipos, y en partes iguales el 19.05% consideraron tanto algunas veces como siempre.

Por lo tanto, se debe proponer estrategias las cuales refuercen más aún estas capacidades, y acciones las cuales optimicen los niveles de cooperación.

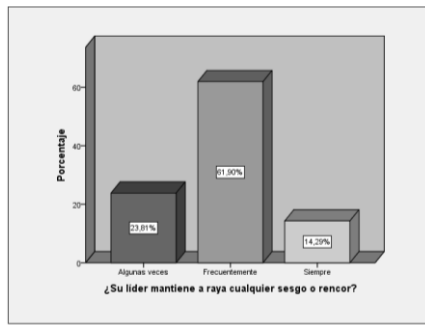


Figura XVIII: Actitud del líder

Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

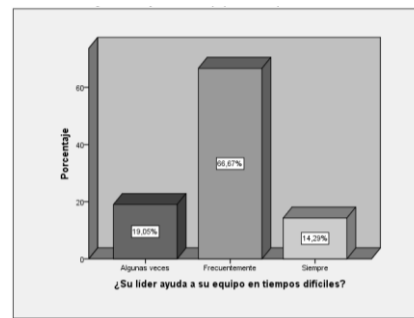


Figura XIX: Ayuda por parte del líder

Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura XVIII se evidenció que el 61.90% consideró que de manera frecuente el líder mantiene a raya cualquier sesgo o rencor, el 23.81% indicó que algunas veces, mientras que el 9.52% mencionó que siempre.

En la figura XIX se observó que el 66.67% indicó que de manera frecuente el líder ayuda a su equipo en tiempos difíciles, el 19.05% mencionó que algunas veces, mientras que el 14.29% consideró que siempre.

Por lo tanto, se debe proponer estrategias que mejoren las capacidades y habilidades blandas de los líderes, para que estos transmitan la cultura de la organización de una manera efectiva.

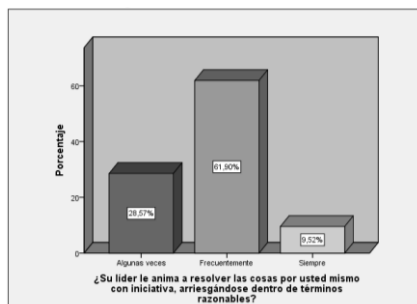


Figura XX: El líder los anima

Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

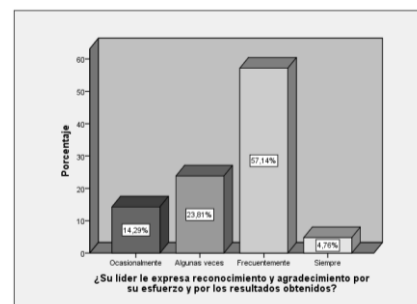


Figura XXI: Reconocimiento y agradecimiento, Líder

Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura XX se observó que el 61.90% consideró que de manera frecuente su líder anima a resolver acciones por ellos mismos, el 28.57% indicó que algunas veces, mientras que el 9.52% mencionó que siempre.

En la figura XXI se pudo observar que el 57.14% indicó que su líder expresa reconocimiento y agradecimiento, el 23.81% mencionó que algunas veces, el 14.29% consideró que ocasionalmente se les reconocía el esfuerzo, mientras que el 4.76% mencionó que siempre.

Por lo tanto, se debe implementar acciones que mejoren las capacidades de los líderes y llevar la cultura de la organización a otro nivel, además de la propuesta de un sistema periódico de recompensas y reconocimientos por el cumplimiento de objetivos y metas.

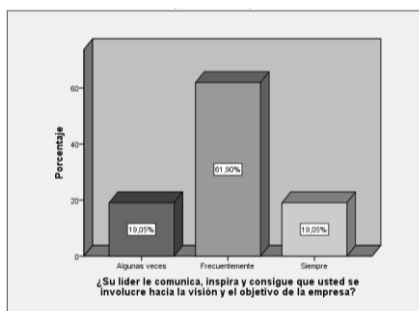


Figura XXII: Dirección hacia la visión y objetivos
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura XXII se observó que el 61.90% indicó que frecuentemente su líder los direcciona hacia la visión y objetivos de la organización, y en partes iguales el 19.05% consideraron tanto algunas veces como siempre.

Por lo tanto, es necesaria la implementación de estrategias de mejora de la cultura organizacional.

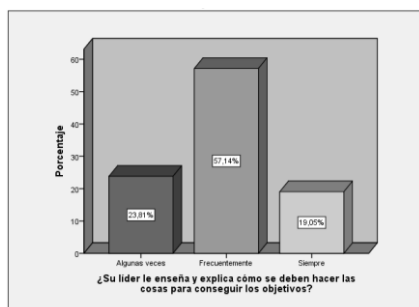


Figura XXIII: Comunicación de tareas
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

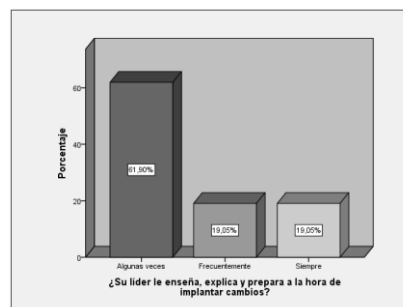


Figura XXIV: Enseñanza y preparación
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura XXIII se evidenció que el 57.14% consideró que su líder les comunica cómo deben hacer las cosas, 23.81% mencionó que solamente algunas veces, y el 19.05% indicó siempre.

En la figura XXIV se observó que el 61.90% indicó que su líder los prepara al momento de implantar cambios, y en partes iguales el 19.05% consideró tanto algunas veces como siempre.

Por lo tanto, es necesaria la implementación de estrategias de mejora de la cultura organizacional para optimizar la manera de comunicación de tareas, esto conlleva a un mejor logro de objetivos organizacionales, además se debe estandarizar un proceso a seguir al momento de implementar un nuevo cambio.

El estilo de liderazgo actual es: **PERSUASIVO**. Este estilo de liderazgo conlleva a una comunicación unilateral, porque son los líderes quienes toman las decisiones, el líder es quien comunica las tareas, procedimientos y tiempos con respecto al desarrollo de los proyectos.

Con respecto al **entorno externo** se observó que se encuentran medianamente adaptado a la nueva realidad a raíz de la pandemia, las proyecciones de ventas no resultaron como se esperaba.

Entorno Externo

Inadaptado

1 2 3 4 **5** 6 7 8 9 10

Adaptado

Con respecto al análisis realizado a los indicadores **metas, estrategias y cultura**, los resultados a través del cuestionario aplicado a los colaboradores fueron los siguientes:

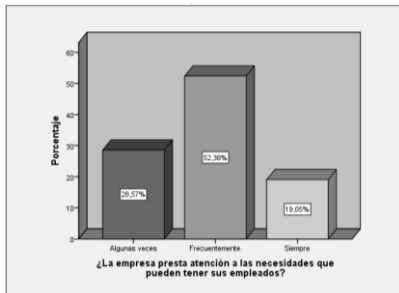


Figura XXV: Atención de necesidades

Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

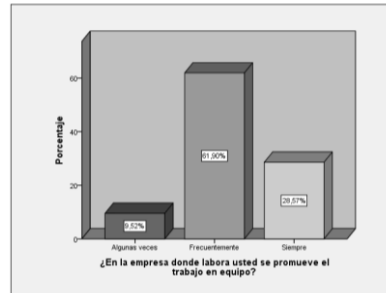


Figura XXVI: Trabajo en equipo

Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura XXV se pudo observar que el 52.38% indicó que la empresa frecuentemente presta atención a las necesidades que pueden presentar, el 28.57% mencionó que solo algunas veces, mientras que el 19.05% consideró que siempre.

En la figura XXVI se pudo observar que el 61.90% indicó que la empresa de manera frecuente promueve el trabajo en equipo, el 28.57% consideró que siempre, mientras que el 9.52% mencionó que algunas veces.

Por lo tanto, la propuesta debe contener estrategias que sigan fortaleciendo estas acciones, además de la implementación de estrategias de integración y comunicación entre altos mandos y colaboradores.

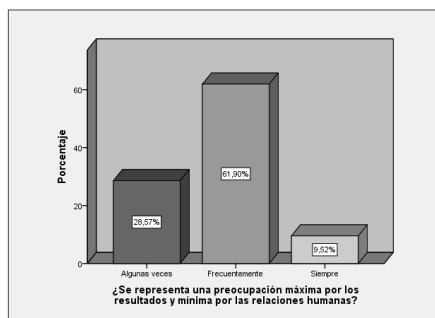


Figura XXVII: Preocupación máxima por resultados

Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

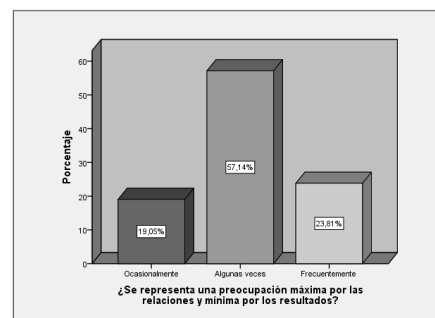


Figura XXVIII: Preocupación máxima por relaciones

Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura XXVII se observó que el 61.90% consideró frecuentemente que la empresa presenta una preocupación máxima por los resultados y una mínima por las relaciones

humanas, el 28.57% indicó que solo algunas veces, mientras que el 9.52% mencionó que siempre.

En la figura XVIII se evidenció que el 57.14% consideró que algunas veces la empresa presenta una preocupación máxima por las relaciones humanas y una mínima por los resultados, el 23.81% indicó que frecuentemente, mientras que el 19.05% mencionó que ocasionalmente.

Por ende, se debe implementar acciones que ayuden a equilibrar ambos factores.

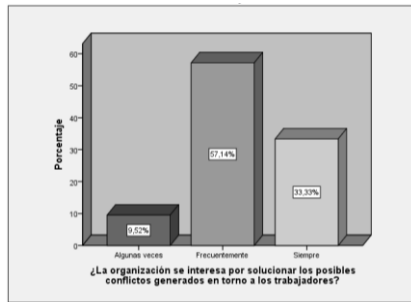


Figura XXIX: Resolución de conflictos
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

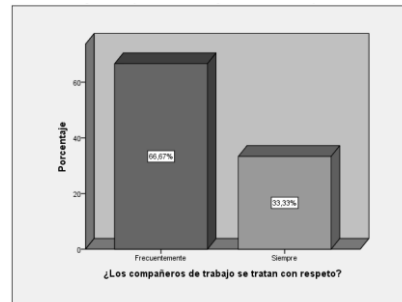


Figura XXX: Respeto en el equipo de trabajo
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura XXIX se observó que el 57.14% indicó que frecuentemente la empresa busca solucionar los conflictos generados en los equipos, el 33.33% mencionaron que siempre, mientras que el 9.52% consideró que algunas veces.

En la figura XXX se observó que el 66.67% consideró que frecuentemente los compañeros se tratan con respeto, mientras que el 33.33% mencionó que siempre.

La propuesta de solución debe contener estrategias que fortalezcan estas acciones, además de proponer estrategias que fortalezca el proceso de resolución de conflictos dentro de los equipos de trabajo.

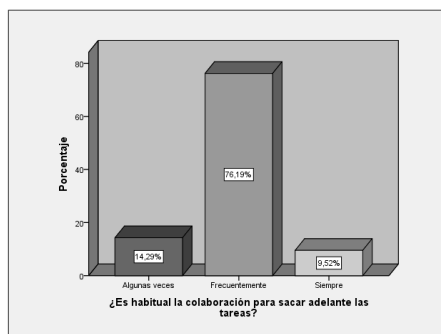


Figura XXXI: Colaboración en el equipo de trabajo
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

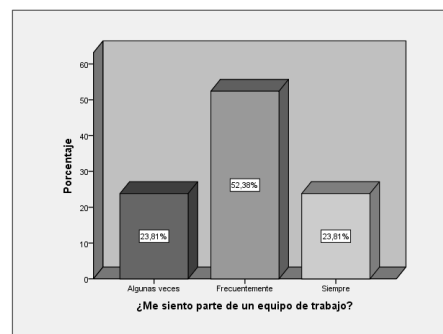


Figura XXXII: Compañerismo en el equipo de trabajo
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura XXXI se pudo observar que el 76.19% consideró que la colaboración para sacar adelante las tareas es frecuentemente, el 14.29% indicaron que algunas veces, mientras que el 9.52% mencionó que siempre.

En la figura XXXII se evidenció que el 52.38% indicó que de manera frecuente se sienten parte de un equipo de trabajo, y en partes iguales el 23.81% consideraron tanto algunas veces como siempre.

Por lo tanto, se debe proponer estrategias de integración que fortalezcan la participación de todos los colaboradores de las áreas.

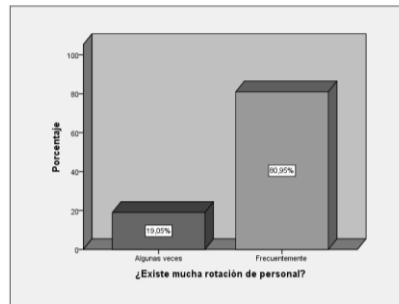


Figura XXXIII: Rotación de personal
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura XXXIII se puede observar que el 80.95% consideró que frecuentemente existe mucha rotación de personal, mientras que el 19.05% mencionó que algunas veces.

El resultado de esta figura demostró que la rotación de personal se da en el departamento de investigación, debido a que se trabajan con proyectos y constantemente se debe contratar colaboradores expertos en temas diferentes por cada proyecto. Se debe implantar estrategias de retención de personal.

Los resultados del análisis al indicador **tamaño**, de acuerdo con la correlación entre la cantidad de trabajadores (21) y el rubro al que se dedica la organización, se determinó que tiene un puntaje de 9 hacia adecuado.



Con respecto al indicador **tecnología organizacional**, los resultados tanto del análisis documental junto con la información de las encuestas aplicadas, demostraron que las herramientas, técnicas y acciones utilizadas no son suficientes para el logro de objetivos. Por lo tanto, la propuesta de solución debe implementar estrategias y acciones las cuales apoyen y den soporte durante el desarrollo de las actividades.



Con respecto a **metas** y **estrategias** según Richard Daft (2011) menciona que estas se ven reflejadas en la **misión** y **visión** de la organización. La contrastación del análisis documental con las encuestas demostró que, si bien es cierto tanto la descripción de

la misión y la visión estaban correctas, estas no eran transmitidas de los altos mandos hacia los colaboradores. Con respecto a los **valores**, los mostrados por la organización son adecuados, por lo tanto, en la propuesta se trabajó solo con la misión y visión.

Visión Organizacional

Ser líder en innovación y emprendimiento, posicionándonos en el mercado gracias a nuestros excelentes niveles de calidad en los servicios brindados, comprometidos con el desarrollo sostenible y empresarial de nuestro país.

Misión Organizacional

Brindar un buen servicio con el fin de cumplir las expectativas de nuestros clientes a través de la ejecución de proyectos de calidad y con integración de una vasta experiencia y Mejores Prácticas que acompañan a nuestros colaboradores.

Valores

- | | |
|----------------------|-----------------------------|
| <i>Transparencia</i> | <i>Honestidad</i> |
| <i>Ética</i> | <i>Confidencialidad</i> |
| <i>Coherencia</i> | <i>Innovación y calidad</i> |

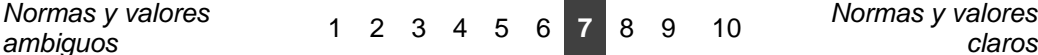
Con respecto a las **metas**, se analizó las establecidas durante este año, y se demostró que estas no se habían cumplido según lo proyectado debido a que la pandemia Sars-Cov2 trajo consigo una situación no prevista, por lo tanto, es necesaria la implementación de metas que hagan de la organización una empresa sostenible en el tiempo durante y después de la pandemia.

Metas



Con respecto a la **cultura**, se contrastó la información recopilada a través del análisis documental y los resultados de las encuestas, la cual demostró que el nivel de comunicación de la cultura interna por parte de los líderes hacia los colaboradores no era la ideal, pero aun así la cultura y el respeto que existe entre los colaboradores y equipos de trabajo no era mala. Por lo tanto, se debe proponer estrategias que promuevan y fortalezcan las relaciones interpersonales entre compañeros.

Cultura



Dentro de la dimensión **desempeño y resultados de efectividad** se analizó los indicadores **eficiencia y efectividad**.

Con respecto al análisis realizado a los dos indicadores, los resultados a través del cuestionario aplicado a los colaboradores fueron los siguientes:

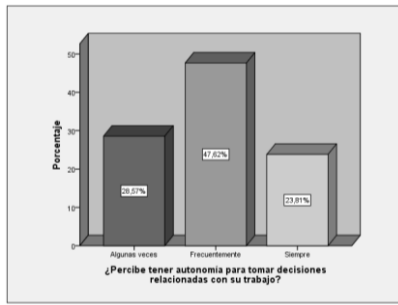


Figura XXXIV: Autonomía para la toma de decisiones
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

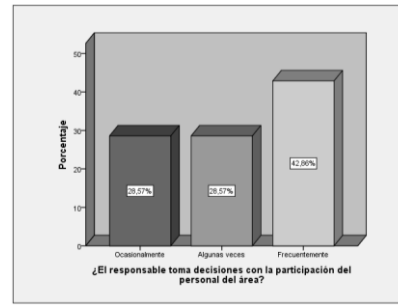


Figura XXXV: Participación en toma de decisiones
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura XXXIV se observó que el 47.62% indicó que frecuentemente perciben tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo, el 28.57% consideraron que algunas veces, mientras que el 23.81% mencionó siempre.

En la figura XXXV se evidenció que el 42.86% consideró que de manera frecuente el líder toma decisiones con la participación del equipo, y en partes iguales el 28.57% indicaron tanto algunas veces como ocasionalmente.

El análisis de las figuras demostró que existe mediana coordinación con respecto a la toma de decisiones, por lo tanto, se debe implementar acciones que promuevan la toma de decisiones por dueños de proceso.

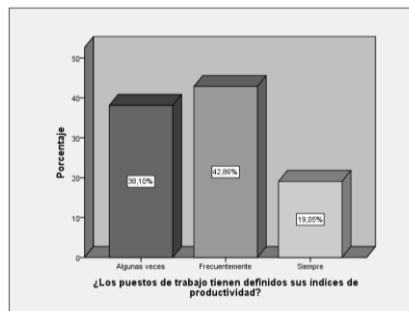


Figura XXXVI: Índices de productividad
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura XXXVI se observó que el 42.86% consideró que frecuentemente tienen definidos sus índices de productividad, el 38.10% indicaron que algunas veces, mientras que el 19.05% mencionó que siempre.

Por lo tanto, es necesaria la definición de los indicadores los cuales fortalezcan el seguimiento de las actividades durante la etapa de desarrollo.

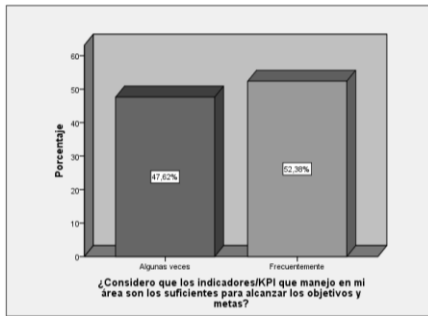


Figura XXXVII: KPI e indicadores
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

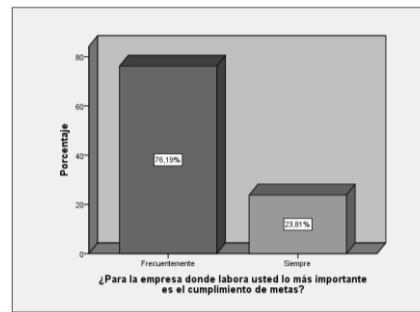


Figura XXXVIII: Cumplimiento de metas
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura XXXVII se pudo observar que el 52.38% consideró que frecuentemente los indicadores/KPI que manejan en sus áreas son suficientes para alcanzar objetivos y metas, mientras que el 47.62% indicaron que algunas veces.

En la figura XXXVIII se evidenció que el 76.19% consideró que frecuentemente para la empresa lo más importante es el cumplimiento de metas, mientras que el 23.81% indicaron que siempre.

Una de las principales acciones a considerar es la propuesta de indicadores nuevos y mejorados, los cuales permitan mantener un mejor control con respecto al avance de actividades.

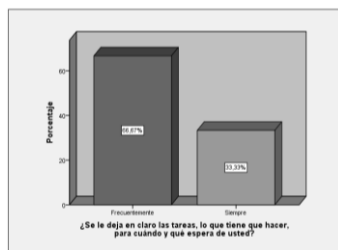


Figura XXXIX: Tiempos por actividad
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

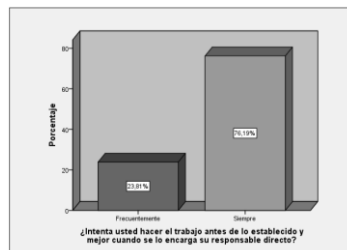


Figura XL: Eficiencia en las tareas
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

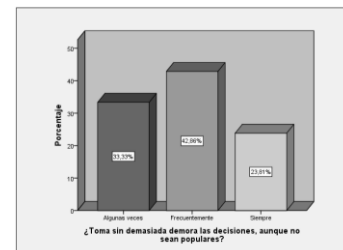


Figura XLI: Tiempo de respuesta de decisiones
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura XXXIX se observó que el 66.67% consideró que frecuentemente se les deja en claro las tareas, lo que tienen que hacer, para cuándo y que esperan de ellos, mientras que 33.33% mencionó que siempre.

En la figura XL se pudo observar que el 76.19% consideró que siempre intentan hacer el trabajo antes de lo establecido y mejor cuando se lo encarga su responsable directo, mientras que 23.81% mencionó que frecuentemente.

En la figura XLI se evidenció que el 42.86% consideró que frecuentemente toman sin demasiada demora las decisiones, aunque no sean populares, el 33.33% indicó que algunas veces, mientras que el 23.81% mencionó que siempre.

Por lo tanto, se debe implementar acciones que ayuden a optimizar los tiempos dentro de las actividades, para así fomentar la efectividad dentro de los puestos de trabajo.

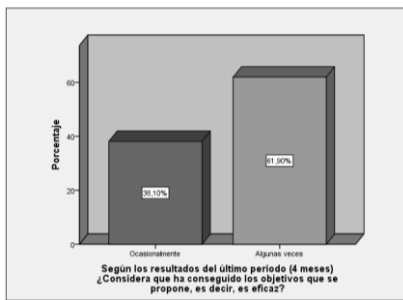


Figura XLII: Eficacia

Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

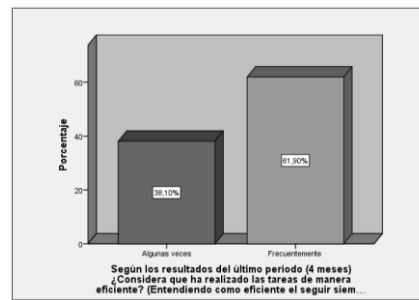


Figura XLIII: Eficiencia

Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura XLII se pudo observar que el 61.90% consideró que algunas veces han conseguido los objetivos que se proponen, mientras que 38.10% mencionó que ocasionalmente.

En la figura XLIII se observó que el 61.90% mencionó que frecuentemente han realizado las tareas de manera eficiente, mientras que 38.10% consideró que algunas veces.

Por lo tanto, es necesaria la implementación de estrategias las cuales ayuden a mejorar la eficiencia y eficacia dentro de la organización, con el fin de hacerla sostenible.

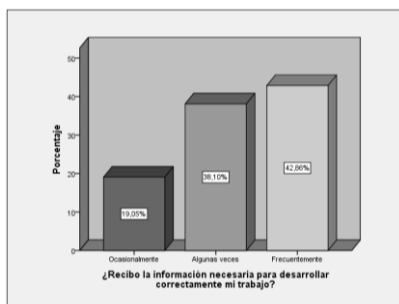


Figura XLIV: Información necesaria

Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

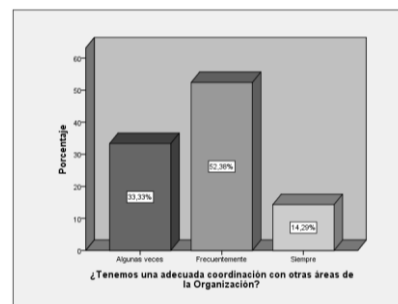


Figura XLV: Coordinación entre departamentos

Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura XLIV se observó que el 42.86% consideró que frecuentemente reciben la información necesaria para desarrollar correctamente el trabajo, el 38.10% indicó que algunas veces, mientras que el 19.05% mencionó que ocasionalmente.

En la figura XLV se evidenció que el 58.38% consideró que frecuentemente tienen una adecuada coordinación con otras áreas de la organización, el 33.33% indicó que algunas veces, mientras que el 14.29% mencionó que siempre.

Por lo tanto, la propuesta de solución debe plasmar la importancia de la estandarización de actividades dentro de la empresa, con el fin de optimizar la estructura organizacional, y debe proponer estrategias de coordinación entre las diferentes áreas organizacionales.

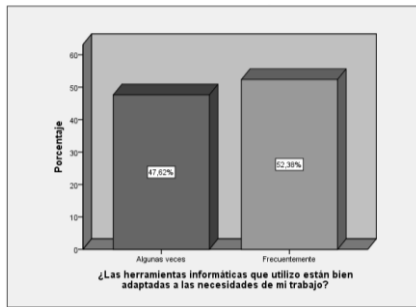


Figura XLVI: Adaptación de herramientas informáticas
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

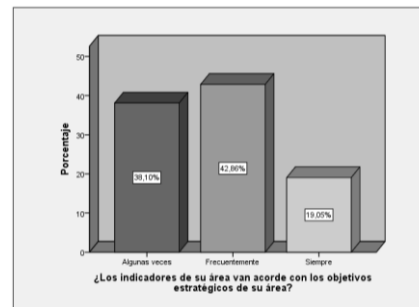


Figura XLVII: Relación entre indicadores y objetivos
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura XLVI se observó que el 52.38% consideró que las herramientas informáticas que se utilizan frecuentemente están bien adaptadas a la necesidad de su trabajo, mientras que 47.62% mencionó que algunas veces.

En la figura XLVII se pudo observar que el 42.86% consideró que frecuentemente los indicadores de sus áreas van acordes con los objetivos estratégicos de sus áreas, el 38.10% indicó que algunas veces, mientras que el 19.05% mencionó que siempre.

Por lo tanto, se debe proponer herramientas adecuadas para el mejor y óptimo desarrollo de las diferentes actividades y proyectos. Una de las principales acciones a considerar es la propuesta de indicadores nuevos y mejorados, los cuales permitan mantener un mejor control con respecto al avance de actividades.

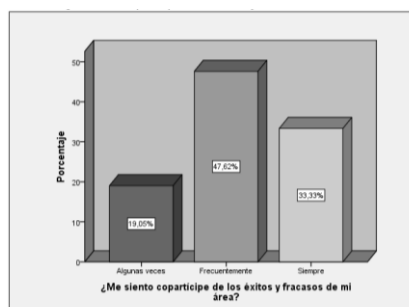


Figura XLVIII: Éxitos y fracasos del área
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura XLVIII se evidenció que el 47.62% consideró que frecuentemente que se sienten copartícipe de los éxitos y fracasos de sus áreas, el 33.33% indicó que siempre, mientras que el 19.05% mencionó que algunas veces.

Por lo tanto, es importante implementar estrategias las cuales fomenten un mejor clima organizacional con el fin de generar involucramiento dentro de las áreas.

Con respecto al análisis realizado a los indicadores **eficiencia** y **eficacia**, los resultados a través del análisis documental aplicado a los KPI's con los que trabaja el área son los siguientes:

Tabla 1: *Indicadores por departamentos*

Departamento	Indicador
Gerencia General	Desempeño global
	Planeación estratégica
	Planeación operativa
Administración	No presenta KPI / Supervisión de otras áreas
Comercial	Ventas mensuales
	Tiempo de ventas
	Volumen medio de contratos cerrados
	Coste de adquisición del cliente
	Prospección de oportunidades
Recursos Humanos	Nivel de satisfacción de los colaboradores
	Retención del talento
	Promedio de tiempo para alcanzar objetivos
	Nº de conflictos solucionados por área
Proyectos e investigación	Nivel de productividad
	Resolución de reclamos
	Porcentaje de avance por proyecto
	Tiempo asignado a cada proyecto
	Nivel de calidad

Fuente: Organización - proceso de análisis documental

4.2. Diseño del plan de mejora basado en el Modelo de Calidad QIN para mejorar la estructura organizacional

El desarrollo de este objetivo se basó, en primer lugar, en el modelo establecido por la Asociación Española para la Calidad AEC (2015) a través de los siete cuadernos de la calidad, mencionándose en ellos las fases del Modelo de Calidad QIN. Además, se utilizó la metodología propuesta por Huamán y Ríos (2011), los cuales establecen la estructura que conforma la propuesta de implementación de estrategias, para un correcto diseño organizacional.

- a) Presentación organizacional.
- b) Comité de calidad.
- c) Propuesta de misión y visión.
- d) Propuesta de organigrama.
- e) Propuesta de estructura organizacional.
- f) Propuesta de cadena de suministros.
- g) Acciones estratégicas por dimensiones: inspiración, iniciativa, interacción, información, inteligencia, innovación.

4.3. Proyección de los resultados del plan propuesto

En este objetivo se desarrolló la proyección de los resultados de la propuesta, teniendo en cuenta la inversión total.

La inversión total de la propuesta se determinó tras evaluar el plan de capacitación anual y los recursos necesarios que conllevan la implementación del departamento de marketing y los 7 puestos nuevos. A continuación, se muestra el cuadro de inversión, donde se detalla que los costos ascenderán a la suma de S/ 18.450,00.

Tabla 2: *Inversión total de la propuesta*

INVERSIÓN TOTAL	COSTO
PCA	S/ 5.900,00
Sueldos de puestos	S/ 5.200,00
Materiales y equipos	S/ 7.350,00
	S/ 18.450,00

A continuación, se detallan los costos que conlleva la implementación del plan anual de capacitación, considerando el número de participantes, el presupuesto asignado a los cursos y el costo individual de matrícula.

Tabla 3: *Costo de impartición de las capacitaciones*

COSTO DE IMPARTICIÓN DEL PAC			
Curso	# Participantes	Presupuesto (S/)	Costo ind. de matrícula
Curso en Administración y Gestión Empresarial	1	S/ 500,00	S/ 500,00
Curso de Actualización en Gestión Comercial y Marketing	1	S/ 600,00	S/ 600,00
Curso: Calidad de Servicio en Atención al Cliente	3	S/ 1.200,00	S/ 400,00
Curso de Habilidades Gerenciales	1	S/ 800,00	S/ 800,00
Curso: Estadística aplicada a los Negocios	2	S/ 1.200,00	S/ 600,00
Curso: Gestión de Proyectos	10	S/ 400,00	S/ 40,00
Curso: Liderazgo con Coaching y PNL	2	S/ 1.200,00	S/ 600,00
		S/ 5.900,00	

A continuación, se detalla el presupuesto de los sueltos que conlleva la implementación de los puestos del organigrama.

Tabla 4: *Presupuesto de los sueldos por organigrama*

PRESUPUESTO DE SUELDO POR ORGANIGRAMA			
Puesto	Cantidad	Sueldo	Total
Coordinador comercial	1	S/. 1.700,00	S/ 1.700,00
Coordinador de mkg	1	S/. 1.700,00	S/ 1.700,00
Supervisor de proyectos	1	S/. 1.800,00	S/ 1.800,00
			S/ 5.200,00

A continuación, se detalla el presupuesto de los materiales y equipos que conlleva la implementación de los nuevos puestos mencionados en el organigrama.

Tabla 5: *Presupuesto de materiales y equipos*

PRESUPUESTO DE MATERIALES Y EQUIPOS			
Cant.	Descripción	Valor	Total
3	Computadora	S/ 1.800,00	S/ 5.400,00
3	Mesa escritorio	S/ 400,00	S/ 1.200,00
3	Sillas ejecutivas	S/ 250,00	S/ 750,00
			S/ 7.350,00

Las fases de la propuesta y los beneficios esperados se pueden observar en las siguientes tablas:

Tabla 6: Fases de la propuesta

N	PERSPECTIVAS	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	PERÍODO	RESPONSABLE
1	Acciones con la organización	Mejorar las capacidades del talento humano	Plan anual de capacitaciones	<p>Retorno a la inversión ROI</p> $ROI = \frac{\text{Ingresos} - \text{Egresos}}{\text{Egresos}} * 100$ <p>Cumplimiento</p> $\text{Cumplimiento} = \frac{\text{N}^\circ \text{ cursos programados}}{\text{N}^\circ \text{ cursos presupuestados}} * 100$ <p>Cubrimiento</p> $\text{Cubrimiento} = \frac{\text{N}^\circ \text{ participantes}}{\text{N}^\circ \text{ total de trabajadores}} * 100$ <p>Productividad</p> $PT = \frac{\text{Actividades Logradas}}{\text{Actividades Programadas}} * 100$	Capacitar al 100% del talento humano	1 año	Gerente general
		Implementar la gestión de procesos	Automatizar los procesos por área. Supervisar y controlar las etapas.	Diagrama de flujo	100% de las áreas	1 mes	Jefes de departamento
2	Acciones con las personas	Fortalecer los grupos de interés	Establecer las redes corporativas.	<p>Mapa de grupo de interés</p> <p>Matriz de materialidad</p> <p>Matriz de ejes de competitividad</p>	80%	3 meses	Gerente general
		Gestionar la organización a través de los indicadores	Implementar un cuadro de mando integral global.	Indicadores de las diferentes áreas	100%	2 meses	Jefe de investigación
3	Acciones con el entorno	Supervisar y controlar los procesos y propuestas nuevas de mejora continua	<p>Optar por un SIG.</p> <p>Evaluar los futuros planes de mejora a implementar.</p>	Registros y guías de observación	100%	Durante todo el periodo	Jefes por departamento

Tabla 7: Beneficios esperados de la propuesta

BENEFICIOS ESPERADOS DE LA PROPUESTA												
Jerarquía												
<i>Jerarquía de autoridad alta</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Jerarquía de autoridad plana</i>	Se debe describir los reportes por cada colaborador al término del mes. Este punto va de la mano con el organigrama, y está relacionado con el tramo de control, cuando el tramo es corto es mayor. Se apunta a 2 puntos debido que se debe flexibilizar la comunicación.
Formalización												
<i>No reglamentada</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Reglamentada</i>	La cantidad de documentación escrita y digitalizada en la organización debe estar estandarizada, esto incluye procesos, procedimientos, descripción de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos deben describir el comportamiento y las actividades.
Especialización												
<i>Tareas superpuestas</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Tareas y roles separados</i>	La especialización por puesto de trabajo debe tener un nivel alto, cada colaborador debe ser experto en su área y procesos.
Tecnología												
<i>Inapropiada</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Apropiada</i>	Referido a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar el conocimiento en el servicio que se brinda. Va de la mano con la especialización. Supervisado a través de los resultados por indicador.
Entorno Externo												
<i>Inadaptado</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Adaptado</i>	Incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Incluye el mercado, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. Se apunta a 9 puntos debido a que el mercado es fluctuante, por lo tanto, no se llegará a la adaptación total.
Cultura												
<i>Normas y valores ambiguos</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Normas y valores claros</i>	Conjunto de valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidas por los colaboradores. Debe estar relacionada con el comportamiento ético, el compromiso de los colaboradores, la eficiencia y el servicio al cliente, y ofrecer un clima laboral excelente para mantener unidos a los miembros de la organización.
Metas												
<i>Metas no definidas</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Metas bien definidas</i>	Define el propósito de una organización y las técnicas competitivas que las diferencian de otras organizaciones. Se proyecta un puntaje de 10 debido a que estas definen el alcance de las operaciones y la relación con los empleados, clientes y proveedores.
Tamaño												
<i>Inadecuado</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Adecuado</i>	La organización debe verse como un todo o por sus componentes específicos. Este indicador debe medirse por el número de empleados, ventas realizadas o activos totales.
Pensamiento Organizacional												
<i>Sistema mecanicista</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Sistema orgánico</i>	La organización mecanicista se caracteriza por normas estándares, procedimientos y una clara jerarquía de autoridad. Debe estar altamente formalizada a través de planes, documentación, pero también debe estar abierta a la propuesta de nuevas ideas de mejora, es por ello que se busca un término de 5 puntos.

V. DISCUSIÓN

La investigación propuso el diseño de un plan de mejora basado en el modelo de calidad QIN para mejorar la estructura organizacional en una empresa de servicios en la ciudad de Chiclayo.

Los investigadores Vergara, Robeldo, Aguilera y Camargo (2019), mencionaron que las organizaciones existen dentro del mercado con el fin crear valor y riqueza. Indicaron que las principales fuentes de ventajas competitivas dentro de una empresa son las conexiones emocionales, mencionaron uno de los paradigmas que existe dentro de las organizaciones: la sostenibilidad es un gasto. La AEC (2015) establece en su metodología de calidad QIN que, para fortalecer la cultura organizacional y las redes corporativas, es necesaria la implementación de estrategias que mejoren las capacidades de los líderes, diseñar el mapa de grupos de interés, a través del cual se observa la interacción y la importancia tanto para la empresa como para los mismos grupos de interés. Por lo cual se concuerda con el investigador, pero se aporta que las estrategias no convencionales para el diseño organizacional no solo se centran en las relaciones emocionales, sino también en el fortalecimiento del liderazgo, mejora de estrategias, importancia de los grupos de interés, trabajo por resultados, afrontar riesgos, y mejorar continuamente.

El investigador Díaz (2019) mencionó la importancia de realizar estudio preliminar de la estructura de una organización a través de 3 etapas: desequilibrio, cambio y reequilibrio, este tipo de estudios incrementaron la calidad de trabajo y la satisfacción de los clientes, esta implementación de estrategias fortalece el compromiso y la participación de los equipos de trabajo. El modelo de calidad QIN propone que la mejora continua se basa en el análisis de la situación actual, implementación del plan de mejora y análisis del impacto de las estrategias implementadas, estas estrategias fortalecen tanto a la organización de manera funcional y orgánica, como al talento humano. Por lo tanto, se concuerda con las 3 etapas, debido a que el modelo de calidad QIN menciona que a través de las estrategias en la dimensión liderazgo, se fortalecen las capacidades blandas de los colaboradores, incrementa la iniciativa y compromiso hacia la gestión de procesos y sostenibilidad de la organización.

En la investigación realizada por Huerta, Gaete y Pedraja (2020) se mencionó la relevancia de la dirección estratégica, sistemas de información y sistemas de calidad con base en el estudio estructural de las empresas, el proceso de planificación y de toma de decisiones se optimiza a través de la buena gestión de indicadores institucionales, este análisis estructural es de suma importancia si las organizaciones pretenden ser sostenibles en el tiempo. La AEC (2015) menciona que la integración de los grupos de interés del modelo de negocio se basa en la buena gestión de herramientas de evaluación, las cuales tienen bases en los tres pilares de la sostenibilidad empresarial: económico, social y ambiental, toda esta integración conlleva a la mejora de organización.

En la investigación realizada por Taipei (2020) se estableció que los primeros pasos para rediseñar la estructura organizacional es el diagnóstico a través de la generación de mecanismos de identidad corporativa, se mencionó también la importancia del estudio de diseño organizacional a través del monitoreo de las operaciones. Los modelos de mejora continua deben ser considerados una cultura dentro de la empresa, la AEC (2015) menciona que el diseño organizacional se estructura a través de la gestión de indicadores, mecanismos de estrategias, las cuales deben estar relacionadas a las diferentes perspectivas que contiene el modelo de calidad QIN: inspiración, iniciativa, interacción, información, inteligencia e innovación.

a) Diagnóstico de la situación actual de la estructura organizacional

El primer objetivo establece el primer paso, a través del cual se realiza la descripción de la estructura organizacional.

A través de las dimensiones estructurales se pudo determinar el indicador de jerarquía mostraba un nivel alto, debido a que las líneas del organigrama eran verticales que lo conforman, el nivel de control dentro de la organización fue alto determinado por el tramo de las líneas, las cuales son cortas o no se cuenta con muchos puestos, esto también significó que los colaboradores reportan sus resultados a sus supervisores de área. A través del indicador especialización se evidenció que las actividades, tareas y roles estaban divididos por departamentos, además de no estar muy bien definidas, lo que representaba una superposición de actividades. El indicador formalización

demonstró que, si bien la documentación estaba digitalizada parcialmente, esta no contaba con formatos estandarizados o establecidos los cuales permitan una mejor organización. A través del indicador centralización se pudo determinar se determinó que el nivel jerárquico alto es quien tiene la autoridad para la toma de decisiones. El modelo de calidad QIN establece el orden y la estandarización de procesos dentro de los puestos de trabajo, separa las actividades por departamentos generando que cada colaborador sea especialista en su propio campo, generar valor dentro de los equipos, y promover la iniciativa a tomar decisiones con respecto a las mejoras dentro de la organización. Por lo cual, se concuerda que el modelo de calidad QIN generará grandes beneficios en todos los aspectos dentro de la organización, llevándola a otro nivel.

Dentro de la dimensión factores de contingencia se analizó el indicador tamaño a través del cual se determinó una correlación entre la cantidad de trabajadores y el rubro al que se dedica la organización que su tamaño era adecuado. El indicador tecnología organizacional mostró que las herramientas con la que contaba la empresa no eran las suficientes para el logro de objetivos plasmados. El indicador entorno indicó que la organización y sus procesos se encuentran medianamente adaptado a la nueva realidad a raíz de la pandemia. El indicador metas y estrategias estableció que la visión y misión de la organización no se estaba proyectada en la mente de los colaboradores, por lo tanto, no compartían las mismas metas. El indicador cultura demostró que el nivel de comunicación eficaz entre líderes y equipos de trabajo no era la esperada, pero el nivel de clima laboral y cultura interna no era deficiente. La metodología de calidad QIN propone el fortalecimiento entre alta dirección y colaboradores, mejorando la comunicación existente y haciéndola horizontal, a través de la propuesta se mejora la organización llevándola a una metodología por procesos.

Dentro de la dimensión desempeño y resultados de efectividad se analizó los indicadores eficiencia y eficacia dando como resultado que los KPI's con los que se trabajaban en las áreas no soportaban todos los procesos ni la información, por lo tanto, la metodología propone el establecimiento de nuevos indicadores a través de los cuales se lleva la gestión a otro nivel.

b) Diseño de un plan de mejora basado en el Modelo de Calidad QIN

Esta metodología de calidad se desarrolla a través del modelo establecido por la Asociación Española para la Calidad AEC (2015), desarrollando la perspectiva inspiración, iniciativa, interacción, información, inteligencia e innovación.

Se estableció el comité de calidad donde se mencionan las pautas a seguir al momento de implementar la propuesta, considerando 5 pautas las principales; se propuso la nueva misión, visión, generando una mejor dirección de la idea de negocio que se pretende transmitir al mercado; se propuso un nuevo organigrama donde se proyectó incluir 3 nuevos puestos de apoyo, con el fin de generar mejor eficiencia en los puesto actuales y las actividades superpuestas; se propuso la estructura organizacional, donde se indicó los niveles y el apoyo que debe brindar la alta dirección a los colaboradores para llevar a cabo la buena gestión de actividades, mostrándose una pirámide invertida, la cual ubica a los clientes en la parte superior, pues son la razón de ser de una organización; se propuso también la cadena de suministros donde se indicó los procesos por proveedores, empresa y cliente.

Dentro de las acciones estratégicas con la organización se propone la mejora las capacidades del talento humano, y se propuso la implementación de la gestión de procesos, donde se estableció los beneficios de la automatización de los procesos por áreas.

Dentro de las acciones estratégicas con las personas se estableció actividades para fortalecer los grupos de interés importantes para la organización, se propuso también acciones para mejorar el control de tareas a través de la propuesta de indicadores/KPI adecuados y a la medida.

A través de las acciones estratégicas con el entorno, se propuso acciones de supervisión y control de procesos y propuestas nuevas de modelos de mejora continua a implementar.

c) Proyección de los resultados de la propuesta

Este objetivo plasmó la inversión total de la propuesta, esta proyección es importante porque ayuda a observar el monto incurrido y el beneficio esperado.

La inversión total de la propuesta dio un resultado de S/ 18.450,00 (Tabla 2), este monto lo compone el plan anual de capacitaciones con un monto de S/5.900,00), los sueldos por puesto propuestos (S/5.200,00), y los materiales y equipos por cada puesto implementado (S/. 7.350,00).

Se realizó la tabla de fases (Tabla 6) que conllevaría la implementación de la propuesta, la cual se divide en 3 fases y 6 actividades, los indicadores para medir las actividades son el ROI, cumplimiento, cubrimiento, productividad, diagrama de flujo, mapa de grupo de interés, matriz de materialidad, matriz de ejes de competitividad, KPI's por áreas y registros de guías de observación.

Se estableció también los beneficios esperados de la propuesta (Tabla 7), donde se muestran los diferentes factores que engloban el diseño organizacional. Dentro del factor jerarquía se determinó que el beneficio esperado ser la flexibilidad en la comunicación, por lo tanto, se calificó con 2 puntos; se proyectó una formalización de 10 puntos establecida a través de la reglamentación y estandarización de normas, políticas y manuales; la generación de tareas y roles separados dio paso a la especialización por puestos de trabajos, proyectándose un puntaje de 10, haciendo que cada colaborador sea especialista en su trabajo; a través del desarrollo de tecnología apropiada se da paso a transformar el conocimiento en el servicio que se brinda, por lo tanto, se proyectó un beneficio de 10 puntos; a través del entorno externo se proyectó 9 puntos, se consideró que la organización no llegará a la adaptación total en el mercado, sino que esta se mantendrá en constante adaptación y cambios con respecto a las fluctuaciones; la cultura organizacional tuvo una proyección de 10 puntos, porque está relacionada con la eficiencia del trabajo y el excelente servicio a través de la ética profesional, se estableció que el clima organizacional es fundamental para mantener a los colaboradores satisfechos; el beneficio esperado con el

indicador metas tuvo una proyección de 10 puntos, debido a que estas definen el alcance de las operaciones y el compromiso con los empleados, clientes y competidores; el tamaño de la organización tuvo una proyección de 10 puntos, porque se consideró que esto representa un buen desempeño de actividades, no se generará superposición de actividades, y sobre todo, generaría mayores ingresos a la organización; y por último, el beneficio esperado a través de la proyección del pensamiento organizacional fue de 5 puntos, este indicador está relacionado con el sistema mecanicista y orgánico, la teoría del diseño organizacional establece que no existe un sistema mejor que otro, pues está relacionado con el tamaño de la organización, se proyectó 5 puntos, debido a que debe existir un equilibrio entre el control de operaciones y trabajos, y la toma de decisiones por puestos de trabajo.

VI. CONCLUSIONES

6.1. Al objetivo específico 1: Diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional

Al finalizar la investigación se observó que la situación actual de la estructura organizacional tenía deficiencias en las diferentes perspectivas estudiadas, para el diagnóstico se utilizó información recolectada a través de los instrumentos, concluyéndose que dentro de las dimensiones estructurales el indicador de formalización demostró que no se contaba con formatos estandarizados, el indicador especialización demostró que los colaboradores desarrollaban actividades superpuestas; dentro de la dimensión factores de contingencia, el indicador entorno externo demostró que la organización se encontraba medianamente adaptada a la nueva realidad, el tamaño de la organización si era el adecuado, la tecnología utilizada no era lo suficientemente apropiada para el logro de objetivos, las metas estaban parcialmente definidas, y la cultura organizacional debía fortalecerse, dentro de la dimensión desempeño y resultados de efectividad se demostró que la eficiencia y la eficacia debía mejorarse a través de la gestión de nuevos indicadores.

6.2. Al objetivo específico 2: Diseñar un plan de mejora basado en el Modelo de Calidad QIN

La metodología de Calidad QIN está conformada por 7 perspectivas, el desarrollo de este objetivo finalizó con la propuesta de un plan de mejora basado en el modelo de calidad propuesto por la Asociación Española para la Calidad (2015). El primer punto del plan referido a la presentación organizacional describió la filosofía organizacional, mencionándose la importancia que tiene para la empresa la mejora continua. A través del comité de calidad se establecieron las pautas que se debe seguir para la buena implementación de la propuesta. Se estableció la propuesta de misión y visión, direccionándose mejor hacia la actividad empresarial, se propuso además un organigrama con la incorporación de 3 puestos nuevos con el fin de mejorar la efectividad en las actividades. Se determinó la mejor propuesta de estructura organizacional, indicándose que los cargos directivos están para servir y guiar a toda la organización, enfocando las

estrategias hacia el cliente. Se propuso la cadena de suministros estableciéndose la importancia que muestra la red de organizaciones con relaciones múltiples, se propuso una logística inversa también, generando una mejor comunicación. Dentro de las acciones estratégicas se propuso iniciativas para la organización, personas y entorno. Para alcanzar la inspiración se concluyó que la mejor manera de fortalecer las capacidades de los colaboradores es a través de actividades de liderazgo y la implementación de un plan anual de capacitaciones. Para lograr la iniciativa se concluyó que la gestión por procesos y la gestión por conocimientos deben ser claves al momento de desarrollar actividades, esto generará la formación de equipos de líderes y establecimiento de redes corporativas. Para alcanzar la interacción se concluyó que era necesario el establecimiento de grupos de interés y manejar relaciones a nivel corporativas, debido a que muchos de estos grupos impactan en gran manera a la gestión de las operaciones internas, se determinó los ejes de competitividad, se propuso también el esquema de integración de los grupos de interés con el modelo de negocio. Para ir de los resultados a la información, se propuso los KPI's adecuados por área, con el fin de mejorar el manejo de información, lograr un mejor proceso de toma de decisiones. Para alcanzar la inteligencia y disminuir los riesgos, se determinó que se debería seguir implementando los diferentes sistemas integrados de gestión, certificaciones de calidad, para generar un control eficaz de la organización. Para alcanzar la innovación, se concluyó que ese indicador representaba un proceso de supervisión y control con el fin permanecer en un constante estado de mejora continua.

6.3. Al objetivo específico 3: Proyectar los resultados de la propuesta

Se desarrolló la proyección de los resultados de la propuesta, donde se obtiene una inversión total de S/18.450,00, teniendo en cuenta los costes del plan anual de capacitaciones, los sueldos de puestos propuestos y los materiales y equipos que incurriría la implementación de los puestos. Además, se determinó que la propuesta tiene 3 fases establecidas a través de acciones a realizar para con la organización, con las personas y con el entorno. Se concluyó también que el beneficio esperado es tener una

jerarquía de autoridad alta (2 puntos), lográndose una organización reglamentada dentro del indicador formalización (10 puntos), teniendo tareas y roles separados por puestos y llegando así a la especialización de puestos de trabajo (10 puntos), trabajando con tecnología apropiada (10 puntos), llegando a la adaptación del entorno externo (9 puntos), trabajando con normas claras y transmitiendo los valores corporativos a todos (10 puntos), estableciendo metas bien definidas (10 puntos), y teniendo un híbrido de sistema orgánico y mecanicista (5 puntos).

VII. RECOMENDACIONES

1. A las autoridades de la organización, aprobar la implementación de la propuesta elaborada y plasmada en la presente investigación, considerar que los modelos de mejora continua, tal como el Modelo de Calidad QIN, debe formar parte de la cultura y la filosofía de la organización, y aporta beneficios tanto tangibles como intangibles en todos los departamentos, mejorando así la productividad dentro de los puestos de trabajo.
2. A los colaboradores, fortalecer las capacidades a través de las actividades y el plan anual de capacitaciones plasmados en la propuesta de investigación, factores a través de los cuales potenciarán las habilidades blandas, generando que cada colaborador sea especialista en sus actividades.
3. A investigaciones futuras, considerar el estudio del tema de calidad total, sobre todo profundizar en las áreas de estudio de aplicabilidad de los diferentes modelos de mejora continua, con el fin de brindar mejores soluciones a las distintas realidades.

VIII. PROPUESTA

PLAN DE MEJORA BASADO EN EL MODELO DE CALIDAD QIN

<i>Elaborado por</i>	Astolingón Núñez, Arely Ester
<i>Objetivos del plan</i>	<p>El objetivo del plan de mejora es plasmar las estrategias empresariales basados en el modelo de Calidad QIN, las cuales permitan la sostenibilidad del negocio dentro del mercado y rubro donde se encuentren.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Diseñar la estructura organizacional.2. Fortalecer la cultura organizacional.3. Optimizar procesos.4. Explotar al máximo las capacidades del talento humano.

1. Presentación organizacional

La organización fue fundada en enero del 2018, con el objetivo de brindar Programas de Asesoría a MYPES, Programa en Mejora Continua y Programa de Proyectos Empresariales, conformada por profesionales altamente comprometidos, trabajando con honestidad y ética para resolver y satisfacer las necesidades del mercado, cumpliendo con responsabilidad social, sustentabilidad y cooperación.

La filosofía de la organización es fomentar una cultura de mejora continua y corresponsabilidad, en la empresa se cree firmemente que la medición de datos y la mejora continua no son un proceso más, sino un modelo a seguir. Por lo tanto, uno de las metas que la organización persigue constantemente es llevar a cabo el desarrollo de programas y proyectos empresariales.

La organización promueve la ayuda tanto a pequeñas y a medianas empresas en marcha, las cuales buscan la excelencia, como a emprendedores quienes buscan expandir sus posibilidades de éxito en los negocios.

2. Comité de calidad

- i. Todos los miembros de la empresa deben reconocer que los objetivos que se persigue son de gran importancia para el cumplimiento de los objetivos.
- ii. Los grupos de trabajo deben ser establecidos de acuerdo a sus habilidades potenciales, no su personalidad.
- iii. Supervisar y controlar las reuniones y actividades propuestas con el fin de no tener complejidades durante la ejecución y al término de los procesos.
- iv. Desarrollar una cultura organizacional y código de conducta que ayuden a implementar el plan de mejora.
- v. Los grupos de trabajo deben obtener información de manera pertinente para el cumplimiento de sus actividades.

3. Propuesta de Misión

La misión de la organización debe estar relacionada a la actividad a la que se dedica, entorno en donde se desenvuelve y los recursos que esta posee, por lo tanto, se propone la siguiente misión organizacional.

“Brindar un servicio de alto impacto cumpliendo las expectativas de nuestros clientes, a través de la ejecución de proyectos de calidad e innovación”

4. Propuesta de Visión

La visión de la organización muestra la imagen a largo plazo, es decir, qué es lo que la empresa pretende lograr, por lo tanto, se propone la siguiente visión organizacional.

“Ser un referente innovador y de emprendimiento a nivel nacional, posicionándonos en el mercado a través de nuestros excelentes estándares de calidad, comprometidos con el desarrollo sostenible y empresarial de nuestro país”

5. Propuesta de organigrama

El organigrama propuesto tiene la implementación de 3 nuevos puestos:

- a) Departamento comercial: 1 coordinador comercial y 1 Coordinador de marketing
- b) Departamento de proyectos e investigación: 1 supervisor de proyectos.

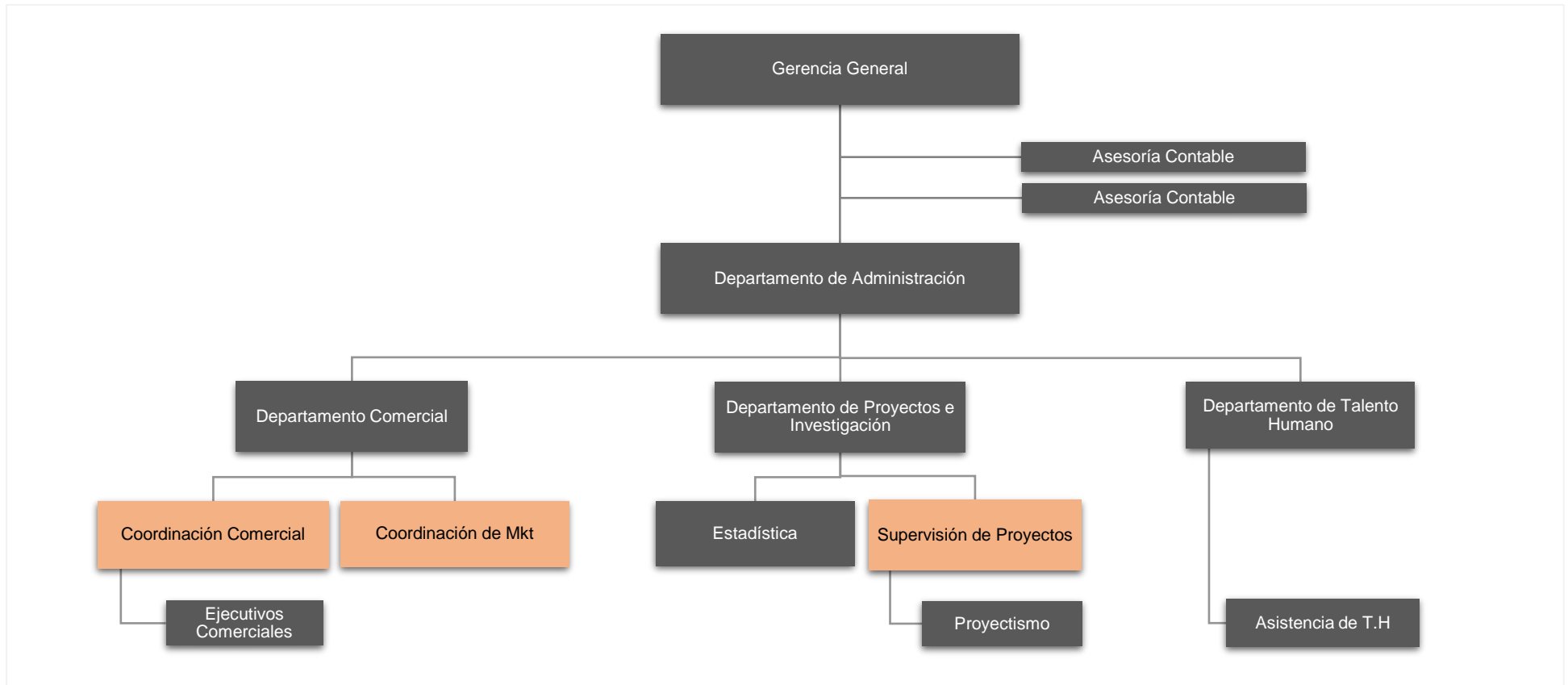


Figura XLIX: Propuesta de Organigrama General

6. Propuesta de Estructura organizacional

La manera en cómo está diseñada la organización es un reflejo de la gestión y la cultura que se fomenta dentro, la organización es flexible debido a que es una mediana empresa. Uno de los objetivos que se persigue a través de este plan de mejora es el excelente nivel de servicio que la empresa debe brindar a través de sus prestaciones.

A través de la siguiente propuesta se observa que los gerentes, jefes de departamento y administrador están en la base, debido a que son los que brindarán el soporte y apoyo necesario a los colaboradores que están encargados de los servicios a los clientes.

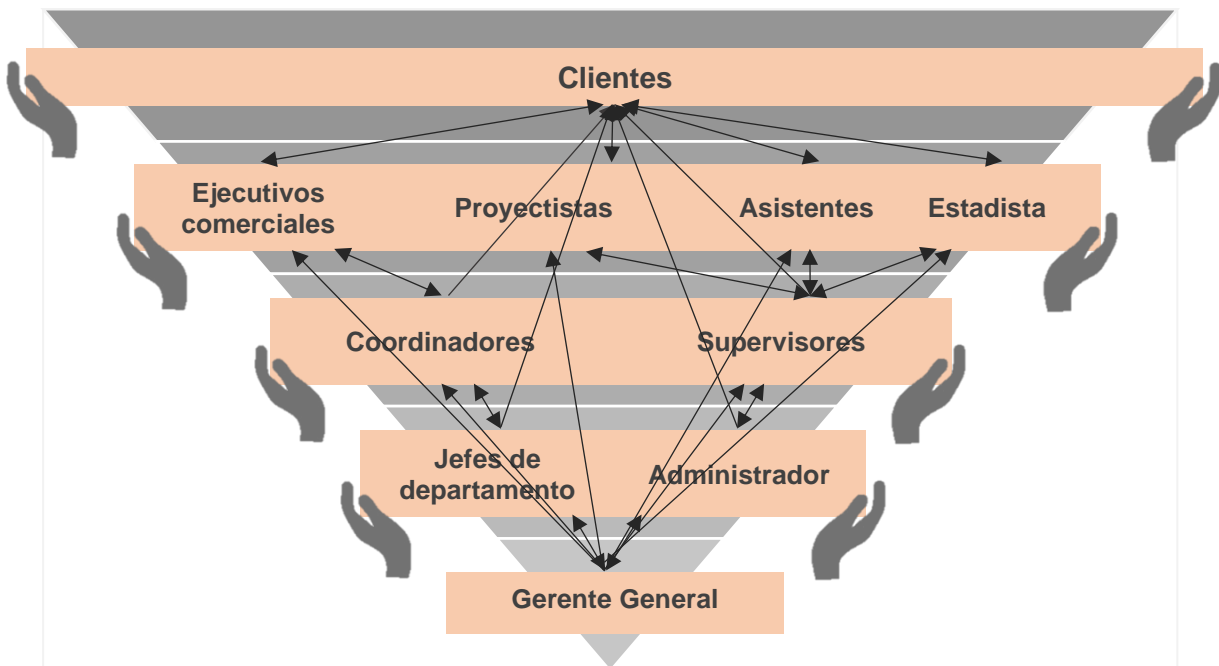


Figura L: Propuesta de estructura organizacional

7. Propuesta de cadena de suministros

La importancia de la cadena de suministros es que muestra la red de organizaciones con relaciones múltiples. La empresa no cuenta con la cadena de suministros establecida, por lo tanto, la propuesta se basa en establecer a los proveedores, empresa y clientes, así como los procedimientos que existen dentro de cada indicador.

La propuesta se desarrolla a través de una logística inversa, al trabajar con proyectos personalizados los clientes tienen comunicación directa con los proveedores a través de los canales de la empresa, los puntos que abarca esta logística inversa entre proveedor-cliente son las modificaciones.

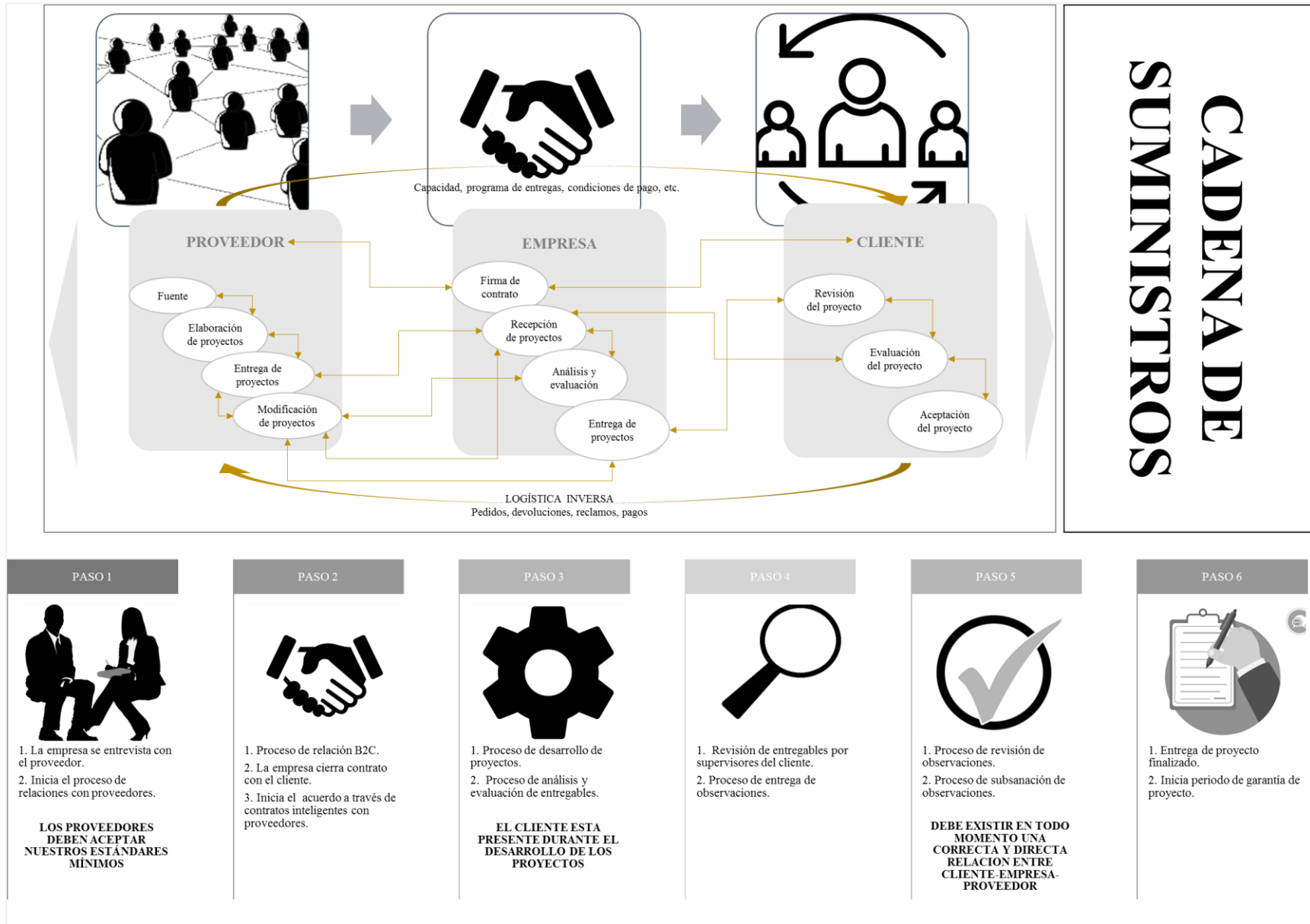


Figura LI: Propuesta de la cadena de suministros

8. Acciones estratégicas

La metodología de Calidad QIN propone las dimensiones **organización, personas y entorno**, junto a sus indicadores **mejora, liderazgo, estrategia, grupo de interés, resultados y riesgo**.

A continuación, se desarrollan las acciones y lineamientos estratégicos de acuerdo a cada indicador del círculo del Modelo de Calidad QIN.

PERSPECTIVA: ORGANIZACIÓN

a) Del Liderazgo a la Inspiración

El liderazgo es considerado como la esencia de la gestión de las unidades organizacionales, “el liderazgo es influencia”. El estilo de liderazgo debe estar relacionado con el nivel de madurez que tienen los colaboradores de la organización.



El estilo de Liderazgo propuesto es: **DELEGAR**

M4. Alta madurez técnica y alta motivación

Este estilo de liderazgo entrega autoridad a los colaboradores para ejecutar sus tareas, permitiéndoles demostrar iniciativa, los líderes asumen una posición más discreta.

Tabla 8: *Perfil y características del líder*

Perfil del Líder	Actitud positiva.
	Actitud proactiva.
	Buenas habilidades de comunicación.
	Habilidad de escucha.
	Saber trabajar en equipo.
	Dedicación de esfuerzo extra para analizar el entorno.
	Flexible y adaptación a nuevos cambios.
	Demuestra pasión.
	Capacidad para transmitir la misión y visión hacia los colaboradores.
	Habilidad para la resolución de problemas y conflictos.
	Tener control sobre sus emociones.
	Empatía y sensibilidad hacia los colaboradores.
	Autoconfianza.
	Capacidad de tomar decisiones.
	Asumir riesgos.
Aceptar y aprender de las críticas.	
Características	Tener ideas claras y coherentes.
	Tener capacidad de motivar a los colaboradores.
	Personas que den un buen ejemplo a través de su ética profesional.
	Dinámico, adaptativo y vital, debido a que estamos en constantes cambios empresariales.

Acciones estratégicas

- i. Inspirar confianza:** el grado de motivación está determinado por la confianza que los colaboradores depositan en sus líderes.
 - a. Realizar actividades con una periodicidad de una o dos veces al mes, las cuales brinden a los líderes las habilidades y el conocimiento necesario para dar respuesta cuando sea necesario.
- ii. Orientación:**
 - a. Establecer diferentes canales de información y comunicación útiles y efectivos, con el fin de comunicar de una manera eficiente la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, instrucciones de actividades, etc.
- iii. Facilitación de la comunicación y participación:**
 - a. Promover la cooperación y colaboración entre los diferentes equipos de trabajo a través de actividades de integración con una periodicidad de una vez a la semana o cada dos semanas.
 - b. Alentar a los colaboradores a tomar decisiones.
 - c. Solucionar problemas del área en equipos de trabajo a través de reuniones.
 - d. Realizar actividades que creen un clima organizacional que promueva la creatividad e iniciativa, con una periodicidad de una o dos veces al mes.
 - e. Reconocer los aportes hechos por los colaboradores, a través de un sistema de incentivos.
 - f. Escuchar sugerencias, y dar respuesta a los integrantes de los equipos quienes las han promovido.
- iv. Fomentar el trabajo en equipo:**
 - a. Desarrollar actividades con los líderes los cuales ayuden a promover su capacidad para reconocer un buen o mal clima laboral, con una periodicidad de una vez al mes.
 - b. Desarrollar actividades para fortalecer capacidades con respecto a evitar situaciones no deseadas, con una periodicidad de una o dos veces al mes.
- v. Retroalimentación – feedback:**
 - a. Realizar actividades de retroalimentación con una periodicidad de una vez por semana, las cuales ayudarán a despejar dudas y brindarán una mejor guía con respecto al desempeño de los equipos de trabajo.
- vi. Sistema de recompensas:** el cual debe estar relacionado con el rendimiento del desempeño.

- a. Además de las actividades de feedback, se debe proporcionar recompensas adecuadas como remuneraciones monetarias y no monetarias, promociones, vales de consumo, reconocimientos, etc.

vii. Gestión de conflictos:

- a. Identificar las fuentes generadoras.
- b. Analizar las causas por las cuales se iniciaron los conflictos manteniendo una postura objetiva con respecto a la naturaleza y gravedad del caso.
- c. Definir planes de acción para resolver los conflictos donde los colaboradores afectados sean involucrados, cada vez que el caso lo amerite.

viii. Generación interés:

- a. Los líderes deben realizar un análisis minucioso sobre los puestos de los colaboradores.
- b. Realizar actividades donde siempre exista la pregunta “¿Cómo puedo mejorar los puestos de trabajo?, ¿Cómo puedo generar interés en los colaboradores?”.
- c. Realizar actividades que fomenten una mejor cultura organizacional entre los equipos de trabajo, con una periodicidad de una vez a la semana o cada dos semanas.
- d. Promover acciones de desarrollo de nuevos procesos los cuales conlleven a trabajos más eficaces (se puede realizar durante las reuniones de feedback).

ix. Exigencia: Para que este factor sea desarrollado a un buen nivel es necesario capacitar constantemente al talento humano.

- a. Realizar actividades que fortalezcan la comunicación efectiva de la misión, visión y objetivos, con una periodicidad de una vez al mes.
- b. Enseñar la importancia que conlleva el seguir y cumplir con ética los procedimientos y actividades.

x. Plan Anual de Capacitación PAC

El plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa de estudio.

Metas del Plan de Capacitación

1. Impulsar la eficiencia a nivel organizacional y elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores, fortaleciendo sus capacidades.
2. Mejorar la interrelación entre los colaboradores y con ello elevar el interés por la optimización de la calidad en el servicio.

3. Fortalecer el clima de trabajo, la productividad y la calidad.
4. Incrementar los conocimientos del talento humano, manteniéndolos al día con los avances de la investigación.

Indicadores de medición

1. Retorno a la inversión ROI

$$ROI = \frac{\text{Ingresos} - \text{Egresos}}{\text{Egresos}} * 100$$

2. Cumplimiento

$$\text{Cumplimiento} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ cursos programados}}{\text{N}^{\circ} \text{ cursos presupuestados}} * 100$$

3. Cubrimiento

$$\text{Cubrimiento} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ participantes}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de trabajadores}} * 100$$

4. Productividad

$$PT = \frac{\text{Actividades Logradas}}{\text{Actividades Programadas}} * 100$$

Tabla 9: Propuesta del plan anual de capacitaciones

PLAN ANUAL DE CAPACITACIONES						Fecha de aprobación														
Curso/Taller	Dirigido A	Área (S)	Nº Participantes	Duración Horas	Presupuesto asignado	MES														
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Curso en Administración y Gestión Empresarial	Administrador	Administración	1	40horas lectivas	S/ 500,00															
Curso de Actualización en Gestión Comercial y Marketing	Jefe Comercial	Departamento Comercial	1	40horas lectivas	S/ 600,00															
Curso: Calidad de Servicio en Atención al Cliente	Ejecutivos comerciales	Departamento Comercial	3	30horas lectivas	S/ 1.200,00															
Curso de Habilidades Gerenciales	Gerente general	Gerencia General	1	80horas lectivas	S/ 800,00															
Curso: Estadística aplicada a los Negocios	Jefe de Investigación Estadista	Departamento de Investigación	2	60horas lectivas	S/ 1.200,00															
Curso: Gestión de Proyectos	Proyectistas Empresa	Departamento de Investigación	10	40horas lectivas	S/ 400,00															
Curso: Liderazgo con Coaching y PNL	Departamento de Talento Humano	Departamento de T.H.	2	60horas lectivas	S/ 1.200,00															

OBSERVACIONES

El curso de Gestión de Proyectos será brindado por la misma organización.

GERENCIA GENERAL

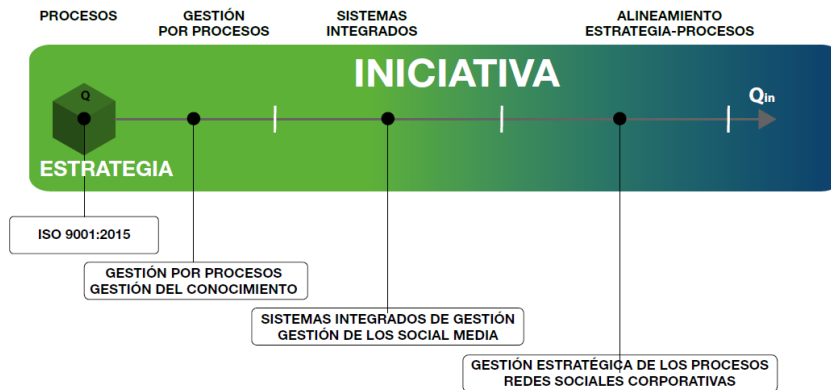
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

b) De la Estrategia a la Iniciativa

Las estrategias son un conjunto de acciones y actividades las cuales se alinean a los objetivos y metas organizacionales. Por otro lado, la iniciativa es adelantarse a las acciones que otros realizarán.



Acciones estratégicas



i. Gestión por procesos y gestión del conocimiento

- Formación de equipos de líderes:** realizar la formación por áreas, establecer actividades de conocimiento para alinear las estrategias a los procesos con periodicidad de una o dos veces por mes.
- Propuesta del mapa estratégico global**

El mapa de procesos brinda dirección a la empresa, debido que la gestión por procesos se centra en alinear los objetivos de las diferentes áreas hacia la meta principal de la organización.

La empresa no cuenta con un mapa de procesos, por lo tanto, la propuesta contiene los diferentes niveles de procesos: estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación, y a todos estos procesos los engloba la mejora continua, porque a eso apunta la organización.

Dentro de los **procesos estratégicos** se proponen los siguientes factores:

- Direccionamiento estratégico:** debido a que es un pilar fundamental para toda organización, el compromiso por parte de todos los directivos es fundamental para lograr un nivel de direccionamiento estratégico excelente.
- Marketing estratégico:** para lograr el posicionamiento dentro del mercado.

- c) **Planificación estratégica:** la empresa debe considerar la implementación de un plan estratégico donde se establezcan los niveles tanto funcional como orgánico.
- d) **Organización y gestión de tecnologías de la información:** debido a que es una empresa dedicada a la ejecución de proyectos, se debe implementar herramientas informáticas que vayan acorde a las actividades.
- e) **Revisión de sistemas por dirección:** es un requisito obligatorio si la empresa desea llegar a otro nivel dentro de los sistemas de gestión de calidad, esta revisión se realiza por parte de la alta gerencia

Los **procesos misionales** están interrelacionados con los clientes, por lo tanto, se proponen los siguientes factores:

- a) **Gestión comercial de ventas:** la pandemia Sars-Cov2 ha generado la disminución de las ventas, por lo tanto, implementar estrategias e indicadores de gestión que den soporte al departamento comercial para incrementar las ventas.
- b) **Gestión de operaciones:** este factor es un pilar dentro de los procesos misionales, porque refleja los procesos operativos por los cuales se dirigen los recursos con el fin de llegar a las metas institucionales.
- c) **Gestión y evaluación de proyectos e investigación:** es uno de los factores más importantes, debido a que está directamente relacionado con el cliente final, los proyectos al ser personalizados, demandan una mayor y mejor comunicación entre proyectistas y clientes.

Los **procesos de apoyo** son los que brindan el soporte a los procesos misionales y estratégicos, por lo tanto, se proponen los siguientes factores:

- a) **Gestión del talento humano:** una adecuada gestión del talento humano brindará un óptimo desempeño de los colaboradores, y permitirán tener una visión clara sobre los objetivos a alcanzar. Este factor también aportará mayor fortalecimiento a la cultura organizacional dentro de los equipos de trabajo.
- b) **Asesoría jurídica:** es un aspecto externo pero fundamental para poder llevar a cabo las actividades de una manera segura.
- c) **Asesoría contable:** es un aspecto externo pero fundamental debido a que brindará opciones favorables acerca de las decisiones financieras para el negocio.

Dentro de los **procesos de evaluación** se proponen los siguientes factores:

- a) **Control y auditoría interna:** es importante debido a que contribuye con la seguridad de los diferentes sistemas que utiliza la empresa, este control evalúa los procedimientos y ayuda a la organización a cumplir sus objetivos.
- b) **Evaluación y mejoramiento:** la evaluación del desempeño de los colaboradores es fundamental dentro de toda organización, debido a que ayuda a verificar la alineación entre los resultados a la misión, visión, cultura y competencias.

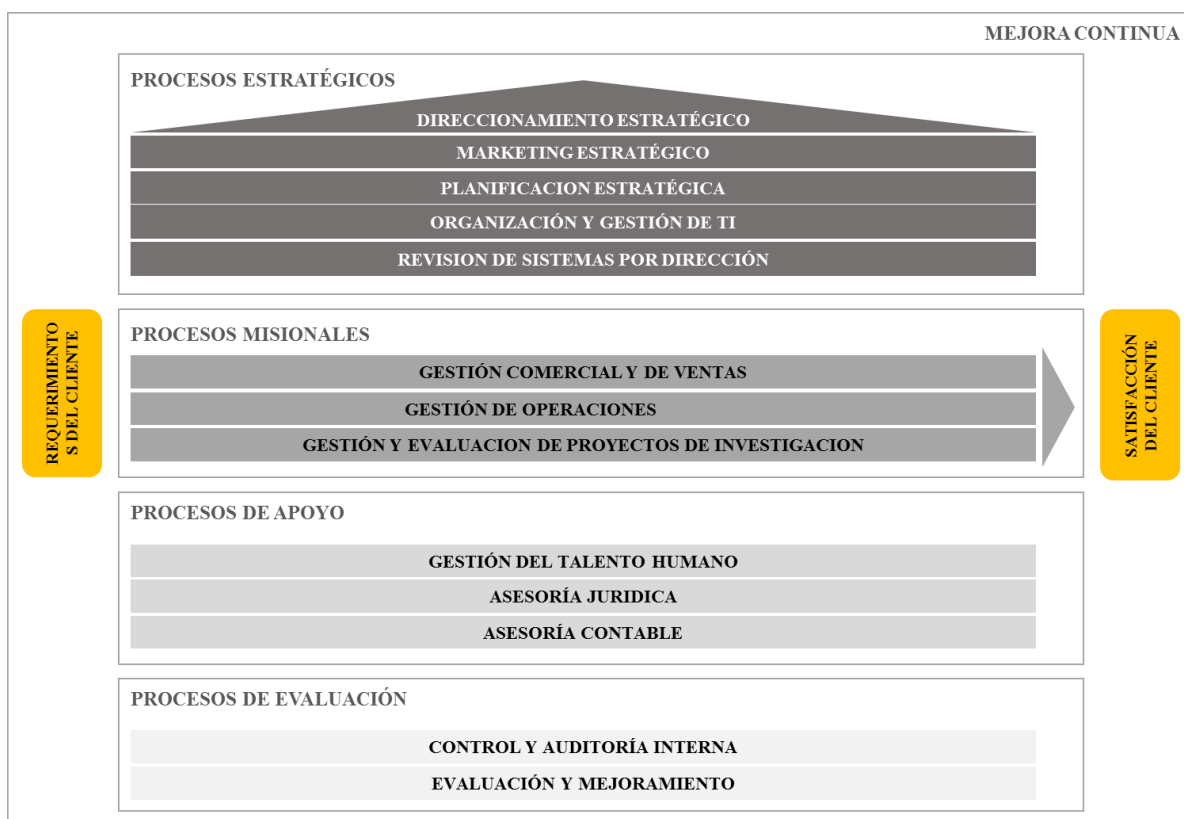


Figura LI: Propuesta del mapa estratégico organizacional

- c. **Propuesta de diagrama de flujo general y caracterización:** de procesos a través de la herramienta Bizagi Modeler.

A continuación, se muestra el diagrama de flujo general de la empresa y el desarrollo del cuadro de caracterización de los procesos.

Tabla 10: Caracterización del proceso general de la empresa

Nombre Empresa:	Caracterización de Proceso General	Código PGRIDEM – 01
		Página 1 de 1
Elaborado por: Astolingón Núñez Arely	Revisado por:	Aprobado por:
		Fecha 05/11/2020
		Revisión 001
NOMBRE DEL PROCESO		
Caracterización del Proceso General		
DUÑO DEL PROCESO		
Empresa		
OBJETIVOS		
Realizar la caracterización de las etapas que conforma el proceso general de la organización		
ALCANCE		
EMPIEZA	El proceso inicia con la recepción de la solicitud de información por parte del cliente.	
INCLUYE	Procesos de administración. Procesos del departamento comercial. Procesos del departamento de proyectos e investigación. Procesos del departamento de talento humano.	
TERMINA	Término del periodo de garantía y envío de correo de agradecimiento.	
PROVEEDORES		ENTRADAS
Clientes		Información y requerimientos
SALIDAS		CLIENTES
Servicio y producto		Personas naturales y jurídicas
PROCEDIMIENTOS		REGISTROS
Recepción de solicitud		Documentación de actividades
Ingreso a administración		Documentación de actividades
Ingreso de información a proyectos e investigación		Documentación de actividades
Procesamiento y desarrollo de proyectos		Documentación de actividades
Envío de entregables		Documentación de actividades
Periodo de garantía		Documentación de actividades
RECURSOS		
Recurso humano. Información. Materiales y equipos.		
VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO		
Tiempo de contrato. Requerimientos del cliente.		
RESPONSABLES		
Gerente general. Administrador. Jefe comercial. Jefe de investigación. Jefe de talento humano.		

Fuente: Adaptación ISO 9001:2008
 Elaboración propia

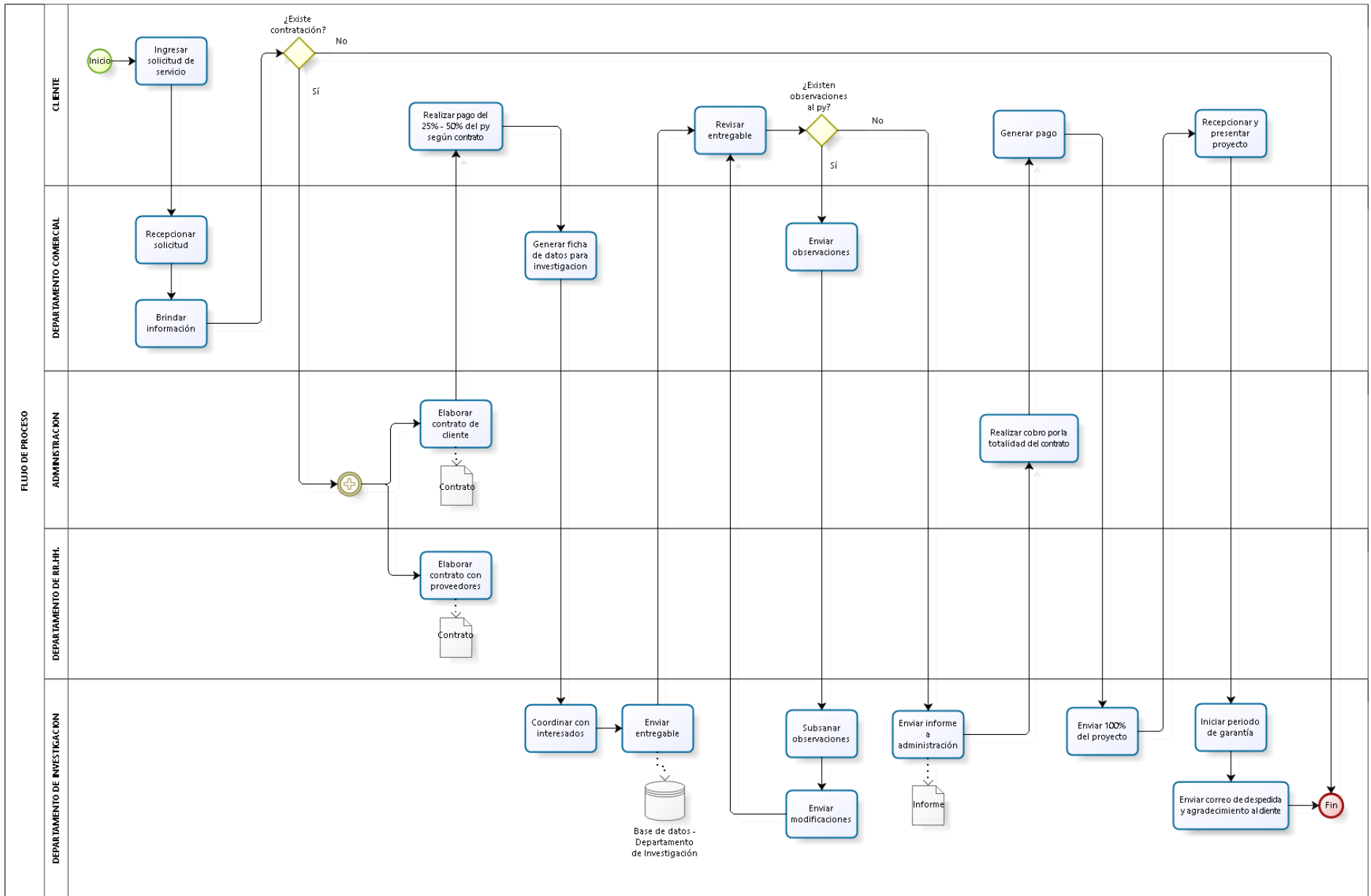


Figura LIII: Diagrama de flujo general

- d. **Supervisión:** supervisar los procesos durante su desarrollo para evitar defectos incrementando la fiabilidad y la satisfacción total de los clientes.

ii. Alineamiento estrategia procesos

- a. Establecer redes corporativas.
- b. Firmar alianzas y convenios de conectividad con el cliente, mejorando así su satisfacción.
- c. Firmar alianzas y convenios con los proveedores.
- d. Desarrollar actividades con periodicidad de una o dos veces al mes que promuevan la cultura de cuidado del medio ambiente, promoviendo así una imagen de tecnología verde.
- e. Programar actividades al aire libre o días de campo con los colaboradores con una periodicidad de una vez al mes, las cuales promuevan el cuidado del talento humano, gestionándolo activamente con el fin de retenerlo.
- f. Implementar un buzón de sugerencias en el área de RR.HH. donde se inserten las recomendaciones a través del siguiente formato, al término de cada mes se debe realizar una reunión general para revisar las sugerencias.

Instrucciones:

- Título: colocar el título de la sugerencia o mejora que se observó.
- Área: indicar el área al que se realizará la sugerencia.
- Situación actual: indicar la problemática observada.
- Situación propuesta: indicar la posible mejora o sugerencia.

Tabla 11: *Formato de tarjetas de sugerencia*

Tarjeta de sugerencias	
Título	
Área	
Proceso	
Situación	
Actual	Propuesta

PERSPECTIVA: PERSONAS

c) De los Grupos de Interés a la Interacción:

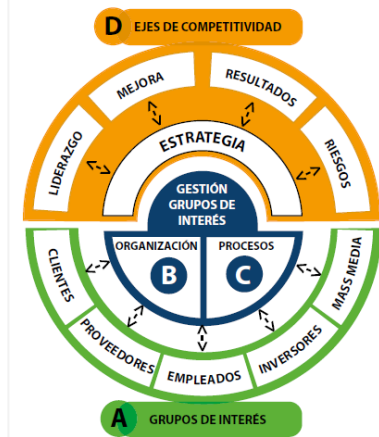
Uno de los factores que condicionan la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones es la integración de una adecuada gestión de los proveedores, inversionistas, socios y clientes.



1. Analizar las dimensiones por las cuales se gestionan los grupos de interés.
2. Evaluar la evolución a futuro cada 4 meses, con el fin de tener en claro los enfoques estratégicos. El modelo de Calidad QIN propone cuatro reflexiones.

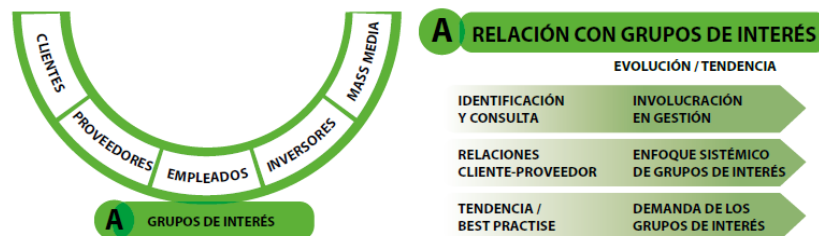
A continuación, se muestra una figura la cual representa los diferentes grupos de interés que abarca el Modelo QIN, se contemplan diferentes aspectos como:

- A. ¿Cómo va a evolucionar la relación con nuestros grupos de interés y qué nuevos retos plantea esta relación?
- B. ¿Cómo adaptarán las empresas su estructura organizativa para dar respuesta a las necesidades de gestión de los distintos grupos de interés y qué responsabilidades es importante acotar?
- C. ¿Qué elementos operativos o procesos debe definir una compañía dentro de su modelo de gestión de grupos de interés y que nuevas herramientas se están utilizando?
- D. ¿Cómo asegurar la adecuada integración de los grupos de interés con el resto de ejes de competitividad, es decir cómo asegurar un enfoque integrado de la gestión de grupos de interés con la estrategia de la compañía, la gestión de riesgos o el modelo de liderazgo?



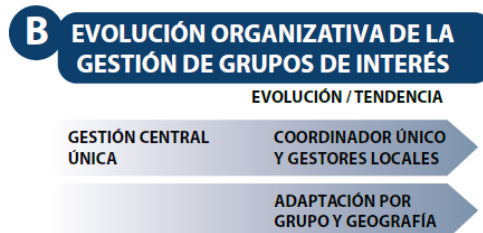
Acciones estratégicas

A) Interrelación con los grupos de interés:



- i. Realizar reuniones de integración con una periodicidad de una vez al mes, con el fin de generar involucramiento en los colaboradores dentro de la toma de decisiones y la gestión.
Implementar mecanismos de identificación y consultas, estas acciones deben generar mecanismos orientados a involucrar a los grupos de interés dentro de la gestión de la empresa.
- ii. Establecer relaciones cliente-proveedor a través de convenios con el fin de generar un enfoque sistémico dentro de los grupos de interés.
- iii. Elaborar un manual de Buenas Prácticas para incrementar la excelencia en los servicios.

B) Evolución en los grupos de interés: Para un correcto proceso se debe responder las siguientes preguntas: ¿Hemos definido los grupos de interés de manera que se integran a toda la organización?, ¿Se han definido las unidades de negocios?, ¿Cuáles son los tipos de negocios (según geografía e infraestructura)?



- i. Realizar reuniones gerenciales para establecer líderes/coordinadores encargados de asegurar una adecuada evaluación de procedimientos, pueden ser los mismos jefes de departamentos.
- ii. Realizar actividades de integración con una periodicidad de una vez por mes, con el fin de generar adaptabilidad a los cambios en los grupos de interés, y definir el alcance de la gestión de la organización a través de la medición

C) Evolución en procesos de gestión de grupos de interés:



- i. Identificación los grupos de interés: realizando el respectivo “mapa de grupos de interés” con el fin de observar el grado de importancia que representa para la compañía.

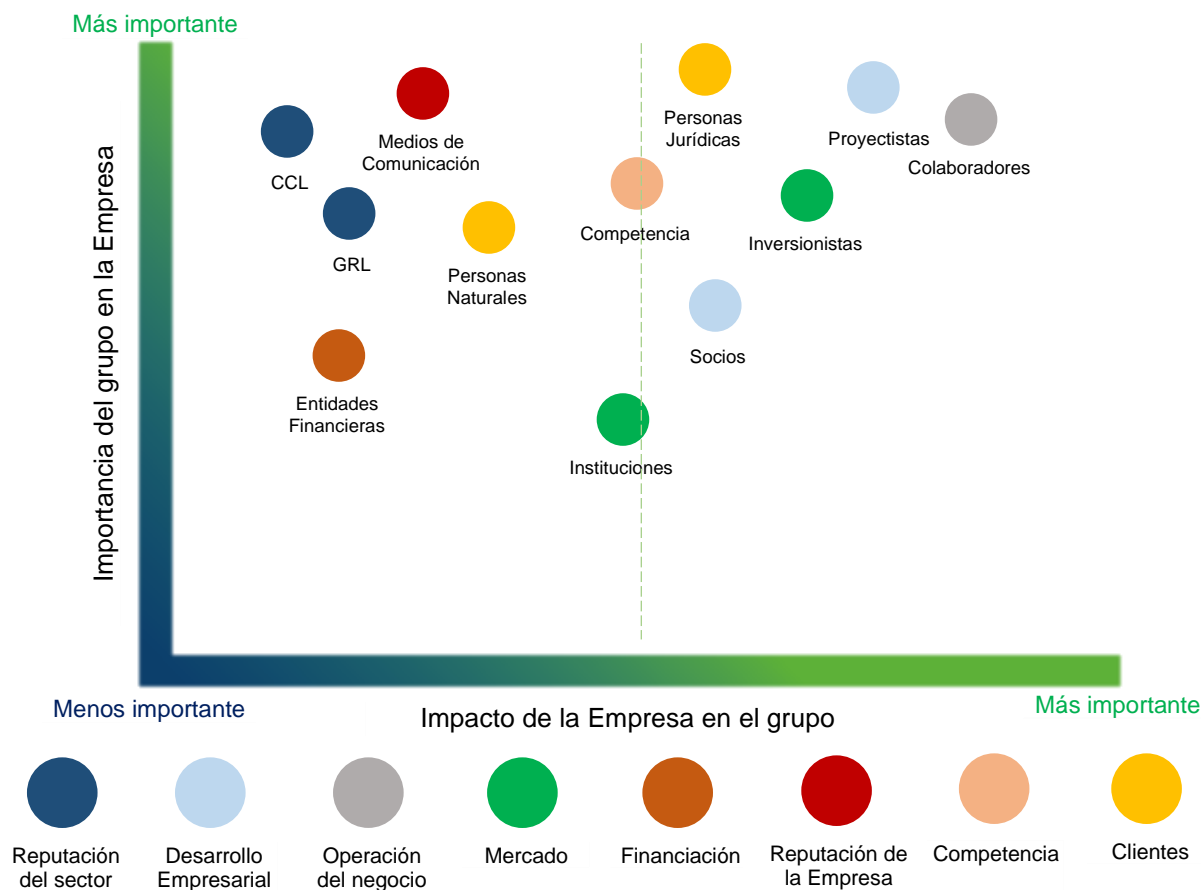


Figura LIV: Mapa de grupos de interés

- a) Cámara de comercio Lambayeque CCL: Institución encargada de brindar asesoría en cuanto a formalización.
- b) Gobierno regional: políticas regionales.
- c) Proyectistas: Proveedores de desarrollo.
- d) Socios del negocio: accionistas o socios que conforman la junta directiva de la organización.
- e) Colaboradores: personal interno de la organización.
- f) Inversionistas
- g) Instituciones para la firma de convenios.
- h) Entidades financieras: posibles préstamos bancarios a futuro.
- i) Medios de comunicación: canales de distribución de información (página web, Facebook, Instagram, YouTube).
- j) Consultorías: Competencia directa.
- k) Personas Jurídicas: Clientes que solicitan el servicio.

- l) Personas Naturales: Clientes que buscan asesoría sobre formalización de empresas.
- ii. Elaboración de la matriz de materialidad: se observó el nivel de importancia que tienen de los grupos de interés para la empresa, y el nivel de importancia que tiene la empresa para los grupos de interés.

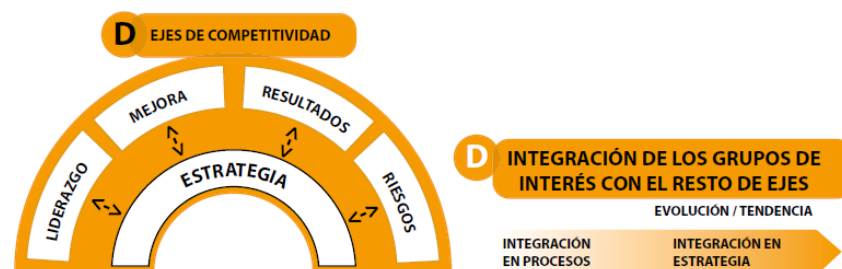
Los impactos en la región Lambayeque suponen un gran impacto y gran importancia para la organización.

- a. **Gestión del talento humano**: representa importancia alta para la empresa, porque está estrechamente relacionada con la parte interna; representa importancia baja para los grupos de interés, debido a que son factores mayormente externos, y la relación con la empresa está representada por otros aspectos.
- b. **Seguridad y salud en el trabajo**: representa importancia alta para la empresa, porque está relacionado directamente con los colaboradores; representa importancia baja para los grupos de interés, debido a que son factores mayormente externos, y la relación con la empresa está representada por otros aspectos.
- c. **Gestión ambiental y tecnología verde**: representa importancia alta para la empresa, porque está relacionado directamente con imagen que se pretende transmitir; representa importancia media para los grupos de interés, debido a que los intereses para con la empresa son diferentes.
- d. **Cumplimiento del código de ética**: representa un nivel de importancia tanto para la empresa como para los grupos de interés, el código de ética es un pilar fundamental para lograr el posicionamiento como empresa responsable y sostenible.
- e. **Desempeño económico**: factor de gran importancia para la empresa y los grupos de interés, debido a que está relacionada con la imagen de la organización y con el financiamiento que se puede obtener.
- f. **Impactos en la región Lambayeque**: uno de los principales factores que afectan tanto de manera interna como externa son los diversos cambios que puede surgir a través de las nuevas políticas dadas por las autoridades.



Figura LV: Matriz de materialidad

D) Interacción de los grupos de interés otros ejes de competitividad: La propuesta establecida a través de los ejes de competitividad están relacionados con el liderazgo, la mejora, los resultados y los riesgos, la integración de los grupos de interés con estos ejes conlleva a la organización a la mejora de procesos, por ende, optimiza la estrategia.



La Propuesta a futuro con integración de los grupos de interés debe caracterizarse por ser operativa, esta se debe realizar cada 2 años y estar asociada a diferentes modelos de mejora continua.

Tabla 12: Acciones estratégicas – Eje de competitividad

Acciones Estratégicas	Responsable	Actividades	Tiempo
REUNIONES DE INTERACCIÓN	Alta gerencia Colaboradores	Identificar los principales aspectos de mejora que presenta la compañía.	3 semanas
APLICAR EL PLAN DE MEJORA	Alta gerencia Administrador Jefes de departamentos	Integrar las iniciativas identificadas en los grupos de interés junto con herramientas de medición (Sistemas integrados de gestión, excelencia, sostenibilidad, y relación con los grupos de interés).	2 meses
SOCIALIZACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL PLAN PROPUESTO	Alta gerencia Colaboradores	Realizar reuniones con una periodicidad de una vez cada 3 o 4 meses para desarrollar un plan de acción en base a las dimensiones económico, social y ambiental, denominados la triple línea de la sostenibilidad.	1 a 2 semanas cada 3 o 4 meses
SUPERVISION Y CONTROL	Jefes de departamentos	Elaborar los reportes del desempeño, los cuales deben ser revisados por la alta gerencia.	1 semana

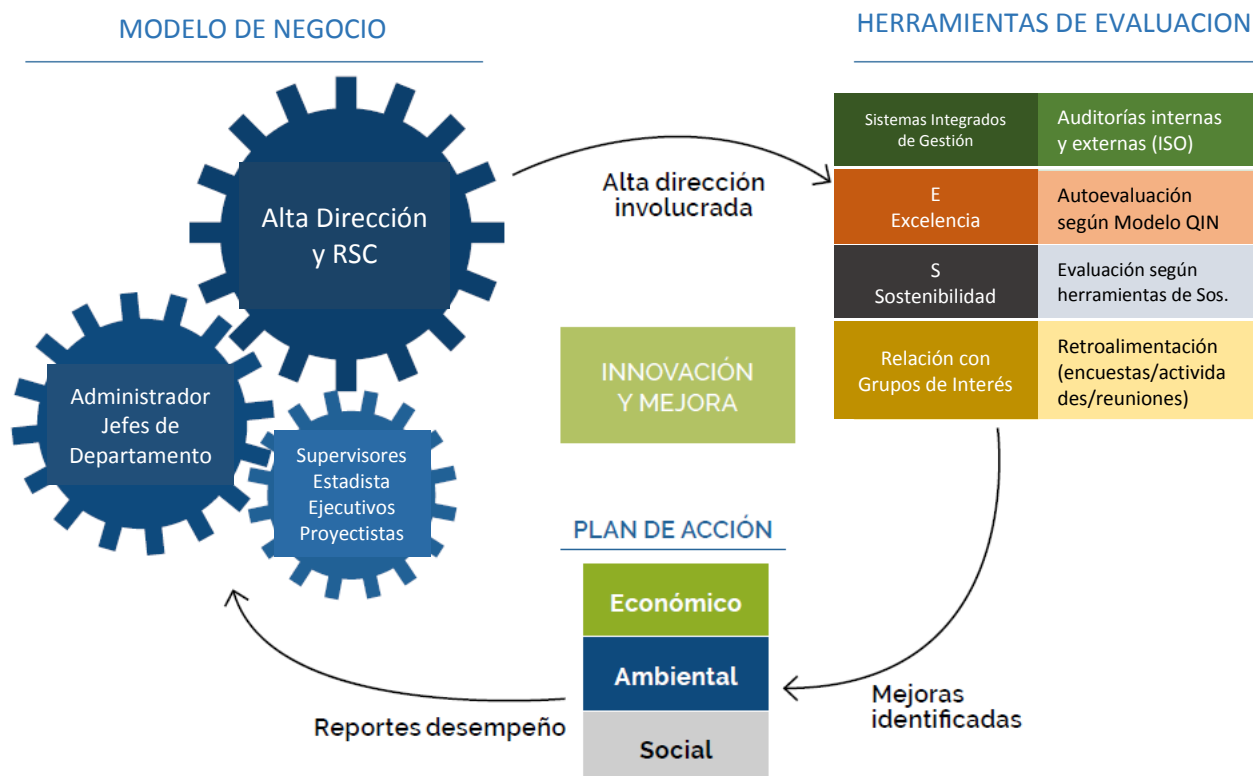


Figura LVI: Propuesta de integración de los grupos de interés

d) De los Resultados a la Información:

Para poder acceder al conocimiento es necesaria la implementación de herramientas de medición, los cuales se ven plasmados en métricas, gestión de indicadores, business intelligence y business analytics.

Los resultados deben mantener un nivel alto en el control financiero, control de procesos, gestión de los datos y gestión de la información.



A continuación, se muestra la propuesta de indicadores por departamentos:

i. Gerencia general

1. Índice de productividad global de la empresa: Indicador que mide el valor de la producción entre el valor de los factores empleados.
2. Beneficio neto o utilidad neta: mide el rendimiento de la empresa.
3. Margen de utilidad neta: rentabilidad de la empresa en términos porcentuales.
4. Margen de utilidad bruta: mide la salud financiera de la empresa.
5. Margen de utilidad operativa: mide los ingresos después de realizar los pagos que tiene la empresa.
6. Tasa de crecimiento de los ingresos: rapidez a la que aumentan los ingresos en la empresa.
7. Rentabilidad sobre el capital empleado: Tiempo necesario para que el dinero invertido en el negocio vuelva a la empresa en forma de aumento en los ingresos.

Tabla 13: *Propuesta de indicadores – gerencia general*

DEP	N°	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DE INDICADOR
GERENCIA GENERAL	1	Índice de Productividad Global Empresarial	$PG = \frac{\text{Valor de producción}}{\text{Valor de los factores empleados}}$
	2	Beneficio Neto o Utilidad Neta	$UN = \text{Ingresos} - \text{Gastos}$
	3	Margen de utilidad neta	$MUN = \frac{UNDIR}{Vtas}$
	4	Margen de utilidad bruta	$MUB = \frac{Vtas - \text{Costo}}{Vtas}$
	5	Margen de utilidad operativa	$MUO = \frac{UO}{Vtas}$
	6	Tasa de crecimiento de los ingresos	$TC = \frac{\text{Valor } f - \text{Valor } i}{\text{Valor } i}$
	7	Rentabilidad sobre el capital empleado (ROCE)	$ROCE = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Capital Empleado}} * 100$
	8	Ciclo de conversión de efectivo (CCE)	$CCE = PCPy - PCP + PCC$

ii. Administración

1. Periodo de conversión de proyectos (PCPy): número días que se emplea para convertir los proyectos en dinero.
2. Periodo de cuentas por pagar (PCP): número de días que se tarda para pagar las cuentas a terceros.
3. Periodo de cuentas por cobrar (PCC): días que tardan en pagar los clientes por proyecto.
4. Rendimiento sobre el patrimonio (ROE): ratio de eficiencia, mide la capacidad de generar beneficios a partir de las inversiones hechas por la junta de accionistas.
5. Productividad global: mide la productividad de la organización en base al monto de las ventas por periodo.
6. Eficiencia por departamento: medido por tiempos de actividades.

Tabla 14: Propuesta de indicadores – administración

DEP	N°	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DE INDICADOR
ADMINISTRACIÓN	1	Periodo de conversión de proyectos (PCPy)	<i>Tiempo de duración de contrato</i>
	2	Periodo de cuentas por pagar (PCP)	<i>Nº días en pagar cuentas a terceros</i>
	3	Periodo de cuentas por cobrar (PCC)	<i>Nº días en cobrar cuentas a terceros</i>
	4	Rendimiento sobre el patrimonio	$ROE = \frac{UN}{Patrimonio}$
	5	Productividad global	$PG = \frac{Monto\ total\ de\ vts}{Monto\ total\ de\ insumos}$
	6	Eficiencia por departamento	$Eficiencia = \frac{Tiempo\ real}{Tiempo\ disponible}$

iii. Departamento comercial

1. Niveles de facturación: total de ventas generadas en un mes.
2. Porcentaje de ventas de un ejecutivo: cantidad de ventas hechas por cada ejecutivo entre las ventas totales.
3. Ventas por ejecutivo: total de ventas realizada por ejecutivos.
4. Llamadas por periodo: total de llamadas hechas por mes.
5. Porcentaje de llamadas por ejecutivo: llamadas realizadas en un mes por ejecutivo entre la cantidad total de llamadas.
6. Tiempo dedicado a la venta:
7. Tasa de cierre: eficiencia de las ventas realizadas por los ejecutivos.

8. Coste de adquisición del cliente: es la suma de los costos que realiza el departamento de Marketing más las ventas entre la cantidad de clientes nuevos.
9. Porcentaje de llamadas con respuesta: llamadas con respuesta positiva entre el total de llamadas realizadas por periodo.
10. Porcentaje de ventas por servicio: ventas por cada tipo de servicio que se realiza en la empresa.
11. Retorno a la inversión (ROI): porcentaje de retorno realizado a la inversión en marketing.
12. Leads mensuales: personas que han dejado sus datos a través de la página web y Facebook a cambio de información de su interés.

Tabla 15: Propuesta de indicadores – comercial

DEP	Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DE INDICADOR
DEP. COMERCIAL	1	Niveles de facturación	$Niv\ fact = \sum Ingresos\ por\ vtas$
	2	Porcentaje de ventas de un ejecutivo en un periodo	$\%Vtas\ Ejec = \frac{N^{\circ}\ Vtas\ per}{Vtas\ totales} * 100$
	3	Ventas por ejecutivo	$\%Vtas\ Ejec = N^{\circ}\ vtas\ ejecutivo$
	4	Llamadas por periodo	$Llamadas\ per = N^{\circ}\ llamadas\ per$
	5	Porcentaje de llamadas por ejecutivo	$\%Llam\ Ejec = \frac{N^{\circ}\ Llam\ Ejec}{N^{\circ}\ llamadas\ totales} * 100$
	6	Tiempo dedicado a la venta	$Tiempo\ total$
	7	Tasa de cierre	$Tasa\ Cierre = \frac{N^{\circ}\ Vtas}{N^{\circ}\ Clientes}$
	8	Coste de adquisición del cliente	$CAC = \frac{Costes\ Mkt + Vtas}{N^{\circ}\ Clientes\ per}$
	9	Porcentaje de llamadas con respuesta	$\%Ll\ Rpta = \frac{N^{\circ}\ llam\ con\ rpta}{N^{\circ}\ Total\ Llam} * 100$
	10	Porcentaje de ventas por servicio	$\%Vtas\ Serv = \frac{N^{\circ}\ Vtas\ por\ servicio}{N^{\circ}\ Vtas\ Totales}$
	11	Retorno a la inversión (ROI)	$ROI = \frac{Ingresos - Egresos}{Egresos} * 100$
	12	Leads mensuales	$Leads\ men = \sum Leads\ men$

iv. Departamento de proyectos e investigación

1. Productividad: mide la eficiencia y la calidad de los proyectos finalizados.
2. Reclamos en un periodo: reclamos ingresados por mes.
3. Porcentaje de reclamos atendidos sobre avances del proyecto: reclamos generados en un mes a causa de los avances de los entregables.
4. Porcentaje de reclamos atendidos sobre demoras de entregables: reclamos generados en un mes a causa de las demoras.
5. Capacidad por equipo de trabajo: capacidad que tiene cada equipo de trabajo al desarrollar los proyectos.

6. Proyectos por periodo: total de proyectos ingresados en un mes.
7. Tasa de entrega completa y a tiempo (DIFOT): sumatoria total de proyectos entregados exitosamente por periodo.
8. Nivel de retrabajo: porcentaje de proyectos que tuvieron modificaciones.
9. Tiempo de ciclo de cumplimiento (OFCT): tiempo que dura un contrato, se debe revisar contrato.
10. Variación en el cronograma (PSV): días tanto de adelanto o retraso que tienen los proyectos, revisar contrato.

Tabla 16: Propuesta de indicadores – investigación

DEP	N°	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DE INDICADOR
DEP. INVESTIGACIÓN	1	Productividad	$P = \frac{\text{T tiempo real}}{\text{T disponible}} * \frac{\text{Total W entreg}}{\text{Rec planif}}$
	2	Reclamos en un periodo	$\text{Rec per} = \text{N}^\circ \text{ total de reclamos}$
	3	Porcentaje de reclamos atendidos sobre avances del proyecto	$\% \text{Rec At} = \frac{\text{Reclamos Atendidos}}{\text{Total Reclamos}} * 100$
	4	Porcentaje de reclamos atendidos sobre demoras de entregables.	$\% \text{Demoras} = \frac{\text{Reclamos Atendidos}}{\text{Total demoras}} * 100$
	5	Capacidad por equipo de trabajo	$\text{CPy} = \frac{\text{N}^\circ \text{ actual de py asig}}{\text{Prom py asignados}} * 100$
	6	Proyectos por periodo	$\text{Py per} = \sum \text{Py per}$
	7	Tasa de entrega completa y a tiempo (DIFOT)	$\text{DIFOT} = \sum \text{Py exitosos}$
	8	Nivel de retrabajo	$\text{N de RW} = \frac{\text{W Defectuosos}}{\text{Total de trabajos}} * 100$
	9	Tiempo de ciclo de cumplimiento (OFCT)	Según contrato
	10	Variación en el cronograma (PSV)	Días de adelanto o retraso – según contrato

v. Departamento de talento humano

1. Índice de satisfacción de los colaboradores.
2. Nivel de compromiso de los empleados.
3. Evaluación 360°.
4. Ausentismo por salud: periodo.
5. Tasa de accidentalidad por trabajador.
6. Promedio de personal en la empresa.

Tabla 17: Propuesta de indicadores – talento humano

DEP	N°	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DE INDICADOR
TALENTO	1	Índice de satisfacción de los colaboradores	Encuestas
	2	Nivel de compromiso de los empleados	Revisión de indicadores y resultados
	3	Evaluación 360°	Encuesta

4	Ausentismo por salud	$A\ Sal = \frac{HH\ perdidas\ por\ enfermedad}{HH\ trabajadas}$
5	Tasa de accidentalidad por trabajador	$Tasa\ Acc = \frac{N^{\circ}\ d\ ias\ perdidos}{Total\ de\ trabajadores}$
6	Promedio de personal en la empresa	$Prom\ Per = \frac{N^{\circ}\ Trab\ i + N^{\circ}\ Trab\ f}{2}$

A continuación, se muestra la propuesta de la matriz organizacional para la medición del proceso de selección de personal.

Tabla 18: Matriz de procesos – selección de personal

MATRIZ ORGANIZACIONAL PARA LA MEDICIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL									
Proceso		Peso %	Variables	Calificación					Total
Indicador	Descripción			1	2	3	4	5	
Reclutamiento	Conjunto de actividades que conducen a identificar las personas que potencialmente pueden ocupar una vacante en la empresa	25%	Existencia de vacante						
			Existencia de un perfil ocupacional						
			Uso de fuentes internas de reclutamiento						
			Uso de fuentes externas de reclutamiento						
Selección	Conjunto de actividades que permiten escoger una persona entre aquellas que fueron inicialmente preseleccionadas en la etapa de reclutamiento	25%	Aplicación de pruebas escritas						
			Desarrollo de entrevistas estructurales						
			Aplicación de pruebas psicotécnicas						
Contratación	Conjunto de actividades endientes a cambiar el estatus de aspirante de la persona seleccionada al estatus de trabajador activo de la empresa	25%	Firma de contrato						
			Afiliación a AFP / ONP						
Inducción	Conjunto de actividades que permiten que el nuevo trabajador de la empresa conozca y se identifique, con la cultura, la normatividad y las personas que conforman la empresa	25%	Recorrido por las instalaciones						
			Presentación de superiores y compañeros						
			Presentación de normas y reglamentos						
			Actividades de integración						

PERSPECTIVA: ENTORNO

e) De los Riesgos a la Inteligencia:

Dentro de los riesgos en una organización encontramos los siguientes puntos a desarrollarse al momento de implementar el plan de mejora:

- i. **Riesgos inherentes:** La organización deberá optar por implementar la norma SIG ISO 9001:2015 y



solicitar la certificación, con el fin de fortalecer la imagen de calidad y excelencia de nuestros servicios.

- ii. **Control interno eficaz:** La organización deberá realizar un plan de evaluación de riesgos, a través de reuniones con una periodicidad de 2 veces por año, con el fin de mantener un control minucioso de los riesgos.
- iii. **Inteligencia competitiva:** Ajustarse a las normas establecidas en la certificación y el plan de evaluación de riesgos.

f) De la Mejora a la Innovación:

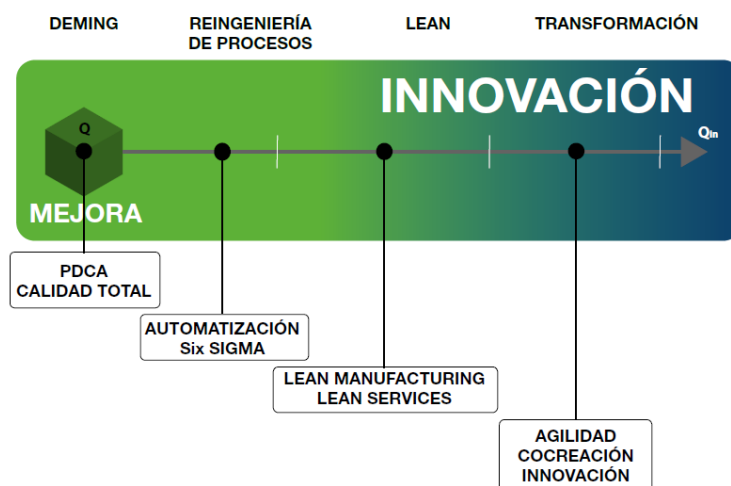
Este indicador representa un proceso supervisión y control, con el fin de dirigir a la organización a la mejora continua constante.

La metodología de Calidad QIN propone una serie de modelos de mejora continua a implementar:



- i. Ciclo Deming: el cual ayuda a mejorar la calidad de atención al cliente.
- ii. Reingeniería de procesos: el cual ayuda a mejorar la gestión de procesos, automatizando los procesos por áreas, y la gestión por procesos, que alinea los objetivos de las áreas hacia la meta organizacional.
- iii. Lean Six Sigma: enfocado al servicio, ayuda a mejorar la calidad de los productos, con un nivel de 99.9996% de calidad.

A continuación, se muestra la figura correspondiente a la perspectiva Innovación:



REFERENCIAS

1. Aguilar Morales, J. E. (2010). *La mejora Continua*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
2. ANTZ Full Service Research Company. (2013). *Escala de Likert*. Obtenido de ANTZ Full Service Research Company: http://www.ict.edu.mx/acervo_bibliotecologia_escalas_Escala%20de%20Likert.pdf
3. Asociación Española para la Calidad AEC. (2015). *Cuadernos de la Calidad Nº I-V*. España: Asociación Española para la Calidad.
4. Barrios , L. (13 de Octubre de 2017). Lambayeque con retraso en crecimiento empresarial en ranking de regiones. *La República*.
5. Bravo, R. (15 de Abril de 2020). Empresas pierden S/600 millones por estado de emergencia. *La República*.
6. Brunnello, M., Rocha Vargas, M., Bollo, D., Aronica, S., González, J., & Sanchez, J. M. (2016). *Gestión de Procesos de Negocio y su Modelado*. Argentina: Universidad Nacional de Córdoba.
7. Cañabate Carmona, A. (s.f.). *Toma de decisiones: análisis y entorno organizativo*.
8. Casas, N. (s.f.). Teoría de las Restricciones o Los Cuellos de Botella.
9. Cubillos Rodríguez, M. C., & Roza Rodriguez, D. (2009). El concepto de calidad: historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista UNIVERSIDAD DE LA SALLE*, 99.
10. Cuervo García, A. (2008). *Introducción a la Administración de empresas 6ta Ed*. España: S.L. CIVITAS EDICIONES.
11. Daft, R. L. (2015). *Teoría y Diseño Organizacional 11 Ed*. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
12. D'Alessio Ipinza, F. (2004). *Administración y dirección de la producción 2da Edición*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
13. Díaz Otero, T. (Enero 19, 2017). *Eficiencia y Efectividad: ¿Cómo transformar nuestras empresas para ser más competitivas?* Puerto Rico: CEGsoft.
14. Díaz Pérez, M. (2019). Estudio preliminar sobre desarrollo organizacional y cambio planeado en una organización del sector de los servicios. p. 245-260.
15. Díaz, J. (6 de Agosto de 2010). *Calidad Total: Origen, evolución y conceptos*. Obtenido de Emprendices: <https://www.emprendices.co/calidad-total-origen-evolucion-y-conceptos/>
16. Escalante Vásquez, E. J. (2015). *Seis-Sigma: Metodología y Métodos 2da Ed*. México: LIMUSA.
17. Escudero Regueras, E. (2014). *Cambio, mejora e innovación como caminos hacia el éxito en la nueva era del conocimiento*. España.

18. Gallardo Cervantes, J. (2002). *Evaluación económica y financiera, proyectos y portafolios de inversión bajo condiciones de riesgo*. México: Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial.
19. Garcias Solano, K., Haro Carrillo, B., & Resabala Valencia, S. (2019). La importancia de un diseño organizacional en las empresas, permite mejorar la eficiencia y ser competitiva. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, En línea: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/disenio-organizacional-empresas.html>.
20. Gil Estallo, M. d. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa 9na Ed.* Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
21. Gobierno Regional Lambayeque. (2014). *Plan Estratégico Institucional 2015 - 2018*. Chiclayo, Lambayeque.
22. Gutiérrez Pulido, H., & De La Vara Salazar, R. (2009). *Control estadístico de la Calidad y Seis Sigma 2da Edición*. México: Interamerica Editores, S.A. de C.V.
23. Heredia Álvaro, J. A. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control de la calidad de los procesos*. España.
24. Hernández Flores, J. P. (s.f.). *Conferencia: SEIS SIGMA Control estadístico de procesos*. Honduras: ACSIO Consultores.
25. Hernández Sampieri, R. (2010). *METODOLOGÍA de la investigación 5ta Ed.* México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
26. Herrera, J., D'Armas, M., & Arzola, M. (2012). *Análisis de los diferentes métodos de mejora continua*. Puerto Ordaz, Venezuela: UNEXPO Jornadas de Investigación.
27. Huamán Pulgar-Vidal, L., & Rios Ramos, F. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S. A. C.
28. Huerta Riveros, P., Gaete Feres, H., & Pedraja Rejas, L. (2020). Dirección estratégica, sistema de información y calidad. *Información Tecnológica*, Vol. 31(2), p. 253-266.
29. ILPES, Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social. (2006). *Guía para la presentación de proyectos 27ª Edición*. México: Siglo XXI Editores S.A. de C.V.
30. Informe World Economic Forum. (2017). *Informe de Competitividad del Banco Mundial*.
31. Jiménez, H. F., & Amaya, C. L. (2014). Lean Six Sigma en pequeñas y medianas empresas: Un enfoque metodológico. 22(2).
32. Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2000). *Administración de Operaciones: Estrategia y análisis. 5ta edición*. México: Pearson Educación.
33. Lean, S. (2015). *¿Qué es Six Sigma?* Colombia, Argentina, España: Lean Solutions.
34. Massachusetts Institute, o. T. (2012). *Seminarium Internacional - Six Sigma Basics: Aspectos Básicos del Six Sigma*. Estados Unidos, Chile: GEPUC.
35. May Ramos, F. (2014). *Control de operaciones y medición del desempeño*. (Gestiopolis.com) Obtenido de Control de operaciones y medición del desempeño.: <http://www.gestiopolis.com/control-de-operaciones-y-medicion-del-desempeno/>

36. Meléndez P., M., Henao G., A., & Vélez R., A. M. (2017). Factores críticos de éxito para el desarrollo de una empresa en sus primeras fases de desarrollo. *Revista Espacios*, 10-27.
37. Mezquita, R. (19 de Setiembre de 2017). Toys R Us se declara en bancarrota. *Crónica Global*.
38. Ministerio de Economía y Finanzas - MEF. (2016). *Sistema de Gestión Presupuestal - Clasificador de gastos*. Lima: MEF.
39. Osorio Trujillo, A. (21 de Julio de 2020). Soyuz anunció proceso de liquidación de la empresa con 38 años tras pandemia. *Ancash Noticias*.
40. Padilla, L. (2010). *Lean Manufacturing: Manufactura esbelta*.
41. País Curto, J. R. (2013). *BPM: Cómo alcanzar la agilidad y eficiencia operacional a través de BPM y la empresa orientada a procesos*. España: BPMteca.com.
42. Perú Retail. (14 de Julio de 2020). Perú: Topitop cerrará algunas tiendas para sostener su operación. *Perú Retail*.
43. Ruiz, P. (04 de Octubre de 2019). La segunda muerte de BlackBerry: historia de un nuevo fracaso. *Merca2*.
44. Soret Los Santos, I. (s.f.). *Logística y operaciones en la empresa*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
45. T13 Amp Project. (30 de Junio de 2019). Portal Terra deja de existir luego de 18 años de historia en Internet. *T13 Amp Project*.
46. Taipe Castro, R. (2020). Diseño organizacional mediante el enfoque sistémico y cibernético. *Ingeniare, Revista chilena de ingeniería*, vol. 28 N° 1, p. 68-82.
47. Tecnósfera. (26 de Febrero de 2019). ¿Tras 18 años en línea, por qué el cierre del histórico portal Terra? *El Tiempo*.
48. Universidad Autónoma de Guadalajara. (2011). *Áreas de la empresa*. Guadalajara, México: Universidad Autónoma de Guadalajara, A.C.
49. Universidad Internacional de Atlanta. (2010). *Calidad Total*. Atlanta: Universidad Internacional de Atlanta.
50. Vergara Streinesberger, F., Robledo Fernandez, J., Aguilera Prins, Z., & Camargo Gutierrez, G. (2019). Estrategias no convencionales de servicio: Un desafío en el diseño organizacional. *Revista científica anfibios*, Vol. 2, No. 1, p. 31-48.

ANEXOS

Anexo 1 Matriz de operacionalización de variables

Tabla 19: Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Técnicas / Instrumentos	Fuente informante	Escala de Med.
Variable Independiente Modelo de Calidad QIN	La Calidad QIN permite realizar un análisis de la situación de la empresa, en función de los ejes de contexto (organización, personas y entorno), así mismo permite determinar y priorizar sobre qué ejes actuar para impulsar la transformación esperada. (AEC, 2015, p.22)	Ayuda a liderar el cambio en las organizaciones facilitando un punto de origen y un punto de destino y ofreciendo una guía sobre las herramientas y metodologías necesarias para impulsarlo y gestionarlo.	Organización	Liderazgo	-	A. documental	Organización	-
				Estrategia	-	A. documental	Organización	-
			Personas	Grupos de interés	-	A. documental	Organización	-
				Resultados	-	A. documental	Organización	-
			Entorno	Riegos	-	A. documental	Organización	-
				Mejora	-	A. documental	Organización	-
Variable Dependiente Estructura Organizacional	Es el proceso de elegir una serie de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama. (Daft, 2015, p.50)	El estudio de la estructura organizacional ayuda a explicar qué sucedió en el pasado, así como lo que podría suceder en el futuro, con el fin de administrar las organizaciones en forma más efectiva.	Dimensiones estructurales	Jerarquía	-	A. documental	Organización	-
				Especialización	1-16	Encuesta A. documental	Colaboradores Organización	Ordinal
				Formalización				
			Factores de contingencia	Centralización	-	A. documental	Organización	-
				Tamaño	17-30	Encuesta A. documental	Colaboradores Organización	Ordinal
				Tecnología organizacional				
				Entorno	31-47	Encuesta A. documental	Colaboradores Organización	Ordinal
Metas y estrategias								
Desempeño y resultados de efectividad	Cultura	48-68	Encuesta A. documental	Colaboradores Organización	Ordinal			
	Eficiencia							
				Eficacia				

Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

Instrumento 01: Encuesta para evaluar el Modelo de Calidad QIN

La presente encuesta es parte de la investigación titulada “Modelo de Calidad QIN para la Estructura Organizacional en una Empresa de Servicios, Chiclayo”. El objetivo es obtener información para la propuesta del Plan de Mejora basado en el Modelo de Calidad QIN. A continuación, encontrará una serie de frases. Lea cada una de ellas cuidadosamente y conteste de acuerdo a la siguiente escala:

1 = Nunca	0%	4 = Frecuentemente	75%
2 = Ocasionalmente	25%	5 = Siempre	100%
3 = Algunas veces	50%		

Responda todas las preguntas teniendo en cuenta que no es una prueba, no hay respuestas correctas ni incorrectas y todas serán estrictamente confidenciales.

Área: _____

ESPECIALIZACIÓN		1	2	3	4	5
1	¿En la empresa donde labora usted, se fomenta la innovación?					
2	¿Su trabajo es coherente con la misión y visión de la empresa?					
3	¿Su trabajo es coherente con los objetivos de su área?					
4	¿Dispones de indicadores de seguimiento de tu actividad?					
5	¿Los indicadores que maneja van acorde con los objetivos estratégicos de su área?					
6	¿En su área se definen con frecuencia los procesos de trabajo?					
7	¿Los empleados disponen de un sistema para comunicar mejoras en su trabajo, o en la empresa en general?					
8	¿La organización está abierta a la innovación, a nuevas soluciones, a puntos de vista novedosos y creativos?					
9	¿Entre los objetivos de mi área, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos?					
10	¿En la organización se transmite la necesidad y la importancia de conseguir los objetivos?					
11	¿En mi área se pone en marcha iniciativas de mejora?					
12	¿Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora?					
13	¿En mi área se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad?					
14	¿En el último periodo (4 meses) he percibido una tendencia a mejorar en mi área?					
15	¿El ambiente de trabajo está limpio y ordenado, y con espacios delimitados?					
16	¿Periódicamente se realizan auditorías internas para comprobar que los sistemas se aplican según lo previsto?					
ENTORNO						
17	¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la empresa?					
18	¿Se trata de entender los problemas del equipo?					
19	¿Está dispuesto a asumir la responsabilidad cuando los miembros de un equipo no cumplen con las expectativas?					
20	¿Su líder mantiene a raya cualquier sesgo o rencor?					
21	¿Su líder ayuda a su equipo en tiempos difíciles?					
22	¿Su líder le presta atención a las necesidades que pueda tener usted?					

23	¿Su líder le anima a resolver las cosas por usted mismo con iniciativa, arriesgándose dentro de términos razonables?					
24	¿Su líder le expresa reconocimiento y agradecimiento por su esfuerzo y por los resultados obtenidos?					
25	¿Su líder le comunica, inspira y consigue que usted se involucre hacia la visión y el objetivo de la empresa?					
26	¿Su líder le enseña y explica cómo se deben hacer las cosas para conseguir los objetivos?					
27	¿Su líder le enseña, explica y prepara a la hora de implantar cambios?					
28	¿Usted está dispuesto a sacrificar lo que sea preciso para conseguir los objetivos marcados?					
29	¿Su líder le deja claras las tareas, lo que tiene que hacer, para cuándo y qué espera de cada uno?					
30	¿Su líder le guía durante el desarrollo de objetivos?					
FACTORES DE CONTINGENCIA						
31	¿La empresa presta atención a las necesidades que pueden tener sus empleados?					
32	¿Percibe usted que la empresa le permite aprender y progresar como persona?					
33	¿En la empresa donde labora usted se promueve el trabajo en equipo?					
34	¿Se representa una preocupación máxima por los resultados y mínima por las relaciones humanas?					
35	¿Se representa una preocupación máxima por las relaciones y mínima por los resultados?					
36	¿La empresa se interesa tanto por su desarrollo profesional como familiar?					
37	¿La organización se interesa por solucionar los posibles conflictos generados en torno a los trabajadores?					
38	¿La organización anima a su equipo a resolver las cosas por si mismos con iniciativa, arriesgándose dentro de términos razonables?					
39	¿La empresa expresa a su equipo su reconocimiento y agradecimiento por el esfuerzo y por los resultados obtenidos?					
40	¿Los compañeros de trabajo se tratan con respeto?					
41	¿Los altos directivos gerenciales y los empleados se tienen confianza mutua?					
42	¿Existe una buena comunicación entre los altos directivos y los empleados de la organización?					
43	¿Considero que el trabajo en mi área está organizado?					
44	¿Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas?					
45	¿Me siento parte de un equipo de trabajo?					
46	¿La comunicación interna dentro del área funciona correctamente?					
47	¿Existe mucha rotación de personal?					
DESEMPEÑO DE RESULTADOS Y EFECTIVIDAD						
48	¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?					
49	¿El responsable toma decisiones con la participación del personal del área?					
50	¿Los puestos de trabajo tienen definidos sus índices de productividad?					
51	¿Se actúa de inmediato cuando aparece un problema?					
52	¿Se realiza acciones para disminuir el tiempo para pasar de proyecto a otro?					
53	En tu área, ¿Se digitaliza la documentación?					
54	¿Los puestos de trabajo tienen a mano todo lo que necesitan?					

55	¿El responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo?					
56	¿Considero que los indicadores/KPI que manejo en mi área son los suficientes para alcanzar los objetivos y metas?					
57	¿Para la empresa donde labora usted lo más importante es el cumplimiento de metas?					
58	¿Se le deja en claro las tareas, lo que tiene que hacer, para cuándo y qué espera de usted?					
59	¿Intenta usted hacer el trabajo antes de lo establecido y mejor cuando se lo encarga su responsable directo?					
60	¿Toma sin demasiada demora las decisiones, aunque no sean populares?					
61	Según los resultados del último periodo (4 meses) ¿Considera que ha conseguido los objetivos que se propone, es decir, es eficaz?					
62	Según los resultados del último periodo (4 meses) ¿Considera que ha realizado las tareas de manera eficiente? (Entendiendo como eficiente el seguir siempre el mismo proceder).					
63	¿Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto, sé lo que se espera de mí?					
64	¿Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo?					
65	¿Tenemos una adecuada coordinación con otras áreas de la Organización?					
66	¿Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo?					
67	¿Los indicadores de su área van acorde con los objetivos estratégicos de su área?					
68	¿Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de mi área?					

Instrumento 02: Análisis Documental – Medición de las Dimensiones de las Organizaciones

El objetivo del presente análisis documental es obtener información relevante y veraz de la unidad de análisis para determinar la situación actual que esta presenta, respetando la información sin alterar los datos obtenidos y teniendo en cuenta fundamentalmente la confidencialidad y protección de antecedentes.

**Instrumento tomado del Libro: Teoría y diseño organizacional de Richard Daft Ed.11, p. 38, 2011.*

	Jerarquía										
Jerarquía de autoridad alta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jerarquía de autoridad plana
	Formalización										
No reglamentada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Reglamentada
	Especialización										
Tareas superpuestas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tareas y roles separados
	Tecnología										
Inapropiada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Apropiada
	Entorno Externo										
Inadaptado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adaptado
	Cultura										
Normas y valores ambiguos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Normas y valores claros
	Metas										
Metas no definidas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Metas bien definidas
	Tamaño										
Inadecuado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuado
	Pensamiento Organizacional										
Sistema mecanicista	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sistema orgánico

Anexo 03: Figuras de los resultados

Del objetivo 01

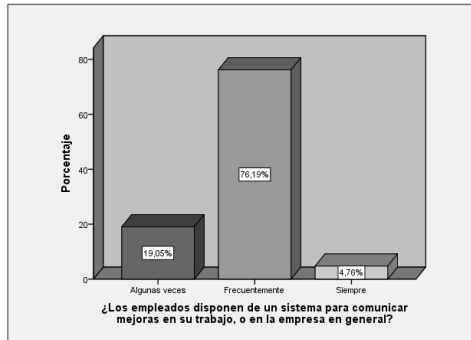


Figura LVII: Sistema de comunicación de mejoras
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

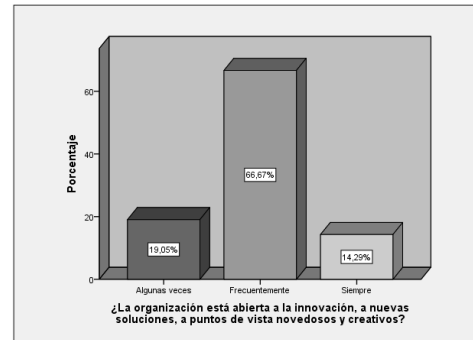


Figura LVIII: Aportes de innovación y soluciones
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura LVII se observó que el 76.19% consideró que frecuentemente se dispone de un sistema para comunicar mejoras que se observan en el trabajo, el 19.05% mencionó que solo algunas veces, mientras que el 4.76% consideró que siempre se dispone de un sistema.

En la figura LVIII se evidenció que el 66.67% consideró que la organización se encuentra frecuentemente abierta a las propuestas de innovación y solución, el 19.05% mencionó que solo algunas veces, mientras que el 14.29% indicó siempre. Es de suma importancia la propuesta de estrategias de comunicación y sugerencia a cambios, las cuales permitan que los colaboradores aporten soluciones, debido a que ellos son los dueños del proceso.

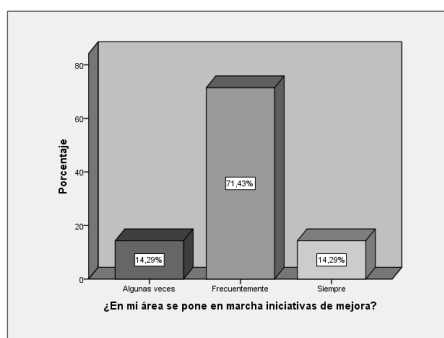


Figura LIX: Iniciativas de mejora
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

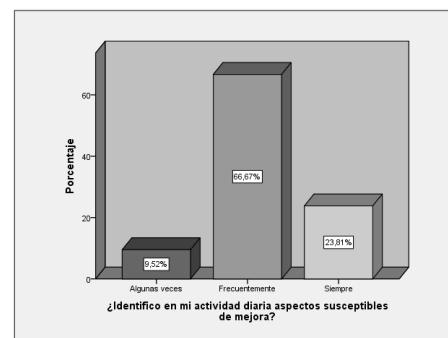


Figura LX: Identificación de mejoras
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura LIX se observó que el 71.43% consideró que de manera frecuente se pone en marcha iniciativas de mejora, y en partes iguales el 14.29% indicó tanto algunas veces como siempre.

En la figura LX se evidenció que el 66.67% indicó que de manera frecuente identifican aspectos de mejora, el 23.81% consideró siempre, mientras que el 9.52% mencionó que solo algunas veces existe la identificación.

Es de suma importancia la propuesta de estrategias de iniciativas de mejora, la propuesta debe contener acciones que promuevan a los colaboradores a identificar las mejoras de sus procesos.

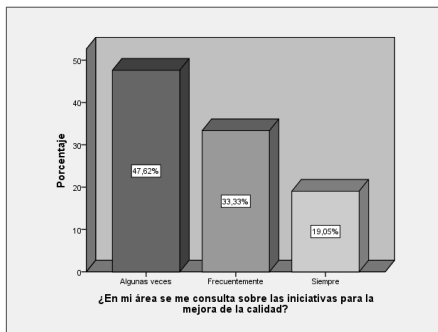


Figura LXI: Consultas sobre iniciativas de mejora
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

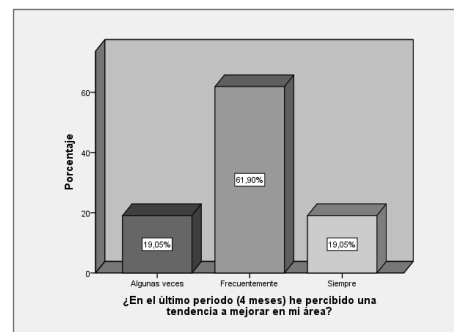


Figura LXII: Tendencia a mejorar el área
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura LXI se evidenció que el 47.62% consideró que algunas veces se les consulta sobre iniciativas de mejora en la calidad, el 33.33% indicó frecuentemente, y el 19.05% mencionó que siempre.

En la figura LXII se observó que el 61.90% mencionó que de manera frecuente perciben una tendencia a mejorar su área de trabajo, y en partes iguales el 19.05% consideró tanto algunas veces como siempre.

Por lo tanto, la propuesta de solución debe mencionar estrategias de integración e iniciativa a la mejora continua en las diferentes áreas.

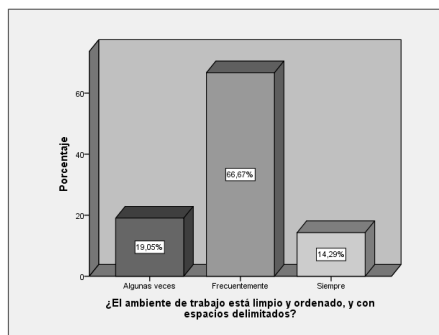


Figura LXIII: Ambiente ordenado y limpio
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura LXIII se observó que el 66.67% consideró que frecuentemente existe orden y limpieza en sus áreas, el 19.05% indicó que algunas veces los espacios están ordenados y limpios, mientras que el 14.29% mencionó que siempre.

Por lo tanto, la propuesta debe contener la implementación de mejoras de espacios de trabajo, los cuales generen un mejor ambiente de trabajo para realizar las actividades.

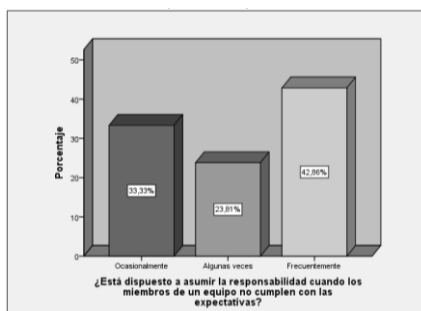


Figura LXIV: Asumir responsabilidades
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura LXIV se observó que el 42.86% indicaron que de manera frecuente estarían dispuestos a asumir responsabilidades, el 33.33% consideró que ocasionalmente lo asumirían, mientras que el 23.81% mencionó que solo algunas veces.

Por lo tanto, es necesaria la implementación de estrategias que involucren a los grupos de trabajo a sentirse parte del equipo, y a la vez hacerlos partícipes de los éxitos del área.

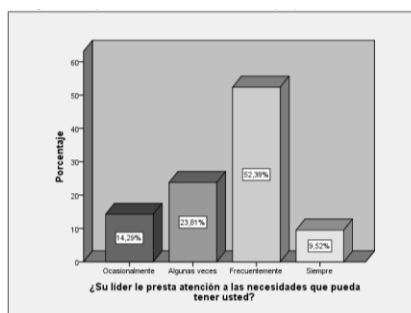


Figura LXV: Atención de las necesidades
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura LXV se evidenció que el 52.38% consideró que de manera frecuente el líder presta atención a las necesidades que puede tener el equipo, el 23.81% indicó que algunas veces, el 14.29% mencionaron que ocasionalmente, y por último el 9.52% consideró que siempre.

Por lo tanto, se debe realizar estrategias de integración para mejorar las condiciones laborales de los colaboradores, mejorando el clima organizacional.

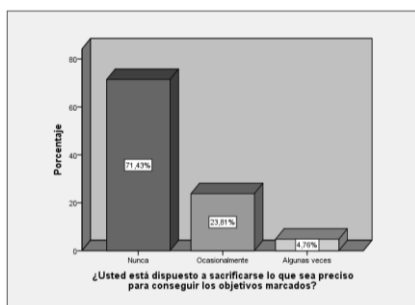


Figura LXVI: Disposición a logro de objetivos
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

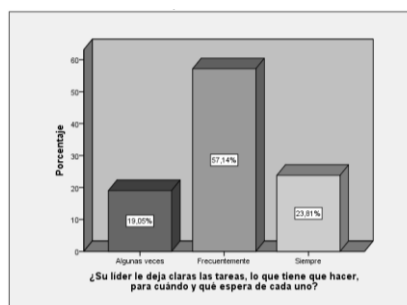


Figura LXVII: Tareas claras
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura LXVI se observó que el 71.43% indicó que su nunca sacrificarían lo que sea preciso para conseguir los objetivos establecidos, 23.81% consideró ocasionalmente, y el 4.06% indicó que lo harían algunas veces.

En la figura LXVII se observó que el 57.14% consideró que frecuentemente el líder comunicaba las tareas de manera clara, 23.81% indicó siempre, y el 19.05% mencionó que solo algunas veces.

Por lo tanto, es necesaria la implementación de estrategias y procesos éticos, para mejorar las capacidades blandas de los líderes, para optimizar la manera de comunicación de tareas, esto conllevará a un mejor logro de objetivos.

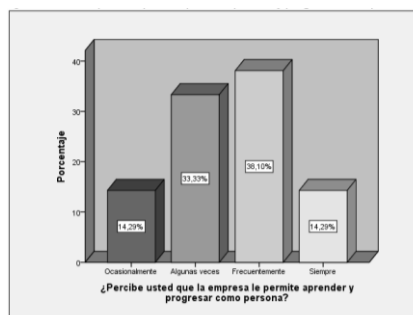


Figura LXVIII: Aprendizaje y progreso
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura LXVIII se observó que el 38.10% percibió que la empresa de manera frecuente permite aprender y progresar de manera personal, el 33.33% mencionó que solo algunas veces, y en partes iguales el 14.29% indicó tanto de manera ocasional como siempre.

Por lo tanto, se debe proponer acciones las cuales fomenten el aprendizaje y progreso de los colaboradores tanto profesionales como personales.

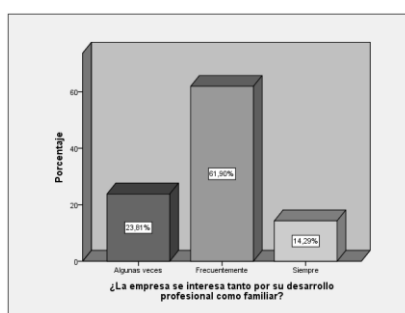


Figura LXIX: Preocupación por desarrollo personal y familiar
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura LXIX se observó que el 61.90% consideró que frecuentemente la empresa se interesa tanto por su desarrollo personal como familiar, el 23.81% indicó que algunas veces, mientras que el 14.29% mencionó que siempre.

Por lo tanto, la propuesta de solución debe contener acciones que optimicen estos factores aprovechándolos para llevar a la organización a la segunda fase del modelo de calidad QIN.

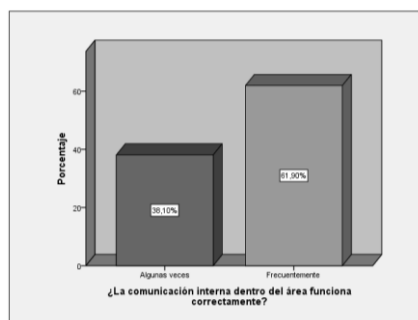


Figura LXX: Comunicación interna
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura LXX se observó que el 61.90% consideró que frecuentemente la comunicación interna dentro del área funciona correctamente, mientras que el 38.10% mencionó que algunas veces.

Por lo tanto, se debe proponer estrategias de comunicación y sugerencia a cambios, las cuales permitan que los colaboradores aporten soluciones, debido a que ellos son los dueños del proceso.

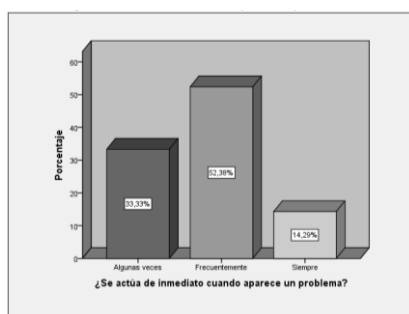


Figura LXXI: Rapidez de respuesta
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

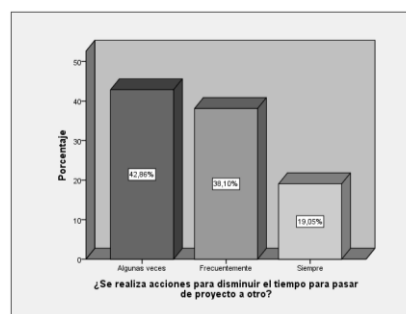


Figura LXXII: Optimización de tiempos
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura LXXI se evidenció que el 52.38% consideró que frecuentemente se actúa de inmediato cuando aparece un problema, el 33.33% indicaron que algunas veces, mientras que el 14.29% mencionó que siempre.

En la figura LXXII se pudo observar que el 42.86% consideró que algunas veces se realizan acciones para disminuir el tiempo para pasar de un proyecto a otro, el 38.10% indicaron que frecuentemente, mientras que el 19.05% mencionó que siempre.

Por lo tanto, se debe implementar acciones que ayuden a optimizar los tiempos dentro de las actividades, para así fomentar la efectividad dentro de los puestos de trabajo.

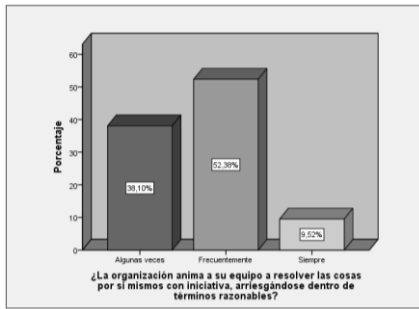


Figura LXXIII: Iniciativa al desarrollo de actividades
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

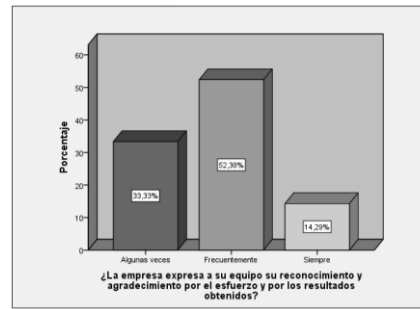


Figura LXXIV: Reconocimiento y agradecimiento
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura LXXIII se evidenció que el 52.38% consideró que frecuentemente la empresa anima a resolver actividades por sí mismos, el 38.10% indicaron que algunas veces, mientras que el 9.52% mencionó que siempre.

En la figura LXXIV se evidenció que el 52.38% consideró que frecuentemente la empresa expresa reconocimiento, el 33.33% indicaron que algunas veces, mientras que el 14.29% mencionó que siempre.

Por lo tanto, se debe implementar estrategias que fortalezcan la iniciativa y proactividad para la resolución de acciones por colaborador, e implementar un sistema de recompensas al trabajador.

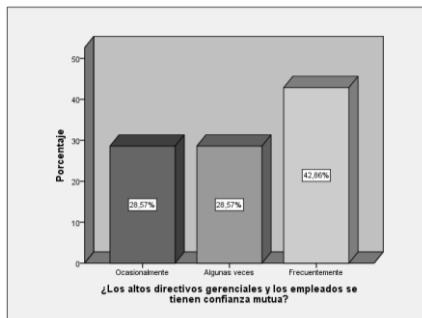


Figura LXXV: Confianza entre colaboradores
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

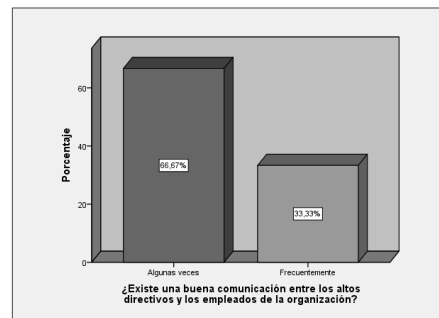


Figura LXXVI: Comunicación efectiva
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura LXXV observó que el 42.86% indicó que de manera frecuente los altos directivos gerenciales y los empleados se tienen confianza mutua, y en partes iguales el 28.57% consideraron tanto algunas veces como ocasionalmente.

En la figura LXXVI se evidenció que el 66.67% consideró que algunas veces existe una buena comunicación, mientras que el 33.33% mencionó que frecuentemente.

A través de la propuesta de solución se debe implementar acciones que promuevan una mejor comunicación y confianza entre los altos directivos y colaboradores, fortaleciendo las relaciones interpersonales y mejorando el clima organizacional.

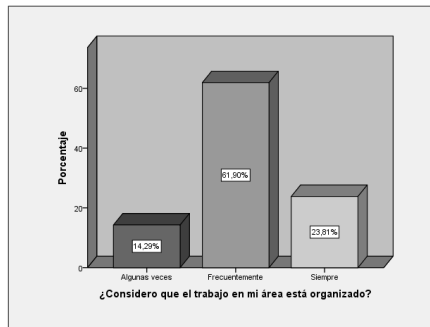


Figura LXXVII: Trabajo organizado
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura LXXVII se observó que el 61.90% indicó que frecuentemente el trabajo está organizado en su área, el 23.81% mencionaron que siempre, mientras que el 14.29% consideró que algunas veces.

Por lo tanto, se debe implementar las actividades que mejoren la organización dentro de las áreas, con el fin de estandarizar no solo procesos sino también el trabajo.

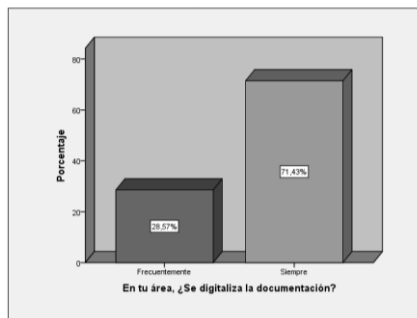


Figura LXXVIII: Digitalización de documentación
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura LXXVIII se observó que el 71.43% consideró que siempre se digitaliza la información en su área, mientras que el 28.57% mencionó que frecuentemente.

Por lo tanto, se debe fortalecer los procesos de digitalización, si bien es cierto se observó niveles buenos, estos deben seguir en mejora.

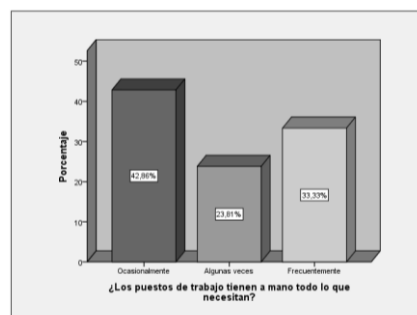


Figura LXXIX: Disponibilidad de materiales
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura LXXIX se evidenció que el 42.86% consideró que ocasionalmente los puestos de trabajo tienen a mano todo lo que necesitan, el 33.33% indicaron que frecuentemente, mientras que el 23.81% mencionó que algunas veces.

Por lo tanto, es necesaria la implementación de acciones las cuales permitan que los colaboradores tengan todos los recursos a la mano, esto evitaría demoras y retrasos al momento de realizar los proyectos.

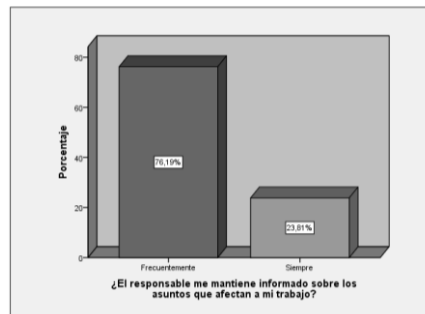


Figura LXXX: Información compartida
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura LXXX se observó que el 76.19% consideró que frecuentemente el responsable mantiene informado sobre los asuntos que afectan en sus trabajos, mientras que el 23.81% mencionó que siempre.

Los modelos de mejora continua permiten que los colaboradores sean la principal fuente de información con respecto a los procesos dentro de las áreas, por ende, es primordial la implementación de normas que fomenten la participación de los colaboradores al momento de tomar decisiones que respeten a su área.

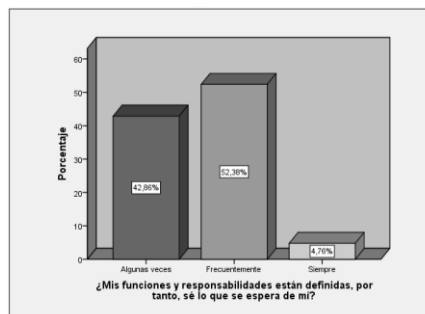


Figura LXXXI: Responsabilidades definidas
Fuente: Proceso de encuesta a colaboradores

En la figura LXXXI se evidenció que el 52.38% indicó que frecuentemente saben lo que se espera de ellos, porque las funciones y responsabilidades están definidas, el 42.86% mencionó que algunas veces, mientras que el 4.76% consideró que siempre. Por lo tanto, la propuesta de solución debe plasmar la importancia de la estandarización de procesos dentro de la empresa.

Anexo 04: Validación de expertos

Validación del experto 01

Chiclayo, 19 de octubre.

Señor Dr. Oliver Vásquez Leyva.

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su apreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos (anexos), que serán aplicados a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada: *"Modelo de Calidad QIN para la Estructura Organizacional en una Empresa de Servicios, Chiclayo"* para obtener el grado académico de Máster en Administración de Negocios - MBA.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.

Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo.

Muy atentamente,

Br. Arely Ester Astolingón Núñez.

**JUICIO DE EXPERTO SOBRE LOS INSTRUMENTOS QUE SERÁN APLICADOS A LOS
ELEMENTOS DE LA MUESTRA**

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

Muchas gracias por su apoyo.

Grado Académico: Doctor

Nombre y Apellido: Oliver Vásquez Leyva

Firma:

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'O' followed by 'V', 'L', 'V', 'L', and 'A' in a cursive script. The signature is written over a horizontal line.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, **Oliver Vásquez Leyva**, con documento de identidad N° 40283413, de profesión Administrador de Empresas con Grado de Doctor, ejerciendo actualmente como Director de Centros Empresariales, en la Institución Universidad Señor de Sipán.

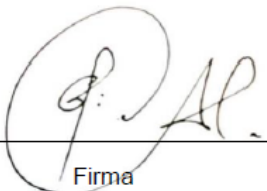
Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los Instrumentos (encuesta y análisis documental), a los efectos de su aplicación en una **Empresa de Servicios de la ciudad de Chiclayo**.

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

EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO 01 - ENCUESTA				
	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de los Ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO 02 – ANÁLISIS DOCUMENTAL				
	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de los Ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Fecha: 18 de octubre


Firma

DNI N° 40283413

Validación del experto 02

Chiclayo, 19 de octubre.

Señor Mag. Luis Bryan Burga Ramírez.

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su apreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos (anexos), que serán aplicados a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada: *"Modelo de Calidad QIN para la Estructura Organizacional en una Empresa de Servicios, Chiclayo"* para obtener el grado académico de Máster en Administración de Negocios - MBA.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.

Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo.

Muy atentamente,

Br. Arely Ester Astolingón Núñez.

**JUICIO DE EXPERTO SOBRE LOS INSTRUMENTOS QUE SERÁN APLICADOS A LOS
ELEMENTOS DE LA MUESTRA**

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.


Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

Muchas gracias por su apoyo.

Grado Académico: Maestro en Ciencias con mención en Proyectos de Inversión

Nombre y Apellido: Luis Anthony Bryan Burga Ramírez.

Firma:


Luis Anthony Bryan Burga Ramírez
CONSULTOR
CEL. 9339

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Luis Anthony Bryan Burga Ramírez, con documento de identidad N° 43616479, de profesión Economista con Grado de Maestro en Ciencias con mención en Proyectos de Inversión, ejerciendo actualmente como Coordinador de Estrategias, en la Institución Instituto Tecnológico de la Producción – Ministerio de la Producción.


Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los Instrumentos (encuesta y análisis documental), a los efectos de su aplicación en una Empresa de Servicios de la ciudad de Chiclayo.

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

EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO 01 – ENCUESTA				
	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de los Ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO 02 – ANÁLISIS DOCUMENTAL				
	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de los Ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Fecha: 18 de octubre



Luis Anthony Bryan Burga Ramírez
COORDINADOR
CEL. 1223

Firma

DNI N°43616479

Validación del experto 03

Chiclayo, 22 de octubre 2020.

Señor Dr. *Carlos H. Luna Rioja*.

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su apreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos (anexos), que serán aplicados a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada: *“Modelo de Calidad QIN para la Estructura Organizacional en una Empresa de Servicios, Chiclayo”* para obtener el grado académico de Máster en Administración de Negocios - MBA.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.

Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo.

Muy atentamente,

Br. Arely Ester Astolingón Núñez.

**JUICIO DE EXPERTO SOBRE LOS INSTRUMENTOS QUE SERÁN APLICADOS A LOS
ELEMENTOS DE LA MUESTRA**

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

Muchas gracias por su apoyo.

Grado Académico: Doctor en Gestión Pública

Nombre y Apellido: *Carlos Hugo Luna Rioja*.

Firma:  _____

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, *Dr. Carlos Hugo Luna Rioja*, con documento de identidad N° 43277410, de profesión Licenciado en Administración con Grado de Doctor en Gestión Pública ejerciendo actualmente como Docente invitado en las Escuelas Posgrado de diversas universidades del país.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los Instrumentos (encuesta y análisis documental), a los efectos de su aplicación en una Empresa de Servicios de la ciudad de Chiclayo.

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

EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO 01 – ENCUESTA				
	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				✓
Amplitud de contenido				✓
Redacción de los Ítems				✓
Claridad y precisión				✓
Pertinencia				✓

EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO 02 – ANÁLISIS DOCUMENTAL				
	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				✓
Amplitud de contenido				✓
Redacción de los Ítems				✓
Claridad y precisión				✓
Pertinencia				✓

Fecha: 22 de octubre 2020



Dr. Carlos H. Luna Rioja

DNI N° 43277410

Anexo 04: Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad del instrumento arrojó un resultado de 0.941%, dentro de los criterios de interpretación del coeficiente de Alfa de Cronbach significa que la calificación es muy satisfactoria.

Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	21	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	21	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,941	68

Anexo 04: Autorización de la empresa

RED DE INVESTIGACION
Y DESARROLLO EMPRESARIAL



“AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD”

N°0102-2020-GG-RIDEM PERÚ

AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA

Chiclayo, 05 de noviembre del 2020

Visto:

La presente Autorización de Investigación presentada a los 04 días del mes de noviembre, por la Srta. ASTOLINGÓN NUÑEZ ARELY ESTER.

CONSIDERANDO:

Que habiendo recibido la Solicitud de Autorización para Realización de la Investigación titulada Modelo de Calidad OIN para la Estructura Organizacional en una Empresa de Servicios, Chiclayo, del Programa de Maestría en Administración de Negocios – MBA, de la Universidad Cesar Vallejo, se procede atender la petición formulada por la recurrente.

Estando a lo informado por el Departamento de Recursos Humanos;

SE RESUELVE:

1.- Conceder la Autorización para realización de la Investigación titulada Modelo de Calidad OIN para la Estructura Organizacional en una Empresa de Servicios, Chiclayo, sin goce de Retribución Económica, tal como consta en la parte considerativa de la Red de Investigación y Desarrollo Empresarial. -----



RED DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
EMPRESARIAL DEL PERÚ S.A.S.
RUC: 2070011779
GERENCIA GENERAL

Av. La Unión 456 Block Q Dpto. 503 Residencial El Jockey – La Victoria – Chiclayo – Lambayeque