

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES



TESIS

**EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL DE UNA EMPRESA INTERNACIONAL DEL SECTOR ELÉCTRICO
EN EL AÑO 2017**

PRESENTADO POR LA BACHILLER

GERALDINE LIZBETTE AVALOS MALDONADO

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

LIMA - PERÚ

2018

A:

A Dios por sobre todas las cosas por concederme salud y bienestar. A mis padres; Javier y Maria Luz por brindarme su incondicional apoyo en mi formación profesional y personal. A mis profesores por brindarme su guía constante, y a mis futuros colegas por compartir conocimientos conmigo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a mi alma mater, la Universidad Ricardo Palma por haberme formado profesionalmente con carácter técnico y humanístico, a mi asesor William Iraola por brindarme su constante visión crítica y por la rectitud en su profesión como docente, por sus consejos que me ayudaron a formarme como investigador.

A mis profesores que durante toda la carrera profesional me han brindado sabios conocimientos que me ayudan en mi formación tanto personal como profesional.

De igual forma a la empresa Edison Energy Peru S.a.c., por haberme permitido obtener la información pertinente para el presente estudio de investigación

PRÓLOGO

En la actualidad, existe mucha competitividad en la cual se van desarrollando las empresas, para esto cuentan con diversos recursos y técnicas que ponen en competencia una de la otra, el recurso que contribuye a la correcta actividad es el recurso humano.

La observación de nuestra realidad nos enseña que sólo las organizaciones que aprenden más rápido de los cambios que se producen en su entorno, son las que sobreviven y tienen éxito.

Hellriegel & J.Slocum (2004) “el diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones, se puede presentar las relaciones entre varios departamentos o divisiones de una organización en un organigrama”. Dentro del contexto, el manejo del capital humano y la productividad en las organizaciones, se convierten en elementos clave de subsistencia, por tanto, la organización, motivación, dirección y satisfacción del personal son aspectos cada vez más primordiales del proceso administrativo. “Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar relevante, ya que, la percepción negativa o positiva de los trabajadores que tienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, aparición de conflictos, ausentismo y en otras áreas primordiales de la organización” (Quintero, 2008)

Asimismo, la evaluación del desempeño no puede evaluarse como un fenómeno de verificación de desempeño, sino que debe ser usado para mejorar el futuro, haciéndolo parte de él.

Pocas son las compañías, que aplican los principios básicos de la tecnología y métodos de administración de desempeño para tener una planificación hacia el futuro. No tiene ningún sentido evaluar al empleado e indicarle vuestros errores o brindarles una retroalimentación, si esta no funciona para proyectarlo hacia el futuro mejorando su desempeño para enfilarse con los objetivos y metas de la compañía.

Esto nos puede decir que al no tener una estructura organizacional plasmada dentro de la compañía y adoptada por los colaboradores puede estar influenciando en el desempeño laboral de ellos; ya que los instrumentos de gestión como el MOF y organigrama no están definidos de acuerdo a las necesidades encontradas dentro de la organización, es por ello que

se debe analizar si la estructura organizacional que no está definida por zonales influye en el desempeño laboral de sus trabajadores.

ÍNDICE

Capítulo I	1
1. Planteamiento del estudio	1
1.1. Descripción de la realidad problemática.	1
1.2. Formulación del problema	2
1.2.1. <i>Problema Principal</i>	3
1.2.2. <i>Problemas Secundarios</i>	3
1.3. Objetivos de la investigación.	4
1.3.1. <i>Objetivo general</i>	4
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	4
1.4. Delimitación de la investigación.	5
1.4.1. <i>Delimitación temporal</i>	5
1.4.2. <i>Delimitación espacial</i>	5
1.4.3. <i>Delimitación social</i>	5
1.4.4. <i>Delimitación conceptual</i>	5
1.5. Justificación e importancia de la investigación.	5
1.6. Limitaciones de la investigación.	6
Capítulo II	7
2. Marco histórico, legal y conceptual	7
2.1. Antecedentes de la investigación.	7
2.2. Marco histórico	10
2.2.1. <i>Diseño organizacional</i>	10
2.2.2. <i>Desempeño</i>	14
2.2. Marco Legal.	17
2.4. Marco teórico.	20
2.4.1. <i>Estructura del diseño organizacional</i>	20
2.4.1.2. <i>Elementos de la estructura organizacional</i>	22
2.4.1.3. <i>Formalización de la estructura</i>	23
2.4.1.4. <i>Componentes</i>	23
2.4.1.4.1. <i>Departamentalización</i>	23

2.4.1.4.1. Formas de departamentalización	24
2.4.1.4.2. Especialización	26
2.4.1.4.3. Tramo de control	27
2.4.1.4.4. Cadena de mando – Subordinación	28
2.4.1.4.5. Centralización y descentralización – Toma de decisiones	29
2.4.2. <i>Diseño organizacional</i>	30
2.4.2.1. <i>Concepto</i>	30
2.4.2.2. <i>Tipos de agrupación</i>	31
2.4.2.3. <i>Enfoques</i>	33
2.4.2.3.1. Enfoque mecanicista.....	33
2.4.2.3.1.1. Características	33
2.4.2.3.1.2. Estrategias de competición	34
2.4.2.3.2. Enfoque orgánico.....	35
2.4.2.3.2.1. Características	35
2.4.2.4. <i>Ambiente organizacional</i>	36
2.4.2.4.1. Ambiente específico	37
2.4.2.4.2. Ambiente general	38
2.4.3. <i>Desempeño</i>	39
2.4.3.1. Concepto.....	39
2.4.3.2. Medición del desempeño.....	40
2.4.3.3. Modelos del desempeño organizacional	41
2.4.3.3.1. Modelo AOP organizacional.	41
2.4.3.3.2. Modelo SCAN Organizacional.....	42
2.4.3.3.3. Modelo de Management.	43
2.4.3.3.4. Modelos Estratégicos.....	43
2.5. Marco conceptual.....	45
Capítulo III.....	49
3. Hipótesis de la investigación.....	49
3.1. Hipótesis general.	49
3.2. Hipótesis específicas.....	49
Capítulo IV.....	50
4. Marco metodológico	50
4.1. Método de la investigación.....	50
4.1.1. <i>Diseño de la investigación</i>	50
4.1.2. <i>Población y muestra de la investigación</i>	51

4.1.3. Variables de la investigación.....	51
4.1.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	53
4.1.5. Procedimiento y recolección de datos	53
4.1.6. Técnicas de procesamiento de análisis de datos	53
Capítulo V.....	54
5. Resultados obtenidos.....	54
5.1. Presentación y análisis de los resultados.....	54
5.1.1. Resultado de la variable N° 1.....	54
5.1.1.1. Desempeño Laboral.....	54
5.1.2. Resultado de la variable N° 2.....	55
5.1.2.1. Departamentalización (División y Agrupación del trabajo)	55
5.1.2.2. Especialización	57
5.1.2.3. Tramo de control.....	58
5.1.2.4. Cadena de mando	59
5.1.2.5. Toma de decisiones	61
5.1.2.6. Diseño Organizacional	62
5.2 Análisis e interpretación de los resultados	64
5.2.1 Prueba de Hipótesis Principal.....	64
5.2.2. Prueba de hipótesis específicas.....	65
Capítulo VI.....	78
Resultados obtenidos.....	78
Conclusiones	83
Recomendaciones	85
REFERENCIAS.....	86
APÉNDICES.....	92
APÉNDICE A: MATRIZ DE CONSISTENCIA	93
APÉNDICE B: ENCUESTAS	94
APÉNDICE C: PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA	122
APÉNDICE D: MANUAL DE FUNCIONES Y ORGANIZACIÓN	124

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1 Desempeño laboral	54
Tabla N° 2 Departamentalización (División y Agrupación del trabajo).....	55
Tabla N° 3 Especialización.....	57
Tabla N° 4 Tramo de control	58
Tabla N° 5 Cadena de mando	59
Tabla N° 6 Toma de decisiones	61
Tabla N° 7 Diseño organizacional	62
Tabla N° 8 Diseño organizacional por desempeño laboral.....	64
Tabla N° 9 Departamentalización (División y agrupación del trabajo) por Desempeño laboral .	66
Tabla N° 10 Especialización por desempeño laboral	69
Tabla N° 11 Tramo de control por desempeño laboral.....	71
Tabla N° 12 Cadena de mando por desempeño laboral.....	73
Tabla N° 13 Toma de decisiones por desempeño laboral.....	75

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1 Modelo de management	43
Figura N° 2 Modelo de mega planeación	44
Figura N° 3 Desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru S.A.C.	55
Figura N° 4 Departamentalización de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú S.A.C.	56
Figura N° 5 Especialización de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú S.A.C.....	58
Figura N° 6 Tramo de control de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru S.A.C. .	59
Figura N° 7 Tramo de control de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú S.A.C. .	60
Figura N° 8 Tramo de control de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú S.A.C. .	62
Figura N° 9 Tramo de control de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru S.A.C. .	63
Figura N° 10 Distribución de los resultados del diseño organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú S.A.C.....	65
Figura N° 11 Distribución de los resultados de la departamentalización (División y agrupación del trabajo) y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú Sac	68
Figura N° 12 Distribución de los resultados del diseño organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú Sac.....	70
Figura N° 13 Distribución de los resultados del tramo de control y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú Sac	72
Figura N° 14 Distribución de los resultados de la cadena de mando y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú Sac	75
Figura N° 15 Distribución de los resultados de la toma de decisiones y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú Sac.....	77

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es determinar la influencia existente entre el diseño organizacional y el desempeño de los colaboradores de la organización. El presente trabajo de investigación se realizó en la empresa Edison Energy Peru S.a.c. En la investigación presentada se ha utilizado el método hipotético - deductivo; se observó como la carencia de un diseño podía influir en el desempeño del personal.

El diseño del estudio fue no experimental, fue transeccional, fue correlacional. Para el análisis de datos descriptivos se presentaron los datos en tablas de contingencia calculando sus proporciones y promedios. Análisis ligados a las hipótesis para determinar la relación entre el diseño organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa en estudio, se hizo uso de la estadística inferencial a través de la prueba estadística coeficiente de correlación de Spearman, mediante el software SPSS vs22.

Para la obtención de la información se aplicó una encuesta a los 11 trabajadores de la empresa Edison Energy Peru S.A.C., los cuales brindan su trabajo en esta organización, durante el período, 2017. Con relación al instrumento de recopilación de datos, se realizó y uso un cuestionario para el estudio de cada variable.

Las conclusiones a las que se llegó mediante este estudio muestran que los colaboradores tienen un buen desempeño laboral, ya que son altamente calificados en sus tareas y funciones. Sin embargo, se puede observar que el desempeño no tiene relación con el diseño organizacional debido a que es una organización mecanicista. Por lo tanto, la investigadora propone un diseño organizacional orgánico, el cual se adapta a este tipo de compañías que trabajan a través de proyectos.

Palabras clave: Diseño organizacional, desempeño laboral

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the existing influence between the organizational design and the performance of the collaborators of the organization.

The present research work was carried out in the company Edison Energy Peru S.a.c. In the presented research, the hypothetico - deductive method has been used; It was observed that the lack of a design could influence the performance of the staff.

The study design was non-experimental, it was transectional, it was correlational. For the analysis of descriptive data, the data were presented in contingency tables, calculating their proportions and averages. Analysis linked to the hypotheses to determine the relationship between the organizational design and the work performance of the collaborators of the company under study. Inferential statistics were used through the statistical test Spearman's correlation coefficient, using the SPSS software vs22 .

To obtain the information, a survey was applied to the 11 workers of the company Edison Energy Peru Sac, who have been providing their work in this organization, during the period, 2017. In relation to the data collection instrument, a questionnaire for each variable.

The conclusions reached through this study show that employees have a good job performance, since they are highly qualified in their tasks and functions. However, it can be observed that it has no relation with the organizational design because it is a mechanistic organization. Therefore, the researcher proposes an organic organizational design, which is adapted to this type of companies that work through projects.

Keywords: Job performance, organizational design

Capítulo I

1. Planteamiento del estudio

1.1. Descripción de la realidad problemática.

A nivel mundial las grandes empresas consideran al diseño organizacional como un aspecto muy importante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional, ya que ejerce una influencia directa en el desempeño laboral de los colaboradores y éste se ve reflejado en los resultados organizacionales.

Contar con un diseño organizacional brinda a las organizaciones una herramienta laboral que facilita adelantar acciones para fortalecer las mejores condiciones para el desempeño y la dinámica organizacional, la clave del éxito de varias empresas a nivel mundial.

En Centro América y México aún se tienen grandes interrogantes por despejar respecto a cómo enfrentar con mayor eficiencia el diseño organizacional en este nuevo entorno internacional, pero lo cierto es que estas naciones están en etapa de tránsito entre lo moderno y lo tradicional deberán generar sus propias formas organizacionales, para que aparezcan nuevas culturas de trabajo, resultado de la propia idiosincrasia del latino y de la convivencia con estos modelos organizacionales provenientes de países industrializados.

En Sudamérica, las perspectivas gerenciales de finales de siglo XX y principios del siglo XXI, plantean a las organizaciones públicas, privadas y sociales. La aceptación de modelos y estrategias de dirección conforme a los requerimientos y desafíos del entorno.

En tal sentido, organizaciones rígidas, burocráticas y mecanicistas, ceden paso a organizaciones inteligentes, dinámicas, creativas y descentralizadas. Estas nuevas organizaciones e incluso, aquellas vinculadas específicamente con la alteración social del continente como los movimientos y agentes sociales emergentes, para encaminarse y desarrollarse como sistemas innovadores, deberán diseñar mecanismos de planificación, educación y comunicación alternativos soportados en un nuevo método para el diseño organizacional.

En el Perú, un gran porcentaje de empresas MYPES aún utilizan sistemas rígidos para llevar a cabo la producción de bienes o servicios, considerando a su gente como máquinas productoras, dejando de lado a los intereses de los trabajadores y que se ven afectados por ese sistema rígido persecuidor que fomenta insatisfacción, el cual se ve plasmado en un clima organizacional tieso. Sin embargo, también habla de estructuras orgánicas flexibles y abiertas, al tiempo que admite organizaciones como sistemas abiertos con capacidad de autorrenovación y aprendizaje.

1.2. Formulación del problema

Diagnóstico del problema

La empresa en la que se implementara el diseño organizacional es Edison Energy Peru S.A.C. y tiene 7 años en el mercado brindando suministros y servicios eléctricos desde baja, media y alta tensión, cuenta con 11 trabajadores.

Pero, en la empresa Edison Energy Perú S.A.C. se presentan las siguientes deficiencias; a) carencia de un diseño organizacional b) carece de políticas de seguridad y salud ocupacional c) carece de manuales de funciones d) carece de evaluaciones a sus colaboradores e) carencia de un manual de Gestión.

Las causas que lo originaron fueron: a) carencia de presupuesto b) no cuenta con una adecuada distribución de funciones dentro del personal.

Proyección de la situación problemática

Si, en el objeto de estudio no se reducen o eliminan las deficiencias arribas descritas entonces podría suceder: a) desmotivación del personal b) rotación de personal c) desequilibrio en cargas de trabajo u omisiones de funciones d) duplicidad de funciones e) deficiencia en la supervisión del trabajo.

Control del pronóstico

Para mejorar las situaciones descritas en el objeto de estudio, se propuso la siguiente investigación: “El diseño organizacional y su influencia en el desempeño del personal de una empresa internacional del sector eléctrico en el año 2017”, que traerá los siguientes beneficios: Una propuesta de diseño organizacional, cumplimiento de metas programadas, un desarrollo sostenible.

1.2.1. Problema Principal.

¿De qué modo el diseño organizacional afectara en el desempeño del personal que labora en la empresa Edison Energy Perú S.a.c. en el periodo 2017?

1.2.2. Problemas Secundarios

- ¿En qué medida la división y agrupación del trabajo influye en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú s.a.c. en el periodo 2017?
- ¿En qué medida la especialización influye en el desempeño en los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú s.a.c. en el periodo 2017?

- ¿En qué medida el tramo de control influye en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú s.a.c. en el periodo 2017?
- ¿De qué manera la cadena de mando influye en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru s.a.c. en el periodo 2017?
- ¿En qué medida la toma de decisiones influye en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru s.a.c. en el periodo 2017?

1.3. Objetivos de la investigación.

1.3.1. Objetivo general

Determinar si, el diseño organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú S.A.C. en el año 2017.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar sí, la división y agrupación del trabajo del personal que labora en Edison Energy Perú s.a.c. influye en el desempeño de los colaboradores.
- Establecer el nivel de influencia que tiene la especialización en el desempeño de los colaboradores de la empresa EDISON ENERGY PERU S.A.C. en el periodo 2017
- Establecer el nivel de influencia que tiene el tramo de control en el desempeño de los colaboradores de la empresa EDISON ENERGY PERU S.A.C.
- Determinar si, la cadena de mano influye en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú s.a.c. en el periodo 2017
- Establecer en qué medida la toma de decisiones influye en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú s.a.c. en el periodo 2017

1.4.Delimitación de la investigación.

1.4.1. Delimitación temporal

La investigación se llevó a cabo dentro del año 2017.

1.4.2. Delimitación espacial

La empresa queda ubicada en Calle Chinchón Nro. 901 Dpto. 2 Urb. Jardín – San Isidro, Lima- Perú.

1.4.3. Delimitación social

El grupo de estudio será los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru S.A.C. (11 personas)

1.4.4. Delimitación conceptual

Línea de investigación: Globalización, economía, administración y turismo

Especialidad: Administración de negocios globales

Área: Diseño organizacional

1.5.Justificación e importancia de la investigación.

El interés de la siguiente investigación está fundamentado en poder brindar una solución a la problemática en curso, a través del diseño organizacional y su influencia en el desempeño del personal de una empresa internacional del sector eléctrico en el año 2017, que conllevara a los siguientes beneficios en la empresa como: a) cumplimiento de tareas de desafío b) cumplimiento de metas programadas c) desarrollo sostenible dentro del personal d) eficacia del personal.

En la actualidad, muy pocas empresas MYPES emplean el adecuado uso del diseño organizacional, porque no tienen conocimiento en cómo puede implementarse y como esta representa mayores ganancias. Por lo tanto, con este modelo de investigación demostraremos que el uso adecuado de esta herramienta se puede implementar tanto en empresas pequeñas como medianas.

La factibilidad de esta investigación va ligada a muchos aspectos donde se analizó si se cuenta con las condiciones necesarias para llevar a cabo dicha investigación y obtener los resultados esperados en un lapso adecuado. La factibilidad está íntimamente relacionada con la disponibilidad de los recursos materiales, económicos, financieros, humanos, tiempo y de información necesarios. Por tal motivo podemos concluir que nuestra investigación cuenta con facilidades para su elaboración.

1.6. Limitaciones de la investigación.

a) Académicas

La veracidad de los datos debido a que son auto encuestas los resultados son subjetivos.

Falta de compromiso de los encuestados.

b) Tiempo

Adecurar el escaso tiempo que brinda la empresa para poder realizar las encuestas a los colaboradores.

Sin embargo, estas limitaciones no han impedido conseguir los objetivos de la investigación.

Capítulo II

2. Marco histórico, legal y conceptual

2.1. Antecedentes de la investigación.

Tesis de pregrado (Valderrama Alarco, 2016) “Propuesta del diseño organizacional para mejorar la gestión pública del Instituto Vial Provincial de la provincia de Gran Chimú” Universidad Nacional de Trujillo. “El presente trabajo de investigación fue elaborado con el propósito de elaborar una propuesta de un modelo de diseño organizacional para el Instituto Vial Provincial Gran Chimú y de esta manera conocer la influencia que este ejerce para mejorar la gestión pública del IVP Gran Chimú”, Así mismo, este trabajo tiene la intención de realizar un diagnóstico situacional de dicha entidad y analizar las dimensiones del diseño organizacional. Para este trabajo se consideró el diseño de la investigación descriptivo, se utilizaron los métodos: deductivo, inductivo, analítico-sintético y estadístico; y se elaboró una encuesta que permitió recolectar toda la información necesaria para la elaboración de la propuesta. Esta encuesta fue aplicada a todo el personal que conforma el Instituto Vial Provincial Gran Chimú. El trabajo de investigación concluyó que la propuesta de un modelo de Diseño organizacional si permitirá mejorar la gestión pública del Instituto Vial provincial de la provincia de Gran Chimú.

Tesis de pregrado (Rivera, 2013) “Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo Carol tour s.a del cantón salinas de la provincia de Santa Elena año 2013” Universidad estatal Península de Santa Elena. “El presente trabajo fue elaborado con la finalidad de mejorar la gestión administrativa de la empresa operadora de Turismo Carol Tour S.A mediante la elaboración de un diseño organizacional, el cual implica la correcta administración general de la empresa, y la ejecución de todos los elementos que conforman

el diseño organizacional, como el análisis del ambiente, las dimensiones estructurales, el diseño de la estructura y por último los resultados de efectividad, que son los principales factores que nos sirven como un marco referencial de los conocimientos obtenidos a través de la teoría y esto a su vez ponerlo en práctica en la empresa de igual forma, el trabajo elaborado manifiesta la metodología a ser utilizada y aplicada, con el indicio de recolección de datos, analizar y socializar la información recabada por la aplicación de encuestas y entrevistas, realizadas a los miembros colaboradores de la empresa y clientes de la misma. La elaboración del diseño organizacional se realizó en base a un análisis de la situación actual: Diseño organizacional planteado a la empresa operadora de Turismo Carol Tour S.A que está compuesto por la dirección o proyección estratégica: Misión, visión, objetivos, metas, estrategias, valores, y estilo de liderazgo. De igual forma el diseño está conformado por. La estructura, y orgánico funcional, las políticas, sistemas de información y control, disponibilidad de recursos. Involucramos también el análisis de los ambientes internos y externos de la empresa, sus dimensiones contextuales y estructurales, la evaluación, seguimiento, y los resultados de efectividad para mejorar la gestión administrativa de la empresa. La elaboración del diseño organizacional en la empresa operadora de Turismo Carol Tour S.A. representará la determinación de los niveles jerárquicos y funciones administrativas, a través de la estructura organizacional para establecer de forma correcta los puestos de trabajo para cada colaborador dentro de la empresa”.

Tesis de pregrado (Vargas Quispe, 2015) “Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015” Universidad Nacional José María Arguedas. “El presente trabajo de investigación se realizó en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas. El estudio como objetivo principal tiene determinar la relación

existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral, así mismo permitió conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en base a tres dimensiones productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral. Para la obtención de la información se aplicó una encuesta a los 64 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha entre hombres y mujeres, los cuales vienen brindando su trabajo en esta institución, durante el período, 2015. Las conclusiones a las que se llegó mediante este estudio muestran que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha logran algunas veces realizar un regular desempeño. Con respecto al objetivo general se afirma que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral”.

Tesis de grado (Mazariegos Sum, 2015) “Motivación y desempeño laboral” Universidad Rafael Landívar.” Dentro de los resultados que se pudo evaluar en el estudio se da conocer la gran importancia que tiene la motivación en el desempeño de los colaboradores, ya que es la misma la que lleva a que el individuo actué de cierta manera, en la organización se pretende alcanzar los objetivos establecidos y el cumplimiento de las metas y así traerá beneficios a la compañía. Durante esta investigación se comprobó que el nivel de motivación que tienen los colaboradores es alto, para su desempeño en la organización, se realizó con 34 sujetos del personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La investigación es de tipo descriptivo y se utilizó una prueba psicométrica para medir el nivel de motivación y una escala de Likert para establecer el grado del desempeño laboral que tienen los colaboradores, los resultados obtenidos durante la investigación determinan que la motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores”.

2.2. Marco histórico

2.2.1. *Diseño organizacional.*

(Fayol, 1919) “En su obra donde planteaba que las actividades en las organizaciones de negocios se podían clasificar en 6: técnica, comercial, financiera, seguridad, contable y administrativa. De igual manera desarrolló 14 principios que servirían como directrices en la organización entre los cuales resaltan el trabajo en equipo, la iniciativa, equidad y remuneración justa.”

(Weber, *Economía y Sociedad*, 1921) En su ensayo, “en el cual se introduce por primera vez el término de Burocracia, viéndolo como un tipo de poder que garantizara máxima eficacia con el menor costo posible”.

(Mayo, 1949) “Se inician los trabajos de investigación en productividad bajo el cargo de Elton Mayo en Hawthorne Works, empresa de la Western Electric en Chicago. Más tarde se descubriría el Efecto Hawthorne, que consiste en el aumento de la motivación por la iluminación y variables que se dieron en la infraestructura de la empresa.

(Gregor, 1960) “Establece dos series de supuestos que los gerentes tienen acerca de los empleados. Teoría X (elevados niveles de control) y Teoría Y (menos control sobre los empleados)”.

(Stalker, 1961) “Dividen con su teoría a las organizaciones en Orgánicas o Mecanicistas dependiendo de su sistema administrativo, dando a cada una de sus bondades en relación del medio en el que se desarrollen”.

(Wrightsmann, 1964) “Diseñó una escala que mide seis dimensiones básicas de la naturaleza humana que ayudan a medir las dimensiones dentro de una organización. Estas son: Confianza - Desconfianza, Fuerza de voluntad-falta de voluntad, altruismo, egoísmo, independencia, sometimiento, diferencia- semejanza, complejidad-simplicidad”.

(Terpstra, 1978) “Clasifica en ocho factores que influyen y afectan la obtención de riquezas para las empresas internamente como internacionalmente: Idioma, religión, valores, ley, educación, política, tecnología, organizaciones sociales”.

(Cherrington, 1980) “Clasificó 8 atributos de la PWE (Ética protestante del Trabajo Weber): La obligación moral y religiosa de llenar su vida con trabajo, pasar largas horas trabajando, historia impecable de asistencia, orgullo por el trabajo y puesto, compromiso y fidelidad a la profesión, los empleos de gran estatus son indicador de una buena persona, adquirir riquezas por medio del trabajo honesto sin desperdiciar”.

(Ouchi, 1981) “Postula su teoría Z, la cual es una combinación de los modelos administrativos japoneses y americanos. La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones”.

(Naisbitt, 1982) “En su libro plantea 10 cambios hipotéticos para las sociedades manufactureras europeas al evolucionar a sociedades de información; destacan las nuevas funciones de un gerente (asesorar y aconsejar), la acción intra emprendedora, los servicios de calidad como primordiales, la acción de la intuición y creatividad”.

(Handy, 1985) “Plantea ocho cambios importantes en el modelo laboral en los países durante la época post industrial, entre los cuales destacan: Las habilidades manuales eran sustituidas por el conocimiento, movilidad laboral, el post empleo tomó carácter más importante”.

(Furnham, 1990) “Concibe al PWE (Ética protestante del trabajo-Weber) como un sistema de creencias que garantiza y predice el éxito económico del empleado”.

(Hampden-Turner, 1993) “Clasifican siete modelos de creación de riquezas bajo un análisis del capitalismo: reevaluación de los estándares (reglas, procedimientos), analizarse periódicamente, manejo de comunidades, interiorización del mundo externo, el uso adecuado del tiempo, sistema justo de recompensas, igualdad de oportunidades para los empleados”.

(Taviera Filho, 1994) “el diseño organizativo ha constituido, en los últimos tiempos, objeto de estudio de los ergónomos ante el desempeño insatisfactorio de algunos puestos de trabajo ergonómicamente proyectados, lo que ha conducido al denominado enfoque macro ergonómico, considerado especialmente adecuado para superar las dificultades”. Esto implica, según (Marin, 1993), que “las decisiones tomadas a nivel de la organización determinan la actuación a nivel de posiciones individuales de trabajo; refiriéndose al diseño como: *La definición de la estructura de la organización para conseguir los objetivos*”.

Por otra parte, (De la Fuente Sabaté, García-Tenorio Ronda, Guerras Martin, & Hernangómez Barahona, 1997) la definen de la siguiente manera: "proceso por el cual los directivos construyen, evalúan y modifican la organización formal con el propósito de

facilitar la realización de las tareas o actividades necesarias para la consecución de los objetivos establecidos de una manera eficaz y eficiente".

Para (Koontz, 1994), "el diseño organizativo constituye una actividad dinámica y compleja, siendo un proceso integrado por un conjunto de actividades interrelacionadas entre las que se pueden identificar:

- Determinar que tareas es necesario desarrollar para alcanzar los objetivos generales de la organización.
- Agrupar esas actividades en unidades orgánicas.
- Asignar estos grupos de actividades a un responsable y conferirle la autoridad necesaria para llevar a cabo su cometido.
- Diseñar y procurar los mecanismos de coordinación, mando y comunicación (vertical y horizontal) en la estructura".

"(Galbraith, 1977), considera que el diseño organizativo no concluye con la formación de la estructura, ya que, esta necesita ser evaluada y de acuerdo a exigencias del contexto rediseñada, además al ser la estructura formal una plataforma para conseguir la estrategia general y los objetivos, y estos ir variando, debido entre otros aspectos al alto grado de dinamicidad del entorno, resulta obligatorio las modificaciones a las soluciones organizativas adoptadas en el pasado (Narayanan, 1993)" (Ricart Costa, 1996).

"En los últimos tiempos, en el campo de la teoría organizacional se ha comenzado a desarrollar la concepción de arquitectura de la organización, que constituye una visión más amplia de los sistemas sociales y laborales, en que se incluye la estructura formal, el diseño de las prácticas laborales, la naturaleza de la organización informal, así como los

procesos de selección, socialización y de perfeccionamiento de las personas, todo ello en función ofrecer ventajas competitivas a partir de la motivación, y la interacción entre los clientes internos y entre estos y los clientes externos”. (Nadler, Gerstein, & Shaw, 1998).

“Entre los cambios más significativos que han transformado el diseño organizativo se encuentran los relacionados con la tecnología de la informática y las telecomunicaciones, debido al cambio radical que ha provocado en la forma de trabajar de las personas, en el volumen de información disponible por parte de estas y en la reducción del componente humano en los procesos. Estas transformaciones tecnológicas han sido factores importantes en el desarrollo de muchas de las técnicas avanzadas de fabricación, como la fabricación flexible, producción a la medida, y el sistema de inventario y producción justo a tiempo (Just in time) entre otras. Por otra parte, los avances en las tecnologías han hecho más accesible el mercado mundial a más organizaciones; condicionando estas a adoptar nuevas configuraciones de diseño”. (Hodge, 2003)

2.2.2. Desempeño.

Diversos autores han expresado su visión respecto a lo que representa y significa la evaluación de desempeño. A continuación, se dan a conocer algunas de estas definiciones que encontramos a través del tiempo.

(Harris, 1986) Señala que “los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminados por la empresa con el objeto de determinar las contribuciones que se esperan de cada trabajador a nivel individual. Las metas más importantes se convierten en medidas normales de desempeño para el trabajador individual. El desempeño real del trabajador se compara con las medidas normales

requeridas en forma regular o a intervalos establecidos, para determinar si las acciones del trabajador contribuyen satisfactoriamente al logro de los objetivos totales (p. 276)".

Por el lado de (Robbins, 1995), "una de las metas principales de la evaluación del desempeño es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño insiste en los criterios equivocados o mide imprecisamente el desempeño real en el puesto, se sobre recompensará o sub recompensará a los empleados (p. 666)".

(Werther, 1995) Señalan que la evaluación de desempeño "constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna" (p. 231).

Además, según (Gil, 1997), "la evaluación del desempeño supone una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos (pp.129 - 130)".

Por su parte, para (Chiavenato I. , Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Administración de Recursos Humanos. , 1999), "la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios

enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc. (p. 357)".

Para (Sastre, 2003), "la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo" (p. 321).

Según (Dolan, 2007), "la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro (p. 229)".

Finalmente, en (Sánchez, 2008) señalan que "las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos (p.104)".

Como se puede apreciar, existe consenso entre los autores más contemporáneos en relación con la visión sobre el concepto técnico del desempeño, la cual se focaliza principalmente a una forma de medir el aporte de cada trabajador al logro de objetivos. Ello es un buen punto de partida, sin embargo y lamentablemente, aún no hay acuerdo en la forma de evaluar el desempeño, y tampoco se hace una referencia sobre los efectos que pueden y van a existir necesariamente en el sistema de evaluación, producto de la

internalización que la organización debe hacer, de manera obligatoria, a circunstancias y hechos concretos que producen cambios que se están desarrollando en el entorno.

2.2.Marco Legal.

A continuación se está listando algunas normas y leyes con las que la empresa trabaja directamente, ya que su principal mercado es el sector público. Las otras leyes son las que se aplican a las empresas del sector eléctrico. (Portal de ley de contrataciones con el estado, págs. 13-15)

- Ley N° 30225

Ley de Contrataciones del Estado, en adelante la Ley.

- Decreto Supremo N° 350-2015-EF

Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, en adelante el Reglamento.

- Directivas del OSCE.

- Ley N° 27806

Ley de Transparencia y de Acceso a la Información Pública.

- Decreto Supremo N° 008-2008-TR

Reglamento de la Ley MYPE.

- Decreto Supremo N° 304-2012-EF

TUO de la Ley General del Sistema Nacional del Presupuesto.

- Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE

Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial.
- Decreto Supremo N° 006-2017-JUS, TUO de la Ley N° 27444

Ley del Procedimiento Administrativo General.
- Decreto Supremo N° 009-93-EM

Reglamento de la Ley de Concesiones Eléctricas. (p. 25/02/1993)
- Decreto Supremo N° 049-2005-EM

Reglamento de Importación y Exportación de Electricidad. (p. 24/11/2005)
- Decreto Supremo N° 036-2007-EM

Disposiciones sobre gastos en Licitaciones. (p. 12/07/2007)
- Decreto Supremo N° 053-2007-EM

Reglamento de la Ley de Promoción del Uso Eficiente de la Energía (p. 23/10/2007)
- Ley N° 29128

Ley que establece la facturación y forma de pago de servicios de energía y saneamiento para inmuebles de uso común (p. 08/11/2007)
- Decreto Supremo N° 027-2008-EM

Reglamento del Comité de Operación Económica del Sistema (COES). (p. 03/05/2008)

- Decreto Legislativo N° 1041

Decreto que modifica diversas normas del marco normativo eléctrico. (p. 26/06/2008)

- Resolución Ministerial N° 319-2008-MEM/DM

Definen lineamientos para el desarrollo eficiente de la transmisión eléctrica. (p. 08/07/2008)

- Decreto Supremo N° 001-2010-EM

Establecen diversas medidas respecto de la remuneración de la potencia y energía (p. 05/01/2010)

- Decreto Supremo N° 041-2011-EM

Derogan el DS N° 048-2007-EM y establecen disposiciones relativas al cumplimiento de requisitos para solicitar concesiones de generación, otorgamiento de autorizaciones y licencias a titulares de derechos eléctricos. (p. 20/07/2011).

- Decreto Legislativo N° 1002

Decreto Legislativo de Promoción de la Inversión para la Generación de Electricidad con el uso de Energías Renovables (p. 02/05/2008)

- Ley N° 28749

Ley General de Electrificación Rural. (p. 01/06/2006)

- Decreto Legislativo N° 1001

Decreto Legislativo que regula la inversión en Sistemas Eléctricos Rurales (SER) ubicados en zonas de concesión. (p. 02/05/2008)

- Resolución Directoral N° 016-2008-EM/DGE

Norma técnica de calidad de los servicios eléctricos rurales (NTCSER). (p. 24/05/2008)

- Decreto Supremo N° 029-2008-EM

Normas Reglamentarias y Complementarias al Decreto Legislativo N° 1001. (p. 30/05/2008)

- Resolución Directoral N° 090-2011-EM/DGE

Aprueban Procedimiento para la Calificación de los Sistemas Eléctricos Rurales (p. 12/11/2011)

2.4. Marco teórico.

2.4.1. Estructura del diseño organizacional.

2.4.1.1. Concepto

La estructura es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. Según (Hall, 1996) la estructura organizacional es “el arreglo de las partes de la organización”. Para (Hall, 1996), Ranson, Hinings y Greenwood (1980, Citado por Hall, 1996) y Hodge (2003) la estructura debe de ser contingente, es decir que sepa adaptarse a cada situación de la organización, a los cambios de los miembros entre otros, por tanto, la estructura de una organización no debe estar fija nunca.

En su obra, (Hall, 1996) logra hacer una aproximación desde diferentes concepciones acerca del concepto de estructura. La primera de ellas es la de Blau (citado por Hall: 1996) según la cual la estructura organizacional es “la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre la gente”. Esta concepción se centra en aclarar que toda estructura organizacional debe tener tres elementos clave: la división del trabajo, las reglas y la jerarquía. Otra definición es la de Sewel (citado por Hall, 1996), quien considera “la importancia de las interacciones humanas en la formación de las estructuras, puesto que las estructuras configuran las prácticas de la gente, pero también es cierto que las prácticas de la gente constituyen la estructura”. Para Fombrum (1986, Citado por Hall, 1996), la estructura está en surgimiento continuo debido a que “existe una yuxtaposición de soluciones tecnológicas, intercambios políticos e interpretaciones sociales en las organizaciones y alrededor de ellas, que dan como resultado módulos de estructuración”. De acuerdo con sus investigaciones, Liwak (1961), Hall (1962), Heydebrand (1990), Sticinchcombe (1990) (citados por Hall, 1996) piensan que la organización no tiene una única estructura. Por otro lado, Chiavenato (2006) considera a la estructura organizacional “como el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad”. La definición más sencilla es la propuesta por Johnson y Scholes (1997), quienes consideran a la estructura organizacional como un esqueleto, ya que definen la forma general y facilitan o constriñen ciertas actividades. Quizás el autor que más ha trabajado sobre dicho tema en la actualidad es Henry (Mintzberg, 1995), para quien “la estructura es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, y la posterior coordinación

de éstas, la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible”. “Dentro del concepto de estructura organizativa se pueden incluir “ideas como el proceso de toma de decisiones (centralización), cómo se divide la mano de obra (diferenciación) y el conjunto de normas, políticas y procedimientos que rigen las actividades (formalización) de la organización” (Hodge, 2003).

2.4.1.2. Elementos de la estructura organizacional

Elementos básicos de la estructura organizacional Para (Hodge, 2003) “la estructura reconoce dos elementos clave: la diferenciación y la integración. La diferenciación es el desglose del trabajo para llevarlo a cabo en una serie de tareas, tema que fue estudiado por primera vez por Lawrence y Lorsh en su obra *Adaptación de las estructuras de las empresas*, publicado en 1967”. Para (Lorsh, 1967), “la diferenciación es la división de la empresa en un determinado número de unidades que conlleva una división correspondiente del entorno en sub-entornos distintos”. Según Strategor (1995), “la diferenciación se explica sobre la base de las siguientes cuatro dimensiones:

1. La naturaleza de los objetivos, que pueden ser medidos en términos cuantitativos (coste, rendimiento, plazo) o cualitativos (calidad de servicio, innovación).
2. El horizonte temporal del trabajo: a corto o largo plazo.
3. La naturaleza de la orientación de los individuos: que pueden estar más concentrados en la tarea que deben realizar, o en sus relaciones con los demás.
4. El grado de formalización de la estructura, en el sentido antes definido. Según Hodge (2003) la diferenciación puede ser horizontal, vertical, o por dispersión espacial. En seguida veremos de qué se trata cada una”.

2.4.1.3. Formalización de la estructura

Diferenciación horizontal (departamentalización): se refiere a “la forma en que están subdivididas las tareas desarrolladas por la organización, a un mismo nivel jerárquico. Una primera forma de diferenciación horizontal es subdividir las tareas en trabajo realizado por especialistas y no especialistas. Una segunda forma de diferenciación horizontal es la de la realización de tareas rutinarias y uniformes, como en las plantas de ensamble. Los problemas que a menudo se presentan con este tipo de diferenciación es la de dar nombre a los diferentes puestos de trabajo y la de coordinar a los especialistas.

Diferenciación vertical (jerarquización): este tipo de diferenciación hace referencia a la división de trabajo por niveles de autoridad, jerarquía o cadena de mando” (Hodge, 2003). “Uno de los problemas que puede presentar una diferenciación vertical extrema es la lenta comunicación organizacional, lo que implica una demora en la toma de decisiones (Chiavenato I. , 2000) considera tres niveles organizacionales (niveles jerárquicos) básicos para la toma de decisiones correspondientes al diseño y la estructuración organizacional.

Diferenciación por dispersión espacial: se refiere al proceso en el cual las actividades y el personal pueden estar dispersos en el espacio, de acuerdo con funciones horizontales o verticales, o por separación de áreas geográficas”.

2.4.1.4. Componentes

2.4.1.4.1. Departamentalización

La departamentalización es la forma en que se agrupan los puestos. Existen cinco formas comunes de departamentalización, aunque una organización puede utilizar su

propia y exclusiva clasificación. Por lo general las grandes empresas combinan la mayoría o todas estas formas de departamentalización. Por ejemplo, una importante compañía japonesa de productos electrónicos organiza sus divisiones en líneas funcionales, sus unidades de manufactura en procesos, sus unidades de ventas en siete regiones geográficas, y sus regiones de ventas en cuatro agrupaciones de clientes.

2.4.1.4.1. Formas de departamentalización

Departamentalización funcional

Agrupar los puestos de acuerdo con las funciones.

Ventajas:

Mayor eficiencia a partir de agrupar especialidades similares y personas con habilidades, conocimientos y orientaciones comunes.

Mayor coordinación dentro del área funcional

Alta especialización

Desventajas:

Mala comunicación entre áreas funcionales

Visión limitada de los objetivos organizacionales

Departamentalización geográfica

Agrupar a los puestos de acuerdo con la región geográfica

Ventajas:

Mayor eficiencia y eficacia en el manejo de problemas específicos regionales

Satisface de mejor manera las necesidades de mercados geográficos únicos

Desventajas:

Duplicación de funciones

Sensación de aislamiento de otras áreas organizacionales

Departamentalización por productos

Agrupación de puestos por líneas de productos

Ventajas:

Permite la especialización en productos y servicios determinados

Los gerentes pueden volverse expertos en su industria

Cercanía a los clientes

Desventajas:

Duplicación de funciones

Visión limitada de los objetivos organizacionales

Departamentalización por procesos

Agrupación de los puestos con base en el flujo de productos o clientes

Ventajas:

Mayor eficiencia en el flujo de actividades laborales

Desventajas:

Solo puede utilizarse con ciertos tipos de productos

Departamentalización por clientes

Agrupación de los puestos con base en el flujo de productos o clientes

Ventajas:

Las necesidades y problemas de los clientes pueden ser solucionados por especialistas

Desventajas:

Duplicación de funciones

Visión limitada de los objetivos organizacionales

2.4.1.4.2. Especialización

(Chiavenato I. , Administración del Proceso Administrativo., 2001) “Antes de enunciar el concepto de división del trabajo, es importante señalar que la misma se aplica a muy diversos aspectos del proceso productivo y a sus repercusiones sociales. Sobre todo, está estrechamente ligado a la división de la sociedad en categorías sociales, a la distinción entre trabajadores manuales e intelectuales, entre ciudad y campo, entre otros. Comenzando así, se puede decir que la división del trabajo es la forma de producción en la cual las diversas fases de un proceso productivo se separan en tareas específicas, lo que permite el desarrollo de la especialización del trabajo y con ello el aumento de la producción y la productividad. Siguiendo en el mismo orden de ideas, la especialización es la situación que se da en la división del trabajo en que un individuo aprende a dominar por completo una parte del proceso productivo. Por lo tanto, es una de las formas de la división social del trabajo tanto entre distintas ramas de la industria y de la producción agrícola como en el interior de una rama en los diferentes estadios de elaboración del material.

Tipos Existen tres tipos de división del trabajo cuando el trabajador realiza las distintas tareas necesarias para fabricar un producto, que, para dinamizarlas, es necesario repartir las tareas.

1. División Industrial: Se trata de la división de tareas dentro de una misma industria o empresa.
2. División Vertical: Un conjunto de trabajos realizados antes por una persona o actualmente del lugar a distintas profesiones.
3. División Colateral: Es la división por la cual se separan distintas profesiones.

En cuanto a la especialización, existen dos formas de clasificarlas: De acuerdo con la especialización de la tarea y desde el punto de vista de la especialización de la gente.

1. Especialización de la Tarea: Es dividir el trabajo total en sus componentes. Debido a que cada componente es relativamente simple, los trabajadores pueden ser capacitados con relativa facilidad para desarrollarlo.

2. Especialización de la Gente: Involucra a personas con un alto grado de entrenamiento en tareas específicas (contabilidad, leyes, ingeniería, investigación, entre otros). La diferencia entre ambas especializaciones es que en la primera reside en el trabajo, y en la segunda la especialización se encuentra en la persona, quien con relativa facilidad puede moverse de organización a organización. Es muy importante distinguir estos dos tipos de especialización que tienen diferentes propósitos”.

2.4.1.4.3. Tramo de control

(Daft, 2010) “La visión tradicional era que los gerentes no podían, y no debían, supervisar directamente a más de cinco o seis subordinados. Determinar el tramo de control es importante debido a que, en gran medida, éste determina el número de niveles y gerentes de una organización; una consideración importante sobre qué tan eficiente será una empresa.

Visión actual. La visión contemporánea del tramo de control reconoce que no hay un número mágico. Muchos factores influyen en el número de empleados que un gerente puede manejar con eficiencia y eficacia. Estos factores incluyen las habilidades y capacidades del gerente y los empleados, así como las características del trabajo por realizar.

Otras variables de contingencia que determinan el tramo apropiado incluyen similitud y complejidad de las tareas de los empleados, la proximidad física de los subordinados, el grado de estandarización de procedimientos, la sofisticación del sistema de información de la organización, la fortaleza de la cultura de la organización y el estilo preferido del gerente.

La tendencia de los últimos años se ha dirigido hacia tramos de control mayores, lo cual es consistente con los esfuerzos de los gerentes de agilizar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, acercarse más a los clientes, dar facultades de decisión a los empleados y reducir costos. Los gerentes están comenzando a reconocer que pueden manejar un tramo mayor cuando los empleados conocen bien sus tareas y entienden los procesos organizacionales”.

2.4.1.4.4. Cadena de mando – Subordinación

(Daft, 2010) “La cadena de mando es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quién. Los gerentes deben considerarla cuando organizan el trabajo, ya que esto ayuda a los empleados con preguntas como "¿a quién le reporto? o ¿con quién voy si tengo un problema?".

Para entender la cadena de mando, debe entender otros tres conceptos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando. La autoridad se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga. Los gerentes de la línea de mando tienen la autoridad de hacer su trabajo de coordinar y supervisar el trabajo de los demás. Cuando los gerentes asignan trabajo a los empleados, dichos empleados asumen una obligación para realizar cualquier tarea

asignada. Esta obligación o expectativa de desempeño se conoce como responsabilidad. Por último, el principio de unidad de mando (uno de los 14 principios de administración de Fayol) establece que una persona debe reportarle sólo a un gerente”.

Visión actual. Aunque los primeros teóricos (Fayol, Weber, Taylor y otros) creían que la cadena de mando, autoridad, responsabilidad y unidad de mando eran básicas, la época ha cambiado, y estos conceptos son mucho menos importantes hoy en día.

2.4.1.4.5. Centralización y descentralización – Toma de decisiones

(Daft, 2010) “La centralización es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización. Si los gerentes de nivel alto toman decisiones clave con poca información proveniente de los niveles inferiores, entonces la organización está más centralizada.

Por otra parte, cuanto más información proporcionan los empleados de niveles inferiores o de hecho tomen decisiones, más descentralizada está. Recuerde que la centralización-descentralización es relativa, no absoluta; es decir, una organización nunca es totalmente centralizada o descentralizada.

Visión actual. Conforme las organizaciones se vuelven más flexibles y sensibles a tendencias ambientales, hay un cambio hacia la toma de decisiones descentralizada. Esto también se conoce como otorgamiento de facultades de decisión a los empleados, lo cual significa dar a los empleados más autoridad (poder) para tomar decisiones.

Especialmente en grandes compañías, los gerentes de niveles inferiores "están más cerca de la acción" y por lo general tienen un conocimiento más detallado sobre los problemas y sobre cómo resolverlos, que los gerentes de niveles más altos”.

2.4.2. Diseño organizacional

2.4.2.1. Concepto

El diseño organizacional puede ser entendido como “el proceso mediante el cual construimos o cambiamos la estructura de una organización, con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos” (Rico, 2004). Para (Hodge, 2003), el diseño organizacional es “la manera como se agrupan tareas y personas en la organización”, con el objetivo de llevar a la organización a la eficiencia y la efectividad.

A través del diseño organizacional se debe tratar “de encontrar la configuración que permita la mezcla óptima de diferenciación e integración, a la vez que permita a la organización adaptarse al entorno” (Hodge, 2003). (Hall, 1996) considera que “el diseño es la selección que hace una organización acerca de cómo se va a estructurar, y está centrada en dos enfoques: el de la selección estratégica, y el del modelo institucional de estructura”. Otra concepción del diseño organizacional es considerarlo como “el proceso por el cual los gerentes toman decisiones acerca de cuál debe ser la estructura adecuada de la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes tengan dos puntos de vista simultáneos: hacia dentro y hacia afuera de su organización” (Carrillo, Gómez, 2005, citado por Castillo y Morales).

(Mintzberg, 1995) Destaca que “en la práctica el diseño y el estudio de una organización es bastante complejo. Por ello, la configuración de una organización consiste en el diseño exacto a partir de una serie de bloques constituyentes y de mecanismos de coordinación. Para él, el diseño supone libertad de acción, la capacidad de alterar un sistema. En el caso de la estructura organizativa, corresponde a pulsar los

botones que influyen en la división del trabajo y en los mecanismos de coordinación, afectando en consecuencia la forma en que funciona la organización. Como una respuesta estratégica al contexto organizativo, dentro del diseño organizacional se da el diseño departamental en tres formas: agrupación funcional, agrupación por resultados o según su output, y agrupación matricial (combinación de funciones y output)”.

2.4.2.2. Tipos de agrupación

Agrupación funcional

Este tipo de agrupación se clasifica en componentes funcionales principales que necesitan llevarse a cabo para que la organización realice satisfactoriamente su misión. Sus principales características son las siguientes:

- Las personas se agrupan basándose en las funciones que realizan, es decir, se diferencian tareas.
- Los trabajadores de cada unidad deben realizar las mismas o similares tareas, y tener las mismas habilidades y conocimientos.
- Se desarrolla un alto grado de experiencia funcional.
- La comunicación se facilita por un conocimiento y un lenguaje básico común.
- Se promueven economías a escala.
- Es adecuada para entornos con baja incertidumbre y tecnología rutinaria.

La aplicación de este tipo de agrupación puede presentar las siguientes debilidades:

- Dificultad en la coordinación entre las líneas funcionales, lo que dificulta la comunicación entre los diferentes departamentos.
- Puede generar una visión funcional de la organización, es decir, los directivos pueden catalogar a ciertos departamentos como más importantes que otros.

Debido a la alta jerarquización que se presenta, la toma de decisiones es lenta.

- Se presenta reducción en el nivel de innovación.
- Hay centralización del poder. Este tipo de diseño organizacional es adecuado para pymes con un producto único, o con unos productos estrechamente relacionados entre sí.

Agrupación por resultados

Agrupación por resultados o según su output Este tipo de agrupación se puede presentar por productos, servicios, mercados y zonas geográficas, entre otros. Sus principales características son:

- Presentan departamentos o divisiones semiautónomas con personas y puestos de trabajo que representan todas las áreas funcionales.
- Prestan atención y esfuerzo a los requerimientos específicos en el producto y los consumidores.
- Los departamentos o divisiones son grupos multifuncionales que trabajan conjuntamente.

Existe una mayor coordinación entre los departamentos.

- Se adaptan a las condiciones de mercado, debido a su autonomía.
- Son diseños adecuados para entornos con una alta incertidumbre.
- El uso de la tecnología en este tipo de organizaciones no es rutinario.
- Genera mayores habilidades empresariales.

La aplicación de este tipo de agrupación puede presentar las siguientes debilidades:

- Pueden crear una competencia interna, por ejemplo, entre marcas, departamentos, etc.

- La alta división de la organización puede reducir la oportunidad de obtener economías a escala.
- Reducen la posibilidad de compartir información y recursos entre las divisiones.

Agrupación matricial (combinación de funciones y output)

En este tipo de agrupación se presenta una existencia conjunta de agrupaciones funcionales (verticales o en columna) y agrupaciones basadas en el output (horizontal o en fila) con el fin de crear una organización con líneas duales de responsabilidad y autoridad. También se denomina “organización en rejilla o matriz, ya que implica jerarquías funcionales o divisionales simultáneas en la misma parte de la organización” (Chiavenato, 2004)

2.4.2.3. Enfoques

2.4.2.3.1. Enfoque mecanicista

(UNID, 2018) “El enfoque mecanicista supone un modelo tradicional donde existe formalización, centralización, jerarquía de autoridad, especialización y estandarización de los procedimientos. El modelo mecanicista o tradicional presenta una forma piramidal, basada en departamentos y cargos, que es rígida e inflexible.

2.4.2.3.1.1. Características

- Centralización de decisiones
- Jerarquía de autoridad y cadena de mando
- División del trabajo y especialización
- División en departamentos
- Gran formalización en las comunicaciones
- Cultura rígida

- Estructura vertical - formato piramidal
- Trabajos rutinarios

2.4.2.3.1.2. Estrategias de competición

Las características de las organizaciones mecánicas también llamadas burocráticas encuentran sentido en la acentuación de las dimensiones estructurales de la organización, es decir, en la formalización, especialización, centralización, jerarquía de autoridad, amplitud de control y departamentalización. Para caracterizar el funcionamiento de una organización mecánica o burocrática debemos hablar de empresas con ambientes estables que presentan pocos cambios en sus dimensiones (estructurales y contextuales), donde la formalización garantiza que se documente todo lo que acontece en la organización asegurando canales formales de comunicaciones: “todo se dice por escrito o se divulga de manera oficial”. Las organizaciones burocráticas son rígidas en su jerarquía de mando, es decir, no son flexibles en la delegación de autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones. Las actividades diarias son fijas y no muestran fácil susceptibilidad al cambio a la diversidad. Este tipo de organizaciones mecanicistas se caracterizan por desarrollar estrategias que promueven la competencia entre los colaboradores, no se procura la colaboración en el logro de metas. Las organizaciones mecánicas no muestran apertura en sus procesos, las caracteriza lo estático y la centralización de las decisiones, las cuales recaen en las jerarquías más altas. Como ejemplos de este tipo de organizaciones se encuentran principalmente las dependencias gubernamentales, ciertas organizaciones civiles y religiosas, así como también algunas empresas

privadas que, por sus dimensiones organizacionales, les resulta funcional este tipo de modelo.

2.4.2.3.2. *Enfoque orgánico*

En el enfoque orgánico existe poca formalización, centralización, jerarquía, especialización, complejidad y estandarización. Presenta una forma circular basada en equipos provisionales y multifuncionales, que es muy flexible y cambiante.

2.4.2.3.2.1. Características

- Descentralización de las decisiones
- Nivelación o posicionamiento de poder en las personas
- Integración y coordinación
- Equipos multifuncionales de trabajo
- Poca formalización en las comunicaciones
- Cultura adaptada
- Estrategias de colaboración
- Formato circular – estructura horizontal

Las organizaciones con un enfoque orgánico, conocido también como sistema de diseño natural, se caracterizan por ser organizaciones de aprendizaje. Esta organización procura promover las comunicaciones abiertas y la colaboración, asimismo, todos deben identificar y resolver problemas, permitiendo a la organización experimentar continuamente, aumentar y mejorar su capacidad. En las organizaciones orgánicas la estructura es de tipo horizontal, a diferencia de las mecánicas donde su estructura es de tipo vertical. Los procesos de trabajo horizontales se caracterizan por integrar equipos multifuncionales que rompen las

barreras entre departamentos, ya que estos equipos, dirigidos por ellos mismos, incluyen miembros de diferentes áreas. Por ejemplo: en una empresa de tipo orgánica, los equipos de trabajo se integran para conocer las áreas que los conforman y colaboran en proyectos comunes, donde no se requiere la especialización para trabajar en una actividad determinada, sino estos equipos se forman continuamente, a través de cada proyecto. La cultura organizacional es innovadora en las organizaciones orgánicas, ya que permite nuevas ideologías y mayor adaptabilidad del personal a los cambios. Predominan las comunicaciones informales y en redes, ya que se busca más cercanía, participación y responsabilidad en las decisiones por parte del personal”.

2.4.2.4. Ambiente organizacional

(Jones, 2008) “El ambiente es el conjunto de fuerzas que rodean a una organización y que tienen la capacidad de afectar la forma en la que opera, así como su acceso a recursos escasos. Estos recursos incluyen las materias primas y los empleados especializados que necesita para producir bienes y servicios; la información que necesita para mejorar su tecnología o decidir acerca de su estrategia competitiva; y el apoyo de las partes interesadas externas, como los clientes que compran sus bienes y servicios o las instituciones bancarias y financieras que proporcionan el capital para sostenerla. Entre las fuerzas ambientales que afectan la capacidad de la organización para asegurar estos recursos escasos está la competencia entre los rivales por conseguir clientes, los rápidos cambios en la tecnología que pueden minar su ventaja competitiva y un aumento en el precio de los insumos importantes que eleve los gastos de operación.

2.4.2.4.1. Ambiente específico

El ambiente específico consiste en las fuerzas de las partes interesadas externas que afectan directamente la capacidad de una organización de asegurar los recursos. clientes, distribuidores, sindicatos, competidores, proveedores y el gobierno son partes interesadas externas importantes que pueden influir y presionar a las organizaciones para que actúen de cierta manera.

Los cambios en la cantidad y tipo de clientes, así como en el gusto de los consumidores, son otra fuerza que afecta a una organización, la cual debe tener una estrategia para administrar su relación con los clientes y atraer su ayuda, y dicha estrategia debe cambiar con el tiempo conforme cambian las necesidades de los clientes.

En el ambiente global, el hecho de satisfacer las necesidades de los clientes presenta nuevos desafíos porque los clientes varían de un país a otro. Una organización debe estar dispuesta y en posibilidad de adaptar o modificar sus productos para satisfacer el gusto y las preferencias de diversos consumidores si espera atraerlos.

Además de responder a las necesidades de los clientes, las organizaciones deben decidir cómo administrar las relaciones con los proveedores y los distribuidores para tener acceso a los recursos que éstos proporcionan. Una organización tiene que tomar muchas decisiones concernientes a cómo administrar estos intercambios para asegurarse de la manera más efectiva el suministro constante de insumos o cómo disponer de sus productos de una manera oportuna

2.4.2.4.2. Ambiente general

El ambiente general consiste en las fuerzas que conforman el ambiente específico y que afectan la capacidad de todas las organizaciones de un ambiente en particular para obtener recursos.

Las fuerzas económicas, tales como las tasas de interés, el estado de la economía y el índice de desempleo, determinan el nivel de la demanda de los productos y el precio de los insumos. Las diferencias nacionales en las tasas de interés, tipos de cambio, niveles salariales, producto interno bruto y renta per cápita tienen un efecto dramático en la manera en que las organizaciones operan internacionalmente. Generalmente, las organizaciones procuran obtener sus insumos o fabricar sus productos en el país con los costos más bajos de mano de obra o materia prima.

Las fuerzas tecnológicas, como el desarrollo de nuevas técnicas de producción y de nuevo equipo para el procesamiento de información, influyen en muchos aspectos de las operaciones de las organizaciones. El uso de la tecnología de fabricación automatizada puede aumentar la productividad. De manera similar, la inversión en actividades avanzadas de investigación y desarrollo influye en cómo las organizaciones interactúan entre sí y en cómo diseñan sus estructuras.

Las fuerzas políticas y ambientales influyen en las políticas gubernamentales hacia las organizaciones y sus partes interesadas. Globalmente, los países que hacen poco para proteger el medio ambiente ven una afluencia de compañías que se aprovechan de la reglamentación poco estricta para instalar allí operaciones de bajo costo.

Las fuerzas demográficas, culturales y sociales, como la edad, la educación, la forma de vida, las normas, los valores y las costumbres de la gente de una nación,

conforman a los clientes, administradores y empleados de una organización. Las fuerzas demográficas, culturales y sociales son fuentes importantes de incertidumbre en un ambiente global, ya que afectan directamente el gusto y las necesidades de los clientes de una nación. Los valores culturales y sociales afectan las actitudes de un país hacia los productos y compañías nacionales y extranjeras”.

2.4.3. Desempeño.

2.4.3.1. Concepto

(D, 2006) Conceptualiza la palabra desempeño como “la relación entre el valor de un resultado o producto y el coste de las tareas, actividades, procesos o recursos requeridos para lograrlo”. A su vez, (Faria F. , 1995) considera el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa.

Por su parte, (Chiavenato I. , 2000) define el desempeño como “el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr el objetivo. Por lo tanto, partiendo de los conceptos proporcionados por los autores anteriores se puede decir que desempeño es el comportamiento de una persona y cómo influye dicho comportamiento en la disminución de los costes de los procesos y actividades que se tienen que efectuar según las características de las tareas asignadas hacia al interior de una organización, así como también el rendimiento y resultados que brinda a las organizaciones, tecnologías y sistemas”.

2.4.3.2. *Medición del desempeño*

(Porrás, 2005), afirma que “la medición del desempeño resulta de integrar la evaluación de los siguientes factores: 1) eficacia, mide el desempeño de la entidad para cumplir con las metas propuestas en los planes de desarrollo; es el grado de consecución de los objetivos y las metas; entre mayor sea el grado de cumplimiento en las metas trazadas, mayor será el nivel de eficacia obtenido; 2) eficiencia, mide la relación entre productos obtenidos e insumos utilizados en un proceso productivo, considera la obtención de resultados tomando en cuenta los recursos utilizados para lograrlos; 3) requisitos legales, son las disposiciones legales que limitan el ámbito de acción; 4) gestión, son elementos que afectan indirectamente la eficacia y eficiencia, permite determinar la capacidad administrativa y financiera de la organización, además de la relación entre dicha capacidad con los resultados de eficacia y eficiencia; y 5) entorno, determina qué factores del entorno tienen mayor incidencia en los resultados obtenidos en las evaluaciones de eficacia y eficiencia”.

(Yong Y., 2003) Conceptualizan las mediciones del desempeño como “los sistemas de calificación de cada labor. Mencionan que estas deben ser fáciles de usar, confiables y calificar los elementos más importantes del desempeño. A su vez afirman que las observaciones del desempeño se pueden realizar en forma directa o indirecta; la directa ocurre cuando el desempeño es visto en persona por quien califica; y la indirecta es cuando el evaluador se basa en otros elementos o situaciones hipotéticas para llevar a cabo la calificación. De igual forma, los autores mencionan que dentro de la medición del desempeño se pueden encontrar dos aspectos que pueden hacer variar el resultado, estos son la objetividad y subjetividad; la primera es la que se puede verificar por otras

personas y por lo general es de índole cuantitativa. La medición subjetiva del desempeño son calificaciones no verificables, que pueden considerarse como opiniones del evaluador, pueden producir distorsiones cuando el calificador no conserva su imparcialidad en aspectos como prejuicios personales, tendencia a la medición central, interferencia de razones subconscientes, efecto de acontecimientos recientes, efecto halo o aureola y suavidad o indulgencia. En base a lo anterior, se puede decir que la medición del desempeño es el proceso por medio del cual se evalúa el actuar de los integrantes de una organización, con la finalidad de verificar el cumplimiento de objetivos o en su caso aplicar medidas correctivas en tiempo y forma para evitar futuros contratiempos”.

2.4.3.3. Modelos del desempeño organizacional

2.4.3.3.1. Modelo AOP organizacional.

El autor del modelo es (Rummler, 1995) y describe cualquier organización considerando que en ésta hay tres niveles: “el nivel de la tarea o del puesto, el nivel de los procesos y el nivel organizacional, este último toma en cuenta la división de las funciones y niveles de autoridad relacionándolos con cuatro componentes externos que forman un suprasistema, los cuales son la sociedad, los clientes, el mercado e inversionistas o accionistas; asimismo, menciona que toda organización está dividida internamente en subsistemas funcionales y especializados en áreas como administración, ventas, producción, recursos humanos, sistemas de información, etc. y dichos subsistemas tienden a aislarse y a priorizar sus metas funcionales o de área sin importar las metas de otras áreas o subsistemas. El nivel de procesos conecta ejecutantes y desempeños individuales, considerando las secuencias de procesos de trabajo que interrelacionan los diferentes departamentos, en un análisis horizontal que evalúa su alineamiento con los resultados, siendo los procesos horizontales

la clave para comprender y analizar el desempeño de las tareas y la creación de valor en la organización. El nivel de puestos y personas está relacionado con el desempeño individual; se analizan los puestos y tareas en función de los objetivos organizacionales y los requerimientos de los procesos”.

2.4.3.3.2. Modelo SCAN Organizacional.

(Tosti, 2000), considera en el modelo tres niveles: “organización, operaciones y personas; además diferencia cinco componentes del ciclo del sistema: las condiciones iniciales que incluyen estructura organizacional, ambiente físico y prácticas, los inputs internos, que incluyen la estrategia, demanda y dirección, los procesos, que divide en administración, métodos y ejecutantes y los resultados o productos que divide en resultados de negocio, productos o servicios y las consecuencias para el trabajador. En este modelo, los destinatarios son a nivel organizacional los dueños o accionistas; a nivel operaciones, los clientes; y a nivel personas, los empleados. En el modelo de Arquitectura de la Performance existen cuatro dimensiones culturales: los valores, la visión, las creencias y prácticas de gestión que condicionan cuatro factores clave de performance, la motivación (porqué), el ambiente (dónde), la estructura (qué) y el aprendizaje (cómo). Para cada caso de desempeño individual, los niveles de competencia (conocimientos y habilidades) y de confianza (logros pasados, comportamiento, actitud y contribución) determinan el tipo de intervención a seleccionar, de igual forma propone cuatro cuadrantes de acción: en el primer cuadrante, los novicios en la organización, con baja competencia y baja autoconfianza, se benefician más de intervenciones centradas en el aprendizaje e información y para mejorar su confianza se necesita conocer la misión, estrategias, objetivos y tareas de la organización”.

2.4.3.3.3. Modelo de Management.

El modelo de Spitzer, citado por (Bernárdez, 2006) , “hace énfasis en el rol de la supervisión y gestión para el logro y mantenimiento de la performance. Según el modelo, el supervisor directo controla la forma en que el ejecutante individual percibe y recibe los elementos del modelo clásico de Gilbert, filtrándolos y regulándolos en una forma positiva o negativa. Por lo que el supervisor puede compensar la carencia o falta de cualquier elemento dando una respuesta inmediata al ejecutante. El autor enfatiza que la participación de la supervisión es clave para cualquier proyecto de mejora del desempeño exitoso”.

El modelo se representa en la siguiente Figura:

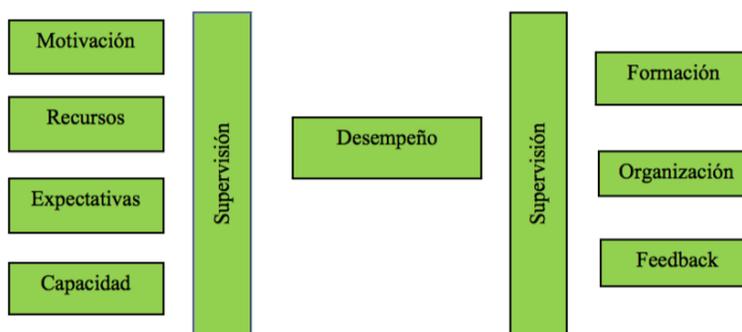


Figura N° 1 Modelo de Management

Fuente: Adaptado de Spitzer (1985), citado por Bernárdez (2006)

2.4.3.3.4. Modelos Estratégicos.

Están centrados en el proceso de creación y renovación de la organización, por esto son requeridos para iniciar análisis, detección de necesidades y establecer nuevos rumbos para la organización.

2.4.3.3.4.1. Mega planeación (Kaufman, Corrigan, & Johnson).

En este modelo, (Kaufman, 2004) considera que “el desempeño individual y organizacional dependen del desempeño de los clientes de la organización, de los clientes de esos clientes y de la sociedad local, regional y global de la que forman parte, para asegurar su sostenibilidad en el tiempo.



Figura N° 2 Modelo de Mega planeación

Los autores de este modelo mencionan que los resultados del desempeño pueden analizarse en tres niveles: 1) mega, donde se definen los objetivos sociales del desempeño en términos del impacto deseado. Dichos resultados derivan de una visión ideal de la sociedad deseada y es en base a la cual se define la misión de la organización y sus integrantes. 2) Macro, donde los resultados son los productos, servicios y valor generado por la actividad de la organización. 3) Micro, donde los resultados son medidos en

términos de los componentes internos de la organización, como productos terminados y en proceso, competencias del personal, desempeño de las personas, entre otros”.

2.5. Marco conceptual.

De la investigación se han podido conceptualizar algunos términos que son importante para el estudio:

- Cambio organizacional: adopción de una nueva idea o comportamiento por las organizaciones.
- Centralización; se refiere al nivel de jerarquía con autoridad para tomar decisiones.
- Comportamiento organizacional; micro-enfoque de las organizaciones que se centra en las personas dentro de las organizaciones como las unidades pertinentes de análisis.
- Contingencia; teoría que significa que una cosa depende de otras; para que la organización sea efectiva, debe haber un “buen ajuste” entre su estructura y las condiciones en su entorno.
- Dependencia; un aspecto del poder horizontal, en el que un departamento depende de otro y este último se encuentra en una posición de más poder.
- Desarrollo organizacional (DO); área de la ciencia del comportamiento dedicada a mejorar el desempeño por medio de la confianza, las confrontaciones abiertas de los problemas, el empowerment y la participación de los empleados, el diseño de un trabajo significativo, la
- cooperación entre los grupos y el uso total del potencial humano.
- Diferenciación; diferencias cognoscitivas y emocionales entre los gerentes en varios departamentos funcionales de una organización y las diferencias en la estructura formal entre esos departamentos.

- Diseño del puesto; asignación de metas y tareas que deben alcanzar los empleados.
- Efectividad; grado al cual una organización alcanza sus metas.
- Eficiencia; cantidad de recursos empleada para alcanzar las metas de una organización, con base en la cantidad de materia prima, dinero y empleados necesarios para elaborar determinado nivel de producción.
- Entorno de organización; todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y tienen el potencial de afectarla completa o a una de sus partes.
- Entorno de tarea; sectores con los que la organización interactúa de forma directa y que tienen un impacto directo sobre la capacidad de la organización para alcanzar sus metas.
- Entorno general; aquellos sectores que podrían no tener un impacto directo sobre las operaciones cotidianas de una empresa, pero que influyen indirectamente en ella.
- Estandarización; políticas que aseguran que todas las sucursales de la empresa en todas las ubicaciones operen de la misma forma.
- Estrategia de diferenciación; estrategia de negocios que trata de distinguir los productos o servicios de una organización de los de otras en la industria.
- Estructura divisional; estructura en la cual las divisiones se pueden organizar conforme a productos o servicios individuales, grupos de productos, principales proyectos o programas, divisiones, negocios o centros de utilidades; en ocasiones llamada estructura por producto o unidades estratégicas de negocio.
- Estructura funcional; estructura organizacional en la cual las actividades se agrupan por función común desde el nivel inferior hasta el superior de la organización.

- Estructura horizontal; estructura organizacional que organiza a los empleados en torno a procesos clave, en vez de hacerlo por función, producto o geografía.
- Estructura matricial; estructura organizacional en la cual tanto la división del producto como las estructuras funcionales (horizontales y verticales) se implementan de forma simultánea.
- Estructura organizacional designa las relaciones formales de reporte, incluido el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de gerentes y supervisores; identifica la agrupación de personas en departamentos y de los departamentos en la organización; incluye el diseño de
- Sistemas para asegurar una comunicación, coordinación e integración efectivas de los esfuerzos entre los departamentos.
- Estudios de Hawthorne; serie de experimentos sobre la productividad del trabajador, la cual se inició en 1924 en la planta Hawthorne de Western Electric Company en Illinois; atribuían la creciente productividad de los empleados al mejor trato que les dieron los gerentes durante el estudio.
- Forma de la organización; tecnología, estructura, productos, metas y personal específicos de la organización.
- Forma diversificada; forma de organización que ocurre cuando las grandes empresas maduras se subdividen en grupos de productos o mercados.
- Formalización; grado al cual una organización tiene reglas, procedimientos y documentación por escrito.
- Interdependencia; grado al cual los departamentos dependen unos de otros para obtener los recursos o materiales con el fin de lograr sus tareas.

- Matriz de producto tipo de estructura matricial en la cual los gerentes del proyecto o del producto tienen la autoridad principal y los gerentes funcionales simplemente asignan al personal técnico a los proyectos y proporcionan expertos y asesoría según se requiera.
- Matriz funcional tipo de estructura matricial en la cual los jefes funcionales tienen la autoridad principal y los administradores o gerentes del proyecto o del producto simplemente coordinan las actividades.
- Mecanicista; sistema organizacional marcado por reglas, procedimientos, una jerarquía de autoridad clara y toma de decisiones centralizada.
- Organizaciones; entidades sociales orientadas a las metas, designadas como sistemas de actividad deliberadamente estructurados, coordinados y vinculados con el entorno externo.
- Satisfactorio; aceptación de un nivel de desempeño satisfactorio, en vez de máximo, permitiendo que una organización alcance varias metas de forma simultánea.
- Sectores; subdivisiones del entorno externo que contienen elementos similares.
- Teoría organizacional macro examen; de las organizaciones que analiza a la organización como unidad.
- Toma de decisiones centralizada; toma de decisiones en la cual los problemas y las decisiones se canalizan hacia los niveles superiores de la jerarquía para su solución.
- Toma de decisiones descentralizada; toma de decisiones en la que la autoridad se presiona hacia los niveles organizacionales más bajos.

Capítulo III

3. Hipótesis de la investigación

3.1. Hipótesis general.

- El diseño organizacional influye significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú Sac en el año 2017.

3.2. Hipótesis específicas.

- La división y agrupación del trabajo influirá significativamente en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú s.a.c. en el periodo 2017
- El nivel de influencia que tiene la especialización está asociado directamente con el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú s.a.c
- El nivel de influencia que tiene el tramo de control en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú s.a.c
- La cadena de mando influirá directamente en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú s.a.c. en el periodo 2017
- La toma de decisiones influirá directamente en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú s.a.c. en el periodo 2017

Capítulo IV

4. Marco metodológico

4.1. Método de la investigación

Hipotético - Deductivo

El método hipotético-deductivo es el procedimiento que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.

Este método obliga al científico a combinar la reflexión racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación).

En la investigación presentada se ha utilizado este método; ya que se realizó el estudio con los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú s.a.c. En la cual, se observó como la carencia de un diseño podía influir en el desempeño del personal. Por tal motivo, se plantearon posibles hipótesis para llegar a una solución de estos problemas. Luego, a través de la recopilación de datos se pudo comprobar las hipótesis.

Enfoque mixto: cuantitativo y cualitativo

4.1.1. Diseño de la investigación.

No experimental, transeccional, descriptivo y correlacional

Fue no experimental porque no se ha manipulado ninguna variable independiente para ver sus efectos en la variable dependiente, tal como lo señala Kerlinger (1988), “lo que hacemos

en la investigación no experimental es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”. Fue transeccional, puesto que la recolección de información se hizo en un solo momento y en un tiempo único (año 2017).

Fue correlacional, porque se determina la relación entre el diseño organizacional y el desempeño laboral sin precisar el sentido de causalidad. (Sampiere, 2006).

Para el análisis de datos descriptivo se presentan los datos en tablas de contingencia calculando sus proporciones y promedios. Análisis ligados a las hipótesis para determinar la relación entre el diseño organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa en estudio, se hará uso de la estadística inferencial a través de la prueba estadística coeficiente de correlación de Spearman, mediante el software SPSS vs22.

4.1.2. Población y muestra de la investigación

Población:

11 colaboradores de la empresa Edison Energy Perú s.a.c

Muestra:

11, es decir esta muestra es no probabilística, porque no va a ser uso de la probabilidad de acierto o fracaso para determinar su tamaño. Además, es intencional, su tamaño está en función a la intención que tiene el investigador para determinar los resultados en función al total de la población.

4.1.3. Variables de la investigación

4.1.3.1. Variable independiente

Diseño organizacional

Es el proceso mediante el cual se puede construir o modificar la estructura de una organización, con la finalidad de lograr sus objetivos a través de la eficiencia y eficacia de los procesos y del personal

4.1.3.1.1. Dimensiones

Departamentalización (División y agrupación del trabajo)

Es la forma en que se agrupan los puestos, aunque una organización puede utilizar su propia y exclusiva clasificación.

Especialización

Es la situación que se da en la división del trabajo en que un individuo aprende a dominar por completo una parte del proceso productivo. Por lo tanto, es una de las formas de la división social del trabajo tanto entre distintas ramas de la industria y de la producción dentro de una organización

Tramo de control

Se refiere al número de trabajadores que un gerente puede dirigir de manera eficaz y eficiente. Esto determina principalmente, el número de niveles y gerentes que una organización posee.

Cadena de mando

Se refiere a la línea continua de autoridad que va desde la parte superior de la organización hasta la última posición, además esclarece quién reporta a quién.

Toma de decisiones

Es un proceso por el cual se selecciona la mejor opción de entre muchas otras, este es un proceso que se da habitualmente dentro de una organización, la toma de decisiones se puede

clasificar en centralizada y descentralizada, y de esta manera sabemos cómo se puede evaluar la toma de decisiones

4.1.3.2. Variable dependiente

Desempeño

Es el comportamiento de una persona y cómo influye dicho comportamiento en la disminución de los costes de los procesos y actividades que se tienen que efectuar según las características de las tareas asignadas hacia al interior de una organización, así como también el rendimiento y resultados que brinda a las organizaciones, tecnologías y sistemas.

4.1.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica: encuesta, se ha utilizado esta técnica para estandarizar los datos, lo que nos permite su tratamiento informático y el análisis estadístico.

Instrumento: cuestionario, en esta investigación se ha usado esta técnica debido a que nos permite formular preguntas abiertas, las cuales se han usado para el estudio del diseño organizacional de la empresa.

4.1.5. Procedimiento y recolección de datos

Elaboración del instrumento;

Validación de los instrumentos

Sensibilización de los colaboradores

Aplicación de las encuestas

4.1.6. Técnicas de procesamiento de análisis de datos

Tabla de distribución de frecuencia

Gráfico de barras

Capítulo V

5. Resultados obtenidos

5.1. Presentación y análisis de los resultados.

5.1.1. Resultado de la variable N° 1

5.1.1.1. Desempeño Laboral.

Tabla N° 1 Desempeño Laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	1	9,1	9,1
Adecuado	7	63,6	72,7
Excelente	3	27,3	100,0
Total	11	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: Respecto a la variable desempeño laboral, se observa que el 9.1% de los colaboradores presentan un desempeño regular. Por otro lado, el 63.6% muestra un adecuado desempeño y en el 27.3% alcanza un excelente desempeño laboral

Interpretación: En la tabla se puede observar que los colaboradores presentan un adecuado desempeño, debido a que conocen y realizan sus funciones de manera efectiva. Por otro lado, hay una buena comunicación entre los colaboradores, lo que permite que haya una comunicación efectiva entre las áreas para cumplir los objetivos determinados.

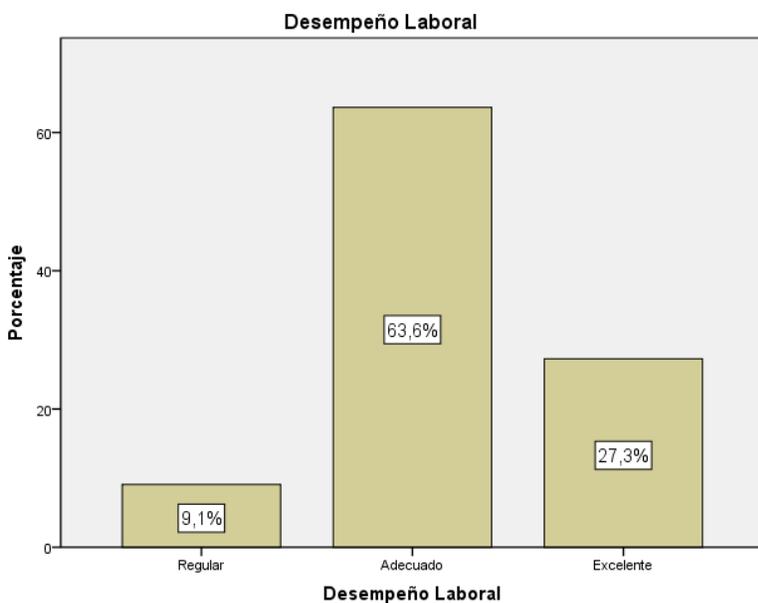


Figura N° 3 Desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru S.A.C.

5.1.2. Resultado de la variable N° 2

5.1.2.1. Departamentalización (División y Agrupación del trabajo)

Tabla N° 2 Departamentalización (División y Agrupación del trabajo)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sin agrupación / sin división	3	27,3	27,3
Baja agrupación	7	63,6	90,9
Mediana agrupación	1	9,1	100,0
Total	11	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: Respecto a la dimensión departamentalización (División y Agrupación del trabajo), se observa que el 27,3 % de los colaboradores presentan una carencia de agrupación. Por otro lado, el 63,6% muestra una baja agrupación y en el 9.1% alcanza una mediana agrupación.

Interpretación: En la tabla se puede observar que los colaboradores perciben que tienen una baja agrupación de funciones. Debido a que las áreas no tienen una división definida, ya que la empresa se desarrolla por proyectos y estos necesitan el conocimiento de todos los profesionales para que se pueda llevar a cabo.

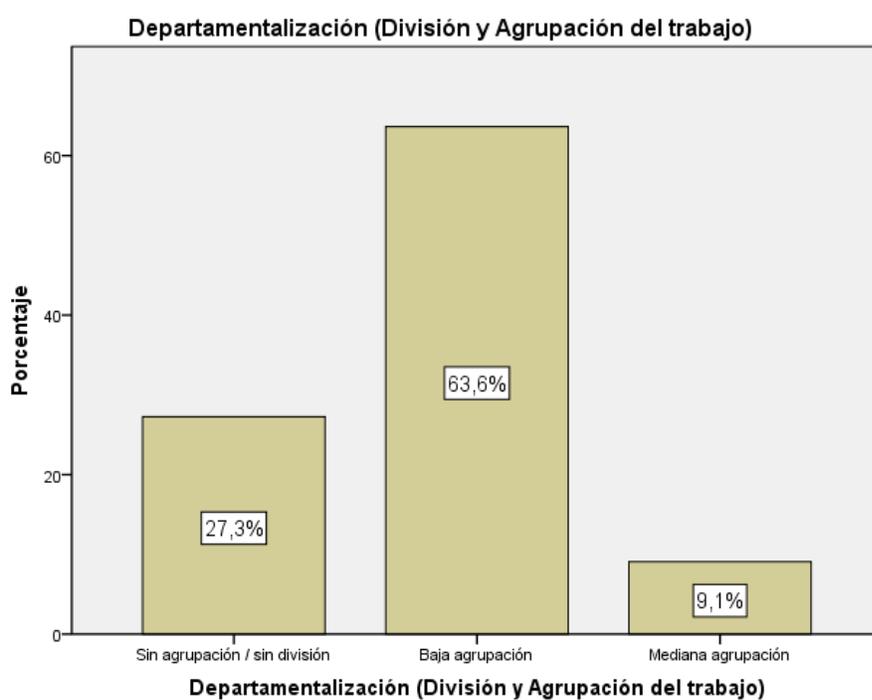


Figura N° 4 Departamentalización de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú S.A.C.

5.1.2.2. Especialización

Tabla N° 3 Especialización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mediana	3	27,3	27,3
Adecuada	3	27,3	54,5
Alta	5	45,5	100,0
Total	11	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: Respecto a la dimensión especialización, se observa que el 27.3% de los colaboradores presentan una mediana especialización. Por otro lado, el 27.3% muestra una adecuada especialización y en el 45.5% alcanza una alta especialización.

Interpretación: En la tabla se puede observar que los colaboradores presentan una tasa alta de especialización, debido a que todos los colaboradores son profesionales que están divididos por conocimientos técnicos. Pero debido a que la principal actividad de la empresa es por la presentación de expedientes, todos tienen conocimientos desarrollados respecto a la industria del sector eléctrico.

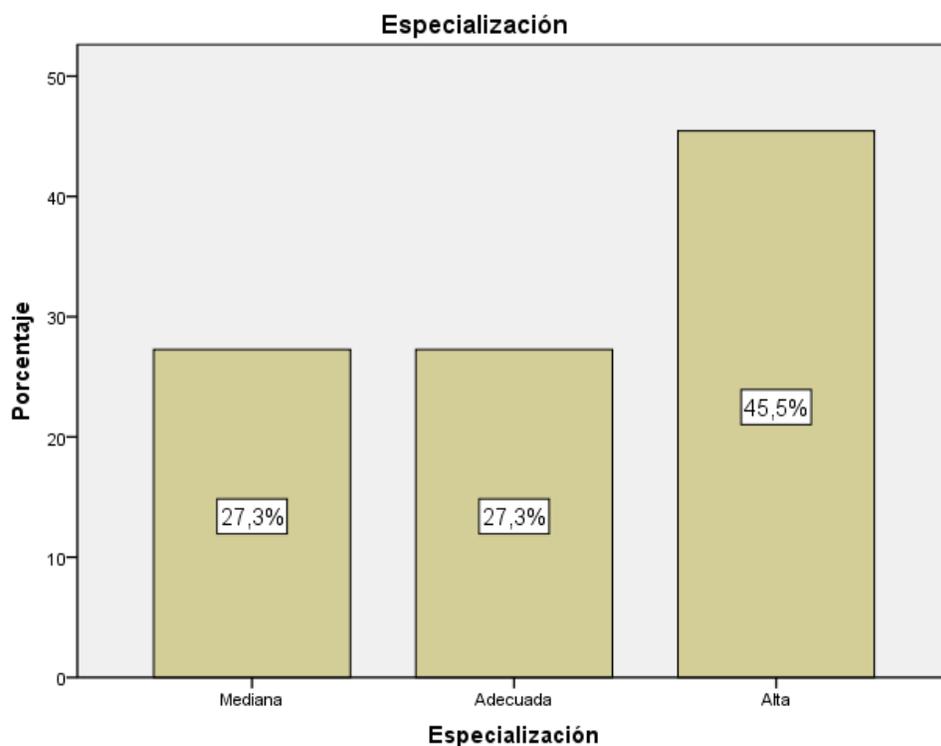


Figura N° 5 Especialización de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú S.A.C.

5.1.2.3. Tramo de control

Tabla N° 4 Tramo de control

	Frecuencia	Porcentaje
Menor tramo	4	36,4
Mayor tramo	7	63,6
Total	11	100,0

Fuente: Datos de la investigación

Descripción: Respecto a la dimensión tramo de control, se observa que el 36.4% de los colaboradores percibe un menor tramo de control. Por otro lado, el 63.6% percibe un mayor tramo de control.

Interpretación: En la tabla se puede observar que los colaboradores perciben un alto porcentaje de tramo de control, debido a que se tiene establecido una estructura organizacional que está definida por áreas, aunque esta no está establecida en un documento o manual organizacional.

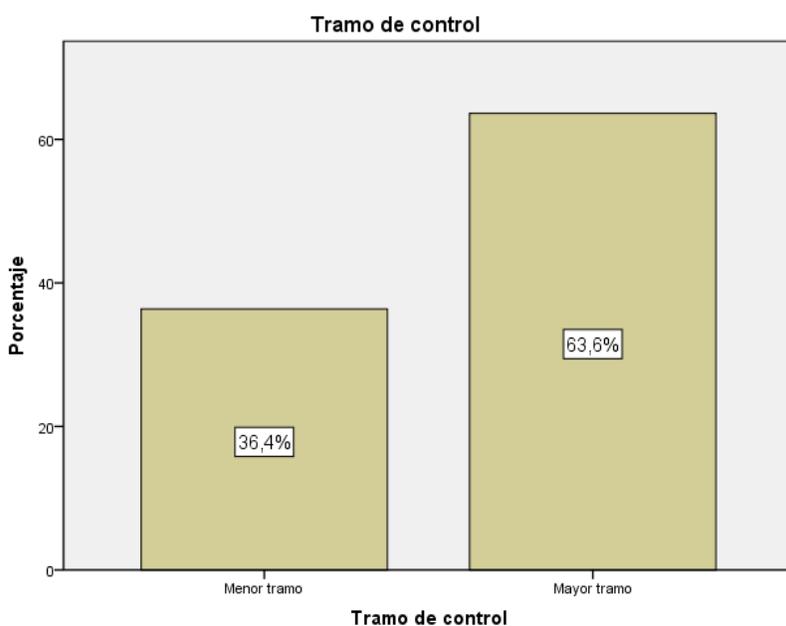


Figura N° 6 Tramo de control de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru S.A.C.

5.1.2.4. Cadena de mando

Tabla N° 5 Cadena de mando

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Alta subordinación	1	9,1	9,1
Subordinación Media	7	63,6	72,7
Baja subordinación	2	18,2	90,9
Muy baja subordinación	1	9,1	100,0
Total	11	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: Respecto a la dimensión cadena de control, se observa que el 9.1% de los colaboradores percibe una alta subordinación. Por otro lado, el 63.6% percibe una subordinación media. Además, el 18.2% percibe una baja subordinación y el 9.1% percibe una muy baja subordinación.

Interpretación: En la tabla se puede observar que la gran mayoría de los colaboradores percibe una subordinación media y esto se debe a que tienen establecido cada uno de ellos la estructura organizacional. Sin embargo, hay una comunicación horizontal entre las áreas. Lo cual permite que no exista una comunicación vertical o haya burocracia en los procesos.

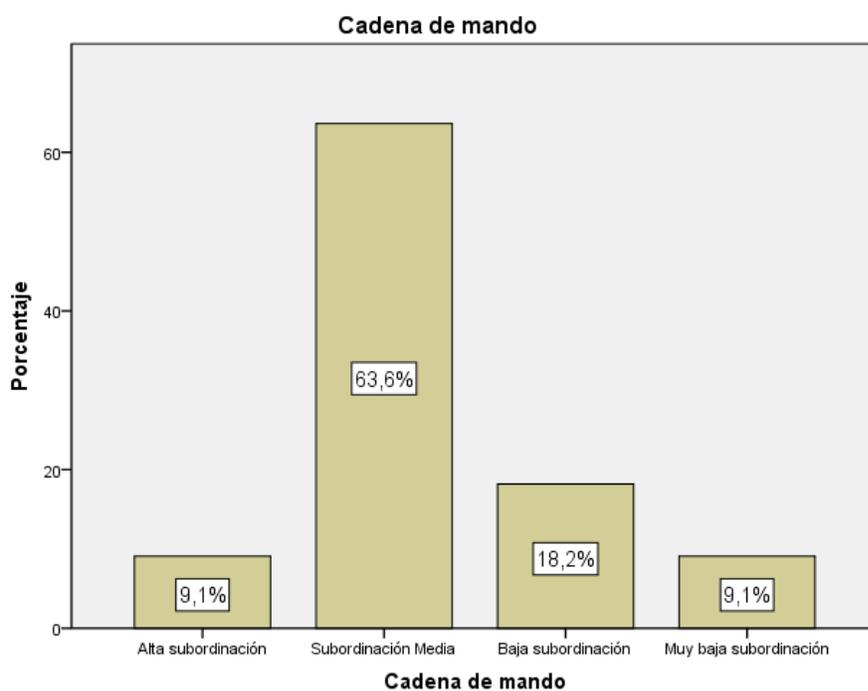


Figura N° 7 Tramo de control de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú S.A.C

5.1.2.5. Toma de decisiones

Tabla N° 6 Toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja descentralización	2	18,2	18,2
Descentralización media	7	63,6	81,8
Muy alta descentralización	2	18,2	100,0
Total	11	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: Respecto a la dimensión toma de decisiones, se observa que el 18.2% de los colaboradores percibe una baja descentralización. Por otro lado, el 63.6% percibe una descentralización media y el 18.2% percibe una muy alta descentralización.

Interpretación: En la tabla se puede observar que la gran mayoría de los colaboradores percibe una descentralización media, debido a que los altos mandos toman decisiones con la información que le brindan sus colaboradores y con la que obtienen de sus conocimientos. Por lo tanto, al tomar la decisión se opta por evaluar todas las opiniones de los profesionales involucrados.

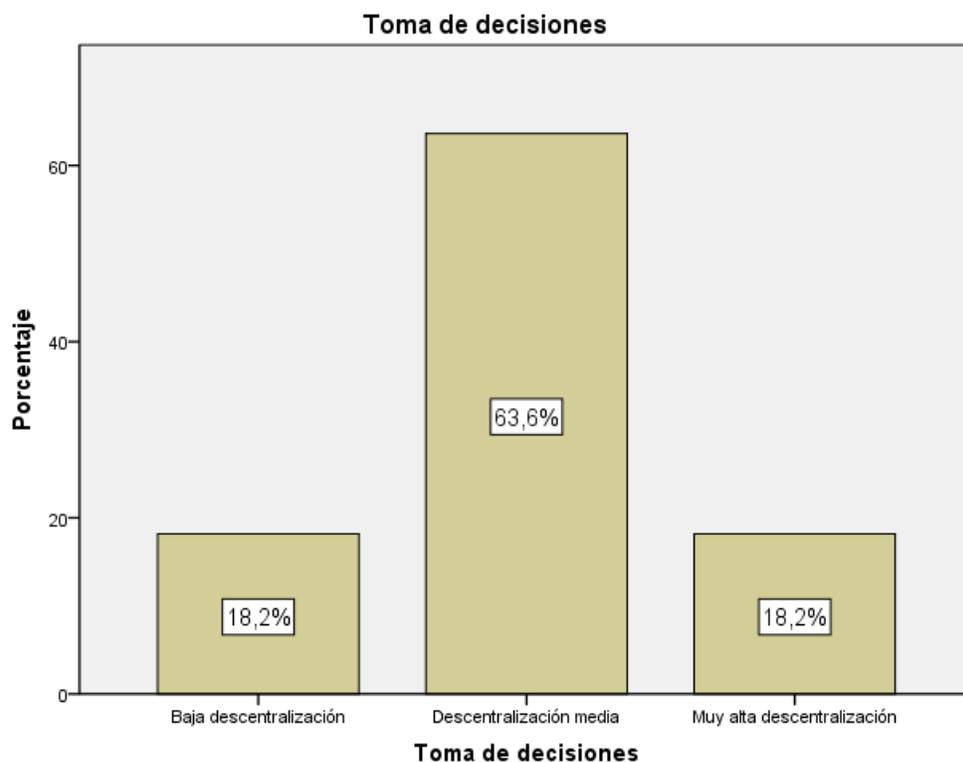


Figura N° 8 Tramo de control de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú S.A.C.

5.1.2.6. Diseño Organizacional

Tabla N° 7 Diseño Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje
Diseño mecanicista	7	63,6
Diseño orgánico	4	36,4
Total	11	100,0

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: Respecto a la variable diseño organizacional, se observa que el 63.6% de los colaboradores percibe un diseño mecanicista. Por otro lado, el 36.4% percibe un diseño organizacional orgánico.

Interpretación: En la tabla se puede observar que la gran mayoría de los colaboradores percibe una subordinación media y esto se debe a que tienen establecido cada uno de ellos la estructura organizacional. Sin embargo, hay una comunicación horizontal entre las áreas. Lo cual permite que no exista una comunicación vertical o haya burocracia en los procesos.

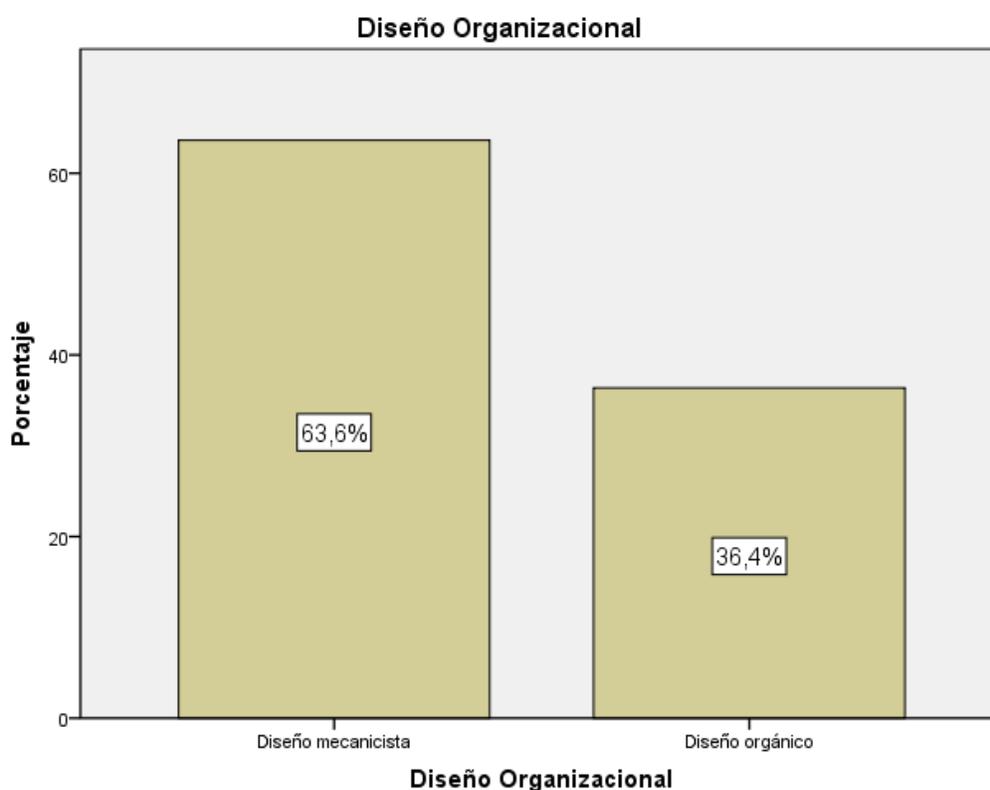


Figura N° 9 Tramo de control de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru S.A.C.

5.2 Análisis e interpretación de los resultados

5.2.1 Prueba de Hipótesis Principal

Hipótesis Principal: El diseño organizacional influye significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru Sac en el año 2017.

Hipótesis Nula: El diseño organizacional no influye significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru Sac en el año 2017.

Resultado

Tabla N° 8 Diseño Organizacional por Desempeño Laboral

Diseño Organizacional	Desempeño Laboral						Total	
	Regular		Adecuado		Excelente		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Diseño mecanicista	0	,0%	4	36,4%	3	27,3%	7	63,6%
Diseño orgánico	1	9,1%	3	27,3%	0	,0%	4	36,4%
Total	1	9,1%	7	63,6%	3	27,3%	11	100,0%

Chi – cuadrado = 3.592 gl=2 Sig.= 0.166

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: Respecto a la tabla N° 9 sobre el diseño organizacional y el desempeño laboral observamos que el 63.6% de los colaboradores afirman que perciben un diseño mecanicista, de estos el 36.4% muestran un adecuado desempeño y el 27.3% alcanzan un excelente desempeño. Por otro lado, el 36.4% de los colaboradores perciben un diseño orgánico de estos el 9.1% tiene un desempeño regular y el 27.3% un adecuado desempeño

Inferencial: De acuerdo con la prueba de hipótesis principal, el valor chi cuadrado es de 3.592 con 2 grados de libertad y un valor de significancia asociado de 0.166, como este valor es superior a 0.05, afirmamos que no existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, es decir, que el diseño organizacional no influye significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú Sac en el año 2017.

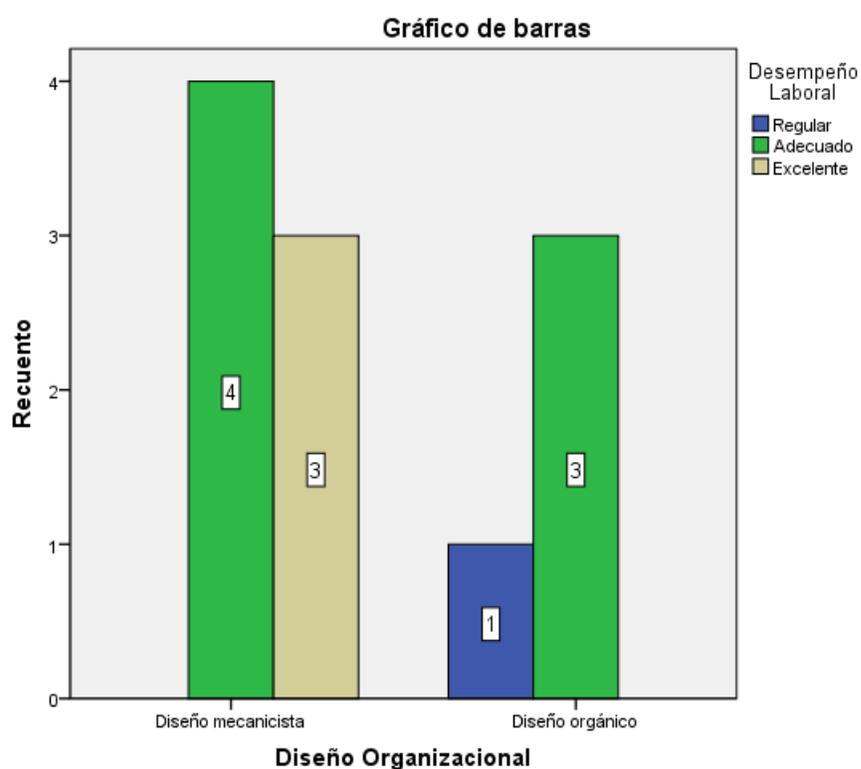


Figura N° 10 Distribución de los resultados del diseño organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú S.a.c.

5.2.2. Prueba de hipótesis específicas

Hipótesis específica 1:

La división y agrupación del trabajo influye significativamente en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru s.a.c. en el periodo 2017

Hipótesis nula 1:

La división y agrupación del trabajo no influye significativamente en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru s.a.c. en el periodo 2017

Tabla N° 9 Departamentalización (División y Agrupación del trabajo) por Desempeño

Laboral

		Desempeño Laboral						Total	
		Regular		Adecuado		Excelente		f	%
		f	%	f	%	F	%		
Departamentalización (División y Agrupación del trabajo)	Sin agrupación / sin división	0	,0%	2	18,2 %	1	9,1 %	3	27,3%
	Baja agrupación	1	9,1%	4	36,4 %	2	18,2 %	7	63,6%
	Mediana agrupación	0	,0%	1	9,1%	0	,0%	1	9,1%
Total		1	9,1%	7	63,6 %	3	27,3 %	11	100,0%

Chi – cuadrado = 1,147 gl=4 Sig.= 0.887

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: Respecto a la tabla N° 10 sobre la departamentalización (División y agrupación del trabajo) observamos que el 27.3% de los colaboradores afirman que perciben una carencia de división, de estos el 18.2% tienen un adecuado desempeño y el 9.1% tienen un excelente desempeño laboral. Por otro lado, el 63.6% de los colaboradores perciben una baja división del trabajo, de estos el 9.1% tiene un desempeño regular, el 36.4% un adecuado desempeño y el 18.2% un excelente desempeño laboral.

Inferencial: De acuerdo con la prueba de hipótesis específica, el valor chi cuadrado es de 1,147 con 4 grados de libertad y un valor de significancia asociado de 0.887, como este valor es superior a 0.05, afirmamos que no existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, es decir, que La división y agrupación del trabajo no influye significativamente en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru s.a.c. en el periodo 2017

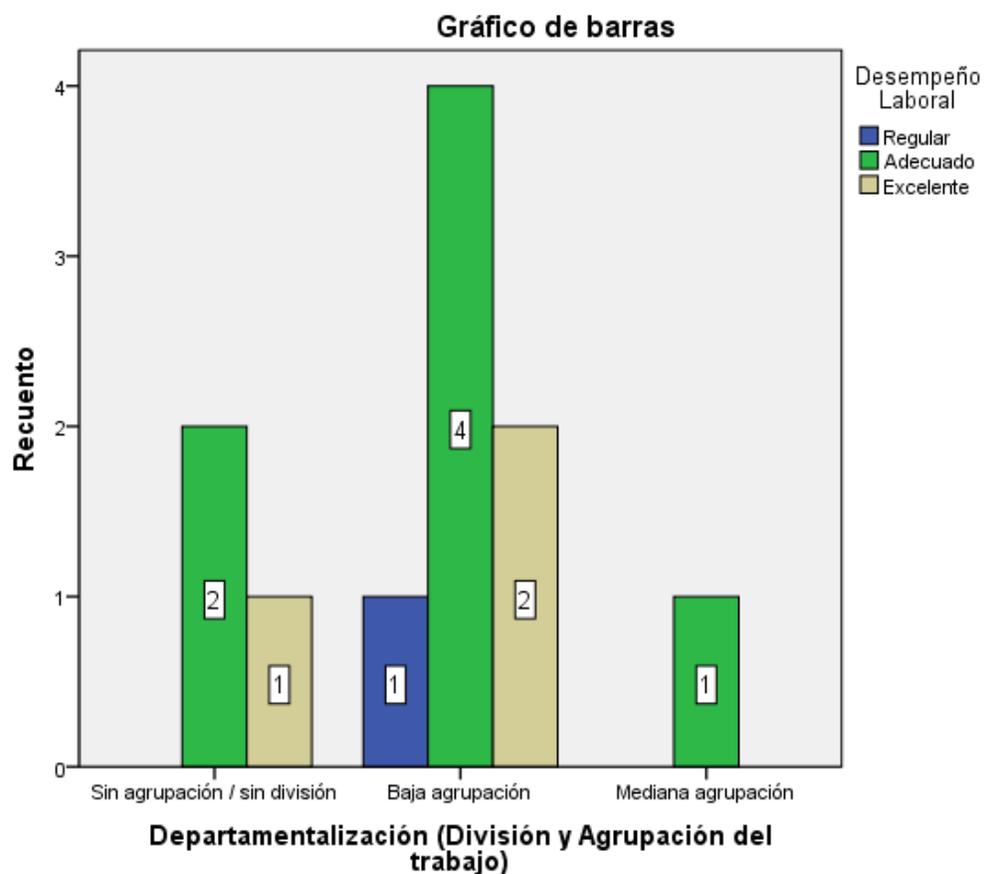


Figura N°11 Distribución de los resultados de la departamentalización (División y Agrupación del trabajo) y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú Sac

Hipótesis específica 2:

El nivel de influencia que tiene la especialización está asociado directamente con el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú Sac

Hipótesis nula 2:

El nivel de influencia que tiene la especialización no está asociado directamente con el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú Sac

Tabla N° 10 Especialización por Desempeño Laboral

		Desempeño Laboral						Total	
		Regular		Adecuado		Excelente		f	%
		f	%	f	%	f	%		
Especialización	Mediana	0	,0%	2	18,2%	1	9,1%	3	27,3%
	Adecuada	1	9,1%	2	18,2%	0	,0%	3	27,3%
	Alta	0	,0%	3	27,3%	2	18,2%	5	45,5%
Total		1	9,1%	7	63,6%	3	27,3%	11	100,0%

Chi – cuadrado = 3.841 gl=4 Sig.= 0.428

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: Respecto a la tabla N° 11 sobre la especialización observamos que el 27.3% de los colaboradores afirman que perciben una mediana especialización, de estos el 18.2% tienen un adecuado desempeño y el 9.1% tienen un excelente desempeño laboral. Por otro lado, el 27.3% de los colaboradores perciben una adecuada especialización, de estos el 9.1% tiene un desempeño regular, el 18.2% un adecuado desempeño. Así mismo, el 45.5% de los colaboradores afirman que perciben una alta especialización, de estos el 27.3 % tienen un adecuado desempeño y el 18,2% tienen un excelente desempeño.

Inferencial: De acuerdo con la prueba de hipótesis específica, el valor chi cuadrado es de 3,841 con 4 grados de libertad y un valor de significancia asociado de 0.428, como este valor es superior a 0.05, afirmamos que no existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, es decir, que el nivel de influencia que tiene la especialización no está asociado directamente con el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú Sac

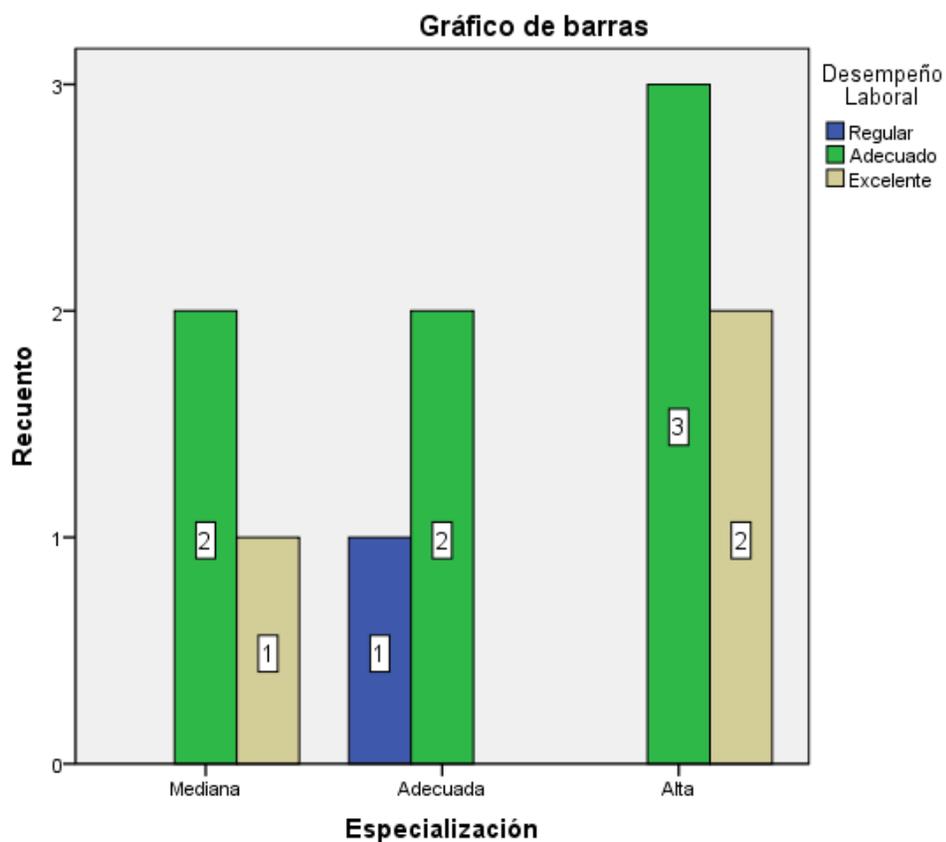


Figura N° 12 Distribución de los resultados del diseño organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú S.a.c.

Hipótesis específica 3:

El nivel de influencia que tiene el tramo de control en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru s.a.c.

Hipótesis nula 3:

El nivel de influencia que no tiene el tramo de control en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru s.a.c.

Tabla N° 11 Tramo de control por Desempeño Laboral

		Desempeño Laboral						Total	
		Regular		Adecuado		Excelente			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Tramo de control	Menor tramo	0	,0%	3	27,3%	1	9,1%	4	36,4%
	Mayor tramo	1	9,1%	4	36,4%	2	18,2%	7	63,6%
Total		1	9,1%	7	63,6%	3	27,3%	11	100,0%

Chi – cuadrado = 0.711 gl=2 Sig.= 0.701

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: Respecto a la tabla N° 12 sobre la especialización observamos que el 36.4% de los colaboradores afirman que perciben un menor tramo de control, de estos el 27.3% tienen un adecuado desempeño y el 9.1% tienen un excelente desempeño laboral. Por otro lado, el 63.6% de los colaboradores perciben un mayor tramo de control, de estos el 9.1% tiene un desempeño regular, el 36.4% un adecuado desempeño y el 18.2% tienen un excelente desempeño.

Inferencial: De acuerdo con la prueba de hipótesis específica, el valor chi cuadrado es de 0,711 con 2 grados de libertad y un valor de significancia asociado de 0.701, como este valor es

superior a 0.05, afirmamos que no existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, es decir, que el nivel de influencia que no tiene el tramo de control en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru s.a.c.

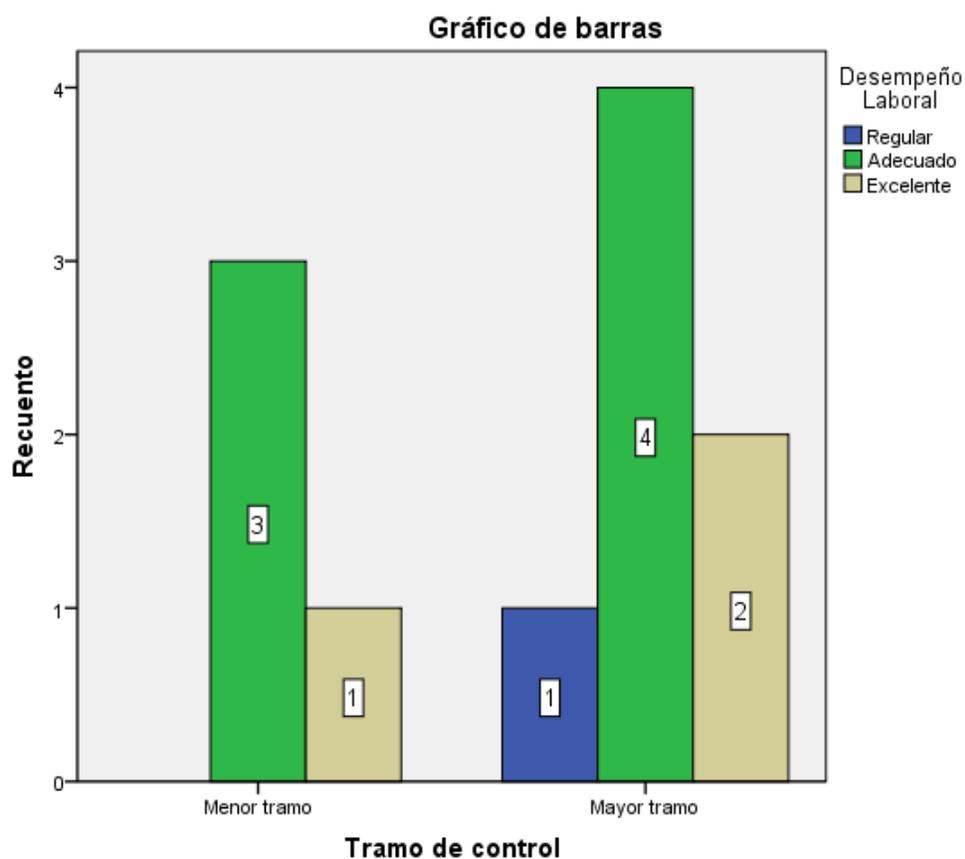


Figura N° 13 Distribución de los resultados del tramo de control y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú Sac

Hipótesis específica 4:

La cadena de mando influirá directamente en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru s.a.c. en el periodo 2017

Hipótesis nula 4:

La cadena de mando no influirá directamente en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru s.a.c. en el periodo 2017

Tabla N° 12 Cadena de mando por Desempeño Laboral

		Desempeño Laboral						Total	
		Regular		Adecuado		Excelente			
		f	%	F	%	f	%	F	%
Cadena de mando	Alta subordinación	0	,0%	1	9,1%	0	,0%	1	9,1%
	Subordinación Media	0	,0%	4	36,4%	3	27,3%	7	63,6%
	Baja subordinación	0	,0%	2	18,2%	0	,0%	2	18,2%
	Muy baja subordinación	1	9,1%	0	,0%	0	,0%	1	9,1%
Total		1	9,1%	7	63,6%	3	27,3%	11	100,0%

Chi – cuadrado = 13.020 gl=6 Sig.= 0.043

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: Respecto a la tabla N° 13 sobre la cadena de mando observamos que el 9.1 % de los colaboradores afirman que perciben una alta subordinación, de estos el 9.1% tienen un adecuado desempeño. Por otro lado, el 63.6% de los colaboradores perciben una subordinación media, de estos el 36.4% tiene un adecuado desempeño y el 27.3% un excelente desempeño laboral. Así

mismo, el 18.2% de los colaboradores perciben una baja subordinación, de estos el 18.2% tiene un adecuado desempeño. Por último, el 9.1% de los colaboradores perciben una muy baja subordinación, de estos el 9.1% tienen un regular desempeño.

Inferencial: De acuerdo con la prueba de hipótesis específica, el valor chi cuadrado es de 13.020 con 6 grados de libertad y un valor de significancia asociado de 0.043, como este valor es inferior a 0.05, afirmamos que no existen razones suficientes para rechazar la hipótesis específica, es decir, que la cadena de mando influirá directamente en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru s.a.c. en el periodo 2017

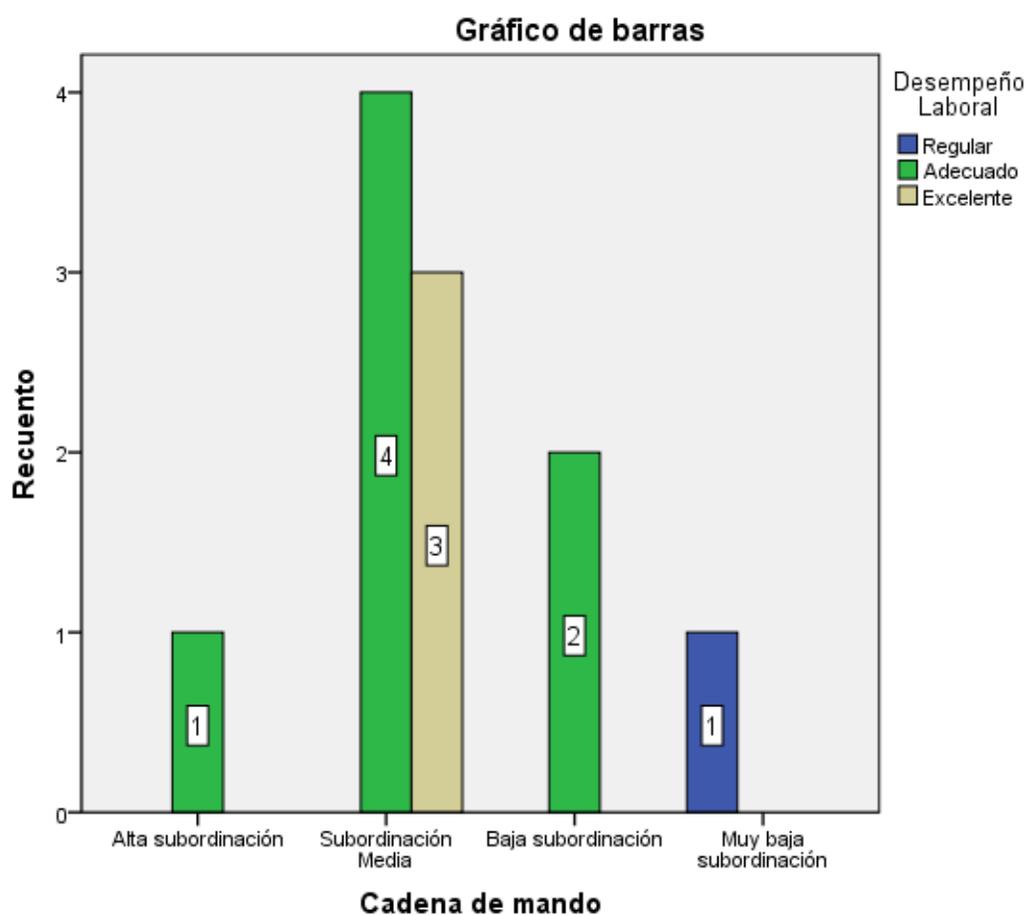


Figura N° 14 Distribución de los resultados de la cadena de mando y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú Sac

Hipótesis específica 5:

La toma de decisiones influirá directamente en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru s.a.c. en el periodo 2017

Hipótesis nula 5:

La toma de decisiones no influirá directamente en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru s.a.c. en el periodo 2017

Tabla N° 13 Toma de decisiones por Desempeño laboral

		Desempeño Laboral							
		Regular		Adecuado		Excelente		Total	
		f	%	F	%	f	%	f	%
Toma de decisiones	Baja descentralización	0	,0%	1	9,1%	1	9,1%	2	18,2%
	Descentralización media	0	,0%	5	45,5%	2	18,2%	7	63,6%
	Muy alta descentralización	1	9,1%	1	9,1%	0	,0%	2	18,2%
Total		1	9,1%	7	63,6%	3	27,3%	11	100,0%

Chi – cuadrado = 5.612 gl=4 Sig.= 0.230

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: Respecto a la tabla N° 14 sobre la toma de decisiones observamos que el 18.2 % de los colaboradores afirman que perciben una baja descentralización, de estos el 9.1% tienen un

adecuado desempeño y el 9.1% tienen un excelente desempeño. Por otro lado, el 63.6% de los colaboradores perciben una descentralización media, de estos el 45.5% tiene un adecuado desempeño y el 18.2% un excelente desempeño laboral. Así mismo, el 18.2% de los colaboradores perciben una muy alta descentralización, de estos el 9.1% tienen un regular desempeño, el 9.1% tienen un adecuado desempeño.

Inferencial: De acuerdo con la prueba de hipótesis específica, el valor chi cuadrado es de 5.612 con 4 grados de libertad y un valor de significancia asociado de 0.230, como este valor es inferior a 0.05, afirmamos que no existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, es decir, que la toma de decisiones no influirá directamente en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru s.a.c. en el periodo 2017

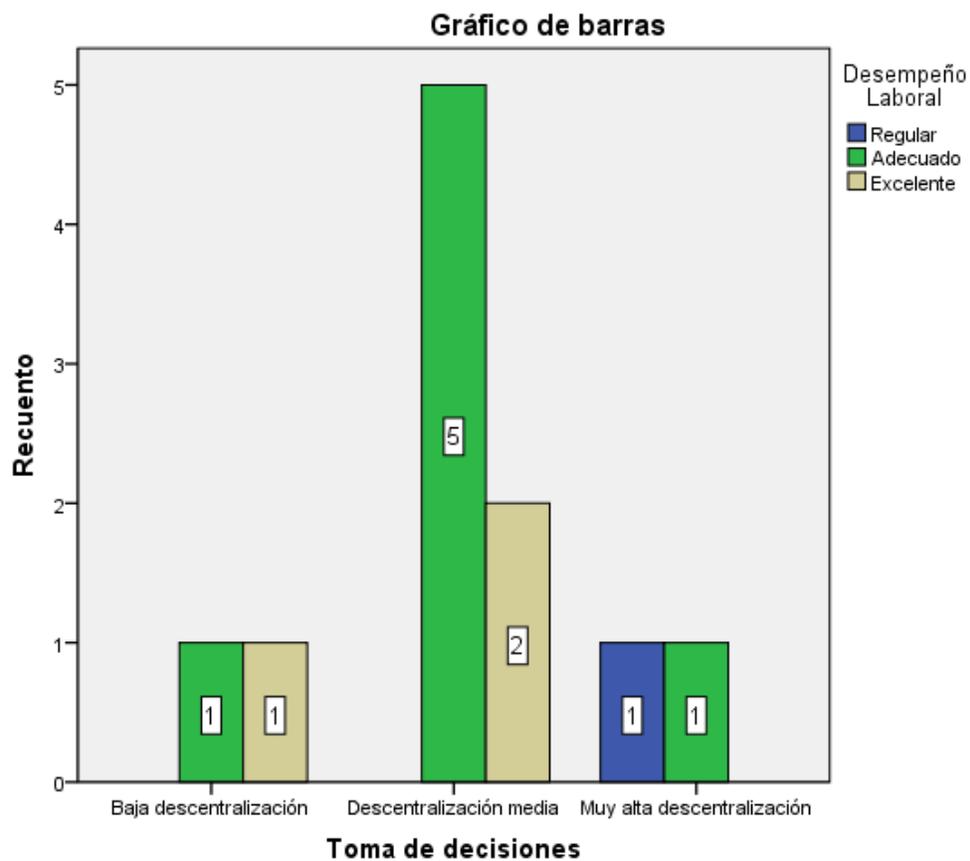


Figura N° 15 Distribución de los resultados de la toma de decisiones y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú Sac

Capítulo VI

Resultados obtenidos

1. De acuerdo al objetivo general es determinar si, el diseño organizacional influyo en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú S.A.C. en el año 2017 se observó en la prueba de hipótesis principal, el valor chi cuadrado es de 3.592 con 2 grados de libertad y un valor de significancia asociado de 0.166, como este valor es superior a 0.05, afirmamos que no existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, es decir, que el diseño organizacional no influye significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú Sac en el año 2017.

Se observa que no hay una relación entre el diseño organizacional y el desempeño, porque se percibe un diseño organizacional mecanicista en una organización donde los colaboradores normalmente realizan más de una actividad; ya que su principal actividad se basa en proyectos específicos, donde se necesita que los colaboradores participen en diferentes actividades para poder lograr los objetivos determinados.

Por lo tanto, se propone un diseño organizacional orgánico que se adecua con este tipo de organización (MYPE). Las organizaciones con un enfoque orgánico, conocido también como sistema de diseño natural, se caracterizan por ser organizaciones de aprendizaje. Esta organización procura promover las comunicaciones abiertas y la colaboración, asimismo, todos deben identificar y resolver problemas, permitiendo a la organización experimentar continuamente, aumentar y mejorar su capacidad. En las organizaciones orgánicas la estructura es de tipo horizontal, a diferencia de las mecánicas donde su

estructura es de tipo vertical. Los procesos de trabajo horizontales se caracterizan por integrar equipos multifuncionales que rompen las barreras entre departamentos, ya que estos equipos, dirigidos por ellos mismos, incluyen miembros de diferentes áreas

2. De acuerdo al primer objetivo secundario es determinar sí, la división y agrupación del trabajo del personal que labora en Edison Energy Perú s.a.c. se reflejará en el desempeño de los colaboradores se observó en la prueba de hipótesis específica, el valor chi cuadrado es de 1,147 con 4 grados de libertad y un valor de significancia asociado de 0.887, como este valor es superior a 0.05, afirmamos que no existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, es decir, que La división y agrupación del trabajo no influye significativamente en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru s.a.c. en el periodo 2017

Se observa que no hay relación entre el diseño organizacional y la división del trabajo, debido a que los colaboradores no perciben una división del trabajo estructurada, ya que la empresa cuando tiene un proyecto en común, todas las áreas y colaboradores tienen que desarrollar funciones que no son inherentes a sus puestos. Las pruebas muestran que si bien es cierto la empresa tiene personal altamente calificado, sin embargo, como la empresa no tiene desarrollada la herramienta de gestión (MOF).

3. De acuerdo al segundo objetivo secundario que es establecer el nivel de influencia que tiene la especialización en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú s.a.c. se observó en la prueba de hipótesis específica, el valor chi cuadrado es de 3,841 con 4 grados de libertad y un valor de significancia asociado de 0.428, como este valor es superior a 0.05, afirmamos que no existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, es decir, que el nivel de influencia que tiene la especialización no está

asociado directamente con el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú s.a.c.

En el siguiente estudio, se observa que no hay relación entre la variable diseño organizacional y especialización, debido a que el personal es calificado y profesional. Ya que la empresa necesita gente especializada en las áreas que tiene la empresa. Debido a que su principal actividad comercial se da a través de concursos y licitaciones, por lo tanto, se necesita conocimiento técnico y administrativo específico para el desarrollo de estos proyectos.

4. De acuerdo al tercer objetivo que es establecer el nivel de influencia que tiene el tramo de control en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru s.a.c. se observó en la prueba de hipótesis específica, el valor chi cuadrado es de 0,711 con 2 grados de libertad y un valor de significancia asociado de 0.701, como este valor es superior a 0.05, afirmamos que no existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, es decir, que el nivel de influencia que no tiene el tramo de control en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru s.a.c.

Se observa que en la empresa Edison Energy Perú s.a.c. tienen un tramo de control bajo, ya que la empresa es mediana. Por lo tanto, como el personal es resumido, los tramos de control son bajos. Además, por las actividades de la empresa se necesita que la comunicación entre los colaboradores sea horizontal. Ya que de otra manera la comunicación y los procesos se volverían burocráticos. Además, como todos los colaboradores son profesionales, todos asumen las responsabilidades en las tareas que desarrollan.

5. De acuerdo al cuarto objetivo específico que es determinar si, la cadena de mano influye en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú s.a.c. en el periodo 2017 se observó en la prueba de hipótesis específica, el valor chi cuadrado es de 13.020 con 6 grados de libertad y un valor de significancia asociado de 0.043, como este valor es inferior a 0.05, afirmamos que no existen razones suficientes para rechazar la hipótesis específica, es decir, que la cadena de mando influirá directamente en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú s.a.c. en el periodo 2017

En el caso de cadena de mando se analiza que hay una relación con el desempeño y esto se debe a que la empresa tiene una cadena de mando horizontal, ya que la empresa necesita que todas las áreas se relacionen y tengan una comunicación directa entre los colaboradores.

Debido a que cuando la empresa trabaja en las licitaciones o concursos públicos, todas las áreas tienen que trabajar de manera coordinada para poder llevar a cabo el objetivo en común, es por esta razón que todas las partes tienen que comunicarse de manera directa.

6. De acuerdo al quinto objetivo que es establecer en qué medida la toma de decisiones influye en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú s.a.c. en el periodo 2017, se observó en la prueba de hipótesis específica, el valor chi cuadrado es de 5.612 con 4 grados de libertad y un valor de significancia asociado de 0.230, como este valor es inferior a 0.05, afirmamos que no existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, es decir, que la toma de decisiones no influirá directamente en el

desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru s.a.c. en el periodo 2017

Se observa que la toma de decisiones se da de manera centralizada media, debido a que el gerente evalúa la información que le brindan los colaboradores y con la información que cuenta él puede llegar a realizar la toma de decisiones en algún proyecto u obra. Sin embargo, para un tipo de organización orgánica se necesita que la toma de decisiones sea de manera descentralizada, ya que los colaboradores están más involucrados en los proyectos y tiene la información de primera fuente.

Conclusiones

1. El diseño organizacional que perciben los colaboradores es de manera mecanicista según el análisis de las encuestas, es por esta razón que no tiene relación con el desempeño. Ya que, por las características que presenta la organización debería de ser de manera orgánica.
2. En la división y agrupación del trabajo se puede observar que no tiene relación con el desempeño, y esto se debe a que todos los colaboradores saben cuáles son sus funciones y tareas dentro de la organización, las cuales varían según cada proyecto en el cual trabajen, sin embargo estas no están plasmadas en un documento o reglamento. Por lo tanto, trabajan de acuerdo con las especificaciones que se necesiten según obra o proyecto que la organización amerite y se agrupen de diferentes maneras sin un orden.
3. La especialización del personal es alta debido a que la empresa necesita profesionales especializados en el área técnica y administrativa, ya que la organización así lo amerita. De acuerdo, con el estudio se pudo observar que no tiene relación con el desempeño, ya que la empresa tiene un personal calificado.
4. El tramo de control no guarda relación con el desempeño, debido a que la empresa es mediana, por lo tanto, los colaboradores asumen las responsabilidades y tareas que se les asigna, es por esta razón que no se visualiza un tramo de control alto.
5. La cadena de mando tiene relación con el desempeño, ya que los colaboradores tienen una comunicación de forma horizontal, y esto se debe que necesitan interactuar para lograr los objetivos como la adjudicación de algún proyecto o licitación.

6. La toma de decisiones es centralizada media, es por eso que no se relaciona con el desempeño, debido a que según el estudio debería de ser descentralizada la toma de decisiones.

Recomendaciones

1. Establecer en principio la necesidad de desarrollar un diseño organizacional basado en los resultados obtenidos en esta investigación tomando en cuenta las propuestas que se tiene en esta misma investigación con el fin de elaborar, implementar y poner en común un diseño que se ajuste con la realidad de la empresa.
2. Se debe de tener claridad acerca de las reales funciones que tienen los colaboradores, evaluar frecuentemente el manual de organizaciones, según se ajuste estableciendo los nexos y relaciones que se tienen entre las áreas y colaboradores.
3. Se debe de contar con un cronograma de capacitaciones para los profesionales, ya que tienen que estar especializados en los proyectos, en los cuales trabajan.
4. El tramo de control debe de ser más abierto, debido a que los profesionales están altamente capacitados para poder cumplir con las tareas y responsabilidades que se le asignan.
5. La cadena de control debe de ser de manera horizontal debido a que las áreas de la empresa necesitan estar en constante comunicación para poder lograr sus metas. Además, se debe de promover la comunicación y apoyo entre los colaboradores.
6. La toma de decisiones debería de ser descentralizada, ya que los colaboradores están más informados acerca de los proyectos y obras que tienen a su cargo. Por lo tanto, implementar un modelo de organigrama funcional, ayudaría a que la organización se convierta en descentralizada.

REFERENCIAS

- Bernárdez, M. (2006). *Tecnología del desempeño humano*. Chicago: Global Business Press.
- Borrego, D. (24 de diciembre de 2012). *Como mejorar el desempeño del personal*. . Obtenido de [http:// www.herramientasparapymes.com/como-mejorar-el-desempeno-del-personal](http://www.herramientasparapymes.com/como-mejorar-el-desempeno-del-personal)
- Cherrington. (1980). *Atributos de la Etica protestante del Trabajo de Weber*.
- Chiavenato. (2004). *Gestión del talento humano*.
- Chiavenato, I. (1999). *Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Administración de Recursos Humanos*. . McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos*. Colombia : McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración del Proceso Administrativo*. Colombia: Mc Graw Hill.
- D, B. (2006). *Performance Analysis: Knowing what to do*.
- D., B. (2006). *Performance Analysis: Knowing what to do*.
- Daft, R. L. (2010). *Teoria y diseño organizacional* .
- De la Fuente Sabaté, J., García-Tenorio Ronda, J., Guerras Martin, L., & Hernangómez Barahona, J. (1997). *Diseño organizativo de la empresa*. Madrid: Civitas.
- Dolan, S. V. (2007). *La gestión de los recursos humanos (3ª ed.)*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Excelencia, F. (9 de marzo de 2012). Obtenido de <http://excelenciahome.org/Camino.htm>

Faria, F. (1995). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. Mexico : Noriega Editores.

Faria, F. (1995). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. Mexico: Noriega.

Fayol, H. (1919). *Administracion Industrial en general*.

Furnham, A. (1990). *The protestant work ethic*.

Galbraith, J. (1977). *Organization designo*. Massachussets.

Gerson, R. &. (2006). *Positive Performance Improvement: a new paradigm for optimizing your workforce*. . Obtenido de http://books.google.com.mx/books?id=VXSbyJveRY4C&pg=PA49&lpg=PA49&dq=positive+core+model+richard+gerson&source=bl&ots=FZJvuqrBQR&sig=4SWmGLA2Bdpv13dQAsMuNv2eoQ&hl=es&sa=X&ei=W DdNT-TMCYSuiQLz_qWxDw&ved=0CCAQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

Gil, I. R. (1997). *La nueva dirección de personas en la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.

Gregor, M. (1960). *El lado humano de las organizaciones*.

Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall
Hispanoamericana S.A.

Hampden-Turner, C. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business: Understanding Cultural Diversity in Business*.

Handy. (1985). *The future of work*.

Harris, O. (1986). *Administración de Recursos Humanos: Conceptos de Conducta Interpersonal y casos*. Mexico: Limusa.

Hodge, A. &. (2003). *Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico*. Madrid: Pearson.

- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Kaufman, R. (2004). *Planificación Mega: herramientas prácticas para el éxito organizacional*.
Publications de la Universitat Jaume, I, D.L.
- Koontz, H. &. (1994). *Administración, 10ª edición*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Lorsh, L. y. (1967). *Adaptacion de las estructuras de las empresas* .
- Marin, P. (1993). *Ergonomía. Diseño del entorno laboral*. Salamanca, España: Eudema.
- Mayo, E. (1949). *Hawthorne and the Western Electric Company, The Social Problems of an Industrial Civilisation*.
- Mazariegos Sum, M. I. (2015). *Motivacion y desempeño laboral* . QUETZALTENANGO.
- Mintzberg, H. (1995). *La estructuración de las organizaciones*.
- Nadler, D., Gerstein, M., & Shaw, R. (1998). *Arquitectura organizativa*. Barcelona, España: Ediciones Granica.
- Naisbitt, J. (1982). *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives*.
- Narayanan, V. &. (1993). *Organizationa theory. A strategic approach*. Homewood.
- Ouchi, W. (1981). *La Teoría Z: cómo pueden las empresas norteamericanas enfrentar el desafío japonés*.
- Pemex, U. v. (26 de diciembre de 2012). *Guía de aprendizaje: Reforzamiento de administración del desempeño individual*. Obtenido de
<http://ebookbrowse.com/gdoc.php?id=323870725&url=108d15d83cd12b3bb310c7a7f20a0777>

Porras, O. (14 de junio de 2005). *Metodología para la medición y análisis del desempeño municipal*. . Obtenido de [https:// www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDTS/Gestion_Publica_Territorial/1aMetod_desem_mpal.pdf](https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDTS/Gestion_Publica_Territorial/1aMetod_desem_mpal.pdf)

Portal de la ley de contrataciones . (2017). Obtenido de <http://portal.osce.gob.pe/osce/content/ley-de-contrataciones-del-estado-y-reglamento>

Portal de ley de contrataciones con el estado. (s.f.). Obtenido de <http://portal.osce.gob.pe/osce/content/ley-de-contrataciones-del-estado-y-reglamento>

Quintero, A. &. (2008). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental Del Lago*.

Ramírez, F. (2009). *Cómo mejorar el rendimiento de los empleados mediante la consultoría del desempeño en su organización*. . Obtenido de [http://www. amauta-international.com/Ramirez.htm](http://www.amauta-international.com/Ramirez.htm)

Ricart Costa, E. R. (1996). Fundamentos económicos del diseño de organizaciones, *Ekonomiaz. Revista de Economía Vasca*, 110-135.

Rivera, F. A. (2013). *Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo CAROL TOUR S.A DEL CANTÓN SALINAS de la provincia de Santa Elena año 2013*. La Libertad, Ecuador.

Robbins, S. (1995). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica (7ª ed.)*. México: Prentice Hall.

Rummler, G. &. (1995). *Improving performance: how to manage the white space in the organization chart*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Saavedra Muñoz, M. J. (2012). *El Diseño Organizacional y el Potencial Humano del Clima Organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Max Arias Schreiber del distrito de La Victoria en Noviembre-Diciembre del 2012.*
- Sampiere, H. (2006). *Metodología de la Investigación científica.*
- Sánchez, J. &. (2008). *Auditoría al proceso de evaluación del desempeño. Contabilidad y Auditoría.*
- Sastre, M. &. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico.* Madrid: McGraw-Hill.
- Stalker, B. y. (1961). *The Management of Innovation.*
- Taviera Filho, A. (1994). Ergonomía participativa. *PRODUCCIÓN.* , 47-54.
- Taylor, F. (1911). *Principios de la Administracion Cientifica .*
- Terpstra. (1978). *The Cultural Environment Of International Business.*
- Tosti, D. (2000). *Systemic Change. Performance Improvement.* Obtenido de [http://www.expert2business.com/itson/ CambiosistemicoTosti.pdf](http://www.expert2business.com/itson/CambiosistemicoTosti.pdf).
- UNID. (05 de 01 de 2018). *Universidad Interamericana para el Desarrollo.* Obtenido de Diseño Organizacional: moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/ejec/AE/DO/S02/DO02_Lectura.pdf?cv=1
- Valderrama Alarco, M. T. (2016). *Propuesta del diseño organizacional para mejorar la gestión pública del Instituto Vial Provincial de la provincia de Gran Chimú.*

Vargas Quispe, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*. Andahuaylas.

Weber, M. (1905). *Etica protestate del Trabajo*.

Weber, M. (1921). *Economia y Sociedad*.

Werther, W. &. (1995). *Administración de personal y recursos humanos (4aed.)*. Mexico: McGraw-Hill.

Wrightsman. (1964). *Filosofia de la naturaleza humana*.

Yong Y., Z. A. (5 de noviembre de 2003). *Mejora tu gestión de los Recursos Humanos*.

Contribuciones a la Economía: Revista académica virtual. Obtenido de

<http://www.eumed.net/ce/2008b/lrv.htm>

APÉNDICES

APENDICE A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA INTERNACIONAL DEL SECTOR ELÉCTRICO EN EL AÑO 2017

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGIA
<p>PRINCIPAL</p> <p>¿En que medida el diseño organizacional influye en el desempeño del personal que labora en la empresa Edison Energy Peru S.a.c. en el periodo 2017?</p> <p>SECUNDARIOS</p> <p>¿En qué medida la división y agrupación del trabajo influye en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru s.a.c. en el periodo 2017?</p> <p>¿En qué medida la especialización influye en el desempeño en los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru s.a.c. en el periodo 2017?</p> <p>¿En qué medida el tramo de control influye en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru s.a.c. en el periodo 2017?</p> <p>¿De qué manera la cadena de mando influye en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru s.a.c. en el periodo 2017?</p> <p>¿En qué medida la toma de decisiones influye en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru s.a.c. en el periodo 2017?</p>	<p>GENERAL</p> <p>Determinar si, el diseño organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú S.A.C. en el año 2017.</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <p>Determinar sí, la división y agrupación del trabajo del personal que labora en Edison Energy Perú s.a.c. se refleja en el desempeño de los colaboradores.</p> <p>Establecer el nivel de influencia que tiene la especialización en el desempeño de los colaboradores de la empresa EDISON ENERGY PERU S.A.C. en el periodo 2017</p> <p>Establecer el nivel de influencia que tiene el tramo de control en el desempeño de los colaboradores de la empresa EDISON ENERGY PERU S.A.C.</p> <p>Determinar si, la cadena de mando influye en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru s.a.c. en el periodo 2017</p> <p>Establecer en qué medida la toma de decisiones influye en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú s.a.c. en el periodo 2017</p>	<p>GENERAL</p> <p>El diseño organizacional influye significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Edison Energy Perú Sac en el año 2017.</p> <p>ESPECÍFICAS</p> <p>La división y agrupación del trabajo influye significativamente en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru s.a.c. en el periodo 2017</p> <p>El nivel de influencia que tiene la especialización está asociado directamente con el desempeño de los colaboradores de la empresa EDISON ENERGY PERU S.A.C.</p> <p>El nivel de influencia que tiene el tramo de control en el desempeño de los colaboradores de la empresa EDISON ENERGY PERU S.A.C.</p> <p>La cadena de mando influirá directamente en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru s.a.c. en el periodo 2017</p> <p>La toma de decisiones influirá directamente en el desempeño de los colaboradores de la empresa Edison Energy Peru s.a.c. en el periodo 2017</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE (X)</p> <p>DISEÑO ORGANIZACIONAL</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE (Y)</p> <p>DESEMPEÑO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Departamentalización (División y agrupación del trabajo) • Especialización • Tramo de control • Cadena de mando • Toma de decisiones 	<p>*Tipo de investigación</p> <p>Descriptiva</p> <p>Método de investigación</p> <p>Hipotético - deductivo</p> <p>Población</p> <p>Estará conformada por la totalidad de colaboradores que trabajan en la empresa EDISON ENERGY PERU S.A.C. en el periodo 2016-2</p> <p>Muestra</p> <p>La muestra la conformarán (11) colaboradores de la empresa EDISON ENERGY PERU S.A.C.</p> <p>Instrumentos de recolección de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> • La observación directa • El análisis documental • Encuesta

APÉNDICE B: ENCUESTAS

TESIS: “EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA INTERNACIONAL DEL SECTOR ELÉCTRICO EN EL AÑO 2017”

Instrucciones

A continuación, se muestra un grupo de preposiciones que tienen como objetivo << ANALIZAR SI LA IMPLEMENTACIÓN DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL REPERCUTIRÁ EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA EDISON ENERGY PERÚ S.A.C. >>

Para cada preposición exprese su grado de conformidad. El cuestionario es totalmente anónimo para asegurar su objetividad.

Utilice la siguiente escala para manifestar su grado de conformidad

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

	1	2	3	4	5
Cumples y haces cumplir las Directivas, Resoluciones y Acuerdos de los Comités formados por este.					
Ejecutas la Política interna y los procedimientos y programas operativos.					
Supervisas y controlas el desarrollo de las actividades operativas y administrativas de la sociedad.					

Propones a los colaboradores el Manual de Organización y Funciones y el Cuadro de Asignación de Personal, así como la escala de sus remuneraciones.					
Propones a los colaboradores el proyecto de Presupuesto del ejercicio y el Plan Operativo correspondiente.					
Organizas Comités para el examen y aprobación de las actividades y operaciones de la sociedad, dentro de los límites fijados en el Manual.					
Velas por el cumplimiento de las obligaciones legales, el pago oportuno de los tributos y el mantenimiento al día de los registros e información contable y financiera de la sociedad.					
Apruebas la realización de los gastos de administración que requiere el funcionamiento de la Sociedad.					
Cuidas que los activos de la Sociedad se encuentren debidamente salvaguardados.					
Abres y cierras cuentas corrientes, bancarias y mercantiles, en cualquier banco y/o entidad mercantil del país y/o del extranjero, mediante poder especial que le otorgue la sociedad y girar contra las mismas, firmando con otro funcionario autorizado.					
Endosas cheques bancarios, girar, aceptar, endosar y descontar documentos de crédito y otros documentos bancarios mediante firma conjunta con otro funcionario autorizado.					
Celebras contratos a través de los cuales se entregue en administración, cesión, concesión o uso, los bienes e infraestructura de propiedad de la sociedad.					
Celebras contratos de Venta de los Bienes e Infraestructura que sean de su propiedad, y que se encuentren bajo administración, cesión, concesión o uso.					
Celebras todos los contratos con terceros que se requiera para el funcionamiento de la sociedad.					

Apruebas los expedientes técnicos y/o las especificaciones técnicas que forman parte de las bases de las licitaciones y concursos.					
Nombras, promueves, remueves, suspendes, destacas, concedes licencia y despedes a los trabajadores de la sociedad que no tengan rango de Gerentes, respetando las normas legales vigentes.					
Apruebas el inicio de procesos judiciales, administrativos y las transacciones y/o conciliaciones u otros medios alternativos de solución de conflictos, de acuerdo con los poderes que le otorgue la sociedad.					

Marcar con un X en la posición donde usted considere.

	+++	++	+	0	-	--	---	
Alta especialización								Baja especialización
Alta división								Baja división
Tareas rutinarias								Tareas no rutinarias
Alta similitud de las tareas								Baja similitud de las tareas
Alta complejidad de las tareas								Baja complejidad de las tareas
Alta estandarización de los procedimientos								Baja estandarización de los procedimientos
Alta frecuencia								Baja frecuencia
Mayor Autoridad								Menor Autoridad
Mayor responsabilidad								Menor responsabilidad
Alta unidad de mando								Baja unidad de mando

TESIS: “EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA INTERNACIONAL DEL SECTOR ELÉCTRICO EN EL AÑO 2017”

Instrucciones

A continuación, se muestra un grupo de proposiciones que tienen como objetivo << ANALIZAR SI LA IMPLEMENTACIÓN DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL REPERCUTIRÁ EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA EDISON ENERGY PERÚ S.A.C. >>

Para cada proposición exprese su grado de conformidad. El cuestionario es totalmente anónimo para asegurar su objetividad.

Utilice la siguiente escala para manifestar su grado de conformidad

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

	1	2	3	4	5
Participas en la Planificación General de la Empresa, y disponer acciones de desarrollo, en concordancia con las metas y objetivos de la Alta Dirección.					
Desarrollas y aplicas indicadores de control de gestión administrativo-financieros de la Empresa.					
Conduces, coordinas y supervisas la administración de los recursos humanos en los procesos de reclutamiento, prestaciones sociales, administración de sueldos y salarios, capacitación del personal, así como propiciar y mantener un clima laboral apropiado.					

Conduces, coordinas y supervisas la administración de los recursos materiales y de servicios, necesarios para la adecuada marcha administrativa y operativa de la Empresa, de conformidad y con sujeción a los reglamentos y disposiciones legales vigentes.					
Propones las políticas, normas y directivas para las actividades administrativas y comerciales, verificando su aplicación y manteniéndolas actualizadas de acuerdo con el entorno empresarial.					
Conduces y supervisas el proceso de formulación, y control de la ejecución presupuestal de la Empresa disponiendo la conciliación contable correspondiente.					
Desarrollas las acciones referidas al control y saneamiento de los bienes de la Empresa.					
Conduces y supervisas el proceso de programación, captación y control de los recursos financieros de la Empresa, para poder atender los requerimientos de efectivo para la operación e inversión.					
Dispones la interpretación de los dispositivos legales que tengan relación con su Gerencia y velar por su aplicación, manteniéndolas actualizadas de acuerdo con el entorno empresarial.					
Proporcionas información oportuna a la Gerencia General, respecto a la administración de los Recursos Humanos, materiales y servicios para asegurar una adecuada toma de decisiones.					
Formulas, propones e implementas normas y procedimientos para mejorar y racionalizar las actividades que se desarrollan en la Gerencia a su cargo.					

Diriges y supervisas la programación, formulación, ejecución, control y evaluación de los planes operativos y presupuestos de la Gerencia a su cargo, adoptando las medidas correctivas cuando estime necesario.					
Presentas informes periódicos a la Gerencia General, relativos a la evaluación de los planes operativos, presupuestos y gestión de la Gerencia a su cargo.					
Revisas periódicamente la estructura organizativa de la Gerencia a su cargo y proponer las modificaciones que sean necesarias.					
Programas, coordinas y controlas los inventarios de materiales, activos fijos y otros de acuerdo al cronograma aprobado, asegurando su cumplimiento.					
Negocias condiciones financieras de colocaciones bancarias, manteniendo relaciones de comunicación con funcionarios de entidades financieras y empresas clientes.					
Cumples con las normas y procedimientos establecidos por la Empresa, las disposiciones Internas y el Reglamento Interno de Trabajo.					
Realizas otras funciones inherentes a su cargo, que le asigne al jefe inmediato y aquéllas que por iniciativa propia conlleven a mejorar la eficiencia de la Empresa.					

Marcar con un X en la posición donde usted considere.

	+++	++	+	0	-	--	---	
Alta especialización								Baja especialización
Alta división								Baja división
Tareas rutinarias								Tareas no rutinarias
Alta similitud de las tareas								Baja similitud de las tareas
Alta complejidad de las tareas								Baja complejidad de las tareas
Alta estandarización de los procedimientos								Baja estandarización de los procedimientos
Alta frecuencia								Baja frecuencia
Mayor Autoridad								Menor Autoridad
Mayor responsabilidad								Menor responsabilidad
Alta unidad de mando								Baja unidad de mando

TESIS: “EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA INTERNACIONAL DEL SECTOR ELÉCTRICO EN EL AÑO 2017”

Instrucciones

A continuación, se muestra un grupo de preposiciones que tienen como objetivo << ANALIZAR SI LA IMPLEMENTACIÓN DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL REPERCUTIRÁ EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA EDISON ENERGY PERÚ S.A.C. >>

Para cada preposición exprese su grado de conformidad. El cuestionario es totalmente anónimo para asegurar su objetividad.

Utilice la siguiente escala para manifestar su grado de conformidad

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

	1	2	3	4	5
Adminstras la documentación correspondiente a los diferentes procesos de adquisiciones de bienes u obras, llevados a cabo por la Empresa, asi como a los de selección de operadores en el caso de obras.					
Atiendes a los usuarios sobre los requerimientos de materiales, suministros y herramientas para los trabajos que se programen de acuerdo a las solicitudes autorizadas por los responsables.					
Coordinas con los solicitantes la conformidad de los contratos u órdenes de compras.					

Programas, coordinas, ejecutas y/o supervisas la prestación de los servicios generales requeridos en la Oficina.					
Controlas y atiendes los requerimientos de movilidad de los usuarios mediante una racional programación y distribución de vehículos, coordinando y supervisando de su conservación y operatividad.					
Realizas el control de la disponibilidad presupuestal y gestionas la habilitación de las partidas presupuestales.					
Realizas la codificación presupuestal de las órdenes de compra, de servicios y de atención.					
Realizas cotizaciones para los clientes inmediatos que se te asignen					
Realizas la actualización de las ordenes de compras, pedidos e importaciones en el sistema SISCO					

Marcar con un X en la posición donde usted considere.

	+++	++	+	0	-	--	---	
Alta especialización								Baja especialización
Alta división								Baja división
Tareas rutinarias								Tareas no rutinarias
Alta similitud de las tareas								Baja similitud de las tareas
Alta complejidad de las tareas								Baja complejidad de las tareas
Alta estandarización de los procedimientos								Baja estandarización de los procedimientos
Alta frecuencia								Baja frecuencia
Mayor Autoridad								Menor Autoridad
Mayor responsabilidad								Menor responsabilidad
Alta unidad de mando								Baja unidad de mando

TESIS: “EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA INTERNACIONAL DEL SECTOR ELÉCTRICO EN EL AÑO 2017”

Instrucciones

A continuación, se muestra un grupo de preposiciones que tienen como objetivo << ANALIZAR SI LA IMPLEMENTACIÓN DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL REPERCUTIRÁ EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA EDISON ENERGY PERÚ S.A.C. >>

Para cada preposición exprese su grado de conformidad. El cuestionario es totalmente anónimo para asegurar su objetividad.

Utilice la siguiente escala para manifestar su grado de conformidad

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

	1	2	3	4	5
Prestas apoyo secretarial a su jefe inmediato para el cumplimiento de sus funciones.					
Programas y mantienes al día la agenda de su jefe inmediato.					
Coordinas la atención a los funcionarios de la Empresa y entidades del Sector y clientes en general.					
Recibes, registras, revisas, clasificas, procesas, distribuyes y archivas los documentos que ingresan o egresan de la oficina.					

Redactas documentos para comunicación interna y externa de la Empresa, según indicaciones u orientaciones recibidas por su jefe inmediato.					
Adminstras los sistemas de comunicaciones vía postales, telefónica o similares y servicios de mensajería.					
Solicitas, mantienes y distribuyes los útiles de oficina, de acuerdo a las necesidades del área.					
Atiendes visitas, absuelves consultas, recibes y provees información, según indicación y autorización de su jefe inmediato.					
Efectúas el seguimiento y control del trámite documentario a fin de detectar anomalías y realizar las medidas correctivas necesarias.					
Organizas, administras y mantienes actualizado el archivo.					
Clasificas y codificas la documentación de diferente índole, cuidando que la información se encuentre debidamente mecanizada.					
Mantienes contacto con otras áreas u oficinas de la Empresa, para suministrar y obtener información.					
Velas por el buen estado del mobiliario y equipo de oficina, así como del orden y limpieza de los mismos.					
Adminstras los fondos de caja chica, asignados a la Oficina en forma eficiente de acuerdo con las políticas y normas de la Empresa.					
Recepcionas y despachas de la correspondencia recibida de todas las áreas de la Empresa.					

Marcar con un X en la posición donde usted considere.

	+++	++	+	0	-	--	---	
Alta especialización								Baja especialización
Alta división								Baja división
Tareas rutinarias								Tareas no rutinarias
Alta similitud de las tareas								Baja similitud de las tareas
Alta complejidad de las tareas								Baja complejidad de las tareas
Alta estandarización de los procedimientos								Baja estandarización de los procedimientos
Alta frecuencia								Baja frecuencia
Mayor Autoridad								Menor Autoridad
Mayor responsabilidad								Menor responsabilidad
Alta unidad de mando								Baja unidad de mando

TESIS: “EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA INTERNACIONAL DEL SECTOR ELÉCTRICO EN EL AÑO 2017”

Instrucciones

A continuación, se muestra un grupo de proposiciones que tienen como objetivo << ANALIZAR SI EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LAS COMPRAS DE SUMINISTROS Y REPUESTOS REPERCUTE EN EL ESTADO DE RESULTADO EN UNA EMPRESA DE CARGA EN EL DISTRITO DE SAN LUIS DE LIMA METROPOLITANA >>

Para cada proposición exprese su grado de conformidad. El cuestionario es totalmente anónimo para asegurar su objetividad.

Utilice la siguiente escala para manifestar su grado de conformidad

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

	1	2	3	4	5
Determinas los objetivos, políticas y metas específicas del área y definir las estrategias y programas para alcanzarlos.					
Formulas y suscribes mensualmente los Estados Financieros de la Empresa incluyendo el Balance General, Estado de Ganancias, Pérdidas, Estado de Cambios en el Patrimonio Neto, Estado de Flujo de Efectivo y los anexos correspondientes; y formular mensualmente un informe ejecutivo sobre los Estados Financieros de la Empresa.					

Programas, supervisas y controlas las actividades de registros, análisis y calificación de los movimientos económicos y financieros ocurridos.					
Supervisas y controlas la aplicación de los sistemas contables establecidos por dispositivos legales, adecuándolos a las normas internas pertinentes aprobadas por la Sociedad.					
Formulas y propones, según sea el caso, normas y procedimientos operativos, técnicos o generales para su Departamento, difundiendo y controlando su aplicación y cumplimiento.					
Efectuas, supervisas y verificas el oportuno y correcto registro de las operaciones contables.					
Coordinas con los Gerentes, los procedimientos que faciliten la fluidez de la información contable de las mismas.					
Efectuas y supervisas el oportuno registro y pago de las obligaciones de la Empresa en materia de tributos directos o indirectos, retenciones u otro tipo similar de responsabilidades.					
Verificas la documentación de los Proveedores; factura, recibo, guías de remisión, Órdenes de Compra, Ordenes de Servicio, informe de conformidad; Nota de Ingreso a Almacén.					
Digitas diariamente los documentos fuentes codificados y al final del mes reportar el movimiento del Registro de Obligaciones Corrientes, para su consistencia.					
Supervisas el cálculo correcto de los costos empresariales para la toma de decisiones, considerando la aplicación de la Contabilidad de Costos por Actividad.					
Diriges, supervisas y controlas el cumplimiento de las funciones del personal a su cargo.					

Formulas en coordinación con el área de Administración, los lineamientos de políticas relativas a los registros y controles contables.					
Elaboras informes de gestión mensual, trimestral y anual referente a la Evaluación de los Programas de trabajo de la Unidad.					
Supervisas y mantienes actualizado el registro de los bienes patrimoniales.					
Supervisas la existencia física de los bienes y su ubicación en las áreas que se indican en el registro.					
Realizas otras funciones inherentes a su cargo, que le asigne el Jefe inmediato y aquéllas que por iniciativa propia conlleven a mejorar la eficiencia de la Empresa.					

Marcar con un X en la posición donde usted considere.

	+++	++	+	0	-	--	---	
Alta especialización								Baja especialización
Alta división								Baja división
Tareas rutinarias								Tareas no rutinarias
Alta similitud de las tareas								Baja similitud de las tareas
Alta complejidad de las tareas								Baja complejidad de las tareas
Alta estandarización de los procedimientos								Baja estandarización de los procedimientos
Alta frecuencia								Baja frecuencia
Mayor Autoridad								Menor Autoridad
Mayor responsabilidad								Menor responsabilidad
Alta unidad de mando								Baja unidad de mando

TESIS: “EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA INTERNACIONAL DEL SECTOR ELÉCTRICO EN EL AÑO 2017.”

Instrucciones

A continuación, se muestra un grupo de preposiciones que tienen como objetivo << ANALIZAR SI LA IMPLEMENTACIÓN DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL REPERCUTIRÁ EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA EDISON ENERGY PERÚ S.A.C. >>

Para cada preposición exprese su grado de conformidad. El cuestionario es totalmente anónimo para asegurar su objetividad.

Utilice la siguiente escala para manifestar su grado de conformidad

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

	1	2	3	4	5
Efectuas y verificas el oportuno y correcto registro de las operaciones contables.					
Efectuas el Registro de las operaciones para el control de costos de: operaciones, mantenimiento, costos de inversión y gastos administrativos.					
Realizas una adecuada asignación de costos y gastos para cada una de las Áreas de la Empresa.					
Calculas los costos por procesos de los servicios que brinda la Empresa, lo que va a permitir planificar los costos empresariales.					

Registras la información por Centro de Responsabilidad, de acuerdo con la normatividad impartida por la Gerencia de Administración y Finanzas.					
Controlas los gastos de operación y mantenimiento; y hacer los ajustes necesarios, que no permiten excederse a lo calculado.					
Efectúas los registros y el control de las obras ejecutadas con diversas fuentes de financiamiento (Recursos Propios, EDISON ENERGY INC. y otros).					
Analizas los saldos contables de las Cuentas por Cobrar Comerciales, Reclamaciones a Terceros, Pago de retenciones, Deudas por pagar Comerciales y CTS.					
Revisas y consolidas a nivel de empresa los Ingresos en Nuevos Soles y dólares.					

Marcar con un X en la posición donde usted considere.

	+++	++	+	0	-	--	---	
Alta especialización								Baja especialización
Alta división								Baja división
Tareas rutinarias								Tareas no rutinarias
Alta similitud de las tareas								Baja similitud de las tareas
Alta complejidad de las tareas								Baja complejidad de las tareas
Alta estandarización de los procedimientos								Baja estandarización de los procedimientos
Alta frecuencia								Baja frecuencia
Mayor Autoridad								Menor Autoridad
Mayor responsabilidad								Menor responsabilidad
Alta unidad de mando								Baja unidad de mando

TESIS: “EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA INTERNACIONAL DEL SECTOR ELÉCTRICO EN EL AÑO 2017.”

Instrucciones

A continuación, se muestra un grupo de preposiciones que tienen como objetivo << ANALIZAR SI LA IMPLEMENTACIÓN DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL REPERCUTIRÁ EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA EDISON ENERGY PERÚ S.A.C. >>

Para cada preposición exprese su grado de conformidad. El cuestionario es totalmente anónimo para asegurar su objetividad.

Utilice la siguiente escala para manifestar su grado de conformidad

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

	1	2	3	4	5
Concilia con la Gerencia de Comercialización y Sistemas mensualmente los SalDOS de las Cuentas por cobrar comerciales.					
Preparas la información para la Declaración Jurada Anual del Impuesto a la Renta.					
Preparas la información para el pago de Tributos y Contribuciones por las operaciones registradas, durante el mes, para su cancelación.					

Recepcionas, archivas y controlas las Facturas para procesar su pago.					
Emites los cheques de acuerdo a la programación semanal de pagos y a las indicaciones del jefe de Tesorería.					
Cumples con las normas y procedimientos establecidos en el sub-sector eléctrico, las disposiciones y directivas de la Empresa, el Reglamento Interno de Trabajo y las Normas de Seguridad.					
Realizas otras funciones inherentes a su cargo, que le asigne el jefe inmediato y aquéllas que, por iniciativa, propia conlleven a mejorar la eficiencia de la Empresa.					

Marcar con un X en la posición donde usted considere.

	+++	++	+	0	-	--	---	
Alta especialización								Baja especialización
Alta división								Baja división
Tareas rutinarias								Tareas no rutinarias
Alta similitud de las tareas								Baja similitud de las tareas
Alta complejidad de las tareas								Baja complejidad de las tareas
Alta estandarización de los procedimientos								Baja estandarización de los procedimientos
Alta frecuencia								Baja frecuencia
Mayor Autoridad								Menor Autoridad
Mayor responsabilidad								Menor responsabilidad
Alta unidad de mando								Baja unidad de mando

TESIS: “EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA INTERNACIONAL DEL SECTOR ELÉCTRICO EN EL AÑO 2017.”

Instrucciones

A continuación, se muestra un grupo de proposiciones que tienen como objetivo << ANALIZAR SI LA IMPLEMENTACIÓN DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL REPERCUTIRÁ EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA EDISON ENERGY PERÚ S.A.C. >>

Para cada proposición exprese su grado de conformidad. El cuestionario es totalmente anónimo para asegurar su objetividad.

Utilice la siguiente escala para manifestar su grado de conformidad

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

	1	2	3	4	5
Participas en la Planificación General de la Empresa.					
Dispones de acciones de desarrollo, en concordancia a las metas y objetivos de la Sociedad.					
Efectuas la recepción de las Adquisiciones Eléctricas de Alta, Media y Baja Tensión para suministrar a nuestros clientes.					
Efectuas la entrega de las instalaciones en sitio a las empresas concesionarias públicas o privadas, suscribiendo las Actas de Entrega/Recepción e inventarios correspondientes.					

Supervisas y controlas los proyectos que se ejecutan con financiamiento de EDISON ENERGY PERÚ S.A.C. o EDISON ENERGY INC., garantizando su buena ejecución y optimizando el costo de la obra.					
Supervisas la administración de los contratos de reforzamiento de instalaciones, hasta su respectiva liquidación.					
Preparas los términos de referencia para la contratación de Servicios y Estudios de la Gerencia Técnica.					
Participas en los procesos de licitaciones y concursos, armando los expedientes técnicos.					
Administras y supervisas el cumplimiento de los contratos celebrados con nuestros clientes.					
Supervisas y garantizas que todos los suministros brindados cumplan con las normas de calidad, tanto internacional como las pruebas de rutina o tipo.					
Apruebas la liquidación técnica y contable de los contratos a cargo de la Gerencia Técnica.					
Desarrollas indicadores de gestión técnica que permitan medir la eficiencia de la Gerencia Técnica.					
Llevas un control del movimiento de partes y equipos conformantes de los proyectos entregados en administración.					
Coordinas la entrega de los expedientes de liquidación, expedientes técnicos, catálogos de equipos y manuales de operación y mantenimiento y verificar que los mismos se encuentren completos. Verificar selectivamente el cálculo de la liquidación de contratos y					

proyectos.					
Supervisas y garantizas la adecuada operación y mantenimiento de las instalaciones a cargo de las empresas concesionarias públicas y privadas.					
Promueves la participación del personal técnico en las inspecciones y pruebas de recepción de los equipos y materiales en el local de los clientes					
Proporcionas información técnica oportuna a la Gerencia General, para asegurar una adecuada toma de decisiones.					

Marcar con un X en la posición donde usted considere.

	+++	++	+	0	-	--	---	
Alta especialización								Baja especialización
Alta división								Baja división
Tareas rutinarias								Tareas no rutinarias
Alta similitud de las tareas								Baja similitud de las tareas
Alta complejidad de las tareas								Baja complejidad de las tareas
Alta estandarización de los procedimientos								Baja estandarización de los procedimientos
Alta frecuencia								Baja frecuencia
Mayor Autoridad								Menor Autoridad
Mayor responsabilidad								Menor responsabilidad
Alta unidad de mando								Baja unidad de mando

TESIS: “EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA INTERNACIONAL DEL SECTOR ELÉCTRICO EN EL AÑO 2017.”

Instrucciones

A continuación, se muestra un grupo de preposiciones que tienen como objetivo << ANALIZAR SI LA IMPLEMENTACIÓN DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL INFLUIRÁ EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA EDISON ENERGY PERÚ S.A.C. >>

Para cada preposición exprese su grado de conformidad. El cuestionario es totalmente anónimo para asegurar su objetividad.

Utilice la siguiente escala para manifestar su grado de conformidad

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

	1	2	3	4	5
Conduces la elaboración de expedientes técnicos para los procesos de licitaciones, concursos públicos y adjudicación directa, relacionados con el suministro, montaje y puesta en operación de proyectos eléctricos, de acuerdo con las disposiciones técnico-legales vigentes.					
Coordinas la elaboración de expedientes técnicos para los procesos de licitaciones, concursos públicos y adjudicación directa, relacionados con el suministro, montaje y puesta en operación de proyectos eléctricos, de acuerdo con las disposiciones técnico-legales vigentes.					
Identificas, formulas y evaluas proyectos de inversión en el sector.					

Conduces el proceso de análisis y evaluación de alternativas de nuevos proyectos.					
Coordinas con el Jefe de Ingeniería, las actividades a realizar para la ejecución de estudios y obras.					
Efectuas y coordinas la evaluación periódica de los planes empresariales de la Empresa para el corto, mediano y largo plazo.					
Participas en las gestiones de cooperación técnica regional y programas de desarrollo y aplicación, en función de los requerimientos del plan.					
Promueves la seguridad y protección de la información, velando por su integridad y desarrollar progresivamente la uniformidad de los datos para su utilización compartida para los diversos órganos de la Empresa.					
Cumples con las normas y procedimientos establecidos por la Empresa, las disposiciones internas y el reglamento interno de trabajo.					
Realizas otras funciones inherentes a su cargo, que le asigne el jefe inmediato y aquellas que, por iniciativa, propia conlleven a mejorar la eficiencia de la Empresa.					

Marcar con un X en la posición donde usted considere.

	+++	++	+	0	-	--	---	
Alta especialización								Baja especialización
Alta división								Baja división
Tareas rutinarias								Tareas no rutinarias
Alta similitud de las tareas								Baja similitud de las tareas
Alta complejidad de las tareas								Baja complejidad de las tareas
Alta estandarización de los procedimientos								Baja estandarización de los procedimientos
Alta frecuencia								Baja frecuencia
Mayor Autoridad								Menor Autoridad
Mayor responsabilidad								Menor responsabilidad
Alta unidad de mando								Baja unidad de mando

TESIS: “EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA INTERNACIONAL DEL SECTOR ELÉCTRICO EN EL AÑO 2017.”

Instrucciones

A continuación, se muestra un grupo de preposiciones que tienen como objetivo << ANALIZAR SI LA IMPLEMENTACIÓN DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL REPERCUTIRÁ EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA EDISON ENERGY PERÚ S.A.C. >>

Para cada preposición exprese su grado de conformidad. El cuestionario es totalmente anónimo para asegurar su objetividad.

Utilice la siguiente escala para manifestar su grado de conformidad

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

	1	2	3	4	5
Participas en la Planificación General de la Empresa, y disponer acciones de desarrollo, en concordancia con las metas y objetivos de la Sociedad.					
Planificas y determinas sus objetivos y metas específicas concordantes con los establecidos en el Plan Estratégico Empresarial de EDISON ENERGY PERÚ S.A.C. en los aspectos de comercialización orientados a cumplir los objetivos de la empresa.					
Programas y ejecutas el control y evaluación integral de la gestión comercial a nivel empresa, estableciendo nuevos procesos y medidas					

correctivas para superar desviaciones negativas.					
Difundes las disposiciones legales aplicables a la actividad comercial y elaborar normas directivas y procedimientos complementarios que optimicen la Gestión Comercial, garantizando su cumplimiento.					
Estableces estrategias para mejorar las relaciones Empresa - Cliente, mediante la optimización de los métodos y ambientes de atención y complementarios con la continua capacitación del personal de las áreas comerciales.					
Aplicas planes de trabajo de aplicación efectiva orientada a satisfacer las nuevas necesidades de los clientes y para mejorar las ventas y niveles de recaudación, así como de los indicadores de gestión.					
Administras y supervisas los contratos y/o convenios de adquisición de suministros con nuestros clientes.					
Promueves la captación de nuevos clientes y la ampliación de nuevas necesidades de los actuales clientes en función de la disponibilidad de potencia y energía.					
Revisas y estableces los procedimientos a emplear en la dotación de nuevos suministros, modificación de las condiciones de los existentes.					
Propones las innovaciones pertinentes al Sistema de Información Comercial.					
Desarrollas programas de encuestas periódicas a los clientes, para medir el nivel de calidad del servicio, y en base a la información que se obtenga delinear alternativas de solución a la problemática comercial.					
Administras los bienes y recursos humanos a su cargo.					
Supervisas los procesos de desarrollo, instalación, pruebas y capacitación del personal en nuevos sistemas de aplicaciones para la gestión técnica, comercial, operativa y administrativa, en					

coordinación directa con las áreas involucradas.					
Mantienes archivos con información actualizada de nuevas aplicaciones tecnológicas y de gestión empresarial.					

Marcar con un X en la posición donde usted considere.

	+++	++	+	0	-	--	---	
Alta especialización								Baja especialización
Alta división								Baja división
Tareas rutinarias								Tareas no rutinarias
Alta similitud de las tareas								Baja similitud de las tareas
Alta complejidad de las tareas								Baja complejidad de las tareas
Alta estandarización de los procedimientos								Baja estandarización de los procedimientos
Alta frecuencia								Baja frecuencia
Mayor Autoridad								Menor Autoridad
Mayor responsabilidad								Menor responsabilidad
Alta unidad de mando								Baja unidad de mando

TESIS: “EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA INTERNACIONAL DEL SECTOR ELÉCTRICO EN EL AÑO 2017.”

Instrucciones

A continuación, se muestra un grupo de proposiciones que tienen como objetivo << ANALIZAR SI LA IMPLEMENTACIÓN DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL REPERCUTIRÁ EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA EDISON ENERGY PERÚ S.A.C. >>

Para cada proposición exprese su grado de conformidad. El cuestionario es totalmente anónimo para asegurar su objetividad.

Utilice la siguiente escala para manifestar su grado de conformidad

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

	1	2	3	4	5
Realizas el asesoramiento legal a la Gerencia General y las diferentes áreas de la empresa.					
Emites los informes legales que soliciten la Gerencia General y las diferentes áreas de la empresa					
Emites opinión sobre los proyectos de normas legales sobre la normativa y el reglamento que se establezca para contratar con el Estado.					
Redactas los contratos que de acuerdo a sus funciones debe celebrar la empresa Edison Energy Perú s.a.c. con su contraparte					

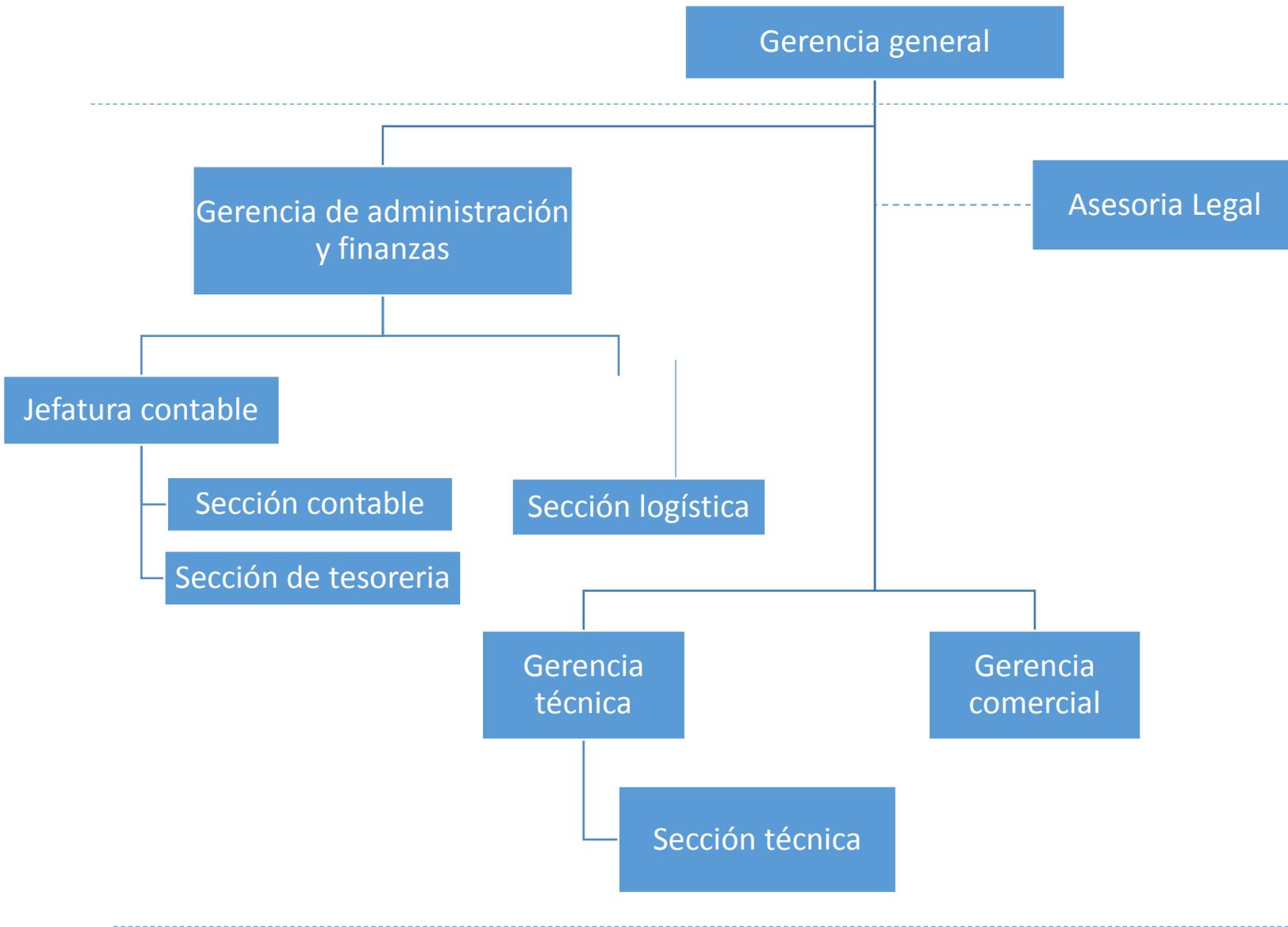
Revisa aquellos contratos en los que EDISON ENERGY PERÚ S.A.C. sea contraparte.					
---	--	--	--	--	--

Marcar con un X en la posición donde usted considere.

	+++	++	+	0	-	--	---	
Alta especialización								Baja especialización
Alta división								Baja división
Tareas rutinarias								Tareas no rutinarias
Alta similitud de las tareas								Baja similitud de las tareas
Alta complejidad de las tareas								Baja complejidad de las tareas
Alta estandarización de los procedimientos								Baja estandarización de los procedimientos
Alta frecuencia								Baja frecuencia
Mayor Autoridad								Menor Autoridad
Mayor responsabilidad								Menor responsabilidad
Alta unidad de mando								Baja unidad de mando

APÉNDICE C: PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA

Diseño organizacional funcional



APÉNDICE D: MANUAL DE FUNCIONES Y ORGANIZACIÓN

ÍNDICE

- I. INTRODUCCIÓN
- II. FINALIDAD
- III. LINEAMIENTOS DE LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA
- IV. ESTRUCTURA ORGÁNICA
- V. ESTÁNDAR DE PERSONAL
- VI. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I. INTRODUCCIÓN

El siguiente Manual de Organización y Funciones (MOF) de la empresa Edison Energy Peru s.a.c., tiene por objeto contar con uno de los principales instrumentos de gestión empresarial, referido al aspecto de la sistematización y racionalización de la organización y funciones de la empresa, la cual orientará y definirá las atribuciones y responsabilidades de los colaboradores. El presente Manual establece una nueva estructura organizacional, precisando las funciones generales de la empresa y los órganos que lo conforman.

Edison Energy Peru s.a.c. pretende con este documento poseer una estructura orgánica que cuente con sus funciones bien definidas, que permitan cumplir con la misión visión y objetivos empresariales. Este reglamento es la expresión de la necesidad indispensable de la empresa de armonizar voluntades, esfuerzos y capacidades en aras de lograr un desarrollo sostenido a través de la implementación, supervisión, control y evaluación del cumplimiento de las funciones, objetivos y planes.

Las disposiciones contenidas en el presente manual permitirán instruir y orientar al personal para que cumplan sus funciones con responsabilidad y eficiencia. El Manual de Organización y Funciones (MOF) debe servir de referencia para efectos de elaborar reglamentos específicos inherentes a cada colaborador de la empresa y como todo documento debe ser revisado y actualizado anualmente para efectos de incluir modificaciones pertinentes orientadas al mejor funcionamiento y eficiencia de la empresa.

II. FINALIDAD

El MOF tiene por finalidad:

- a. Definir la estructura orgánica de la Empresa.
- b. Precisar las funciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores.
- c. Establecer las líneas de autoridad y canales de coordinación y comunicación entre las áreas.
- d. Posibilitar la racionalización y optimización de los sistemas y procedimientos de trabajo, así como de los recursos dentro de la organización.
- e. Facilitar la identificación y el buen funcionamiento de los procesos principales y secundarios existentes en la empresa.

III. LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA DE LA EMPRESA

1. OBJETIVO GENERAL

Poder brindar suministros eléctricos de buena calidad orientados a satisfacer las necesidades de los clientes a través de la optimización de recursos y la obtención de altos índices de rentabilidad que garanticen el desarrollo continuo de la empresa y de nuestros colaboradores.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mejorar el servicio a nuestros clientes para que se identifiquen con la empresa y estén satisfechos con la calidad del servicio brindado, considerando los conceptos de eficiencia y mínimo costo.
- Optimizar la gestión empresarial, mediante la aplicación de técnicas adecuadas que permitan el logro de resultados y el desarrollo sostenido de la empresa -
MEJORAMIENTO CONTINUO.
- Incentivar la disminución de los costos fijos en todos los niveles de la empresa. Uso óptimo de los recursos comúnmente utilizados.
- El personal debe contribuir efectivamente al logro de los resultados empresariales, dentro de un ambiente de participación, respeto, disciplina, cordialidad y sana competencia.

IDENTIFICACIÓN, INTEGRACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO.

- El personal debe encontrarse en constante capacitación y aprendizaje para desempeñar eficientemente sus funciones.
- Promover normas que contribuyan a mejorar el rendimiento e innovación de técnicas, buscando aumentar la productividad de los colaboradores.
- Optimizar el uso de los sistemas informáticos, así como del hardware, que permitan la eficiencia de un sistema integral de información.

3. Principios básicos

- Nuestra actitud de servicio está orientada a satisfacer con la calidad las necesidades de nuestros clientes. La bondad, sinceridad y honestidad, deberán estar presentes en todo nuestro actuar. **LOS ACUERDOS SE RESPETAN Y SE CUMPLEN.**
- Los encargos se ejecutan dentro de los plazos establecidos y en las condiciones pactadas.
- Valorar, escuchar, respetar, proteger y desarrollar a los colaboradores, es parte de nuestro compromiso. Toda reunión de trabajo debe tener una Acta y todos los integrantes son responsables de los acuerdos tomados.
- Crear y mantener un clima de respeto, consideración y afecto. Nuestro concepto del individuo es integral, nos interesa como vive, trabaja y actúa. Todos los colaboradores tienen la potestad de hacer lo correcto.
- Las relaciones deben ser siempre interpersonales; este principio hará que nuestra comunicación sea sincera, que estemos dispuestos a escucharnos y compartir. Búsqueda de la excelencia en todas las actividades.
- Nuestra vocación es una creencia profunda, verdadera y honesta en la innovación y la productividad; en ello radica nuestro mayor compromiso. Aprovechar al máximo el tiempo, dando prioridad a las actividades que aporten valor agregado.

IV. ESTRUCTURA ORGÁNICA

Órgano dirección:	Gerencia General
Órgano de asesoramiento y apoyo:	Gerencia de Administración y finanzas
	Jefatura contable
	Asesoría Legal
	Sección de logística
	Sección de tesorería
Órgano de línea	Gerencia técnica
	Gerencia comercial
	Sección técnica

V. DESCRIPCIÓN DE UNIDADES

UNIDAD ORGÁNICA:

Gerencia General

FUNCIONES:

- Planifica los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Organiza la estructura de la empresa actual y a largo plazo; como también de las funciones y los cargos.
- Dirige, supervisa y toma decisiones sobre la empresa
- Es el representante de la empresa ante los representantes de otras entidades ya sea gubernamentales, autoridades locales o nacionales.
- Realiza las negociaciones y representa los intereses de la organización ante los proveedores, clientes, organismos gubernamentales y no gubernamentales.

PERSONAL ASIGNADO:

Gerente General	1
Secretaria de gerencia	1
Total	<hr/> 2

UNIDAD ORGÁNICA:

Gerencia de administración y finanzas

FUNCIONES:

- Planificar y dirigir las políticas financieras de la empresa, para asegurar la disponibilidad de recursos financieros y la viabilidad de ésta
- Formula y propone a la gerencia general normas, políticas y procedimientos para el mejor funcionamiento de las actividades relacionadas con la administración y contabilidad de la organización.
- Supervisa la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.
- Elaboración y control de presupuestos.
- Apoyar a la organización en todas las gestiones legales y reglamentarias. (asesorías externas contables y/o laborales, etc).
- Controlar y registrar por separado los gastos de los trabajos realizados de diferentes contratos que mantenga la empresa.

PERSONAL ASIGNADO:

Gerente de administración y finanzas	1
Jefe de contabilidad	1
Asistente de administración y logística	1
Asistente contable	1
Asistente de tesorería	1
Total	5

UNIDAD ORGÁNICA:

Gerencia técnica

FUNCIONES:

- Planificar y dirigir los requerimientos técnicos según cada contrato lo amerite
- Supervisa la formulación, ejecución y evaluación de los suministros eléctricos
- Elaboración y control de presupuestos en los suministros.
- Controlar y registrar por separado los gastos de los trabajos realizados de diferentes contratos que mantenga la empresa.

PERSONAL ASIGNADO:

Gerente técnico	1
Asistente técnico	1
Total	<hr style="width: 50px; margin-left: auto; margin-right: 0;"/> 2

UNIDAD ORGÁNICA:

Gerencia comercial

FUNCIONES:

- Buscar y mantener buenas relaciones con los clientes
- Elaborar y ejecutar la base de datos de posibles clientes
- Planificar y elaborar un plan anual de comercialización y ejecutarlo.

PERSONAL ASIGNADO:

Gerente comercial	1
Total	<hr style="width: 50px; margin-left: auto; margin-right: 0;"/> 1

UNIDAD ORGÁNICA:

Área legal (Servicio tercerizado)

FUNCIONES:

- Realizar el asesoramiento legal y emitir los informes legales que soliciten la Gerencia General y las diferentes áreas de la empresa.
- Emitir opinión sobre los proyectos de normas legales sobre la normativa y el reglamento que se establezca para contratar con el Estado.
- Redactar los contratos que de acuerdo con sus funciones debe celebrar la empresa y revisar aquellos contratos en los que Edison Energy Perú s.a.c. sea contraparte.

PERSONAL ASIGNADO:

Ninguno

0

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:**GERENTE GENERAL****Unidad orgánica:**

Gerencia general

Subordinado:

CEO Global

Mando:

Gerente técnico

Gerente comercial

Gerente de administración y finanzas

Jefe de contabilidad

Asistente de administración y logística

Asistente contable

Asistente de tesorería

Asistente técnico

Secretaria de gerencia

Finalidad:

Esta unidad se encarga de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de la empresa en su conjunto, en función de objetivos y metas empresariales para que las áreas administrativas y técnicas de la organización desarrollen sus labores con productividad y eficiencia.

Funciones:

- Ejecutar la política interna, los procedimientos y programas operativos.

- Supervisar y controlar el desarrollo de las actividades operativas y administrativas de la empresa.
- Proponer a los colaboradores el Manual de Organización y Funciones y el Cuadro de Asignación de Personal, así como la escala de sus remuneraciones.
- Proponer a los colaboradores el proyecto de Presupuesto del ejercicio y el Plan Operativo correspondiente.
- Organizar Comités para la prueba y aprobación de las actividades y operaciones de la empresa, dentro de los límites fijados en el Manual.
- Velar por el cumplimiento de las obligaciones legales, el pago oportuno de los tributos y el mantenimiento al día de los registros e información contable y financiera de la empresa.
- Aprobar la realización de los gastos de administración que requiere el funcionamiento de la empresa.
- Cuidar que los activos de la empresa que se encuentren debidamente salvaguardados.
- Abrir y cerrar cuentas corrientes, bancarias y mercantiles, en cualquier banco y/o entidad mercantil del país y/o del extranjero, mediante poder especial que le otorgue la empresa y girar contra las mismas, firmando como funcionario autorizado.
- Endosar cheques bancarios, girar, aceptar, endosar y descontar documentos de crédito y otros documentos bancarios mediante firma autorizada por la empresa.
- Celebrar contratos a través de los cuales se entregue en administración, cesión, concesión o uso, los bienes e infraestructura de propiedad de la empresa.
- Celebrar contratos de Venta de los Bienes e Infraestructura que sean de su propiedad, y que se encuentren bajo administración, cesión, concesión o uso.
- Celebrar todos los contratos con terceros que se requiera para el funcionamiento de la empresa.

- Aprobar los expedientes técnicos y/o las especificaciones técnicas que forman parte de las bases de las licitaciones y concursos.
- Nombrar, promover, remover, suspender, destacar, conceder licencia y despedir a los trabajadores de la empresa que no tengan rango de Gerentes, respetando las normas legales vigentes.
- Aprobar el inicio de procesos judiciales, administrativos y las transacciones y/o conciliaciones u otros medios alternativos de solución de conflictos, de acuerdo con los poderes que le otorgue la sociedad.

SECRETARIA DE GERENCIA

Unidad orgánica:

Gerencia general

Subordinado:

Gerente General

Mando:

Ninguno

Finalidad:

Su principal objetivo es prestar apoyo secretarial y administrativo a la gerencia general, administrando la documentación que se le asigne y otorgar apoyo en las funciones de la oficina.

Funciones:

- Prestar apoyo secretarial a su jefe inmediato para el cumplimiento de sus funciones.
- Programar y mantener al día la agenda de su jefe inmediato.
- Coordinar la atención a los gerentes de la Empresa y a clientes en general.

- Recibir, registrar, revisar, clasificar, procesar, distribuir y archivar los documentos que ingresan o egresan de la oficina.
- Redactar documentos para comunicación interna y externa de la empresa, según indicaciones u orientaciones recibidas por su jefe inmediato.
- Administrar los sistemas de comunicaciones vía postales, telefónica o similares y servicios de mensajería.
- Solicitar, mantener y distribuir los útiles de oficina, de acuerdo con las necesidades del área.
- Atender visitas, absolver consultas, recibir y proveer información, según indicación y autorización de su jefe inmediato.
- Efectuar el seguimiento y control del trámite documentario a fin de detectar anomalías y realizar las medidas correctivas necesarias.
- Organizar, administrar y mantener actualizado el archivo, clasificar y codificar la documentación de diferente índole, cuidando que la información se encuentre debidamente mecanizada.
- Mantener contacto con otras áreas de la Empresa, para suministrar y obtener información.
- Velar por el buen estado del mobiliario y equipo de oficina, así como del orden y limpieza de los mismos.
- Administrar los fondos de caja chica, asignados a la Oficina en forma eficiente de acuerdo con las políticas y normas de la Empresa.
- Recepción y despacho de la correspondencia recibida de todas las áreas de la Empresa, hacia la ciudad de Lima y otras provincias.

GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Unidad orgánica:

Gerencia de administración y finanzas

Subordinado:

Gerente General

Mando:

Jefe de contabilidad

Asistente de administración y logística

Asistente contable

Asistente de tesorería

Finalidad:

El principal objetivo es planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el proceso de gestión de recursos humanos, financieros y materiales almacenados de la empresa con el fin de dar un soporte efectivo a las diferentes secciones de la empresa para que puedan cumplir adecuadamente sus objetivos y funciones

Funciones:

- Participar en la planificación general de la empresa, y disponer acciones de desarrollo, en concordancia con las metas y objetivos de la gerencia general.
- Desarrollar y aplicar indicadores de control de gestión administrativo-financieros de la Empresa.
- Conducir, coordinar y supervisar la administración de los recursos humanos en los procesos de reclutamiento, prestaciones sociales, administración de sueldos y salarios, capacitación del personal, así como propiciar y mantener un clima laboral apropiado.
- Conducir, coordinar y supervisar la administración de los recursos materiales y de servicios, necesarios para la adecuada marcha administrativa y operativa de la empresa

- Proponer las políticas, normas y directivas para las actividades administrativas y comerciales, verificando su aplicación y manteniéndolas actualizadas de acuerdo con las políticas de la empresa.
- Conducir y supervisar el proceso de formulación, y control de la ejecución presupuestal de la empresa disponiendo la conciliación contable correspondiente.
- Desarrollar las acciones referidas al control y saneamiento de los bienes de la empresa.
- Conducir y supervisar el proceso de programación, captación y control de los recursos financieros de la empresa, para poder atender los requerimientos de efectivo para la operación e inversión.
- Disponer la interpretación de los dispositivos legales que tengan relación con su gerencia y velar por su aplicación, manteniéndolas actualizadas de acuerdo con el entorno empresarial.
- Proporcionar información oportuna a la gerencia general, respecto a la administración de los recursos humanos, materiales y servicios para asegurar una adecuada toma de decisiones.
- Formular, proponer e implementar normas y procedimientos para mejorar y racionalizar las actividades que se desarrollan en la gerencia a su cargo.
- Dirigir y supervisar la programación, formulación, ejecución, control y evaluación de los planes operativos y presupuestos de la gerencia a su cargo, adoptando las medidas correctivas cuando estime necesario.
- Presentar informes periódicos a la gerencia general, relativos a la evaluación de los planes operativos, presupuestos y gestión de la gerencia a su cargo.
- Revisar periódicamente la estructura organizativa de la gerencia a su cargo y proponer las modificaciones que sean necesarias.
- Programar, coordinar y controlar los inventarios de materiales, activos fijos y otros de acuerdo con el cronograma aprobado, asegurando su cumplimiento.

- Negociar condiciones financieras de colocaciones bancarias, manteniendo relaciones de comunicación con funcionarios de entidades financieras y empresas clientes.
- Cumplir con las normas y procedimientos establecidos por la empresa, las disposiciones internas y el reglamento interno de trabajo.
- Realizar otras funciones inherentes a su cargo, que le asigne el jefe inmediato y aquéllas que por iniciativa propia conlleven a mejorar la eficiencia de la empresa.

ASISTENTE DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA**Unidad orgánica:**

Gerencia de administración y finanzas

Subordinado:

Gerente de administración y finanzas

Mando:

Ninguno

Finalidad:

El objetivo principal es administrar en forma eficaz y eficientemente la adquisición directa de suministros, de conformidad con las normas legales vigentes y con los estatutos que se estipulan en los contratos. Como también, apoyar en el área administrativa de la empresa.

Funciones:

- Administrar la documentación correspondiente a los diferentes procesos de adquisiciones de bienes u obras, llevados a cabo por la empresa, así como la selección de operadores en el caso de obras.
- Atender a los usuarios sobre los requerimientos de materiales, suministros y herramientas para los trabajos que se programen de acuerdo con las solicitudes autorizadas por los responsables.
- Coordinar con los solicitantes la conformidad de los contratos u órdenes de compras.
- Programar, coordinar, ejecutar y/o supervisar la prestación de los servicios generales requeridos en la oficina.
- Controlar y atender los requerimientos de movilidad de los usuarios mediante una racional programación de viáticos.
- Realizar el control de la disponibilidad presupuestal y gestiona la habilitación de las partidas presupuestales.

- Realiza la codificación presupuestal de las órdenes de compra, de servicios y de atención.

JEFE DE CONTABILIDAD

Unidad orgánica:

Gerencia de administración y finanzas

Subordinado:

Gerente de administración y finanzas

Mando:

Asistente de tesorería

Asistente contable

Finalidad:

El principal objetivo es planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas al sistema contable de la empresa, manteniendo al día la información contable, mediante el registro de las operaciones económico-financieras.

Funciones:

- Determinar los objetivos, políticas y metas específicas del área y definir las estrategias y programas para alcanzarlos.
- Formular y suscribir mensualmente los estados financieros de la empresa incluyendo el balance general, estado de ganancias y pérdidas, estado de cambios en el patrimonio neto, estado de flujo de efectivo y los anexos correspondientes; y formular mensualmente un informe ejecutivo sobre los estados financieros de la empresa.

- Programar, supervisar y controlar las actividades de registros, análisis y calificación de los movimientos económicos y financieros ocurridos.
- Supervisar y controlar la aplicación de los sistemas contables establecidos por dispositivos legales, adecuándolos a las normas internas pertinentes aprobadas por la gerencia.
- Formular y proponer, según sea el caso, normas y procedimientos operativos, técnicos o generales para su departamento, difundiéndolos y controlando su aplicación y cumplimiento.
- Efectuar, supervisar y verificar el oportuno y correcto registro de las operaciones contables.
- Coordinar con los gerentes, los procedimientos que faciliten la fluidez de la información contable de las mismas.
- Efectuar y supervisar el oportuno registro y pago de las obligaciones de la empresa en materia de tributos directos o indirectos, retenciones u otro tipo similar de responsabilidades.
- Verificar la documentación de los proveedores; factura, recibo, guías de remisión, órdenes de compra, ordenes de servicio, informe de conformidad; nota de ingreso a almacén.
- Digitar diariamente los documentos fuentes codificados y al final del mes reportar el movimiento del registro de obligaciones corrientes, para su consistencia.
- Supervisar el cálculo correcto de los costos empresariales para la toma de decisiones, considerando la aplicación de la contabilidad de costos por actividad.
- Dirigir, supervisar y controlar el cumplimiento de las funciones del personal a su cargo.
- Formular en coordinación con el área de administración, los lineamientos de políticas relativas a los registros y controles contables.
- Elaborar informes de gestión mensual, trimestral y anual referente a la evaluación de los programas de trabajo de la unidad.

- Supervisar y mantener actualizado el registro de los bienes patrimoniales.
- Supervisar la existencia física de los bienes y su ubicación en las áreas que se indican en el registro.
- Realizar otras funciones inherentes a su cargo, que le asigne el jefe inmediato y aquéllas que por iniciativa propia conlleven a mejorar la eficiencia de la empresa.

ASISTENTE DE TESORERÍA

Unidad de mando:

Gerencia de administración y finanzas

Subordinado

Jefe de contabilidad

Mando:

Ninguno

Finalidad:

El objetivo de este puesto es analizar, revisar, codificar, controlar y registrar según conformidad de la jefatura del área contable referido a los egresos originados en órdenes de compras y/o contratos con respecto a viáticos y entregas a rendir a cuenta.

- Efectuar y verificar el oportuno y correcto registro de las operaciones contables.
- Efectuar el registro de las operaciones para el control de costos de: operaciones, mantenimiento, costos de inversión y gastos administrativos.

- Realizar una adecuada asignación de costos y gastos para cada una de las áreas de la empresa.
- Calcular los costos por procesos de venta de suministros que brinda la empresa, lo que va a permitir planificar los costos empresariales.
- Registrar la información por centro de responsabilidad, de acuerdo con la normatividad impartida por la gerencia de administración y finanzas.
- Controlar los gastos de operación y mantenimiento; y hacer los ajustes necesarios, que no permiten excederse a lo calculado.
- Efectuar los registros y el control de las obras ejecutadas con diversas fuentes de financiamiento (recursos propios, EDISON ENERGY INC. y otros).
- Analizar los saldos contables de las cuentas por cobrar comerciales, reclamaciones a terceros, pago de retenciones, deudas por pagar comerciales y cts.
- Revisar y consolidar a nivel de empresa los egresos en nuevos soles y dólares.

ASISTENTE DE CONTABLE**Unidad orgánica:**

Gerencia de administración y finanzas

Subordinado

Jefe de contabilidad

Mando:

Ninguno

Finalidad:

El objetivo de este puesto es analizar, revisar, codificar, controlar y registrar según conformidad de la jefatura del área contable referido a los ingresos originados en órdenes de compras y/o contratos.

Funciones:

- Conciliar con la gerencia de comercialización mensualmente los saldos de las cuentas por cobrar comerciales.
- Preparar la información para la declaración jurada anual del impuesto a la renta.
- Preparar la información para el pago de tributos y contribuciones por las operaciones registradas, durante el mes, para su cancelación.
- Recepcionar, archivar y controlar las facturas para procesar su pago.
- Emitir los cheques de acuerdo con la programación semanal de pagos y a las indicaciones del jefe de tesorería.
- Realizar otras funciones inherentes a su cargo, que le asigne el jefe inmediato y aquellas que, por iniciativa, propia conlleven a mejorar la eficiencia de la Empresa.

GERENTE TÉCNICO

Unidad orgánica:

Gerencia técnica

Subordinado:

Gerente General

Mando:

Asistente técnico

Finalidad:

El principal objetivo de esta área es planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas con los planes de la empresa en materia del sector técnico-eléctrico, así como la supervisión del cumplimiento de contratos y/u ordenes de compras de proyectos eléctricos de redes primarias, secundarias y subestaciones.

Funciones:

- Participar en la planificación general de la empresa, y disponer acciones de desarrollo, en concordancia a las metas y objetivos de la empresa.
- Efectuar la recepción de las adquisiciones eléctricas de alta, media y baja tensión para suministrar a nuestros clientes.
- Efectuar la entrega de las instalaciones en sitio a las empresas concesionarias públicas o privadas, suscribiendo las actas de entrega/recepción e inventarios correspondientes.
- Supervisar y controlar los proyectos que se ejecutan con financiamiento de Edison Energy Perú S.a.c. o Edison Energy Inc., garantizando su buena ejecución y optimizando el costo de la obra o contrato.
- Supervisar la administración de los contratos de reforzamiento de instalaciones, hasta su respectiva liquidación.
- Preparar los términos de referencia para la contratación de servicios y estudios de la gerencia técnica.

- Participar en los procesos de licitaciones y concursos, armando los expedientes técnicos.
- Administrar y supervisar el cumplimiento de los contratos celebrados con nuestros clientes.
- Supervisar y garantizar que todos los suministros brindados cumplan con las normas de calidad, tanto internacional como las pruebas de rutina o tipo.
- Aprobar la liquidación técnica y contable de los contratos a cargo de la gerencia técnica.
- Desarrollar indicadores de gestión técnica que permitan medir la eficiencia de la gerencia técnica.
- Llevar un control del movimiento de partes y equipos conformantes de los proyectos entregados en administración.
- Coordinar la entrega de los expedientes de liquidación, expedientes técnicos, catálogos de equipos, manuales de operación, mantenimiento y verificar que los mismos se encuentren completos.
- Supervisar y garantizar la adecuada operación y mantenimiento de las instalaciones a cargo de las empresas concesionarias públicas y privadas.
- Promover la participación del personal técnico en las inspecciones y pruebas de la recepción de los equipos y materiales en el local de los clientes
- Proporcionar información técnica oportuna a la gerencia general, para asegurar una adecuada toma de decisiones.

ASISTENTE TÉCNICO**Unidad orgánica:**

Gerencia técnica

Subordinado:

Gerente técnico

Mando:

Ninguno

Finalidad:

El principal objetivo de este puesto es el encargado de recibir, clasificar y registrar la documentación que ingresa y sale de la gerencia técnica (revisión de especificaciones técnicas y documentación adicional que se pida dentro de los contratos y/u órdenes de compra).

Funciones:

- Realizar la elaboración de expedientes técnicos para los procesos de licitaciones, concursos públicos y adjudicación directa, relacionados con el suministro, montaje y puesta en operación de proyectos eléctricos, de acuerdo con las disposiciones técnico-legales vigentes.
 - Coordinar la elaboración de expedientes técnicos para los procesos de licitaciones, concursos públicos y adjudicación directa, relacionados con el suministro, montaje y puesta en operación de proyectos eléctricos, de acuerdo con las disposiciones técnico-legales vigentes.
 - Identificar, formular y evaluar proyectos de inversión en el sector.
 - Conducir el proceso de análisis y evaluación de alternativas de nuevos proyectos.
 - Coordinar con el gerente técnico y comercial, las actividades a realizar para la ejecución de estudios, cotizaciones y obras.
- Efectuar y coordinar la evaluación periódica de los planes empresariales de la empresa para el corto, mediano y largo plazo.

- Participar en las gestiones de cooperación técnica regional y programas de desarrollo y aplicación, en función de los requerimientos del plan comercial de la empresa.
- Promover la seguridad y protección de la información, velando por su integridad y desarrollar progresivamente la uniformidad de los datos para su utilización compartida para los diversos órganos de la empresa.
- Cumplir con las normas y procedimientos establecidos por la empresa, las disposiciones internas y el reglamento interno de trabajo.
- Realizar otras funciones inherentes a su cargo, que le asigne el jefe inmediato y aquellas que, por iniciativa, propia conlleven a mejorar la eficiencia de la Empresa.



GERENTE COMERCIAL**Unidad orgánica:**

Gerencia comercial

Subordinado:

Gerente General

Mando:

Ninguno

Finalidad:

El principal objetivo de este puesto es planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el proceso comercial de la empresa, que se basa en la búsqueda de concursos y licitaciones con el estado y con el sector privado, orientado a la satisfacción de los clientes dentro de los marcos de un sistema de calidad, eficiencia, imagen institucional y rentabilidad.

Funciones:

- Participar en la planificación general de la empresa, y disponer acciones de desarrollo, en concordancia con las metas y objetivos de la empresa.
- Planificar y determinar sus objetivos y metas específicas concordantes con los establecidos en el plan estratégico empresarial de Edison Energy Perú s.a.c. en los aspectos de comercialización orientados a cumplir los objetivos de la empresa.
- Programar y ejecutar el control y evaluación integral de la gestión comercial a nivel empresa, estableciendo nuevos procesos y medidas correctivas para superar desviaciones negativas.
- Difundir las disposiciones legales aplicables a la actividad comercial y elaborar normas directivas y procedimientos complementarios que optimicen la gestión comercial, garantizando su cumplimiento.
- Establecer estrategias para mejorar las relaciones empresa - cliente, mediante la optimización de los métodos de atención y complementarios con la continua capacitación del personal.

- Aplicar planes de trabajo de aplicación efectiva orientada a satisfacer las nuevas necesidades de los clientes y para mejorar las ventas y niveles de recaudación.
- Administrar y supervisar los contratos y/o convenios de adquisición de suministros con nuestros clientes.
- Promover la captación de nuevos clientes y la ampliación de nuevas necesidades de los actuales clientes en función de la disponibilidad de potencia y energía.
- Revisar y establecer los procedimientos a emplear en la dotación de nuevos suministros, modificación de las condiciones de los existentes.
- Proponer las innovaciones pertinentes al sistema de información comercial.
- Desarrollar programas de encuestas periódicas a los clientes, para medir el nivel de calidad del servicio, y en base a la información que se obtenga delinear alternativas de solución a la problemática comercial.
- Supervisar los procesos de desarrollo, instalación, pruebas y capacitación del personal en nuevos sistemas de aplicaciones para la gestión técnica, comercial, operativa y administrativa, en coordinación directa con las áreas involucradas.
- Mantener archivos con información actualizada de nuevas aplicaciones tecnológicas y de gestión empresarial.