

**ESCUELA DE POSTGRADO SAN FRANCISCO XAVIER SFX**



**SFX**

ESCUELA DE POSTGRADO  
ESCUELA DE NEGOCIOS

**TESIS**

**“ANÁLISIS METODOLÓGICO PARA MEDIR EL NIVEL DE AGILIDAD  
COMO UN RESULTADO DE RENDIMIENTO EN LA EVALUACIÓN  
DEL DESEMPEÑO EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE AREQUIPA”**

**AUTOR:**

**Presentada por el maestro:**  
Gerardo Antonio Reaño Velarde

**Para optar el Grado Académico de:**  
Doctor en Economía y Empresa

**AREQUIPA – PERÚ  
2023**



### Declaración Jurada de Autenticidad de la Tesis o Trabajo de Investigación

Yo, Gerardo Antonio Reaño Velarde, egresada del doctorado en Economía y Empresa de la Escuela de Negocios San Francisco Xavier, identificada con DNI 29664979

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo titulado:  
**" Análisis metodológico para medir el nivel de agilidad como un resultado de rendimiento en la evaluación del desempeño en las medianas empresas de Arequipa"**  
El mismo que presento para optar el grado académico de doctor en Economía y Empresa
2. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros, incluidos los derechos de propiedad intelectual. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
3. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
4. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
5. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Escuela.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Escuela de Negocios San Francisco Xavier/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 29/11/2023



.....  
Firma del autor

## **DEDICATORIA**

A mi madre Soledad y mi padre Gerardo, a quienes debo lo que soy.

A mi abuela Laura y mi abuelo Antonio, a quienes debo como soy.

Y a mi hijo Mateo, por quien sigo luchando por ser mejor cada día.

## **RESUMEN**

La presente tesis doctoral se enmarca en el campo de la gestión empresarial y organizacional, que comprenden áreas operativas enfocadas a las medianas empresas y se propone analizar una metodología para medir el nivel de agilidad como resultado de rendimiento en la evaluación del desempeño en las medianas empresas en Arequipa.

Los motivos y razones que justifican y enmarcan el presente trabajo son, en primer lugar, dicho trabajo permitirá tener y obtener una visión mucho más amplia sobre el manejo de las organizaciones y propuestas que ayudarán a medir el nivel de agilidad en las medianas empresas, debido a que son temas de importancia y de gran envergadura no solo para las empresas en la región de Arequipa sino también a nivel nacional en la actualidad y más aún por la coyuntura de cambio constante que atraviesa el entorno. La metodología utilizada es el diseño de una investigación de tipo descriptiva, analítica y correlacional.

Este estudio examina la correlación entre la implementación de una metodología de medición de agilidad y el rendimiento en medianas empresas de Arequipa. Los resultados, basados en la prueba de correlación de Spearman, revelan una fuerte correlación de 0.904, con una significancia estadística de 0.000. De las 98 empresas analizadas, ninguna mostró un rendimiento bajo, con un 65.3% situado en el nivel medio y un 34.7% en el nivel alto. El estudio también destacó la importancia de las etapas del análisis metodológico y la conformación adecuada del equipo en las áreas operativas para lograr un nivel óptimo de eficiencia y capacidad de respuesta.

**PALABRAS CLAVE:** Agilidad, Evaluación, Desempeño, Mediana Empresas.

## **ABSTRACT**

This doctoral thesis is part of the field of business and organizational management, which includes operational areas focused on medium-sized companies and proposes to design a methodology to measure the level of agility as a result of performance in performance evaluation in medium-sized companies. in metropolitan Arequipa.

The motives and reasons that justify and frame this work are, first of all, this work will allow us to have and obtain a much broader vision of the management of organizations and proposals that will help to measure the level of agility in medium-sized companies, due to Because they are important and far-reaching issues not only for companies in the Arequipa region but also at the national level today and even more so due to the constantly changing situation that the environment is going through. The methodology used is the design of a descriptive, analytical and correlational research.

This study examines the correlation between the implementation of an agility measurement methodology and performance in medium-sized companies in Metropolitan Arequipa. The results, based on Spearman's correlation test, reveal a strong correlation of 0.904, with a statistical significance of 0.000. Of the 98 companies analyzed, none showed a low performance, with 65.3% located in the medium level and 34.7% in the high level. The study also highlighted the importance of the methodological design stages and the adequate formation of the team in the operational areas to achieve an optimal level of efficiency and response capacity.

**KEY WORDS:** Methodological Proposal, Agility AS A Result, Performance, Evaluation, Performance, Medium Companies.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I:</b> .....	13
<b>PLANTEAMIENTO METOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	13
<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	13
<b>1.1. Identificación del problema</b> .....	13
<b>1.2. Descripción del problema</b> .....	15
<b>1.3. Justificación</b> .....	16
<b>1.3.1. Justificación epistemológica</b> .....	17
<b>1.3.2. Utilidad teórica</b> .....	18
<b>1.3.3. Utilidad práctica</b> .....	19
<b>1.4. Viabilidad</b> .....	20
<b>1.5. Enunciado del problema</b> .....	20
<b>1.6. Sistematización del problema</b> .....	20
<b>1.7. Objetivos de la investigación</b> .....	21
<b>1.7.1. Objetivo General</b> .....	21
<b>1.7.2. Objetivos Específicos</b> .....	21
<b>1.8. Hipótesis</b> .....	22
<b>1.9. Análisis de las variables</b> .....	22
<b>1.9.1. Variable Independiente – Diseño de una metodología para medir la agilidad como factor de rendimiento</b> .....	22
<b>1.9.2. Variable Dependiente – Evaluación de desempeño</b> .....	23
<b>1.10. Operacionalización de variables</b> .....	23
<b>1.11. Diseño metodológico</b> .....	23
<b>1.11.1. Tipo de investigación</b> .....	23
<b>1.11.2. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	25
<b>1.11.2.1. Modelo Cualitativo</b> .....	25
<b>1.11.2.2. Modelo Cuantitativo</b> .....	25

1.12.	Población y muestra.....	26
1.12.1.	Población.....	26
1.12.2.	Muestra.....	26
1.12.3.	Método de muestreo.....	26
1.12.4.	Marco muestral.....	26
1.12.5.	Estrategias para la recolección de datos.....	26
1.12.6.	Procesamiento de datos.....	27
<b>CAPÍTULO II:</b> .....		29
2.	<b>EL ESTADO DEL ARTE</b> .....	29
2.2	<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	33
2.2.1	Teoría de las contingencias.....	33
2.2.2	Teoría de las capacidades dinámicas.....	34
2.2.3	Evaluación de desempeño.....	35
2.2.4	Objetivos de la evaluación de desempeño.....	37
2.2.5	Responsabilidad por la evaluación de desempeño.....	39
2.2.6	Fases de la evaluación de desempeño.....	44
2.2.7	Métodos de la evaluación de desempeño.....	46
2.2.8	Factores de medición en la evaluación de desempeño.....	51
2.2.9	Herramientas digitales para la evaluación de desempeño durante la pandemia por la COVID-19.....	52
2.2.10	Resultados en la evaluación de desempeño.....	53
2.2.11	Agilidad organizacional.....	59
2.2.11.2	Indicadores para medir la agilidad.....	61
2.2.11.3	Cultura y agilidad.....	62
2.2.11.4	La agilidad organizacional.....	63
2.2.11.5	Importancia de la agilidad organizacional.....	64
2.2.11.6	La agilidad en las organizaciones eficientes.....	65
2.3	<b>MARCO CONCEPTUAL</b> .....	66

2.3.1	<b>Administración</b> .....	66
2.3.2	<b>Organización</b> .....	67
2.3.3	<b>Niveles y destrezas gerenciales</b> .....	67
2.3.4	<b>El reto moderno de la gestión empresarial</b> .....	69
2.3.5	<b>Tipos de sociedades en el Perú</b> .....	70
2.3.6	<b>Mediana empresa</b> .....	72
<b>CAPÍTULO III:</b> .....		76
<b>3.</b>	<b>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	76
3.1.	<b>Validez del instrumento</b> .....	76
3.2.	<b>Confiabilidad de la consistencia interna</b> .....	77
3.3.	<b>Resultados descriptivos</b> .....	78
3.4.	<b>Análisis descriptivo de ítems</b> .....	81
3.4.1.	<b>Conclusiones sobre el análisis de ítems</b> .....	90
3.5.	<b>Resultados inferenciales para la contrastación de las hipótesis</b> .....	92
3.6.1.	<b>Objetivo general</b> .....	92
3.6.2.	<b>Objetivos Específicos</b> .....	93
<b>CAPÍTULO IV:</b> .....		102
<b>4.</b>	<b>ANÁLISIS DE UN MODELO PARA MEDIR LA AGILIDAD ORGANIZACIONAL EN LAS MEDIANAS EMPRESAS</b> .....	102
4.1.	<b>Estrategia 1: Conformación de un equipo ideal</b> .....	102
4.2.	<b>Estrategia 2: Designación de funciones</b> .....	102
4.2.1.	<b>Obligación</b> .....	103
4.2.2.	<b>Función</b> .....	103
4.2.3.	<b>Tarea</b> .....	103
4.2.4.	<b>Puesto</b> .....	103
4.3.	<b>Estrategia 3: Gestión interna de estrategias y aplicación de tecnologías</b> .....	103
4.3.1.	<b>Definición de objetivos</b> .....	104
4.3.2.	<b>Realización de una adecuada investigación</b> .....	104

4.3.3.	Identificación de riesgos .....	104
4.3.4.	Asignación de recursos idóneos .....	105
4.4.	Estrategia 4: Seguimiento de tareas y actividades claves .....	105
4.5.	Estrategia 5: Seguimiento externo de trabajos culminados .....	105
CAPÍTULO V: .....		106
5.	CONCLUSIONES.....	106
6.	RECOMENDACIONES.....	109
7.	REFERENCIAS.....	110
8.	ANEXOS.....	115

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Medición de productividad .....	51
<b>Tabla 2:</b> Evaluación del desempeño .....	58
<b>Tabla 3:</b> Niveles de destrezas gerenciales.....	68
<b>Tabla 4:</b> Muestra del reto moderno de la gestión empresarial.....	70
<b>Tabla 5:</b> Tipos de sociedades comerciales establecidas en el Perú.....	71
<b>Tabla 6:</b> Validación de instrumentos por expertos .....	76
<b>Tabla 7:</b> Confiabilidad de variable independiente y dependiente.....	77
<b>Tabla 8:</b> Confiabilidad de la variable Diseño de una metodología para medir la agilidad.....	78
<b>Tabla 9:</b> Confiabilidad de Evaluación de desempeño.....	78
<b>Tabla 10:</b> Género de los encuestados que dirigen las Mypes .....	79
<b>Tabla 11:</b> Distritos donde se encuentran las medianas empresas estudiadas.....	80
<b>Tabla 12:</b> Prueba de normalidad .....	92
<b>Tabla 13:</b> Correlación de Spearman entre las variables principales del estudio .....	93
<b>Tabla 14:</b> <i>Clasificación de resultados de evaluación del desempeño</i> .....	94
<b>Tabla 15:</b> Clasificación de resultados de indicadores de la evaluación del desempeño .....	95
<b>Tabla 16:</b> Clasificación de resultados de agilidad empresarial .....	97
<b>Tabla 17:</b> Clasificación de resultados de los indicadores de la agilidad empresarial .....	99

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Matriz de operacionalización de variables.....	23
<b>Figura 2:</b> Relación de procesamiento de datos .....	28
<b>Figura 3:</b> Fases de la evaluación de desempeño .....	45
<b>Figura 4:</b> Escalas gráficas continuas.....	47
<b>Figura 5:</b> Escalas gráficas semi continuadas .....	47
<b>Figura 6:</b> Escalas gráficas discontinuadas .....	47
<b>Figura 7:</b> Método de elección forzosa .....	48
<b>Figura 8:</b> Métodos de frases descriptivas .....	49
<b>Figura 9:</b> Escala basada en el comportamiento .....	50
<b>Figura 10:</b> Muestra gráfica de la agilidad organizacional .....	64
<b>Figura 11:</b> Estadística de empresas en el Perú según segmento .....	72
<b>Figura 12:</b> Estructuras de empresas segmentado por departamentos a nivel nacional.....	73
<b>Figura 13:</b> Estructura según principales actividades económicas del Perú .....	74
<b>Figura 14:</b> Estructuras de empresas según organizaciones jurídicas.....	75
<b>Figura 15:</b> Criterios de confiabilidad.....	77
<b>Figura 16:</b> Género de los encuestados que dirigen las Mypes.....	79
<b>Figura 17:</b> Distritos donde se encuentran las medianas empresas estudiadas .....	80
<b>Figura 18:</b> Ítem 5 - Estimación de trabajo y coherencia.....	81
<b>Figura 19:</b> Ítem 8 - Organización de equipos de trabajo .....	82
<b>Figura 20:</b> Ítem 9 - Gestión de la mejora continua y multicriterio .....	83
<b>Figura 21:</b> Ítem 9 - Formación de equipos pequeños .....	84
<b>Figura 22:</b> Ítem 12 - Delimitación del trabajo en equipo .....	85
<b>Figura 23:</b> Ítem 13 - Existencia de seguimiento de procesos operativos.....	86
<b>Figura 24:</b> Ítem 14 - Reuniones diarias de seguimiento .....	87

<b>Figura 25:</b> Ítem 20 - Auto organización y toma de decisiones .....	88
<b>Figura 26:</b> Ítem 24 - Comunicación de la visión al equipo .....	89
<b>Figura 27:</b> Ítem 31 - Existencia de estándar para el trabajo técnico.....	90
<b>Figura 28:</b> Gestión interna de estrategias y aplicación de tecnologías .....	104

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

<b>Anexo 1:</b> Cuestionario de investigación.....	115
<b>Anexo 2:</b> Validación de instrumento por experto 1.....	132
<b>Anexo 3:</b> Validación de instrumento por experto 2.....	133
<b>Anexo 4:</b> Validación de instrumento por experto 3.....	134

## **CAPÍTULO I:**

### **PLANTEAMIENTO METOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

Según los instructivos de la institución, el primer capítulo tiene por objetivo describir los lineamientos del planteamiento metodológico; en ella, se sistematiza la información relacionada con el problema de investigación, desde la identificación y descripción del problema a investigar hasta el planteamiento del problema.

Seguidamente se establecen los objetivos generales y específicos, para luego plantear el diseño de investigación donde se explica el tipo de investigación, el método de investigación, la técnicas e instrumentos utilizados que nos han permitido responder a los objetivos planteados.

#### **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

##### **1.1. Identificación del problema**

El siglo XXI se ha convertido en una época de grandes cambios, más vertiginoso y cada vez más complejos, principalmente en los sectores, de salud, comercio y servicios, por lo tanto, las organizaciones vienen reinventándose cada día con nuevas metodologías y más ágiles que permiten adaptarse a estos cambios. (Project Management Institute, 2015). En tal sentido, para lograr éxitos en este entorno las organizaciones tienen que ser más ágiles, que desde el punto de vista estratégico puedan en algunos casos, tener un crecimiento organizacional, en otros mejorar sus niveles de gestión y en el peor de los casos sobrevivir en un mercado de cambios que cada día se hace mucho más competitivo.

Ante esta situación los líderes empresariales, están empezando a significar la importancia de la agilidad, como una estrategia competitiva con valor sostenible y diferencial que debe traducirse en lo que ya se está llamando una cultura organizacional como lo evidencia el informe de Project Management Institute (PMI), que manifiesta, “Una cultura de agilidad requiere replantear los supuestos básicos de la gestión, requiere que las organizaciones aprovechen todos los talentos y capacidades de las personas que hacen el trabajo, ya sea dentro o fuera de la empresa. Significa hacer el trabajo con equipos, redes y ecosistemas auto organizados de personas, lo que implica dar a todos quienes hacen el trabajo una visión clara con respecto al cliente, a quien se entrega nuevo valor de manera interactiva. Así, el cliente desempeña un papel activo en la imagen de la organización”, (Project Management Institute, 2015). Esta cultura de agilidad debemos entender como un constructo mental, que logra en los colaboradores de una organización un conjunto de hábitos y valores orientados a desarrollar capacidades y habilidades relacionadas con la agilidad organizacional en términos de rapidez, pertinencia y oportunidad. Una encuesta de PwC, de manera específica la 24ª encuesta anual de CEO’s, realizada en enero y febrero de 2021, a 1150 líderes organizacionales, indica que el 76% de los ejecutivos indican que su capacidad de adaptarse al cambio, será una fuente clave de ventaja competitiva para el futuro y 9 de cada 10 ejecutivos reconocen la creciente importancia de la agilidad organizacional (Bernal, 2021).

Un aspecto importante de la agilidad organizacional es la respuesta rápida a las oportunidades estratégicas y a los riesgos previsibles, aspecto que todavía no se visualiza en las organizaciones de nuestro medio, principalmente a nivel de las pequeñas y medianas empresas. De allí la importancia del presente estudio de analizar una propuesta metodológica para medir el nivel de agilidad organizacional, que nos permita identificar

aspectos de mejora en el desempeño laboral, lo que se va a traducir en propiciar una organización más competitiva y con mejores niveles de rentabilidad.

## **1.2. Descripción del problema**

El diagnóstico de la situación actual en la administración de personal y la gestión de los recursos humanos, especialmente en el desarrollo del potencial humano, es que carece de indicadores de evaluación de desempeño relacionados con la agilidad empresarial. Los enfoques tradicionales, como los propuestos por Chiavenato (2000) y Mondy Wayne (2010), consideran factores de evaluación de desempeño como la producción, calidad, actitud, responsabilidad, cooperación, sensatez, iniciativa, presentación personal, comprensión, creatividad, capacidades, habilidades, conocimientos, rasgos de personalidad, ética, integridad, pensamiento analítico, orientación hacia el logro, manejo de tecnologías, liderazgo, habilidades interpersonales y trabajo en equipo. Sin embargo, estos enfoques no consideran la agilidad organizacional como un factor de evaluación de desempeño.

El pronóstico para esta situación, si continúa sin cambios, es preocupante. Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) que no consideran la agilidad organizacional en su evaluación de desempeño pueden encontrarse en desventaja frente a las organizaciones que sí lo hacen. Esta deficiencia en la evaluación de la agilidad puede afectar la competitividad y la supervivencia de las PYMEs en un entorno empresarial cada vez más dinámico y volátil.

Por lo tanto, es de alta importancia analizar una nueva metodología que mida el nivel de agilidad como un resultado de rendimiento en la evaluación de desempeño. Esta metodología debería permitir la incorporación de la agilidad empresarial como un factor importante de gestión empresarial, especialmente en tiempos de cambios rápidos y

repentinos debido a factores incontrolables del contexto externo. Esta adaptación es particularmente relevante para las empresas medianas en Arequipa, que podrían verse considerablemente afectadas por estos cambios en el entorno empresarial.

### **1.3. Justificación**

Tomando en consideración que el presente tema relacionado con la medición de la agilidad como un resultado de rendimiento de la evaluación de desempeño, pretende, significar la importancia de este factor en el rendimiento de la gestión empresarial y considerando que la agilidad no está considerada como factor del rendimiento en el desempeño laboral, se hace necesario proponer y diseñar una metodología que permita medir dicho factor en la gestión empresarial, ya que el potencial humano con empoderamiento de la agilidad como capacidad de respuesta a cambios imprevistos del entorno, hará que una organización mejore su gestión desde el punto de vista de la adaptación a esos cambios, que podrían afectar el rendimiento de la organización y finalmente se puede traducir en resultados favorables de productividad y rentabilidad.

En ese marco de relevancia y originalidad del presente estudio es pertinente y oportuno significar la utilidad práctica y los beneficios que puede tener la agilidad en la gestión empresarial de las medianas empresas de Arequipa; y según Project Advisory Service (PWC), considera las razones importantes para empezar a desarrollar capacidades y prácticas relacionadas con la agilidad principalmente de quienes toman decisiones en las empresas (Project Advisory Service, 2021).

- ✓ Permite administrar el cambio de prioridades
- ✓ Desarrolla la capacidad de la agilidad en habilidad empresarial
- ✓ Visibiliza la productividad de manera más rápida y oportuna
- ✓ Alinea el negocio con la tecnología

- ✓ Aumenta la velocidad de entrega y el time to market
- ✓ Aumenta la productividad de los equipos
- ✓ Mejora la adaptación de la organización al entorno interno y externo
- ✓ Mejora la capacidad de adaptación de la empresa a situaciones conflictivas, sean económicas, sociales y ambientales
- ✓ Permite una rápida identificación de los riesgos y oportunidades

Asimismo, consideramos oportuno, justificar el presente estudio en la parte teoría, práctica y de viabilidad.

### **1.3.1. Justificación epistemológica**

La epistemología, en cuanto rama de la filosofía, se ocupa del desarrollo de la ciencia y de las disciplinas intelectuales. Para el caso de la administración, campo del presente trabajo, se divide en cuatro áreas centrales: el objeto de la administración, su naturaleza, el desarrollo discursivo y las metodologías empleadas para la investigación (Mendoza, 2018).

El objeto de la administración es la organización, en particular, su aspecto político es decir la conducción y el gobierno de las personas hacia el logro de sus propios fines. En este sentido el presente trabajo contribuye a un aspecto fundamental el cual es la evaluación del desempeño, que busca garantizar que el equipo de la organización pueda conseguir los resultados propuestos, a través de una correcta estructura y un liderazgo apropiado.

En cuanto al desarrollo del campo de la administración, la presente investigación se basa en primer término, en la teoría de las contingencias y en segundo término en la teoría de las capacidades dinámicas, así como en la teoría de los recursos y capacidades. La teoría de las contingencias. Este cuerpo de conocimientos, que tienen en común el

planteamiento que desde dentro de la organización es necesario dar respuesta, de forma dinámica, al cambio constante en el contexto. La agilidad y la evaluación de desempeño contribuyen a fortalecer el desarrollo del campo de la administración, y allí el aporte del presente trabajo en la configuración epistemológica del campo estudiado.

La justificación epistemológica de esta investigación radica en la aportación significativa al campo de la administración, particularmente en la evaluación del desempeño y la incorporación de la agilidad como factor crítico. Los resultados entre la implementación de una metodología para medir la agilidad y la mejora en la evaluación del desempeño amplían el cuerpo de conocimiento en teorías de contingencias, capacidades dinámicas y recursos y capacidades, subrayando la necesidad de respuestas dinámicas a cambios constantes en el contexto organizacional.

### **1.3.2. Utilidad teórica**

Tratando de incorporar el factor de la agilidad, como una medida de rendimiento en la evaluación del desempeño en las organizaciones de Arequipa, se considera que, sí se puede iniciar con la sistematización de nuevos factores de rendimiento, que pueden ser susceptibles de ser evaluados y partir de los resultados encontrados direccionar una gestión empresarial mucho más efectiva al cambio, ante ello, después de realizar la investigación, se concluye que sí se puede aplicar estrategias para poder medir el nivel de agilidad en las empresas medianas de Arequipa, estrategias que van desde la conformación de equipos, designación adecuada de funciones, gestión interna de estrategias y aplicaciones de tecnología, seguimiento de tareas y actividades claves y finalmente seguimiento externo de tareas o trabajos culminados.

En términos de utilidad teórica, esta investigación ha demostrado la relevancia de considerar la agilidad como un factor clave de rendimiento en la evaluación del

desempeño. Los resultados obtenidos han permitido la sistematización de estrategias para medir la agilidad, tales como la conformación adecuada de equipos, la asignación de funciones, la gestión interna de estrategias y el seguimiento de tareas y actividades clave. Este enfoque integral, validado por los resultados de la investigación, puede orientar una gestión empresarial más eficaz y receptiva al cambio.

### **1.3.3. Utilidad práctica**

Los tiempos modernos con muchos conflictos sociales, económicos y ambientales, como es el caso de la pandemia por el virus SRAS CoV 2, hace que las organizaciones respondan de manera rápida a dichas situaciones de cambio, para adoptar nuevas estrategias de gestión que hagan frente a las amenazas pero también se identifique de manera rápida y ágil las oportunidades del entorno, y la agilidad como factor de rendimiento cada día se hace de más importancia y necesidad para las empresas y consideramos que podría ser de mayor utilidad práctica en las empresa modernas.

En términos prácticos, los resultados de la investigación demuestran la importancia de la agilidad en las organizaciones modernas. Dada la creciente prevalencia de conflictos sociales, económicos y ambientales, las empresas necesitan adaptarse rápidamente a situaciones cambiantes y aprovechar las oportunidades que surgen. Los hallazgos de este estudio muestran que las empresas de Arequipa ya están logrando un rendimiento moderado a alto en la agilidad y la evaluación del desempeño, lo que sugiere un gran potencial para mejorar aún más. Además, las estrategias identificadas para medir y mejorar la agilidad pueden ser útiles para otras empresas que buscan mejorar su capacidad de respuesta y su rendimiento en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo.

#### **1.4. Viabilidad**

Si se considera la viabilidad como la probabilidad de que se pueda ejecutar el presente trabajo de investigación, se puede afirmar que es viable desde dos puntos de vista: viabilidad técnica y viabilidad comercial.

Desde el punto de la viabilidad técnica, la psicometría y la psicología organizacional nos aporte varios métodos, técnicas e instrumentos de evaluación de capacidades y habilidades que podrían adaptarse y si consideramos que la agilidad, en un primer momento es una capacidad, que luego de ser evaluado nos permita diseñar estrategias de desarrollo de potencial humano para que las prácticas ágiles se conviertan en habilidades de gestión. Desde el punto de vista de la viabilidad comercial y la importancia del time-to-market. El desarrollo de esta capacidad de agilidad permitirá responder de manera oportuna a las necesidades del mercado.

#### **1.5. Enunciado del problema**

¿De qué manera el análisis de una propuesta metodológica para medir el nivel de agilidad como un resultado contribuye al rendimiento en la evaluación del desempeño en las medianas empresas de Arequipa?

#### **1.6. Sistematización del problema**

A partir del enunciado del problema de investigación de la presente tesis doctoral es importante sistematizar dicho problema de la siguiente manera:

- a) ¿Cuáles son las etapas de un análisis metodológico para evaluar la agilidad como medida de rendimiento en las medianas empresas de Arequipa?

- b) ¿Cuál es el nivel de rendimiento en la evaluación del desempeño en las medianas empresas de Arequipa?
- c) ¿Cuáles son los indicadores a utilizar en la medición y estudios del factor de la agilidad en las medianas empresas de Arequipa?
- d) ¿En qué situación se encuentra la agilidad empresarial en las empresas medianas de Arequipa?
- e) ¿Cuáles son las características de la propuesta de estrategias para desarrollar el potencial humano en prácticas de agilidad empresarial, que responda a las nuevas exigencias de cambio del mercado en las empresas medianas de Arequipa?

## **1.7. Objetivos de la investigación**

### **1.7.1. Objetivo General**

Identificar cómo el análisis de una propuesta metodológica para medir el nivel de agilidad como un resultado contribuye al rendimiento en la evaluación del desempeño en las medianas empresas de Arequipa.

### **1.7.2. Objetivos Específicos**

- a) Identificar las etapas de un análisis metodológico para evaluar la agilidad como medida de rendimiento en las medianas empresas de Arequipa.
- b) Identificar el nivel de rendimiento en la evaluación del desempeño en las medianas empresas de Arequipa.
- c) Identificar cuáles son los indicadores a utilizar en la medición y estudios del factor de la agilidad en las medianas empresas de Arequipa.

- d) Identificar en qué situación se encuentra la agilidad empresarial en las empresas medianas de Arequipa.
- e) Identificar las características de la propuesta de estrategias para desarrollar el potencial humano en prácticas de agilidad empresarial, que responda a las nuevas exigencias de cambio del mercado en las empresas medianas de Arequipa.

## **1.8. Hipótesis**

De acuerdo con lo planteado por Hernández et al. (2014), se requiere plantear hipótesis para los objetivos que buscan cuantificar un nivel de correlación, como en el caso del objetivo general. Sin embargo el autor resalta que esto no es necesario cuando los objetivos son de naturaleza descriptiva, como el resto de los objetivos planteados para esta tesis. Por lo tanto, sólo se formula la siguiente hipótesis general:

Hg: El análisis de una propuesta metodológica para medir el nivel de agilidad como un resultado contribuye favorablemente al rendimiento en la evaluación del desempeño en las medianas empresas de Arequipa.

## **1.9. Análisis de las variables**

### **1.9.1. Variable Independiente – Análisis de una metodología para medir la agilidad como factor de rendimiento.**

El término análisis se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema Hernández (2014), la metodología se define como un conjunto de etapas específicas de un proyecto, que se deben seguir en la realización de tareas y actividades; en tal sentido para el presente estudio debemos entender que el análisis metodológico constituye las

**evaluación de las etapas** que se deben seguir para la evaluación de la agilidad como factor de rendimiento.

### 1.9.2. Variable Dependiente – Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño considera en este estudio como factor de rendimiento en el ejercicio de un cargo, factor que puede variar entre una y otra persona, por lo que esta variable será la apreciación cuantitativa del desempeño de una persona en el cargo, principalmente de dirección y que sus resultados podrían ser influidos por este nuevo factor de estudio como es la agilidad, Alles (2008).

### 1.10. Operacionalización de variables

*Figura 1: Matriz de operacionalización de variables*

Tipo	Variable	Indicadores	Sub-indicadores
Variable Independiente	Diseño de una metodología para medir la agilidad	Diseño metodológico	Contexto
			Etapas
			Estrategia
		Factores operacionales	Sensibilidad al mercado
			Velocidad
			Rapidez
		Factores organizacionales	Eficacia
			Efectividad
			Innovación
Capacidad de respuesta			
Variable Dependiente	Evaluación de desempeño	Proceso de evaluación	Planificación
			Etapas
			Método
		Rendimiento	Factores de evaluación
			Resultados
			Medidas de desempeño

*Nota:* La figura muestra la matriz de la operacionalización de las variables del presente estudio.

### 1.11. Diseño metodológico

#### 1.11.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación para el presente estudio será transaccional descriptiva, analítica y correlacional, porque en una parte del estudio se hará la descripción de las

variables de estudio, asimismo se establecerá la correlación entre dichas variables y finalmente se ha de concluir si la hipótesis planteada es verdadera o nula.

Decimos que es transaccional descriptiva, cuando lo que se pretende es describir las características que se estudian de la muestra seleccionada, es decir, un solo grupo que puede haber sido seleccionada al azar tal como lo menciona el autor Hernández (2014). De esta forma se describirá como se realizará el análisis metodológico para la evaluación de la agilidad como factor de rendimiento en la evaluación de desempeño.

El presente tipo de investigación, también nos permitirá correlacionar las variables, que significa establecer la relación o el grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables de estudio en una muestra o contexto particular según Hernández (2014), de allí que se propone en el presente estudio si es posible considerar el factor agilidad como un factor de rendimiento que pueda ser medido en una evaluación de desempeño.

La presente investigación también será concluyente, que es un tipo de investigación que se propone con el objetivo de ayudar al decisor a tomar la decisión, esto es, evaluar y seleccionar la mejor línea de acción a emprender en una situación determinada García (2016), de esta forma se demuestra la validez de la hipótesis y de manera concluyente se podrá decir que la agilidad como factor de rendimiento es posible de evaluar y medir en el desempeño laboral.

El diseño de investigación que se utilizará es no experimental y transversal. Es no experimental, porque la información a obtener no será sometida a ningún tipo de manipulación y control de algunas de las variables, la información obtenida se analizará de manera natural tal como se presenta en el contexto de estudio en las medianas empresas de la ciudad de Arequipa. Es transversal, considerando que la información se va a obtener del grupo de estudio y se realizará en un momento de tiempo determinado, con lo cual

tendremos una percepción fija del momento investigado. Es cuantitativa, porque la información obtenida se procesará con estimadores en base a los resultados obtenidos de la muestra de empresas medianas en Arequipa, y será cualitativa, porque además de la información cuantitativa obtenida, nos permitiremos comprender la naturaleza y calidad del comportamiento de la variable agilidad como factor cualitativo de rendimiento en la evaluación de desempeño.

### **1.11.2. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

#### **1.11.2.1. Modelo Cualitativo**

- ✓ Método de la Investigación Documental: Para la presente investigación se aplicó el modelo cualitativo como método para la obtención de datos secundarios principalmente de los antecedentes de la investigación, así como de papers o investigaciones recientes, que de manera sistematizada permitió una mejor comprensión de las variables estudiadas.

#### **1.11.2.2. Modelo Cuantitativo**

- ✓ Método de Encuesta: Se utilizó el Método de la Encuesta, en la modalidad de escala tipo Likert, que permite obtener información primaria, en relación con los indicadores de Agilidad, para ello se utilizó una escala debidamente estandarizada y validada. La validación del instrumento fue efectuada con el método Delphi.
- ✓ El cuestionario se aplicó de forma on line, tomando en cuenta las dificultades que se presentaron en un entorno de emergencia sanitaria, donde el aislamiento social fue un protocolo de bioseguridad muy importante frente a la COVID-19.
- ✓ La escala de medición del instrumento fue del tipo Likert de seis niveles, para cuantificar los indicadores de agilidad, como factor de rendimiento que pueda ser sujeto de una evaluación de desempeño.

## **1.12. Población y muestra**

### **1.12.1. Población**

La población de estudio está constituida por las medianas empresas de producto y servicios de Arequipa, que corresponde al 0.04 % de las 133,846 empresas que están registradas de manera formal en Arequipa, según la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (2021) lo que significa una población de estudio de 535 empresas de las cuales finalmente se trabajaran con 98 medianas empresas.

### **1.12.2. Muestra**

Se obtuvieron respuestas de 98 empresas medianas empresas de Arequipa, lo que representa una tasa de respuesta de 18.3%

### **1.12.3. Método de muestreo**

Se ha considerado como método de muestreo el método aleatorio simple para la presente investigación, llegando a 98 empresas.

### **1.12.4. Marco muestral**

Al no existir un marco muestral específico, para ubicar y seleccionar a la unidad muestral, la población aproximada fue determinada por el método Random Route, o ruta aleatoria, lo que significa que se halló la unidad muestral en forma aleatoria por orden de aparición al momento de responder los instrumentos de investigación.

### **1.12.5. Estrategias para la recolección de datos**

- ✓ Se ha identificado a la población de estudio a través de un listado de medianas empresas que nos ha proporcionado la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa.

- ✓ Se aplicó el instrumento cuestionario bajo una escala tipo Likert para determinar los indicadores de Agilidad, en los niveles de dirección de las medianas empresas de Arequipa (Anexo 1).
- ✓ El trabajo de campo para la obtención de los datos primarios a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos se efectuó en un horizonte de 30 días calendario, entre los meses de octubre y noviembre del 2022.
- ✓ La investigación documental se realizó en relación con los antecedentes de investigación tomando en cuenta las variables de estudio de la presente investigación, así como a los autores, que han sistematizado información en relación a rendimiento, evaluación de desempeño y principalmente en relación al factor agilidad.

#### **1.12.6. Procesamiento de datos**

**Corrección de datos:** Se han examinado los datos obtenidos mediante la escala aplicado de directivos de pequeñas y medianas empresas utilizados en el recojo de información y se hace para cerciorarse de que la información sea exacta, para ello se utilizará las técnicas de tamizado y corrección central.

**Codificación:** Una vez corregido los datos a todas las escalas válidamente emitidas se procedió a codificar cada una de las respuestas registradas. Para las preguntas abiertas se utilizará la técnica de pos-codificación.

**Tabulación:** Una vez codificada las encuestas se realizó el conteo respectivo de cada una de las frecuencias, para ello se utilizará la tabulación univariada y tabulación multivariada, en la hoja electrónica Excel y en el programa SPSS.

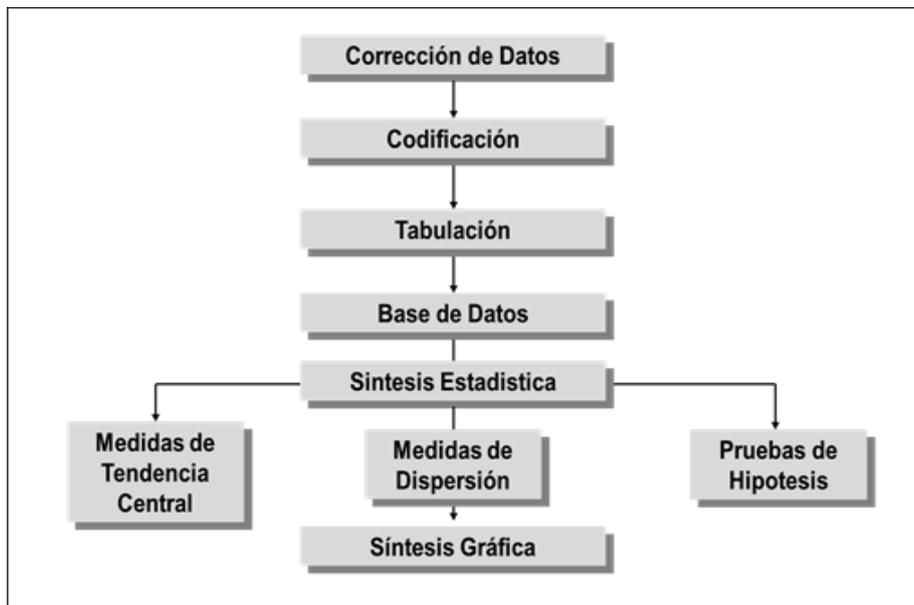
**Base de Datos:** En la misma hoja electrónica de tabulación se construyó una base de datos con los resultados cuantitativos obtenidos como resultado de la aplicación de 98 escalas a la muestra seleccionada.

**Síntesis estadística:** Luego se procedió a efectuar la síntesis estadística utilizando para ello medidas de tendencia central y medidas de dispersión, según los resultados obtenidos.

**Síntesis gráfica:** A fin de lograr una mejor comprensión en el tratamiento de los datos e información, se elaboró los gráficos correspondientes por cada tipo de tabulación.

**Análisis e interpretación de datos:** a partir de la síntesis estadística se procedió a interpretar los datos en relación con la hipótesis planteada y los objetivos del estudio.

*Figura 2: Relación de procesamiento de datos*



*Nota:* La figura muestra el orden de cómo se procede con el procesamiento de datos.

## **CAPÍTULO II:**

### **2. EL ESTADO DEL ARTE**

El estado del arte es una modalidad de la investigación documental que permite el estudio del conocimiento acumulado (escrito en textos) dentro de un área específica (Montoya, 2005). De esta manera el estado del arte se constituye en es una categoría central y deductiva que se aborda y propone como estrategia metodológica para el análisis crítico de las dimensiones política, epistemológica y pedagógica de la producción investigativa en evaluación de aprendizaje (Guevara, 2016).

En esta sección se comentan investigaciones, que, si bien no son exactas en la temática de la presente investigación, tratan el tema de la agilidad y su impacto en el desempeño en las empresas y en general en la gestión empresarial.

#### **2.1 Antecedentes del Estado del arte**

##### **2.1.1 Antecedentes locales**

Gallegos (2021) realiza la investigación “Influencia de la agilidad en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo en Arequipa, 2019”.

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la agilidad en los resultados empresariales de las empresas del sector turismo de la región Arequipa. En esta investigación se corroboró que la agilidad y sus dimensiones influyen de manera positiva en los resultados de estas empresas, pero que no todas las dimensiones relacionadas a la agilidad son tomadas en cuenta por los empresarios, en especial la velocidad. Para esto se propusieron estrategias que ayudan a mejorar la agilidad y a implementar la velocidad como dimensión importante para los resultados empresariales.

Por su parte De la Gala (2019), desarrolla la investigación “La agilidad, adaptabilidad, y alineamiento como fuente de generación de ventaja competitiva en las mypes del sector textil confecciones de la región Arequipa”.

El trabajo desarrollado comprende el análisis de la triple “A” que comprende agilidad, adaptabilidad y alineamiento, las cuales son capacidades organizacionales utilizadas en el quehacer competitivo de las empresas mypes. La investigación se realizó en el sector textil de confecciones en la región Arequipa, Perú, en el año 2018; y se propuso: Obtener un nuevo modelo de análisis de triple “A” basado en áreas competitivas críticas. Determinar el nivel de utilización y correlación de las variables de estudio, en el establecimiento de generación de sinergias, respecto a la utilización de la triple “A”. Conocer la posible asociación entre las características de los empresarios y la utilización de la Triple “A”. El estudio reveló que estos empresarios utilizan la agilidad, adaptabilidad y alineamiento para competir, destacándose la agilidad, la misma que también se asocia a la antigüedad del negocio. Así mismo, La edad de los microempresarios se asocia al manejo del mercado y recursos empresariales.

Este trabajo contribuye a la presente investigación ya que evidencia el impacto que puede tener la agilidad en el empresario, que, en el caso de las pequeñas empresas, desempeña funciones ejecutivas dentro de la misma, por lo que aporta al análisis a partir de la evaluación del desempeño del líder de estas empresas.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

En relación a los antecedentes nacionales, las investigaciones encontradas están relacionadas al impacto de la agilidad en los procesos de transformación digital.

El primer antecedente nacional encontrado es el desarrollado por Chinchay y Reyes (2021), quienes desarrollaron la investigación “La evaluación de desempeño y los cambios Agile en la organización del trabajo: estudio exploratorio en 5 grandes empresas de Lima. En esta investigación tuvo como propósito analizar las posibles limitaciones de la aplicación de los principios agile para los sistemas convencionales de evaluación de desempeño, con la finalidad de identificar los principales desafíos que enfrentaría la gestión del desempeño en el futuro.

Como resultado, se describe, en primer lugar, el proceso de cambio de una organización de trabajo tradicional a una estructura agile. En segundo lugar, se identifican y analizan las principales variantes que las organizaciones en estudio han requerido implementar en sus sistemas de evaluación del desempeño. En tercer lugar, se describen las debilidades y fortalezas de los métodos de evaluación de desempeño aplicados por las empresas en mención para evaluar a equipos agile. Por último, se identifican los desafíos futuros para la gestión de desempeño en un contexto de cambio en la organización del trabajo y en una coyuntura de incertidumbre.

Esta investigación tiene una relación directa con la presente a partir del planteamiento de una evaluación de desempeño para medir a los equipos agile, y a través de esto realizar una medición indirecta del impacto de la agilidad.

Por su parte Fernández (2019), realiza la investigación “La estructura organizacional, el agile mindset y el gobierno de TI para la transformación digital de las empresas”. En esta describe los bloques fundamentales que las organizaciones deberían considerar para poder realizar, de forma exitosa, una transformación digital. Se describe como una estructura organizacional adecuada, un cambio cultural hacia el agile mindset y una correcta implementación de un gobierno corporativo de TI pueden impulsar a las

empresas a alcanzar los cinco dominios de la transformación digital y generar el cambio deseado.

Si bien esta investigación, no plantea una evaluación de desempeño que mida el impacto de la agilidad, si la relaciona a un aspecto fundamental que es la estructura organizativa. Como se sabe, la estructura organizacional no hace sino mostrar las relaciones de jerarquía y las asignaciones de tareas, lo cual la relaciona al aspecto humano, que es medido en la investigación en curso.

### **2.1.3. Antecedente Internacional**

Felipe (2020), desarrolla la investigación “El concepto de Agilidad organizativa como capacidad dinámica: Estudio de variables y efectos sobre el rendimiento organizativo”.

En este trabajo la autora se centra en el estudio del concepto de agilidad organizativa, pero configurar como una de las capacidades dinámicas críticas para conducir a la supervivencia y al éxito de las empresas. En el trabajo se propone la necesidad que tienen las empresas de hoy de disponer de estructuras organizativas flexibles, recursos humanos abiertos al cambio y redes de negocio que las mantengan conectadas al entorno.

Esta investigación aporta de forma relevante al estudio realizado, ya que plantea una relación directa entre el desempeño individual, la cultura organizacional y la agilidad empresarial.

López (2007), desarrolla la investigación “Capital humano, prácticas de gestión y la agilidad empresarial: ¿Están relacionados?”.

Esta investigación analiza la contribución del capital humano de la empresa, conceptualizado a través del valor y especificidad de los conocimientos y destrezas de los trabajadores centrales, así como de su gestión a través de una serie de prácticas

de gestión de recursos humanos en las capacidades de innovación y flexibilidad organizativas. El análisis estadístico efectuado sobre una muestra de empresas pertenecientes al sector manufacturero mostró que las empresas más innovadoras presentan un capital humano de mayor valor y especificidad, mientras que la especificidad de conocimientos no resultaba ser una variable determinante para la flexibilidad. Además, ciertas prácticas de gestión, especialmente las de diseño de grupo, selección y evaluación del rendimiento se relacionaban positivamente con el capital humano de la empresa y las capacidades organizativas estudiadas.

Este estudio, si bien no muestra una relación directa con la presente, aporta el análisis de la relación entre el desempeño del capital humano y los resultados relacionados a la agilidad organizacional.

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1 Teoría de las contingencias**

Se considera importante empezar por este concepto, al ser el antecedente epistemológico más relevante para la presente investigación. Tal como propone Rivas (2001), esta teoría que nace como respuesta a la complejidad que enfrentan las organizaciones desde la segunda guerra mundial, el crecimiento económico y la innovación empresarial.

La teoría de la contingencia no es más que la “dependencia a las circunstancias”, o es aquella que propone encontrar la solución más conveniente a partir de tener presente ciertos aspectos de la realidad, ya que las facetas condicionales (factores de contingencias) operan como restricciones al desempeño (Barrientos, 2013). La teoría de la contingencia establece que, motivado por las condiciones ambientales, las

organizaciones se diseñan de diferentes maneras en tiempo a causa del impacto que reciben de sus diferentes factores situacionales (Idárraga, 2014).

Los factores de contingencia que son influidos por esas condiciones contextuales y que a su vez impactan en el diseño organizacional son: la estrategia, el tamaño, la tecnología y la incertidumbre de la tarea (Donaldson, 2001).

Esta teoría, muestra a la contingencia, la estructura y el desempeño como los nodos de un sistema (explicativo y predictivo) y las relaciones entre ellas evidencian su unión. En este punto que encontramos el nexo con esta investigación al evidenciar el impacto que sobre el desempeño pueden tener factores contingenciales, como podría ser la agilidad necesaria para la respuesta al entorno.

### **2.2.2 Teoría de las capacidades dinámicas**

Esta teoría propone que las capacidades dinámicas son aquellas que permiten integrar, construir y configurar competencias internas y externas con el fin de responder rápidamente a los entornos cambiantes (Teece et al., 2016).

(Eisenhardt & Martín, 2000) realizan una certera definición al señalar que las capacidades dinámicas son: "las rutinas organizativas y estratégicas por las que las empresas consiguen nuevas configuraciones de recursos, a la vez que los mercados emergen, colisionan, evolucionan y mueren" (p. 1107).

La teoría de las capacidades dinámicas surgió como una evolución de la teoría de recursos y capacidades de Barney (1991) y Peteraf (1993). La teoría de recursos y capacidades establece que aquellos recursos internos de la empresa que son raros, valiosos, inimitables y no sustituibles constituyen la fuente de sus ventajas competitivas. Cuando estos recursos sean asimilados en las rutinas propias y se integren en procesos

operativos de las organizaciones, se convertirán en capacidades que conducirán a unos mejores resultados.

Teece et al. (2016) clasifican las capacidades dinámicas en tres grupos:

- Aquellas que contribuyen a anticipar (sensing) el futuro desconocido, al encajar las oportunidades y amenazas tecnológicas con las necesidades de los clientes;
- Las que ayudan a aprovechar (seizing) oportunidades, a través de la activación de recursos;
- Las que promueven la transformación (transforming) de la organización, mediante la renovación continua.

### **2.2.3 Evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño se define como una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra, por sus características personales y/o por su prestación con respecto a la organización de la que forma parte. Es un proceso sistemático y periódico de análisis que permite determinar la eficacia con que las personas han llevado a cabo su cometido y funciones en la organización, lo que nos permite realizar un pronóstico del potencial de la persona evaluada, así como un indicador de sus necesidades de formación (Manene, 2014).

La evaluación del desempeño es un punto clave de la gestión de recursos humanos en una organización, es una acción esencial que se realiza de una forma u otra en cualquier organización moderna. Al evaluar el desempeño en la organización podemos obtener la información necesaria para conocer el potencial de respuesta Robbins (1998), es decir la capacidad de cada colaborador para dar soluciones según sus características de personalidad y según su nivel de cultura organizacional.

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados, lo que las personas son, hacen y logran (Actualidad Empresa, 2014).

Este instrumento es muy útil para identificar problemas con la integración de los empleados en la organización, también determinar los tipos de habilidades y problemas del personal evaluado (fortalezas, posibilidades, habilidades), se puede resumir en la búsqueda de coincidencias entre los intereses de los colaboradores y los intereses de la empresa para promover el mejor desarrollo e integración de la organización.

Para (Dessler, 2009) la evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Aunque “evaluar el desempeño” por lo general trae a la mente herramientas específicas de evaluación, también supone que se han establecido estándares de este, y que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente.

Todo ese proceso integrado se conoce como administración del desempeño. Se trata del proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que el desempeño de los empleados respalde las metas estratégicas de la empresa (Dessler, 2009).

Podemos entender entonces que la evaluación de desempeño es parte de un proceso por el cual podemos:

- Implementar un sistema que permita evaluar a los colaboradores y poder analizar y registrar la conducta de los empleados considerados excelentes y aquellos de bajo rendimiento para poder tomarlos como referencias a futuro y poder realizar una correcta toma de decisiones.

- Elaborar planes de formación y mejora para reestructurar y reorientar el comportamiento de estos trabajadores que su nivel de desempeño es más bajo de lo esperado y desarrollar un plan de incentivos para recompensar a los empleados que demuestren un alto nivel en el desempeño esperado, traduciendo esto como una mejora en el rendimiento del proceso de respuesta de cada colaborador, lo que a su vez se traducirá en la agilidad.

En conclusión, nos permitirá implementar una mejora del desempeño y ayudará a tomar decisiones como ascensos, ubicaciones o determinar si se necesita capacitación. Servirá también para encontrar errores en el diseño del puesto trabajo y ayudar a observar si hay algunos problemas personales y/o emocionales que afectan el desempeño laboral y capacidad de respuesta de cada colaborador.

No sólo se debe evaluar qué se consigue sino también cómo se consigue, el hecho de evaluar solo los resultados implicaría únicamente examinar lo que un trabajador ha logrado y conseguido, sin embargo, la evaluación del desempeño va más allá.

#### **2.2.4 Objetivos de la evaluación de desempeño**

Los sistemas de evaluación del desempeño en muchas ocasiones han sido interpretados de manera errónea esto debido a que tradicionalmente tenían como único objetivo obtener resultados, los cuales ayudarían a tomar decisiones como aumentos salariales y despidos, en otras palabras, estaban únicamente ligados a los asuntos de políticas retributivas y de desvinculación, por este motivo los empleados se podían sentir amenazados o intimidados, generando cierta resistencia a este tipo de evaluaciones. Con el tiempo este pensamiento ha evolucionado y son varios los objetivos por los que las organizaciones hacen uso de los sistemas de evaluación, el objetivo que siempre estará presente es obtener un incremento en los resultados económicos de la organización ya que toda organización tiene como fin último mejorar su nivel de productividad y sus

beneficios, sin embargo, en los últimos tiempos el colaborador ha ganado importancia y fuerza, esto ha dado como resultado que otro de los objetivos esté enfocado al desarrollo no solo profesional, también al personal y al emocional de los trabajadores.

Por esto podemos definir los siguientes objetivos:

- a) Detectar necesidades de capacitación y/o formación.
- b) Descubrir personas con talento dentro de la organización.
- c) Mejorar las relaciones interpersonales entre el directivo y los colaboradores a su cargo.
- d) Revelar inquietudes profesionales o personales de los colaboradores.
- e) La ubicación adecuada de cada persona en cada puesto de trabajo.
- f) Motivar a los colaboradores con el feedback de su desempeño e implicarlos con las metas de la compañía.
- g) Mostrar claramente cuáles son los recursos que le permitirán lograr mejores resultados.
- h) Establecer planes de mejora a través de la comunicación de los responsables con los colaboradores.
- i) Adoptar decisiones sobre la permanencia o desvinculación de los colaboradores en la organización.

La mayoría de los objetivos dentro de la evaluación de desempeño se enfoca a mejorar el entorno, capacidad y habilidad de cada colaborador para una mejora sustancial en el rendimiento que obtendrá en su puesto de trabajo, lo que significa una mejora en la capacidad de productividad y capacidad de respuesta de cada colaborador, mientras más

capacitado, incentivado e implicado se encuentre dentro de la organización, la capacidad de respuesta ante diversas situaciones será más alta.

### **2.2.5 Responsabilidad por la evaluación de desempeño**

De acuerdo con la política de Talento Humano que adopte la organización, la responsabilidad en la evaluación de los trabajadores puede atribuirse al gerente, al mismo trabajador, jefe de área o departamento de talento humano, o a una comisión de evaluación del desempeño laboral (Torres, 2011).

Según (Montoya, 2009) la responsabilidad por la evaluación del desempeño en las organizaciones debe corresponder al área de Gestión Humana, Desarrollo Humano o Departamento de Personal, independientemente del nombre que las organizaciones den al área encargada de la administración del talento humano y de acuerdo con las políticas basadas en cualquiera de estas opciones:

✓ La aplicación, seguimiento y control a la evaluación por parte del área de administración del recurso humano en la organización, mientras que cada director aplica y desarrolla el plan en su área.

✓ El nombramiento de una comisión de evaluación del desempeño, donde se hace precisa la participación de evaluadores de todas las áreas, es necesario que todos los miembros participen en toda evaluación y donde el gerente general debe conformar la comisión y ser su presidente.

Cada uno de estos aportes nos hace evaluar cada alternativa que tienen las organizaciones empezando desde la más tradicional hasta la más moderna, por lo que se puede definir la responsabilidad en cualquiera de las siguientes opciones.

✓ **El Gerente.** - En la mayoría de las organizaciones, la gerencia es responsable del desempeño de sus colaboradores y de su evaluación, por tanto, quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente y/o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de personal, quienes establecerán las herramientas y los criterios para dicha evaluación. En vista que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para diseñar, mantener e implementar un plan sistemático de evaluación de desempeño al personal, se recurre al área de recursos humanos o gestión de personal, para que funcione como staff para disponer, dar seguimiento y control al sistema de evaluación, mientras que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los colaboradores.

✓ **El trabajador.** - En algunas organizaciones se puede optar por tratar de que cada colaborador realice su autoevaluación. En este tipo de organización cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficacia y eficiencia, respetando constantemente los criterios establecidos por el gerente o la organización.

✓ **El equipo de trabajo.** - El equipo de trabajo también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno las medidas necesarias para mejorar, en estos casos el equipo de trabajo responde por la evaluación del desempeño de cada uno sus miembros y define sus objetivos.

✓ **Área de gestión personal.**- Es la alternativa más común de la organización, aunque por la centralización y burocracia en extremo se está dejando de lado esta práctica, ya que puede ocasionar oposición de parte de los colaboradores, normalmente el área de Talento Humano se responsabiliza por la evaluación del desempeño de todos los miembros de una organización y cada jefe proporciona la información del desempeño laboral de cada uno de los colaboradores, la cual debe ser procesada e interpretada para

la realización de informes y como todo proceso que está centralizado, exige normas y reglas burocráticas que coartan la libertad y la flexibilidad de los colaboradores.

✓ **La comisión de evaluación.** - Otra opción que tienen las organizaciones es que la evaluación del desempeño sea responsabilidad de una comisión nombrada para tal función. Esto se trata de una evaluación en conjunto hecha por un grupo de personas. Esta comisión debe incluir a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos y su formación debe tener miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (El gerente, el jefe del área encargada de la administración de personal, jefes de control interno -procesos y procedimientos- y el especialista en evaluación del desempeño) estos participarán siempre en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios y el cumplimiento de las normas del sistema de evaluación. Los miembros transitorios son el jefe de cada evaluado y su superior. A pesar de la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también genera oposición por parte de los colaboradores por la centralización que tiene y por su espíritu de enjuiciamiento y no de orientación y de mejora continua del desempeño, lo que la relaciona constantemente con la alternativa anterior.

En la actualidad existe la preferencia de depositar la responsabilidad de la evaluación del desempeño en manos del propio colaborador junto con la participación de la gerencia para establecer los objetivos que serán alcanzados en forma de consenso.

a) **El individuo y el gerente.** - Las organizaciones actualmente adoptan un esquema avanzado de la administración del desempeño por lo que se utiliza la administración por objetivos, pero con una presentación distinta y sin la antigua arbitrariedad, la autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los colaboradores ahora es básicamente, participativa, democrática, incluyente y muy

motivadora. Lo que provoca que la evaluación de desempeño debe de estructurarse a través de los siguientes pasos:

- **Formulación de objetivos mediante consenso.** Es el primer paso de esta nueva administración del desempeño, básicamente se centra en formular los objetivos en conjunto el colaborador y su gerente, mediante la negociación entre ambas partes para poder llegar a un consenso.

Los objetivos no deben ser impuestos, sino establecidos mediante un consenso. Cuando se alcanzan esos objetivos, la empresa debe obtener un beneficio y el evaluado, sin duda, debe recibir una parte directa del mismo, como un premio o en forma de remuneración variable. Independientemente de la forma, el incentivo debe ser fuerte y convincente para provocar y mantener algún tipo de comportamiento y/o conducta (Chiavenato, 2007).

- **Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos formulados conjuntamente.** El colaborador debería aceptar plenamente los objetivos y es necesario que acepte su compromiso y lo interiorice para alcanzarlos. Ésta es una condición esencial de este sistema.

- **Acuerdo y negociación con el gerente respecto a la asignación de los recursos y a los medios necesarios para alcanzar los objetivos.** Al definir los objetivos mediante el consenso y que se haya logrado el compromiso personal del colaborador, a continuación, se debe adquirir los recursos y medios que se necesitan para poder alcanzar eficazmente los objetivos. Estos recursos y medios podrían ser materiales (como equipos y máquinas) o podrían ser humanos (equipo de trabajo) incluso podrían ser inversiones en la capacitación y el desarrollo profesional del colaborador.

- **Desempeño.** Es la conducta y comportamiento del colaborador que alcanzará los objetivos propuestos. La parte esencial de este sistema recae en este punto.

El desempeño se traducirá en la estrategia individual de cada colaborador para alcanzar los objetivos pretendidos.

- **Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.** Es identificar el costo-beneficio que implica el proceso. La medición de los resultados tiene fundamentos cuantitativos que al mismo tiempo proporcionen una idea objetiva, precisa y clara de cómo están avanzando los resultados y cómo se encuentra el esfuerzo del colaborador que está siendo evaluado.

- **Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta.** Esta parte refiere completamente al feedback que recibe el colaborador evaluado y sobre todo un gran esfuerzo de comunicación, con el propósito de reducir los desacuerdos e incrementar la estabilidad. El feedback es uno de los aspectos más importantes del sistema de evaluación de desempeño: el colaborador que está siendo evaluado debe saber los progresos obtenidos para que pueda establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado que está alcanzando.

En síntesis, el sistema de evaluación de desempeño es casi siempre centralizado en cuanto a su diseño e implementación y descentralizado en cuanto a la aplicación y ejecución lo que significa que existen alternativas en cuanto a quién puede realizar la evaluación de desempeño.

Al final, es responsabilidad del área de gestión de personal/ recursos humanos el diseño, implantación y seguimiento de la metodología de evaluación del desempeño es decir se encargará de la elección del modelo, de impulsar el sistema, controlar su aplicación e implementar las mejoras necesarias para mantenerlo vigente.

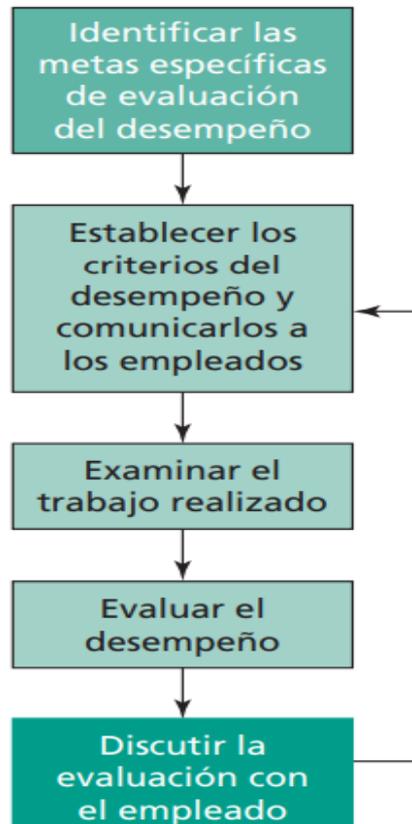
### **2.2.6 Fases de la evaluación de desempeño**

Como sabemos hasta el momento la evaluación del desempeño va más allá de solo evaluar resultados, por lo que el punto de partida del proceso de evaluación de desempeño es identificar las metas específicas de la evaluación de desempeño, es muy probable que un sistema de evaluación no pueda cumplir efectivamente con todas las metas deseadas; por lo tanto, la gerencia debe seleccionar las metas específicas que considere más importantes y realistas Sánchez (2012).

Según el autor (Mondy, 2010) una gran cantidad de sistemas de administración del desempeño fallan porque la administración espera demasiado de un método y no determina en forma específica lo que desea lograr con el sistema por lo que él propone el siguiente proceso de evaluación del desempeño.

También según los autores Byars & Rue (2006) menciona la evaluación de desempeño de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio a elaborar planes de mejora.

**Figura 3:** Fases de la evaluación de desempeño



*Nota:* La figura muestra las fases de la evaluación de desempeño.

Este proceso a su vez se puede dividir en 3 Fases:

a) **Fase 1:** Planeación del desempeño: Esta primera fase tiene como objetivo establecer los acuerdos bilaterales entre empleado y jefe, sobre lo que se espera de su desempeño para un período determinado en cuanto a objetivos, estándares de rendimiento, comportamientos, habilidades, destrezas y planes de acción concretos.

Lo que significa establecer metas, estándares y niveles del logro entre los colaboradores y la administración.

b) **Fase 2:** Acompañamiento y Aplicación: El objetivo de esta fase es realizar el control y dar apoyo al colaborador para asegurar el cumplimiento de las metas y el desarrollo de las competencias. Esta fase es importante dentro del proceso de la evaluación del desempeño porque nos permite dar una retroalimentación constante y

garantizar que los acuerdos y planes de acción se mantengan o se modifiquen en el caso de presentarse circunstancias particulares dentro de la organización.

c) **Fase 3:** Evaluación para el desarrollo: Esta fase se realiza al final del proceso de evaluación del desempeño y tiene como objetivo realizar un análisis entre el colaborador y los jefes o la administración sobre el cumplimiento de metas y el nivel de competencias demostrado según los estándares establecidos en la planeación, así como también compartir y comunicar de forma constructiva los aspectos favorables y a los aspectos a mejorar sobre el desempeño demostrado.

### **2.2.7 Métodos de la evaluación de desempeño**

El tipo de sistema de evaluación del desempeño que se utilice depende de sus objetivos y existen los siguientes tipos:

#### **Métodos Tradicionales basados en Características**

##### **a) Escalas Gráficas:**

Las escalas gráficas de calificación son una técnica de evaluación del desempeño que evalúa a los colaboradores de acuerdo con factores definidos. Usando este enfoque se identifica el desempeño mediante una escala que incluye categorías, y está definida por adjetivos como sobresaliente, satisface las expectativas o necesita mejorar. Aunque este sistema con frecuencia da una calificación general, esta técnica permite por lo regular el uso de más de un criterio de desempeño. Una razón para la gran aceptación de la técnica de escalas de calificación es su sencillez.

Existen distintos tipos de escalas gráficas de evaluación, las cuales se detallan a continuación:

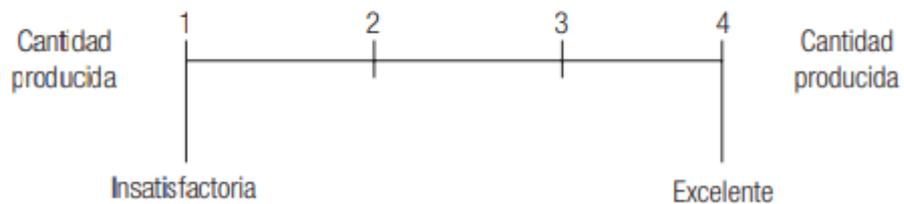
- ✓ Escalas gráficas continuas: Solo están definidos los extremos.

**Figura 4:** Escalas gráficas continuas



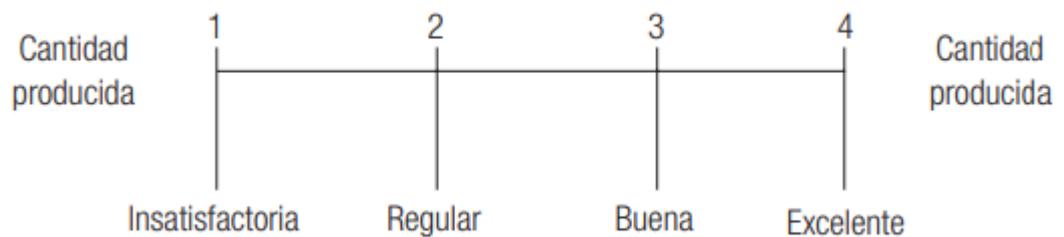
- ✓ Escalas gráficas semi continuas: Igual que las continuas, pero se incluyen nodos intermedios.

**Figura 5:** Escalas gráficas semi continuadas



- ✓ Escalas gráficas discontinuas: Las posiciones ya han sido descritas con anterioridad y el evaluador sólo puede elegir una de ellas.

**Figura 6:** Escalas gráficas discontinuadas



**a. Método de Elección Forzosa:**

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual, en cada bloque el

evaluador debe elegir por fuerza sólo las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado.

**Figura 7: Método de elección forzosa**

	Num.	+	-		Num.	+
Sólo hace lo que le mandan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41	
Comportamiento irreprochable	02			Siempre tiene su archivo en orden	42	
Acepta críticas constructivas	03			Baja producción	43	
No produce cuando está bajo presión	04			Es dinámico	44	

### **b. Método de Ensayo:**

Este método consiste en la elaboración de un ensayo que describa de la forma más precisa posible el desempeño del colaborador, se deben dar instrucciones específicas para que se describan puntos y características específicas como Habilidades, Fortalezas, Debilidades y Talentos especiales, sin embargo, muchas veces esta evaluación toma mucho tiempo y cae en la subjetividad ya que depende del redactor que el colaborador parezca un elemento de primer nivel.

### **c. Métodos Tradicionales basados en comportamientos**

#### **Incidentes Críticos:**

Esta técnica de evaluación del desempeño requiere el mantenimiento de registros escritos de comportamientos altamente Positivos y Negativos, cuando este tipo de acción denominada "Incidente crítico" afecta la eficacia del área de trabajo, ya sea de forma positiva o negativa dicho evento queda registrado. Al final durante la evaluación, el evaluador utiliza estos registros y otros datos para evaluar rendimiento de los

colaboradores. Usando esta técnica, la evaluación es más probable que cubra todo el período de trabajo en lugar de centrarse en unas pocas semanas.

**d. Método de Frases Descriptivas:**

A diferencia de la elección forzosa no es obligatoria la elección de las frases ya que está basado en preguntas que evaluarán el desempeño y comportamiento del colaborador.

**Figura 8: Métodos de frases descriptivas**

Núm.	Factores de evaluación del desempeño	Sí (+)	No (-)
1.	¿Tiene estudios suficientes para desempeñar el puesto?		
2.	¿Acostumbra estar alegre y sonriente?		
3.	¿Tiene experiencia en las actividades que está realizando?		
4.	¿Se opone a los cambios y no le interesan las ideas nuevas?		
5.	¿Tiene conocimiento de información y de procesos de producción que no deben llegar a terceros?		
6.	¿Desarrolla un trabajo complejo y presta atención a las instrucciones recibidas?		
7.	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		

**e. Escala basada en comportamiento (ECBC)**

Esta técnica de evaluación combina los elementos de la escala tradicional de calificación y la técnica de incidentes críticos a lo largo de una escala que muestran varios niveles de desempeño, en esta escala cada uno de los niveles describe el comportamiento de un empleado en un puesto específico de trabajo. El método ECBC es distinto de las escalas de calificación porque, en lugar de utilizar una clasificación en términos simples como alto, medio y bajo, en cada punto de la escala se usan indicadores de comportamiento relacionados con el criterio que se está midiendo.

**Figura 9:** Escala basada en el comportamiento

Desempeño claramente sobresaliente	Causa una excelente impresión en los aspirantes universitarios. Explica con cuidado los aspectos positivos de la compañía. Escucha al candidato y responde las preguntas de una manera muy positiva.
Excelente desempeño	Causa una buena impresión en los aspirantes universitarios. Responde todas las preguntas y explica los aspectos positivos de la compañía. Responde las preguntas de una manera positiva.
Buen desempeño	Causa una impresión razonable en los aspirantes universitarios. Escucha al candidato y responde las preguntas de una manera informada.

**f. Métodos basados en Resultados:**

**Mediciones de productividad:**

Pero antes de ello, es importante saber que significa productividad, según Herrera (2018) define que es la relación existente entre el volumen total de la producción y los recursos utilizados para poder alcanzar el nivel esperado de producción.

Unos ejemplos clásicos de este método son: vendedores evaluados según el volumen de ventas o trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas, son medidas en función a la rentabilidad, sin embargo, las evaluaciones por resultado tienden a contaminarse por factores externos (escasez de materia prima o recesión del mercado determinado) sobre los cuales los colaboradores no tienen ninguna influencia. Si solo se mide el resultado sería injusto culpar a los colaboradores por estos motivos.

En resumen, existen 3 grupos de métodos que pueden ser utilizados para la evaluación del desempeño:

**Tabla 1: Medición de productividad**

<b>Tipo</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Desventaja</b>
Métodos basados en Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseños rápidos</li> <li>- De menor Costo</li> <li>- Fáciles de Interpretar</li> <li>- Se mide a través de Escalas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No son útiles para realizar el feedback con los colaboradores</li> <li>- Tiene un mayor margen de error</li> <li>- Podría caer en la subjetividad</li> </ul>
Métodos basados en comportamientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Define estándares de desempeño</li> <li>- Es fácilmente aceptado por los colaboradores</li> <li>- Son muy útiles para dar feedback al colaborador</li> <li>- Puede utilizar escalas mucho más complejas</li> <li>- Evalúa lo que se hace, el cómo se hace y porqué se hace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requiere más tiempo y suele requerir más costo</li> </ul>
Métodos basados en resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No cae en análisis subjetivos</li> <li>- No se pierden los objetivos de productividad</li> <li>- Fomentan objetivos compartidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requiere tiempo</li> <li>- No mide la cultura organizacional</li> <li>- Evalúa la producción, pero no el desempeño en las actividades</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia

### **2.2.8 Factores de medición en la evaluación de desempeño**

Dentro de la medición de desempeño de un colaborador no solo es importante su desempeño en general, sino el desempeño en su puesto, y este puede variar mucho de persona en persona, ya que depende de innumerables factores condicionales, sin embargo, los factores a elegir deben ser siempre ponderables, por lo que es necesario dividir la medición del desempeño en Habilidades, Comportamientos, Resultados y Agilidad.

**1. Habilidades:** Esta es la capacidad de un colaborador para realizar correctamente y con facilidad alguna función en específico dentro de la organización.

**2. Comportamientos:** Se refiere a la conducta y patrones con los que suelen actuar los colaboradores dentro de una organización.

**3. Resultados:** Es la orientación al logro de los objetivos y metas de la organización cada colaborador obtiene en su puesto.

**4. Agilidad:** Mide la capacidad de éxito que se obtiene del cambio rápido para la adaptación en un ambiente de mutación, incierto o de renovación constante.

### **2.2.9 Herramientas digitales para la evaluación de desempeño durante la pandemia por la COVID-19.**

La tecnología ha cambiado desde hace mucho la administración del desempeño. Existen en el mercado muchos softwares que sirven de plataforma para la evaluación del desempeño y que ofrecen herramientas con varias dimensiones. Hoy en día es obligatorio hacer uso de la web para poder realizar estas evaluaciones, existen evaluaciones de desempeño por computadora que normalmente son realizadas en empresas de forma presencial y evaluaciones por la web, este último también se conoce como supervisión electrónica del desempeño lo que es un concepto que se viene analizando desde hace mucho y durante estas épocas en las que estamos pasando por una situación que nos obliga a utilizar las herramientas tecnológicas es preciso analizar algunas de estas.

Como en los demás ámbitos de la actividad de los seres humanos, tal y como lo menciona Marquéz (2017) la cual afirma que las herramientas digitales y virtuales son un conjunto de avances de la tecnología, que brinda un escenario más factible y cómodo en las que acceres de las personas.

### **a) E - Valúame**

Esta herramienta no necesita de servidores, ya que trabaja en la nube, lo que es preciso ya que no depende de un solo computador. En esta, se podrá crear un cuestionario propio, distribuir la encuesta digitalmente y comparar resultados. Además de las competencias, se pueden evaluar los objetivos vigentes de las personas e introducirlos por periodo. Las encuestas se pueden enviar masivamente, revisar el estado de estas (cuántas se han respondido y cuántas faltan por responder) y generar informes a los evaluados.

### **b) SH Performance**

Este programa en la nube desarrollado por la empresa Sistemas Humanos, permite realizar evaluaciones de desempeño laboral de manera ágil y confiable. Esta herramienta permite establecer el tipo de Indicadores que se quiere medir (KPI) e interpreta y comparar los resultados entre periodos.

### **c) H Rider**

Permite diseñar la encuesta de evaluación, pero además hace que sea más atractiva visualmente. Esta herramienta puede utilizar la identidad e imagen de la compañía (colores, logos, etc.). Esta herramienta evalúa las competencias y los objetivos por separado o de forma conjunta generando informes para análisis KPIs.

## **2.2.10 Resultados en la evaluación de desempeño**

La medición de los resultados, al igual que los objetivos, debe tener fundamentos cuantitativos, creíbles y confiables, al mismo tiempo proporcionar una idea objetiva y clara de cómo se encuentra cada factor que ha sido evaluado, es decir que para medir los

4 factores Habilidad, Comportamiento, Agilidad y Resultados, es necesario definir el estándar de cómo se va obtener los datos o tasas para el resultado de cada factor que está siendo evaluado; por lo que debemos definir los criterios, indicadores que nos ayudarán a medir y obtener los resultados de cada uno de los factores de la evaluación del desempeño. Los Indicadores más comunes para la obtención de datos son:

a) **Indicadores para medir la Habilidad:**

**Facilidad de Aprendizaje.** - Capacidad de adquirir nuevos conocimientos de forma rápida.

**Habilidades Interpersonales.** - Capacidad de mantener las relaciones interpersonales como respeto y cordialidad con sus compañeros de trabajo y las buenas relaciones con el público y usuarios en la prestación del servicio.

**Capacidad de liderazgo.** - Es la habilidad del colaborador en la motivación y uso adecuado de la autoridad del personal bajo su dirección este factor destaca claramente la capacidad de dirección que posee el colaborador.

**Toma de decisiones.** - Capacidad para evaluar opciones y escoger alguna, a fin de obtener los mejores resultados en su trabajo.

**Eficiencia.** - Este factor es la capacidad de realizar el trabajo de manera correcta, satisfactoria y oportuna, una buena cantidad de trabajo o servicios con un mínimo de error o un mínimo de recursos.

**Iniciativa y Creatividad.** - Capacidad suficiente para actuar sin necesidad de recibir instrucciones en forma permanente.

**Planeación/ Organización.** - Es la aptitud de cada colaborador para planear, organizar y clasificar sus responsabilidades, se refiere a su capacidad de establecer prioridades y desarrollar las tareas no prioritarias de su cargo.

b) **Indicadores para medir comportamientos:**

**Trabajo en equipo.** - La capacidad de identificación y compromiso con el grupo de trabajo, abierto a comentarios y sugerencias aportando ideas constantemente.

**Cooperación.** - Se refiere a la colaboración para realizar trabajos urgentes que en todo momento debe ser espontánea.

**Responsabilidad.** - Este factor mide la puntualidad y asistencia al trabajo, así como el orden, conservación y cuidado de elementos y herramientas de trabajo. Este factor analiza el uso racional de los elementos de trabajo y el cumplimiento de las labores.

**Calidad.** - Este factor mide la efectividad del desempeño del puesto comparado con lo normalmente exigido en el perfil del puesto.

**Sentido de pertenencia.** - Podemos medir la identificación que tiene cada colaborador con la empresa, la disposición efectiva para transmitir la misión, la visión y los valores de la empresa.

c) **Indicadores para medir resultados:**

**Conocimientos para ejercer un cargo.** - Es medir los conocimientos técnicos y operativos, para la realización del trabajo en forma eficiente para su área de trabajo.

**Cantidad de trabajo.** - Este indicador mide el volumen de trabajo que desarrolla un colaborador comparado con lo normalmente exigido en el puesto.

**Satisfacción del Cliente.** - Capacidad del colaborador de utilizar su experiencia para satisfacer las necesidades de un cliente con un servicio o producto brindado.

**Reducción de Costos.** - Medir qué tanto se han utilizado los recursos de forma óptima para minimizar los costos.

**Aumento de Ventas.** - Se refiere al crecimiento del volumen de ventas, como indicador de productividad de un colaborador.

**Eficacia.** - Mide los resultados y objetivos conseguidos en los plazos estimados.

#### **2.2.10.1 Retroalimentación**

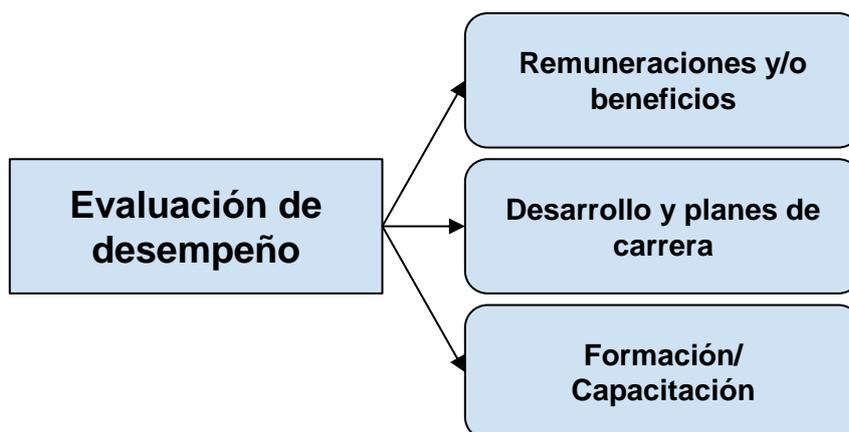
Una evaluación de desempeño por lo general termina con una entrevista de evaluación y la retroalimentación hacia los colaboradores, donde el supervisor y/o el jefe revisan la evaluación, la analizan y planifican según los resultados un plan de mejora de deficiencias o refuerzo de las fortalezas.

Las entrevistas como éstas pueden resultar incómodas porque a pocos individuos les agrada recibir, o dar, retroalimentación negativa; por lo que es esencial la adecuada preparación y la implementación efectiva.

#### **2.2.10.2 Resultado final de una evaluación de desempeño**

Los resultados de toda evaluación de desempeño desencadenan 3 tipos de relaciones o eventos que afectan directa y fundamentalmente al colaborador.

**Tabla 2:** Evaluación del desempeño



*Nota:* Elaboración propia

**Remuneraciones y/o beneficios;** este resultado se evidencia a través de los aumentos en la remuneración que percibe el colaborador de forma mensual o quincenal, debido al cumplimiento de sus objetivos, es muy común que ante una evaluación de desempeño satisfactoria se produzca una modificación salarial.

**Desarrollo y planes de carrera;** este resultado se desencadena directamente de la evaluación de desempeño ya que se identifica los colaboradores de alto potencial y se definen los planes de carrera a largo o corto plazo para cada colaborador.

**Formación/ Capacitación;** también contribuye al desarrollo del colaborador, pero fuera de la organización, implica lograr que la persona se adecue al perfil de conocimientos y competencias que requiere sus funciones, mediante capacitaciones.

## **2.2.11 Agilidad organizacional**

### **2.2.11.1 Definición de agilidad**

A fin de comprender a cabalidad lo que se debe entender por “agilidad” como un resultado de desempeño y susceptible de ser medido es importante en primera instancia definir lo que es la agilidad.

Iniciamos esta exposición y análisis de definiciones, con la Real Academia de la Lengua Española (RAE), institución que define la agilidad como: “Vocablo que proviene del latín *agilitas*, que significa cualidad de ser ágil, persona que se mueve con soltura y rapidez o que actúa y se desarrolla con rapidez o prontitud” (RAE, 2021); por lo que entendemos que como una conducta que muestra una capacidad de respuesta ante un estímulo interno o externo, por lo que en el enfoque de la psicología organizacional sería un factor pasible de ser medido y estimado, a partir de indicadores de rapidez y prontitud frente a una acción determinada.

Según (De Smet, 2015) la agilidad es la capacidad de una organización para renovarse, adaptarse, cambiar rápidamente y tener éxito en un entorno cambiante, ambiguo y turbulento. La agilidad no es incompatible con la estabilidad, todo lo contrario, la agilidad requiere estabilidad para la mayoría de las empresas.

También según Navia et al. (2019) menciona que es la capacidad de una empresa de cubrir los siguientes puntos de gran importancia, adaptarse rápidamente a los cambios del mercado de manera interna y externa, contestar en poco tiempo y con flexibilidad a las peticiones de los clientes tanto de manera interna y externa.

Entendemos entonces que la agilidad necesita de dos cosas fundamentales. Una es la capacidad dinámica, la capacidad de moverse rápido: velocidad, agilidad y capacidad

de respuesta. Y la agilidad requiere estabilidad, una base estable, una plataforma, por así decirlo, de cosas que no cambian. Es esta columna vertebral estable la que se convierte en un trampolín para la empresa, un punto de anclaje que no cambia mientras un montón de otras cosas cambia constantemente (De Smet, 2015).

En el entorno actual donde vemos enormes cambios en el exterior que por inercia generan cambios en el interior de una organización, la agilidad es prosperar con el cambio y volverse estable rápidamente, convirtiendo el cambio en una ventaja competitiva real, por lo que es fundamental ser ágil para responder al cambio y beneficiarse realmente de él, si simplemente nos movemos rápido alejándonos de la estabilidad, perdiendo todo el sentido de control o de gestión, constantemente tomaríamos riesgos innecesarios o perderíamos completamente el control sobre nuestros procesos.

Tal como lo indica el autor Arce (2016) es la agilidad que le permite a los individuos a ejercer o ejecutar con rapidez y eficiencia cualquier actividad designada de manera correcta y en el tiempo preestablecido.

Otra definición de Agilidad es la que nos muestra (Goldman et al., 1995) cuando indican que la agilidad es definida como la capacidad de prosperar en un entorno competitivo caracterizado por un cambio constante e impredecible. Esta definición se afirma de forma más breve como la capacidad de una empresa para tener éxito en un entorno turbulento. Aunque existen diferentes definiciones de la agilidad en la literatura, una similitud en todas es la capacidad de una organización a responder rápidamente hacia los cambios externos del mercado para ser adaptables a las condiciones de un entorno cambiante con prácticas y operaciones flexibles.

Otro autor que nos habla de Agilidad es (Tsourveloudis, 2005) definiendo la agilidad como la capacidad de una empresa para operar de manera rentable en un entorno de mercado que cambia y se fragmenta rápida y continuamente, esto como el resultado de los logros tecnológicos, procesos flexibles, gestiones organizacionales y gerenciales de una empresa, pero también como producto de las habilidades, destrezas y motivaciones humanas.

La agilidad y la flexibilidad son dos conceptos totalmente diferentes; sin embargo, al igual que con la estabilidad no son conceptos que se opongan a la agilidad, sino que son necesarios para que esta funcione adecuadamente. Estos conceptos encajan entre sí como un conjunto de patrones de gestión que se refuerzan mutuamente y una vez que una empresa introduce una cultura de agilidad, ésta afecta todo en la organización; la forma en que planifica y conduce y la manera en que trabajan las personas.

#### **2.2.11.2 Indicadores para medir la agilidad**

Hasta el momento sabemos que la agilidad se concentra en dos factores importantes, estabilidad y flexibilidad. Toda organización ágil debe tener estas características, pero en cuanto a las personas, las características deben ser medidas para dar como resultado que una persona se desempeña de forma Ágil, realizando esta interrogante y basándonos en las características principales de la Agilidad Organizacional, se ha llegado a desagregar los siguientes indicadores.

Entonces para medir la flexibilidad y la estabilidad en los colaboradores, utilizaremos los siguientes criterios.

- a) **Dinamismo.** - Es la capacidad de trabajar con entusiasmo y energía, decaer ante alguna situación adversa y negativa, es trabajar con ahínco y lograr los objetivos.
- b) **Adaptación.** - Capacidad del colaborador para ajustarse a nuevas condiciones y cambios, ya sean laborales, personales o familiares.
- c) **Flexibilidad.** - Capacidad de trabajar eficazmente en distintas situaciones, y con personas o grupos diversos. Se entiende por flexibilidad entonces valorar distintas posturas y puntos de vista, adecuando el propio enfoque a medida que la situación lo requiera y cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.
- d) **Capacidad de respuesta.** - Disposición que tiene un colaborador a brindar apoyo de forma rápida ya sea a los clientes o a sus propios compañeros, se relaciona directamente con la proactividad, el desempeño, la velocidad y la coordinación.
- e) **Resolución de problemas.** - Es la capacidad para emprender una acción efectiva ante alguna situación sin que así se lo indiquen.
- f) **Dominio y Control de sí mismo.** - Esta es la capacidad que debe poseer el colaborador para manejar en forma tranquila y hábil situaciones difíciles, complicadas y estresantes, sin perder el emocional, manteniendo equilibrio y estabilidad permanente en el desarrollo de sus funciones.

### 2.2.11.3 Cultura y agilidad

La cultura de agilidad requiere que las organizaciones aprovechen todos los talentos y capacidades de las personas, sea dentro o fuera de la empresa. Las claves de una cultura de agilidad no son una lista aleatoria de conceptos. Encajan entre sí como un

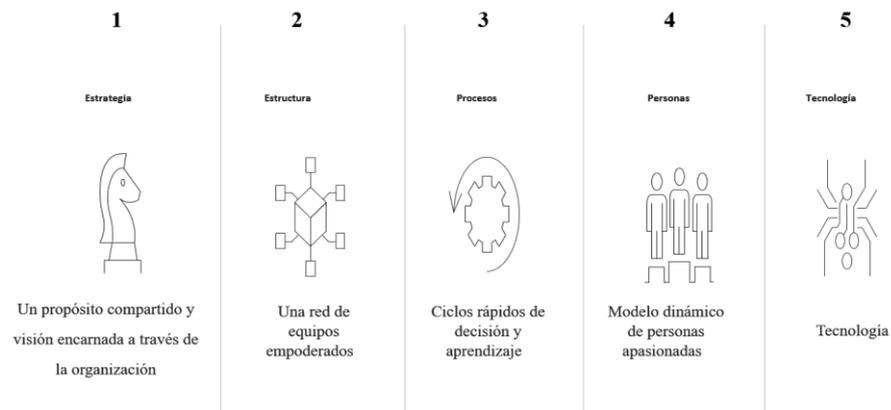
conjunto de patrones de gestión que se refuerzan mutuamente. Una vez que una empresa introduce una cultura de agilidad, afecta todo en la organización; la forma en que planifica, opera y la manera en que trabajan las colaboradoras es diferente. Cambia los fundamentos del juego. Las empresas exitosas han demostrado que una cultura de agilidad da como resultado beneficios significativos, así como respuesta más rápida a las condiciones del mercado que cambian constantemente, un aumento de la satisfacción del cliente, la ejecución más eficiente de estrategias y planes de acción, un aprendizaje más rápido y definitivamente ayuda a demostrar por qué la agilidad es el futuro de la gestión empresarial.

A su vez los autores Avella & Vázquez (2005) señalan que es la capacidad de adaptación, además de un estado continuo y permanentemente la transformación y mejora continua de los procesos que se ejecutan en las organizaciones.

#### **2.2.11.4 La agilidad organizacional**

Sabemos que la agilidad organizacional es dinámica y estable. Las prácticas dinámicas permiten a las empresas responder ágil y rápidamente a los nuevos desafíos y oportunidades, mientras que las prácticas estables cultivan la confiabilidad y la eficiencia al establecer una columna vertebral de elementos que no necesitan cambiar con frecuencia, y aunque el hecho de reconfigurar rápidamente la estrategia, la estructura, los procesos, las personas y la tecnología hacia oportunidades de creación de valor, es difícil de alcanzar para la mayoría, existen 5 dimensiones que pueden ayudar a toda organización a alcanzarla, Atalaya (2001).

**Figura 10: Muestra gráfica de la agilidad organizacional**



La agilidad organizacional también puede medirse y aunque las cinco dimensiones proporcionan un camino claro hacia cómo implementar y evaluar el nivel de agilidad organizacional, las organizaciones también utilizan un conjunto único de métricas en función de su sector, sin embargo, estas métricas se pueden sintetizar en cuatro categorías que miden las 5 dimensiones de la Agilidad Organizacional.

- ✓ Satisfacción del Cliente
- ✓ Compromiso de los empleados
- ✓ Desempeño Operacional
- ✓ Rendimiento Financiero

#### **2.2.11.5 Importancia de la agilidad organizacional**

Habíamos definido ágil a la capacidad de la organización para responder, cambiar o adaptarse rápida y de forma estable a las condiciones del mercado u otros factores externos, incluidos nuevos competidores, tecnología, situaciones de emergencia, necesidades de los clientes y cambios económicos y sociopolíticos que puedan manifestarse, las organizaciones exitosas tienen una característica común: la capacidad de migrar e implementarse rápidamente para obtener una ventaja competitiva real en el

mercado, las organizaciones verdaderamente ágiles aprenden a ser tanto estables (resilientes, confiables y eficientes) como dinámicas (rápidas, ágiles y adaptables).

Significa que las empresas deben diseñar estructuras, acuerdos y procesos con un conjunto inmutable de elementos centrales: una columna vertebral fija. Al mismo tiempo, también deben crear elementos más flexibles y dinámicos que se puedan adaptar rápidamente a los nuevos desafíos y oportunidades. Estos dos conjuntos generan una matriz sorprendentemente fuerte en una organización y por eso solo es descrita como ágil aquella que combina velocidad y estabilidad.

#### **2.2.11.6 La agilidad en las organizaciones eficientes**

La agilidad organizacional es un factor crítico para el éxito, una empresa ágil puede reducir los tiempos de respuesta al mercado e innovar más efectivamente, logrando mayor adaptación en un entorno de negocios complejos.

En una organización eficiente y exitosa la agilidad no solo trabaja como un concepto, existen diferentes formas de llevar a cabo la Agilidad Organizacional:

##### **a) Agilidad Estratégica**

En contextos turbulentos las empresas enfrentan un constante flujo de oportunidades pequeñas, medianas y de gran impacto. A diario se presentan oportunidades pequeñas de mejora, las de gran impacto, aunque son poco frecuentes permiten dar grandes saltos en el valor de la organización que es capaz de capturarla. La Agilidad Estratégica es la capacidad de encontrar y cuantificar las oportunidades de gran impacto que pueden cambiar las reglas del mercado, esto requiere que una organización tenga la estructura necesaria para estar atenta a su entorno y crear la capacidad de realizar una formulación y ejecución estratégica rápida.

## **b) Agilidad de Portfolio.**

En casi todas las organizaciones, el modelo de recursos es de abajo hacia arriba, esto significa que, si un colaborador distingue una oportunidad, requiere intervención o aprobación de los altos directivos, pero antes de esto de los gerentes medios, bajo este esquema el proceso es lento. La agilidad de portfolio es precisamente la capacidad de movilizar recursos rápidamente ya sea talento, dinero, o enfoques administrativos desde las áreas menos atractivas del negocio hacia las más atractivas.

## **c) Agilidad Operativa.**

Esta es la habilidad de las organizaciones para explotar las oportunidades que surgen dentro de su modelo de negocio de manera más efectiva y rápida que la competencia.

Esto sugiere que las organizaciones están combinando y utilizando aspectos de los modelos comprobados de las necesidades de la organización, su industria y el mercado que habían sido conceptualizados por separado, para crear una verdadera agilidad organizacional, no solo una agilidad de equipo. Las organizaciones que utilizan más de un enfoque son capaces de reconfigurar sus procesos en el mercado actual de rápido y constante cambio, significa que la cultura de agilidad permite flexibilidad, estabilidad y agilidad utilizando el enfoque adecuado y esencial.

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

### **2.3.1 Administración**

Administrar, como concepto tradicional básicamente es disponer de los recursos de una organización para hacer que este alcance sus objetivos y metas, la regulación de

estos recursos se realiza mediante 4 principios, la planeación, organización, dirección y control estratégico de la organización.

### **2.3.2 Organización**

La definición más básica es la unión o el conjunto de dos o más personas estructuradas para satisfacer las necesidades dentro de un entorno y así alcanzar objetivos comunes, esta organización puede tener fines económicos, en cuyo caso estamos hablando de una empresa.

### **2.3.3 Niveles y destrezas gerenciales**

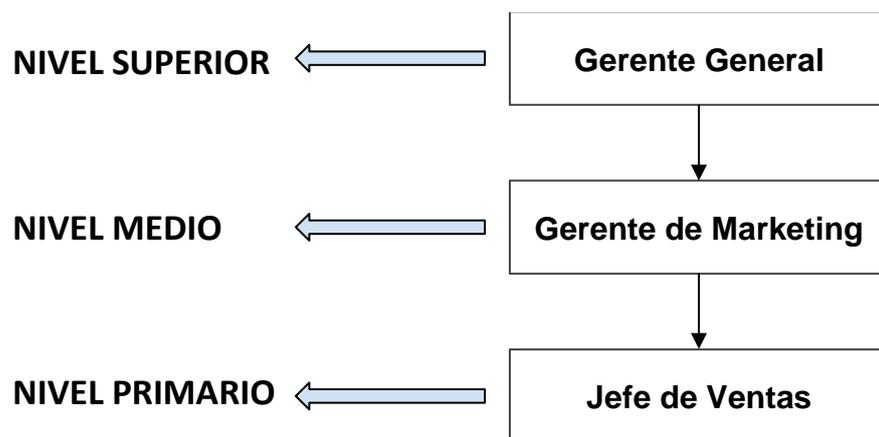
Existen niveles administrativos o gerenciales que se deben categorizar dependiendo del tipo de organización y de acuerdo con las funciones que realicen y el tiempo que dediquen, para poder conocer las destrezas gerenciales y entenderlas empezaremos estableciendo los 3 niveles gerenciales.

✓ Gerente o Administrador de Nivel Primario. Se relaciona directamente con el trabajo de los colaboradores de una determinada área funcional y se encarga de supervisar el trabajo de estos, pero no se encarga de definir los lineamientos ni las políticas del área. Se responsabiliza del proceso, pero no de la integración con los demás procesos de las demás áreas como un jefe de ventas o jefe de almacén.

✓ Gerente o administrador de Nivel Medio. Responsable directo de una determinada área funcional, teniendo a su cargo otros administradores o gerentes de nivel primario. La labor principal es concatenar las metas con los resultados del área y ser un intermedio entre los gerentes de nivel primario y los de nivel superior, como el gerente de Marketing o gerente de Finanzas.

✓ Gerente o administrador de Nivel Superior. Este es un grupo minoritario respecto a los otros niveles, sin embargo, es el grupo responsable de la dirección general de la organización, establecen las metas y objetivos. Generalmente poseen habilidades que los diferencian de los demás niveles ya que también se encargan de relacionar la organización con su entorno, por ejemplo, el gerente general o presidente del directorio.

**Tabla 3:** Niveles de destrezas gerenciales



*Nota:* Elaboración propia

Las destrezas administrativas son también 3 y están presentes en los 3 niveles, pero en distinta cantidad.

✓ Destreza técnica. Son aquellas habilidades especializadas para determinar una función, dominio de herramientas, técnicas y procedimientos dirigidos a cumplir una tarea.

✓ Destreza humana. Capacidad de interrelacionarse, comunicarse y entender a las personas, esto implica descubrir las necesidades de otros y motivarlas.

✓ Destreza Conceptual. Capacidad para coordinar de forma objetiva los intereses generales de la organización con el entorno y con los colaboradores.

### **2.3.4 El reto moderno de la gestión empresarial**

La era de la información se ha visto en aumento y la importancia de la tecnología también al optimizar los procesos comerciales y los de la vida cotidiana. Por lo tanto, la tecnología ha sido abordada como un desafío empresarial y como un problema en constante desarrollo que ha afectado directamente los mercados, las políticas y los modelos de negocios, es decir los viejos modelos de gestión no pueden sostener todas las variables del mundo empresarial moderno, la agilidad, la sostenibilidad, la tecnología, las personas, el análisis de competencias y la flexibilidad de procesos.

Para Coduti et al. (2013) en la actual escuela de negocios es un reto combinar todos los modelos para unificar un modelo de agilidad empresarial que sea sostenible en el tiempo y que pueda generar valor en el mercado. Pero porque pensamos en la tecnología como un desafío y un problema en constante desarrollo. La tecnología ha demostrado su capacidad de ejecutar operaciones complejas ayudando a las prácticas comerciales con el manejo de datos a una velocidad increíble; sin embargo la tecnología cambia de un día para el otro generando un problema constante del desarrollo que debe tener está en una empresa, el software que se usa hoy tal vez mañana ya no sea el adecuado, y uno de los retos de la administración actual es adaptarse con rapidez a los cambios de la tecnología, como ejemplo claro están las empresas de fabricación de dispositivos móviles como Apple y Samsung, que diariamente están en una constante competencia tecnológica. Esta rapidez de respuesta, adaptación a los cambios en el mercado y la capacidad para mantener la calidad en sus productos, las clasifica como organizaciones ágiles.

**Tabla 4:** Muestra del reto moderno de la gestión empresarial

<b>Microempresa</b>	→	<b>De 1 a 10 trabajadores</b> <b>No supera los 150 UIT anuales</b>
<b>Pequeña empresa</b>	→	<b>De 1 a 100 trabajadores</b> <b>No supera los 1700 UIT anuales</b>

*Nota:* Elaboración propia

El reto más grande de la gestión empresarial moderna es poder adaptarse al cambio constante de su entorno, integrando personas con tecnología y combinando procesos que mejoren su capacidad de respuesta, manteniendo la calidad de sus productos o servicios, en otras palabras, podemos decir que la Agilidad Organizacional es el reto principal de la administración moderna.

### **2.3.5 Tipos de sociedades en el Perú**

(Sumar, 2018) Indica que se pueden desarrollar toda actividad empresarial como persona individual o sociedad, ya sea como Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL) o como uno de los tipos societarios regulados en la Ley General de Sociedades (Sociedad Anónima, Sociedad Anónima Cerrada, Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima Abierta, entre otras).

**Tabla 5: Tipos de sociedades comerciales establecidas en el Perú**

	<b>Cantidad de Accionistas / Socios</b>	<b>Organización</b>	<b>Capital y Acciones</b>	<b>Ejemplo</b>
<b>Sociedad Anónima (S.A.)</b>	Mínimo: 2 Máximo: ilimitado	Se debe establecer: -Junta general de accionistas. -Gerencia. -Directorio.	Capital definido por aportes de cada socio. Se deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones.	Casinillo S.A. Socosani S.A. Banco Ripley Perú S.A.
<b>Sociedad Anónima cerrada (S.A.C.)</b>	Mínimo: 2 Máximo: 20	Se debe establecer: -Junta general de accionistas. -Gerencia. -Directorio. (Opcional)	Capital definido por aportes de cada socio. Se deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones.	Montalvo Spa Peluquería S.A.C. Pispa Perú S.A.C.
<b>Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)</b>	Mínimo: 2 Máximo: 20	Normalmente empresas familiares pequeñas.	Capital definido por aportes de cada socio. Se debe inscribir en Registros Públicos.	Clínica Cayetano Heredia S.R.L. Corporación Inca Cola Perú S.R.L. DIRECTV Perú S.R.L.
<b>Empresario Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)</b>	Máximo: 1	Una sola persona figura como Gerente General y socio.	Capital definido por aportes del único aportante.	G.L.P. Distribuciones E.I.R.L.
<b>Sociedad Anónima Abierta (S.A.A.)</b>	Mínimo: 750	Se debe establecer: -Junta general de accionistas. -Gerencia. -Directorio.	Más del 35% del capital pertenece a 175 o más accionistas. Debe haber hecho una oferta pública primaria de acciones u obligaciones convertibles en acciones.	Alicorp S.A.A. Luz del Sur S.A.A. Creditex S.A.A.

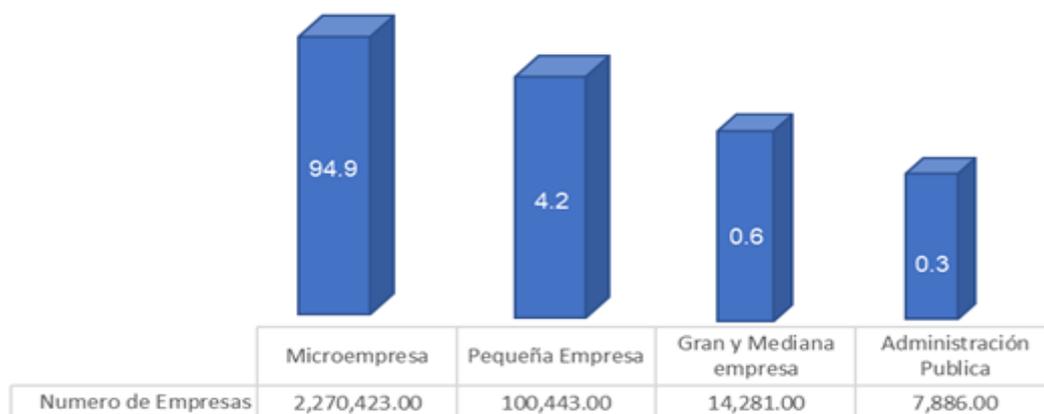
Nota: (Gobierno del Perú, 2019)

### 2.3.6 Mediana empresa

En el año 2018, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) registró 2 millones 393 mil 33 empresas. Excluyendo a las personas naturales sin negocio se obtuvo que:

- ✓ El 94,9% de las empresas del país fueron microempresas
- ✓ El 4,2% se encuentran en el segmento de la pequeña empresa
- ✓ El 0,6% pertenecen a la gran y mediana empresa
- ✓ El 0,3% restante corresponde a las empresas que pertenecen al sector público.

**Figura 11:** Estadística de empresas en el Perú según segmento



*Nota:* Extraído de INEI, 2022.

El número de grandes y medianas empresas se incrementó y constituyen el 0,6% del total nacional. Las grandes y medianas empresas son importantes para la economía nacional no solo por su aporte a la producción y a la generación de empleo, sino por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos (INEI, 2019).

### 2.3.6.1 Estructura por departamento

El departamento de Lima es el departamento que tiene el mayor número de grandes y medianas empresas con 9 mil 930 empresas, continua la lista La Provincia Constitucional del Callao y el departamento de Arequipa con 3,5% cada una, estos son los ámbitos geográficos más representativos en cuanto a medianas y grandes empresas.

**Figura 12:** Estructuras de empresas segmentado por departamentos a nivel nacional

**PERÚ: GRAN Y MEDIANA EMPRESA, SEGÚN DEPARTAMENTO, 2017 – 18**

Departamento	2017	2018	
		Absoluto	Porcentaje
<b>Nacional</b>	<b>13 898</b>	<b>14 281</b>	<b>100,0</b>
Amazonas	46	45	0,3
Áncash	136	149	1,0
Apurímac	36	36	0,3
Arequipa	484	498	3,5
Ayacucho	72	75	0,5
Cajamarca	180	187	1,3
Provincia Constitucional del Callao	501	504	3,5
Cusco	174	182	1,3
Huancavelica	8	9	0,1
Huánuco	86	91	0,6
Ica	208	218	1,6
Junín	184	186	1,3
La Libertad	452	470	3,3
Lambayeque	231	247	1,8
Lima	9 686	9 930	69,5
Loreto	191	196	1,4
Madre de Dios	74	75	0,5
Moquegua	35	34	0,2
Pasco	28	27	0,2
Piura	311	326	2,3
Puno	302	312	2,2
San Martín	172	176	1,2
Tacna	103	106	0,7
Tumbes	46	49	0,3
Ucayali	152	153	1,1
Región Lima 1/	121	127	0,9
Provincia de Lima 2/	9 565	9 803	68,6

*Nota:* Extraído de INEI, 2017 – 2018.

### 2.3.6.2 Estructura según actividad económica

Las actividades reparación y comercio de vehículos automotores y motocicletas representan el 38,1% del total de grandes y medianas empresas.

Las industrias manufactureras representan el 13,4%. Los servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial representan el 10,4%.

Estas tres actividades equivalen al 61,9% del total de grandes y medianas empresas.

**Figura 13: Estructura según principales actividades económicas del Perú**



*Nota:* Extraído de INEI, 2018.

### 2.3.6.3 Estructura según organización jurídica

Las empresas Medianas y Grandes organizadas como Sociedad Anónima representan el 71.7% siguiendo las empresas Constituidas como Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada con 8.9%.

**Figura 14: Estructuras de empresas según organizaciones jurídicas**

**PERÚ: GRAN Y MEDIANA EMPRESA, SEGÚN ORGANIZACIÓN JURÍDICA, 2017 – 18**

Organización jurídica	2017	2018		Var % 2018/17
		Absoluto	Porcentaje	
<b>Total</b>	<b>13 898</b>	<b>14 281</b>	<b>100,0</b>	<b>2,8</b>
Persona natural	434	448	3,1	3,2
Sociedad anónima 1/	9 939	10 235	71,7	3,0
Sociedad civil	118	109	0,8	-7,6
Sociedad comercial de Resp. Ltda.	1 259	1 280	8,9	1,7
Empresa Individual de Resp. Ltda.	1 132	1 150	8,1	1,6
Asociaciones	228	241	1,7	5,7
Otros 2/	788	818	5,7	3,8

1/ Comprende sociedad anónima, sociedad anónima abierta y sociedad anónima cerrada.

2/ Comprende cooperativas, sociedad comandita simple, sociedad comandita por acciones, sociedad colectiva, fundaciones y no especificado.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

*Nota:* Extraído de INEI, 2018.

## CAPÍTULO III:

### 3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1. Validez del instrumento

La validez del instrumento se realizó luego de haber culminado la recolección de los antecedentes del análisis de una metodología para medir la agilidad y la evaluación de desempeño, por ello, se solicitó a tres docentes especialistas en el tema de trabajo, dos docentes especialistas, para que puedan realizar las respectivas validaciones del instrumento para las variables seleccionadas, ello con la finalidad de conocer la opinión de los expertos (Anexo 2).

*Tabla 6: Validación de instrumentos por expertos*

<b>Expertos</b>	<b>Opinión</b>
Doc. Luis Enrique Alpaca Zúñiga	Favorable
Doc. Glenn Arce Larrea	Favorable
Doc. Álvaro Fernández del Carpio	Favorable

*Nota:* Elaboración propia

En la tabla N° 6 mostrada, se pueden visibilizar los nombres de los expertos que realizaron la validez del instrumento planteado, después de su respectiva revisión y al dar el resultado favorable inmediatamente se procedió a ejecutar las encuestas a las medianas empresas de Arequipa.

Las validaciones hechas por los expertos se encuentran adjuntadas en los anexos.

### 3.2. Confiabilidad de la consistencia interna

A continuación, se presenta la confiabilidad de las ambas variables junto a sus dimensiones, estos datos se obtuvieron a partir de las encuestas realizadas a los empresarios que dirigen estas empresas.

Los datos de confiabilidad se analizaron bajo el criterio de una investigación previa sobre la confiabilidad realizada por los autores Oviedo y Campo (2005) en donde aportan sobre los grados de aceptación y veracidad de los instrumentos.

*Figura 15: Criterios de confiabilidad*

<b>Criterio</b>	<b>Calificación</b>
$\alpha > 0.9$	Excelente
$\alpha > 0.8$	Bueno
$\alpha > 0.7$	Aceptable
$\alpha > 0.6$	Cuestionable
$\alpha > 0.5$	Pobre
$\alpha < 0.5$	No aplicable

*Nota:* Elaboración propia y extraído de Oviedo y Campo (2005)

En las posteriores tablas se presentan los coeficientes de Alfa de Cronbach de las variables y dimensiones, es importante señalar que para una mejor comprensión de las variables se mantendrán sus iniciales y las dimensiones tendrán también las iniciales de las variables y un dígito en el cual refleje y señale sobre que variable se está analizando.

*Tabla 7: Confiabilidad de variable independiente y dependiente*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N</b>
0.952	42

*Nota:* Análisis en SPSS-v25

En la tabla N° 7 se puede evidenciar que las variables en su totalidad obtienen un alfa de Cronbach con la calificación excelente de 0.952.

**Tabla 8:** *Confiabilidad de la variable Análisis de una metodología para medir la agilidad*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N</b>
0.919	27

*Nota:* Análisis en SPSS-v25

En la tabla N° 8 se puede evidenciar que la variable independiente en su totalidad obtiene un alfa de Cronbach con la calificación excelente de 0.919.

**Tabla 9:** *Confiabilidad de Evaluación de desempeño*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N</b>
0.881	15

*Nota:* Análisis en SPSS-v25

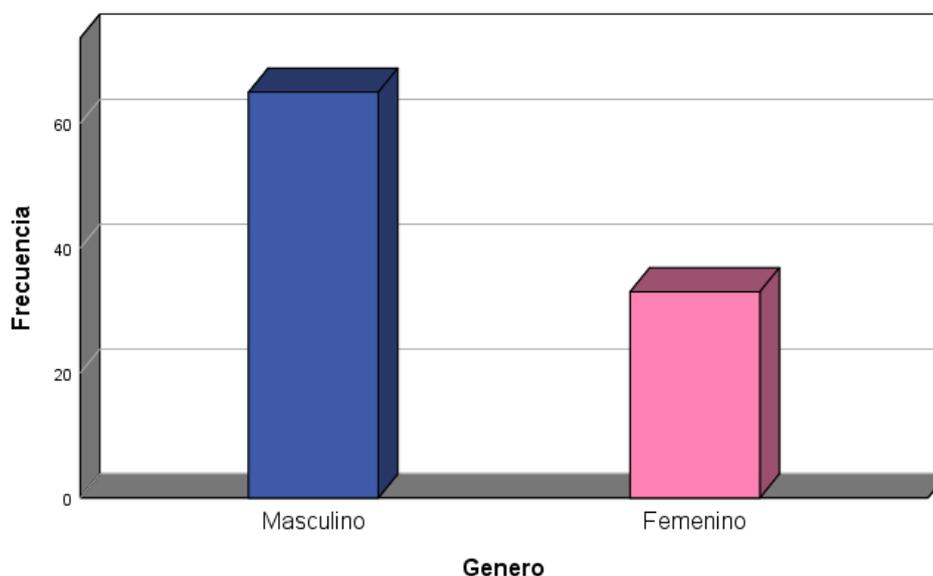
En la tabla N° 9 se puede evidenciar que la variable dependiente en su totalidad obtiene un alfa de Cronbach con la calificación buena de 0.881.

En todos los casos, se puede decir que los instrumentos de medición tienen un adecuado nivel de consistencia interna, verificada mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach; por lo tanto, su aplicación para la medición de las variables de este estudio es adecuada.

### **3.3. Resultados descriptivos**

En el actual apartado se muestran los resultados de las preguntas iniciales del encabezado del cuestionario propuesto, las cuales son nombradas variables de control, dichas variables son: género de los encuestados y distritos donde se ubican las empresas en nuestro segmento de estudios.

**Figura 16:** Género de los encuestados que dirigen las Mypes



*Nota:* Análisis de SPSS-v25

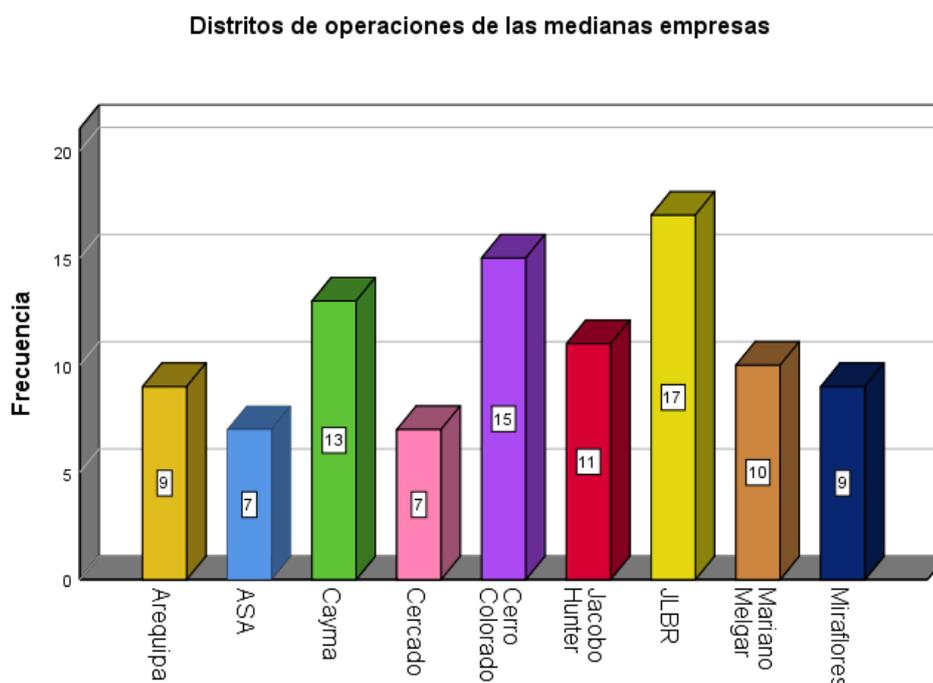
**Tabla 10:** Género de los encuestados que dirigen las Mypes

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	65	66.3
Femenino	33	33.7
Total	98	100.0

*Nota:* Análisis de SPSS-v25

Tal como se puede apreciar en la figura N° 16 y en la tabla N° 10 evidenciamos que el 66.3% de las medianas empresas encuestados están dirigidos por varones y 33.7% están dirigidas por damas.

**Figura 17:** Distritos donde se encuentran las medianas empresas estudiadas



*Nota:* Análisis de SPSS-v25

Como evidenciamos en Figura N° 17, observamos que efectivamente las medianas empresas de Arequipa se encuentran en los distritos más poblados, de igual manera lo mostraremos en la tabla sub siguiente.

**Tabla 11:** Distritos donde se encuentran las medianas empresas estudiadas

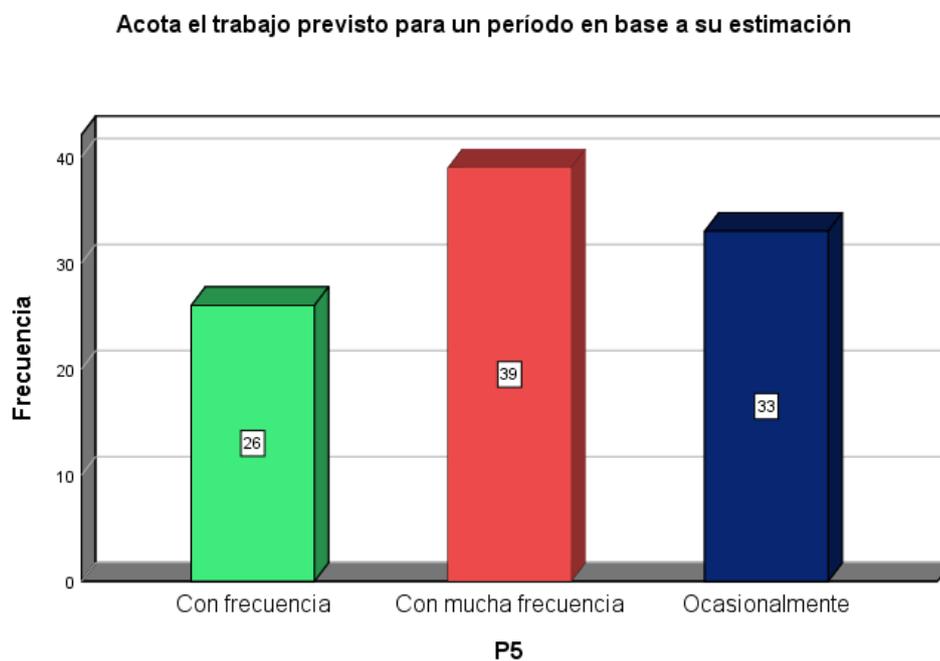
Valores	Frecuencia	Porcentaje
Alto Selva Alegre	7	7.1
Arequipa	9	9.2
Cayma	13	13.3
Cerro Colorado	15	15.3
Jacobo Hunter	11	11.2
JLBR	17	17.3
Mariano Melgar	10	10.2
Miraflores	9	9.2
Cercado	7	7.1
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.0</b>

*Nota:* Análisis de SPSS-v25

Tal como se puede apreciar en la figura N° 17 y en la tabla N° 11 evidenciamos que la mayor cantidad de medianas empresas están ubicadas en el distrito de José Luis Bustamante y Rivero el cual está representado por un 15.3%, mientras que el distrito que cuenta con la menor cantidad de medianas empresas son ASA y Cercado, cada una representadas por el 7.1% respectivamente.

### 3.4. Análisis descriptivo de ítems

*Figura 18: Ítem 5 - Estimación de trabajo y coherencia*

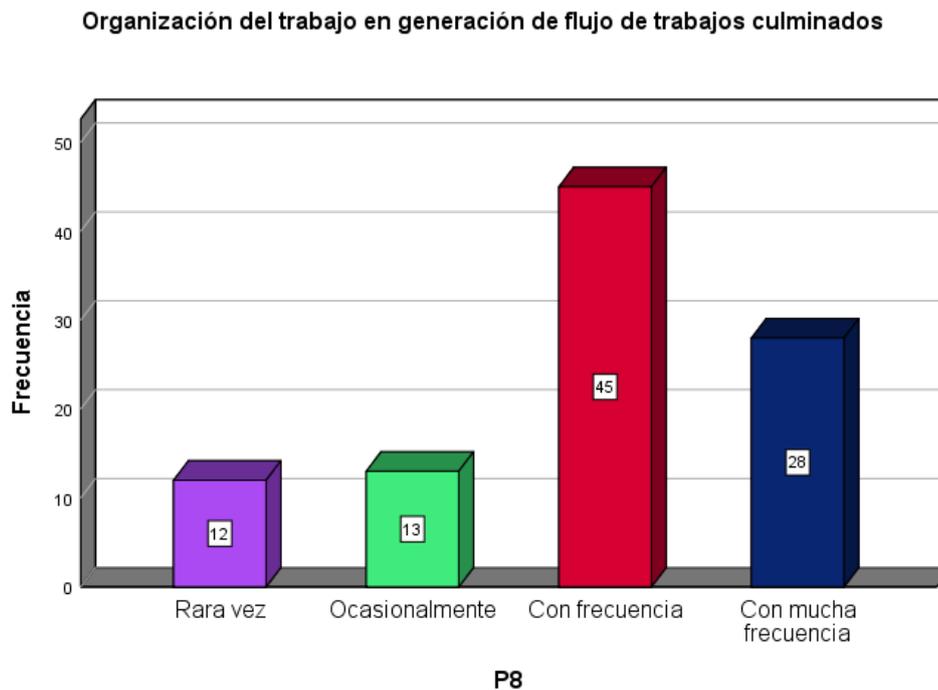


*Nota: Análisis de SPSS-v25*

Tal como se puede apreciar en la figura N° 18, evidenciamos que la mayor cantidad de medianas empresas con un 39.8% mencionan que con mucha frecuencia ejecutan las actividades durante el tiempo previsto según sus estimaciones, de igual manera el 33.7% de los encuestados indican que ocasionalmente si llegan a concluir la mayor parte de sus actividades. Ante este caso mostrado, vemos que en tenemos una oportunidad de mejora en un sector considerable de las medianas empresas, las cuales indican que ocasionalmente concluyen con sus trabajos, sabiendo que esto no es un buen

indicador de una buena efectividad por parte de las organizaciones, ante ello, pueden proponerse estrategias de designación adecuada de funciones, estos a la vez siendo cronometrados bajo un estándar de efectividad.

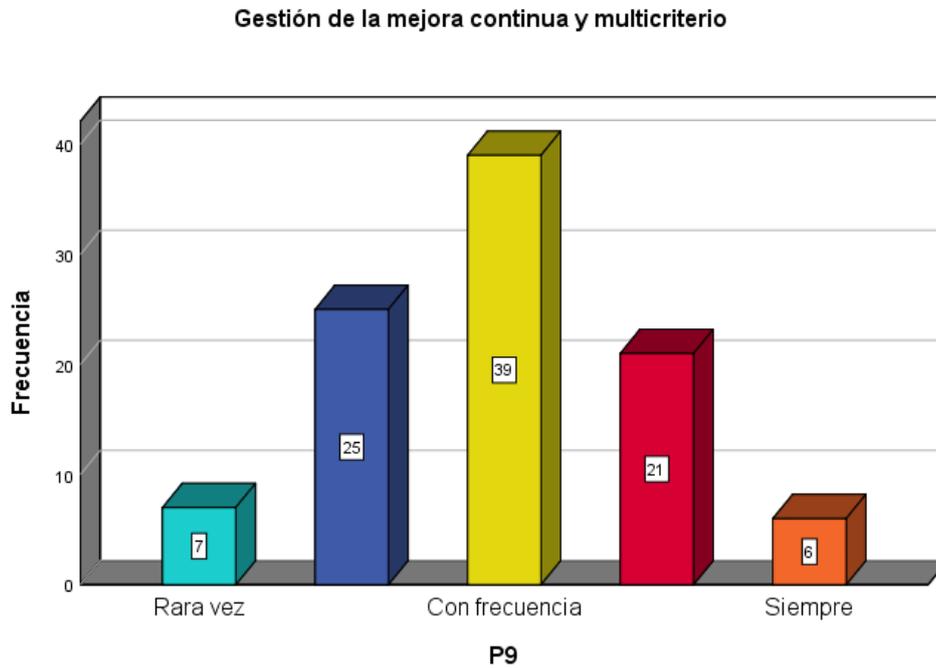
**Figura 19: Ítem 8 - Organización de equipos de trabajo**



*Nota:* Análisis de SPSS-v25

Tal como se puede apreciar en la figura N° 19, evidenciamos que la mayor cantidad de medianas empresas representadas con un 45.9% mencionan que con frecuencia organizan el trabajo de sus equipos para la generación de un buen flujo de actividades concluidas, de igual manera el 28.6% de los encuestados indican que con mucha frecuencia también organizan a previamente a sus respectivos equipos de trabajo para tener un buen flujo de trabajos terminados. Tomando por otro lado, a las empresas que indican rara vez u ocasionalmente que generen un buen flujo de trabajos concluidos o terminados, es una señal también de que se tiene una gran oportunidad de mejora y aplicación de estrategias para cambiar dicho panorama.

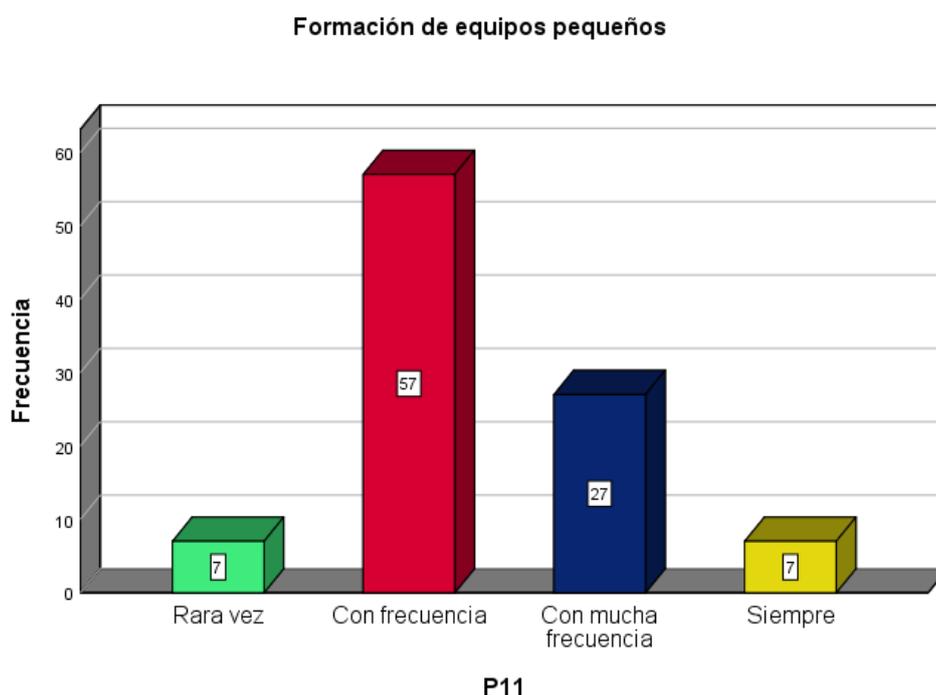
**Figura 20:** Ítem 9 - Gestión de la mejora continua y multicriterio



*Nota:* Análisis de SPSS-v25

Tal como se puede apreciar en la figura N° 20, evidenciamos que la mayor cantidad de medianas empresas representadas con un 39.8% mencionan que con frecuencia gestionan la mejora continua en sus organizaciones junto al multicriterio, lo cual es muy importante en el desarrollo de las organizaciones, de igual manera el 25.5% de las medianas empresas señalan que ocasionalmente gestionan la mejora continua y el multicriterio, lo cual en este momento se halla una oportunidad de mejora en la cual las medianas empresas de Arequipa pueden ayudar a mejorar sus operaciones. Este puede ser un impulsador para mejorar la eficiencia en las medianas empresas a través de la diligencia en la designación de funciones puntuales.

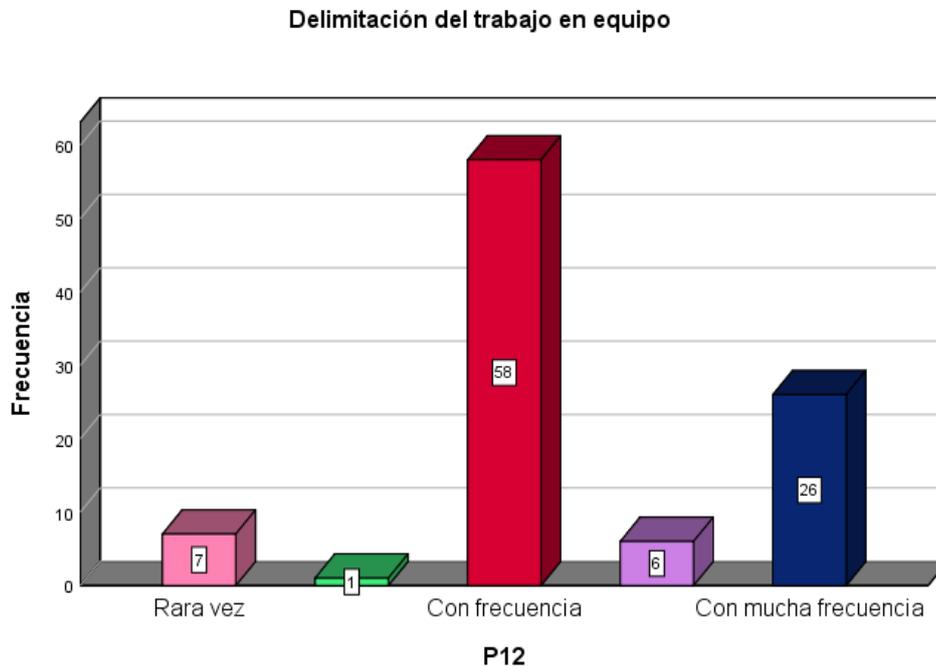
**Figura 21:** Ítem 9 - Formación de equipos pequeños



*Nota:* Análisis de SPSS-v25

Tal como se puede apreciar en la figura N° 21, evidenciamos que la mayor cantidad de medianas empresas representadas con un 58.2% mencionan que con frecuencia gestionan la formación de equipos pequeños en el cual se procura que mantengan a sus integrantes para desarrollar sus actividades, seguido de ello, se evidencia que el 27.6% mencionan también que con mucha frecuencia se orientan a la formación de equipos con menos integrantes. Junto a lo mencionado, inferimos que la designación de equipos es fundamental para la contribución y culminación de un buen proyecto.

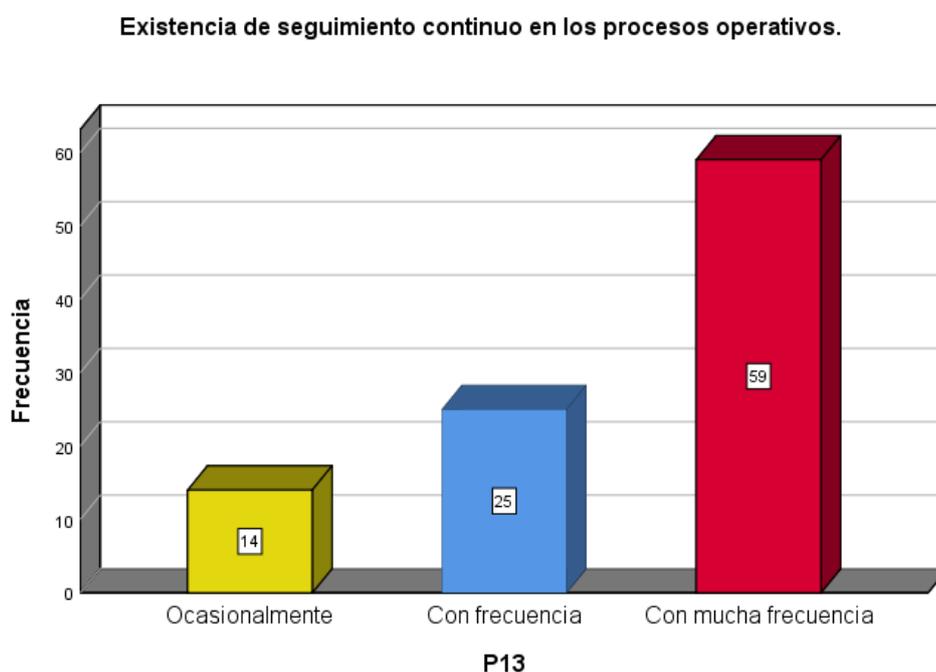
**Figura 22: Ítem 12 - Delimitación del trabajo en equipo**



*Nota:* Análisis de SPSS-v25

Tal como se puede apreciar en la figura N° 22, evidenciamos que la mayor cantidad de medianas empresas representadas con un 59.2% mencionan que delimitan las actividades de los equipos de trabajo, lo cual es una muy buena señal respecto a las funciones que se toman en las medianas empresas en Arequipa, seguido del 26.5% de las medianas empresas indican que con mucha frecuencia también delimitan las funciones de los trabajos operativos de sus respectivos equipos, lo cual es una muestra positiva por parte de las empresas medianas, pues demuestran competitividad. Lo mostrado aquí, nos muestra que gran parte de las medianas empresas en Arequipa, efectivamente con frecuencia delimitan el trabajo en sus equipos, con ello se puede inferir que se distribuyen las funciones de acorde a las actividades, mostrando cierto criterio en algunos casos empírico en base a un modelo que mida la agilidad en los miembros de la organización.

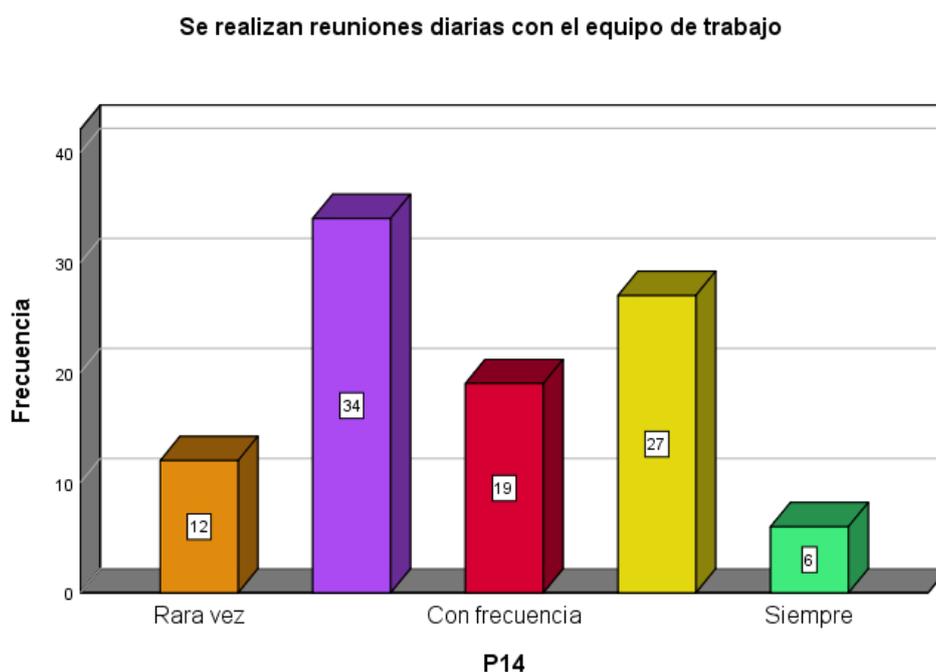
**Figura 23: Ítem 13 - Existencia de seguimiento de procesos operativos**



*Nota:* Análisis de SPSS-v25

Tal como se puede apreciar en la figura N° 23, evidenciamos que la mayor cantidad de medianas empresas representadas con un 60.2% mencionan que con mucha frecuencia si está presente el seguimiento continuo en los procesos operativos, lo cual es una buena señal por parte de las medianas empresas, seguido con la representación de un 25.5% de los cuales señalan que con frecuencia dan seguimiento continuo a los procesos operativos de sus negocios. Con lo analizado, evidenciamos que si existe en un gran sector un seguimiento continuo en las actividades de las medianas empresas, las cuales indican que con frecuencia y con mucha frecuencia realizan un seguimiento continuo a los procesos operativos, por otro lado, no menos importante, tenemos una oportunidad de mejorar en cierto sector, en donde indican que ocasionalmente realizan seguimiento a los procesos operativos, lo cual nos indica que tenemos enfocarnos a cambiar ese panorama con la finalidad de hacer que nuestras empresas de Arequipa, sean mucho más competitivas en cada uno de sus sectores de negocio,

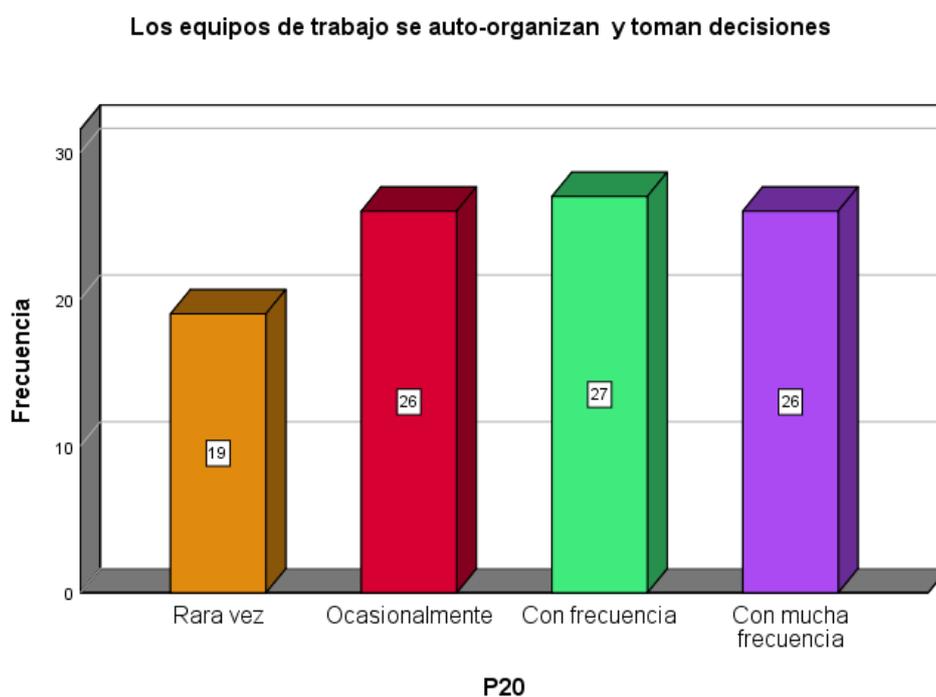
**Figura 24:** Ítem 14 - Reuniones diarias de seguimiento



*Nota:* Análisis de SPSS-v25

Tal como se puede apreciar en la figura N° 24, en el cual evidenciamos que la mayor cantidad de medianas empresas representadas con un 34.7% indican que ocasionalmente realiza reuniones diarias junto a sus equipos de trabajo para dar el adecuado seguimiento, motivo por el cual encontramos unas oportunidades de mejora, también el 27.6% señalan que con mucha frecuencia si realizan reuniones diarias junto a sus equipos para dar un adecuado seguimiento, ello muestra que dentro de las medianas empresas en Arequipa, se necesita afianzar la cultura del seguimiento y retroalimentación para que dichas empresas puedan llegar a ser mucho más competitivas.

**Figura 25: Ítem 20 - Auto organización y toma de decisiones**



*Nota:* Análisis de SPSS-v25

Tal como se puede apreciar en la figura N° 25, en el cual evidenciamos que la mayor cantidad de medianas empresas representadas con un 27.6% indican que con frecuencia los equipos de trabajo en ausencia de sus líderes, se auto organizan y toman decisiones, sucesivamente de las empresas con un 26.5% que también señalan que con mucha frecuencia toman decisiones en pro beneficio de la empresa, lo cual muestra una señal positiva de que hay cierta autonomía por parte de los colaboradores en las medianas empresas de Arequipa.

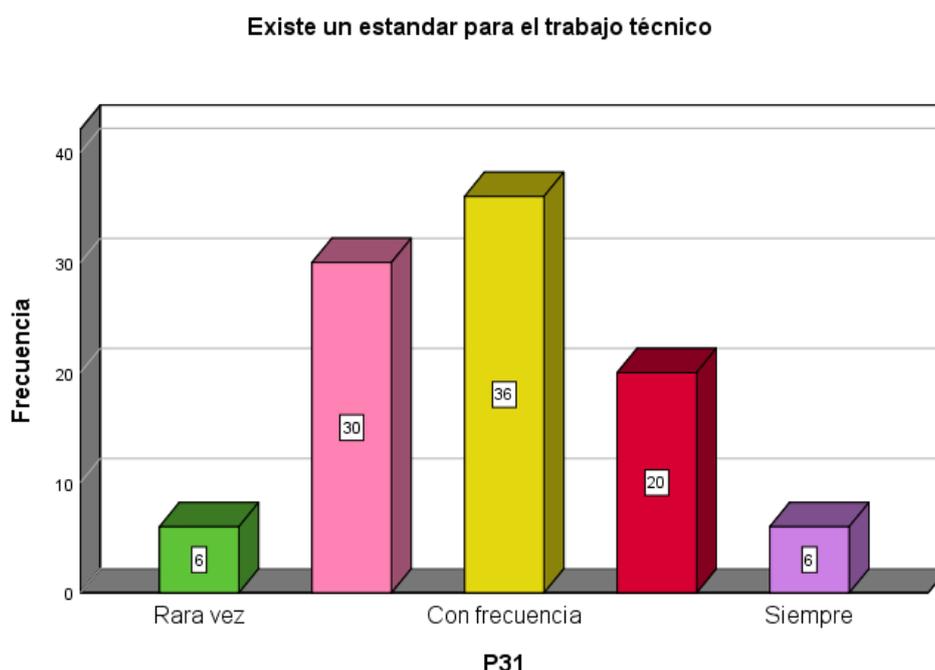
**Figura 26:** Ítem 24 - Comunicación de la visión al equipo



*Nota:* Análisis de SPSS-v25

Tal como se puede apreciar en la figura N° 26, en el cual evidenciamos que la mayor cantidad de medianas empresas representadas con un 66.3% indican que con frecuencia se le comunica sobre la visión de los productos y servicios que se ofrecen al equipo de trabajo, aunque sea más de la mitad quienes lo hagan, existe una gran oportunidad de mejorar para que la totalidad de empresas medianas tengan el hábito de comunicar a todos sus equipos, solo el 19% señala que con mucha frecuencia si comunican sobre la visión a sus respectivos equipos.

**Figura 27: Ítem 31 - Existencia de estándar para el trabajo técnico**



*Nota:* Análisis de SPSS-v25

Tal como se puede apreciar en la figura N° 27, en el cual evidenciamos que la mayor cantidad de medianas empresas representadas con un 36.7% muestran y señalan que con frecuencia si existe un estándar en los trabajos técnicos que realizan y ejecutan en sus actividades diarias, seguido por el 30.6% de las mismas que indican que ocasionalmente evidencian que si existe un estándar en los trabajos técnicos en sus empresas, lo cual nos hace ver que existe una gran oportunidad de mejora en las medianas empresas.

### **3.4.1. Conclusiones sobre el análisis de ítems**

Basándose en los resultados obtenidos en este estudio, se puede inferir que las empresas medianas en Arequipa están en un camino progresivo hacia la adopción de una cultura de trabajo ágil. La mayoría de las empresas parecen tener una gestión adecuada en términos de organización del trabajo, establecimiento de equipos y

seguimiento de procesos operativos. Sin embargo, existen aspectos que aún necesitan ser fortalecidos para potenciar su eficacia y competitividad.

En cuanto a la estimación de trabajo y coherencia, parece existir un desafío en cuanto a la ejecución oportuna de las actividades según las estimaciones. Mejorar en esta área podría implicar la implementación de herramientas de gestión de proyectos más sofisticadas, capacitación en estimación de tiempo o incluso la reevaluación de los procesos internos para identificar cuellos de botella o ineficiencias.

La formación de equipos pequeños y la auto-organización y toma de decisiones son áreas en las que muchas empresas parecen estar avanzando, lo que sugiere un alto grado de autonomía y adaptabilidad. Esto es positivo, ya que sugiere que estas empresas son capaces de responder rápidamente a los cambios. Sin embargo, también sería beneficioso examinar cómo se puede mejorar aún más la eficacia y cohesión de estos equipos pequeños.

El seguimiento de procesos operativos y las reuniones diarias de seguimiento son áreas donde hay espacio para mejoras significativas. La implementación de un seguimiento de procesos más regular y sistemático, así como la promoción de una cultura de retroalimentación y seguimiento, podría mejorar la eficiencia operativa y permitir una detección más temprana y una corrección más rápida de los problemas.

Finalmente, la comunicación de la visión del equipo y la existencia de estándares para el trabajo técnico son áreas que requieren atención. Fomentar una comunicación más frecuente y clara de la visión de la empresa podría ayudar a alinear mejor a los equipos con los objetivos globales de la empresa. Mientras tanto, la promoción de estándares más consistentes para el trabajo técnico podría conducir a una mayor calidad y consistencia en la producción.

En conclusión, aunque las empresas medianas en Arequipa muestran signos positivos de agilidad, existen varias áreas en las que podrían mejorar para aumentar su eficiencia y competitividad. Esto podría incluir prestar mayor atención a la ejecución oportuna de las actividades, mejorar la comunicación de la visión de la empresa y promover estándares más consistentes para el trabajo técnico.

### 3.5. Resultados inferenciales para la contrastación de las hipótesis

Para el análisis respectivo de los resultados inferenciales se procesaron los datos mediante las pruebas de correlación, ello para conocer el nivel de confianza de las dimensiones trabajadas y su grado de correlación. Sin embargo, previamente se presentan los resultados de la prueba de normalidad de las muestras provenientes de los instrumentos. En la tabla N° 12 se presenta la prueba de Kolmogorov-Smirnov, la cual revela un P-value de 0.00, lo cual determina que la disposición de datos es no normal. Por lo tanto, para las pruebas de correlación se aplicó la correlación de Spearman, test no paramétrico, correspondiente a distribuciones no normales, como en el presente caso.

**Tabla 12:** Prueba de normalidad

Variables	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Análisis de una metodología para medir la agilidad	0.292	98	0.00
Evaluación de desempeño	0.262	98	0.00

*Nota:* Análisis de SPSS-v25. a. Corrección de significación de Lilliefors.

En los siguientes puntos se da respuesta a los objetivos de la investigación.

#### 3.6.1. Objetivo general

Para dar respuesta al objetivo general y consecuentemente a su respectiva hipótesis, se procede a realizar la prueba de correlación de Spearman entre las variables estudiadas.

La hipótesis general:

Hg: El Análisis de una propuesta metodológica para medir el nivel de agilidad como un resultado contribuye favorablemente al rendimiento en la evaluación del desempeño en las medianas empresas de Arequipa.

**Tabla 13.** *Correlación de Spearman entre las variables principales del estudio*

		Evaluación de desempeño	
Rho de Spearman	Análisis de una metodología para medir la agilidad	Coeficiente de correlación	,904**
		Sig. (unilateral)	0.000

*Nota.* \*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

Este resultado, mostrado en el tabla 13, indica que la correlación entre las variables es muy fuerte, dado que su nivel se halla muy cerca de la correlación perfecta: 1.00. Además, la significancia estadística (Sig.) es 0.000, que es menor que 0.01. Esto significa que es muy improbable que esta fuerte correlación sea debido a la casualidad.

Por lo tanto, con estos resultados, se acepta la hipótesis planteada (Hg). La propuesta metodológica para medir el nivel de agilidad contribuye favorablemente al rendimiento en la evaluación del desempeño en las medianas empresas de Arequipa.

### **3.6.2. Objetivos Específicos**

#### **3.6.2.1. Objetivo específico 1**

Para dar respuesta a este objetivo: identificar las etapas de un análisis metodológico para evaluar la agilidad como medida de rendimiento en las medianas empresas de Arequipa, se puede afirmar que en términos del proceso de análisis metodológico para evaluar la agilidad como indicador de rendimiento en la evaluación del desempeño, es crucial formar correctamente el equipo y asignar funciones en las

áreas operativas para lograr un nivel óptimo de eficiencia y capacidad de respuesta. A continuación, se llevan a cabo las siguientes etapas: análisis de las tareas a realizar, asignación de los trabajadores encargados de ejecutar dichas actividades, seguimiento del proceso operativo y posterior seguimiento del trabajo finalizado.

### **3.6.2.2. Objetivo específico 2**

Para dar respuesta a este objetivo: identificar el nivel de rendimiento en la evaluación del desempeño en las empresas medianas de Arequipa, se procedió a clasificar el total de los resultados de la cuantificación de la variable en tres niveles: alto, medio y bajo. Los resultados descriptivos presentados indican la distribución de las respuestas de las encuestas en la escala de Likert de seis niveles aplicada a las 98 empresas medianas de Arequipa.

Según los resultados, ninguna de las empresas encuestadas obtuvo una puntuación baja en la evaluación del rendimiento, lo que indica que todas las empresas han alcanzado al menos un nivel medio de rendimiento.

Los datos, presentados en la tabla 14, muestran que el 65.3% de las empresas se encuentran en el rango medio de rendimiento, lo que sugiere que, aunque están cumpliendo satisfactoriamente, existe margen para la mejora y la optimización. Estas empresas podrían beneficiarse de iniciativas centradas en mejorar su eficiencia y efectividad, con el fin de incrementar su rendimiento.

Por otra parte, un total de 34 empresas, que representa el 34.7% de la muestra, han logrado un alto nivel de rendimiento. Estas empresas se destacan por su competencia en la evaluación del desempeño y sirven como modelos a seguir en la búsqueda de la mejora del rendimiento.

**Tabla 14.** *Clasificación de resultados de evaluación del desempeño*

Resultado	f	%
Bajo	0	0.0%
Medio	64	65.3%
Alto	34	34.7%
Total	98	

*Nota.* Bajo: de 15 a 39, medio: de 40 a 64, alto: de 65 a 90.

En cuanto a los indicadores de la evaluación del desempeño, mostrados en la tabla 15, tanto en el proceso de evaluación como en el rendimiento, la mayoría de las empresas se ubican en el rango medio (55.1% y 69.4%, respectivamente), mientras que una proporción considerable alcanza el rango alto (44.9% y 30.6%, respectivamente). De nuevo, no se encontraron empresas en el rango bajo. Esto sugiere que las empresas en la muestra tienen un proceso de evaluación y rendimiento moderado a alto, indicando que estas áreas son bien manejadas.

Las empresas medianas de Arequipa muestran un nivel de rendimiento moderado a alto. Aunque la mayoría de las empresas se encuentra en el rango medio, lo que indica la posibilidad de mejora, es notable que una proporción significativa de empresas ha logrado alcanzar un alto rendimiento. Estos resultados apuntan a un compromiso general con la mejora del rendimiento y la optimización de los procesos, y sugieren que con un enfoque en el fortalecimiento de las áreas indicadas, las empresas podrían lograr niveles aún más altos de rendimiento.

**Tabla 15.** *Clasificación de resultados de indicadores de la evaluación del desempeño*

Resultado	Proceso de evaluación		Rendimiento	
	f	%	f	%
Bajo	0	0.0%	0	0.0%

Medio	54	55.1%	68	69.4%
Alto	44	44.9%	30	30.6%
Total	98		98	

*Nota.* Resultados procesados con SPSS 26.

### 3.6.2.3. Objetivo específico 3

Dando respuesta al objetivo: identificar cuáles son los indicadores a utilizar en la medición y estudios del factor de la agilidad en las medianas empresas de Arequipa, se afirma que este estudio ha identificado varios indicadores que son cruciales para la medición y el análisis de la agilidad en las medianas empresas de Arequipa. El análisis metodológico abarca el contexto, las etapas y la estrategia, y sirve como un marco integral para comprender y evaluar la agilidad.

Además, los factores operacionales, que incluyen la sensibilidad al mercado, la velocidad y la rapidez, representan elementos dinámicos y flexibles de las operaciones diarias que pueden influir significativamente en la agilidad de una empresa. Estos factores hacen referencia a la capacidad de la empresa para detectar y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.

Los factores organizacionales identificados incluyen la eficacia, la efectividad, la innovación y la capacidad de respuesta. Estos indicadores representan las competencias internas y las características organizacionales que pueden mejorar la agilidad de la empresa, incluyendo la capacidad para alcanzar objetivos, introducir nuevas ideas y procesos, y reaccionar de manera efectiva a los cambios y desafíos.

Los hallazgos de este estudio son respaldados por la alta confiabilidad del cuestionario evidenciada por un Alfa de Cronbach de 0.919, que proporciona un marco sólido y confiable para futuras investigaciones sobre la agilidad en las medianas empresas de Arequipa.

#### 3.6.2.4. Objetivo específico 4

Dando respuesta al objetivo: Identificar en qué situación se encuentra la agilidad empresarial en las empresas medianas de Arequipa, los resultados descriptivos, presentados en la tabla 16, clasificados en tres categorías, revelan que:

- No hay empresas (0%) que hayan obtenido puntuaciones en el rango bajo (27-71). Esto sugiere que ninguna de las empresas encuestadas muestra un bajo nivel de agilidad empresarial, según las métricas utilizadas en la encuesta.
- La mayoría de las empresas, es decir, 65 de ellas (66.3% del total de la muestra), se encuentran en el rango medio (72-116). Esto indica que la mayoría de las empresas encuestadas presentan un nivel medio de agilidad empresarial.
- Un total de 33 empresas (33.7%) obtuvieron puntuaciones en el rango alto (117-162), lo que sugiere que estas empresas exhiben un alto nivel de agilidad empresarial.

En conclusión, la mayoría de las empresas medianas de Arequipa encuestadas presentan un nivel medio de agilidad empresarial, mientras que una tercera parte exhibe un alto nivel de agilidad. No se encontraron empresas con un nivel bajo de agilidad empresarial. Estos resultados indican que las empresas en la muestra generalmente poseen una competencia de agilidad empresarial moderada a alta, según las métricas utilizadas en la encuesta.

**Tabla 16.** *Clasificación de resultados de agilidad empresarial*

Resultado	f	%
Bajo	0	0.0%

Medio	65	66.3%
Alto	33	33.7%
Total	98	

---

Nota. Bajo: de 22 a 71, medio: de 72 a 116, alto: de 117 a 162. Resultados procesados con SPSS 26.

Con respecto a los indicadores de la agilidad empresarial, se ha identificado lo siguiente, según los resultados presentados en la tabla 17.

- **Análisis metodológico:** Más de la mitad de las empresas (54.1%) se encuentran en el rango medio en términos de análisis metodológico, mientras que un considerable 45.9% de las empresas mostraron un alto nivel. No se encontraron empresas con un bajo nivel de análisis metodológico. Esto sugiere que el análisis metodológico es un aspecto bien establecido en la mayoría de las empresas.

- **Factores operacionales:** En cuanto a los factores operacionales, la mayoría de las empresas (66.3%) presentan un nivel medio, y una tercera parte (33.7%) mostró un alto nivel. Nuevamente, ninguna empresa presentó un bajo nivel en este indicador. Esto indica que la mayoría de las empresas tienen una capacidad operacional moderada a alta.

- **Factores organizacionales:** Los factores organizacionales mostraron una distribución similar, con la mayoría de las empresas (71.4%) en el rango medio y un 28.6% en el rango alto. No se encontraron empresas en el rango bajo. Esto sugiere que la mayoría de las empresas tienen una competencia organizacional moderada a alta.

En resumen, la mayoría de las empresas medianas de Arequipa exhiben niveles medios a altos en los indicadores de agilidad empresarial, con ningún registro de bajos niveles en ninguno de los indicadores. Estos resultados pueden indicar un compromiso generalizado y significativo con la mejora de la agilidad empresarial en la región, aunque

hay espacio para el desarrollo y la mejora, especialmente para aquellas empresas que se encuentran en el rango medio de cada indicador.

**Tabla 17.** *Clasificación de resultados de los indicadores de la agilidad empresarial*

Resultado	Análisis metodológico		Factores operacionales		Factores organizacionales	
	f	%	f	%	f	%
Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Medio	53	54.1%	65	66.3%	70	71.4%
Alto	45	45.9%	33	33.7%	28	28.6%
Total	98		98	0	98	0

Nota. Resultados procesados con SPSS 26.

Luego de haber expuesto los resultados descriptivos, que dan respuesta al objetivo específico, los hallazgos presentados arrojan un panorama alentador. Los resultados descriptivos revelan que no hay empresas que muestren un bajo nivel de agilidad empresarial, lo que indica que la totalidad de las empresas encuestadas han llegado al menos al nivel medio en la escala de agilidad. Esto es un indicativo de que las empresas de la muestra han adoptado medidas para mejorar su agilidad empresarial, evidenciando un compromiso hacia la mejora continua y la adaptabilidad.

La mayoría de las empresas, específicamente el 66.3%, se sitúa en el rango medio, lo que implica que aún hay margen de mejora. Estas empresas tienen potencial para avanzar hacia un nivel superior de agilidad empresarial y podrían beneficiarse de iniciativas estratégicas centradas en mejorar los indicadores de agilidad. Además, es relevante destacar que un tercio de las empresas, el 33.7%, ha logrado alcanzar un alto nivel de agilidad empresarial. Estas empresas se sitúan como modelos de referencia dentro de la muestra, ya que han demostrado un notable nivel de adaptabilidad y competencia en su entorno empresarial.

En cuanto a los indicadores de la agilidad empresarial, los factores de análisis metodológico, operacionales y organizacionales han demostrado tener un nivel medio a alto en la mayoría de las empresas. Este hecho subraya que estas áreas son componentes críticos para la agilidad empresarial y que su desarrollo y fortalecimiento puede propiciar un mayor nivel de agilidad en las empresas.

Por tanto, la conclusión general es que las medianas empresas de Arequipa exhiben una notable competencia en agilidad empresarial. Sin embargo, dado que la mayoría de las empresas se encuentra en el rango medio en los diferentes indicadores, se identifica una oportunidad para el crecimiento y desarrollo. Las empresas podrían beneficiarse de estrategias dirigidas a mejorar el análisis metodológico, los factores operacionales y los factores organizacionales, con el objetivo de elevar su nivel de agilidad empresarial.

#### **3.6.2.5. Objetivo específico 5**

El objetivo propuesto: identificar las estrategias para desarrollar el potencial humano en las prácticas de agilidad empresarial en las empresas medianas de Arequipa, frente a las nuevas exigencias de cambio del mercado, se responde, exponiendo las siguientes estrategias:

- Conformación de un equipo ideal. Esta estrategia implica la creación de equipos de trabajo compuestos por miembros que entiendan tanto los procedimientos básicos como los complejos. Un equipo correctamente estructurado fomenta una comunicación e interacción adecuadas entre sus miembros y los clientes, lo que a su vez promueve la cooperación, la creatividad y la eficiencia.
- Designación de funciones. La asignación de funciones y responsabilidades es fundamental para la eficiencia de las operaciones de una empresa. Esta estrategia

implica entender y delinear las obligaciones, funciones, tareas y roles dentro de una organización, permitiendo un mejor rendimiento y un mayor nivel de satisfacción en el personal.

- Gestión interna de estrategias y aplicación de tecnologías. Esta estrategia se basa en el seguimiento adecuado de las actividades clave y en la implementación de tecnologías que respalden y optimicen la productividad. Los pasos propuestos incluyen la definición de objetivos, la realización de investigaciones adecuadas, la identificación de riesgos y la asignación de recursos idóneos.

- Seguimiento de tareas y actividades claves. Esta estrategia se centra en la supervisión de todas las actividades asignadas, con el fin de detectar y rectificar oportunamente las áreas de mejora. Esto asegura que se están llevando a cabo las actividades según lo planeado y permite la optimización continua.

- Seguimiento externo de trabajos culminados. Esta estrategia implica el seguimiento de las tareas después de su conclusión, con el fin de identificar oportunidades de mejora y correcciones. Las herramientas propuestas para esta estrategia incluyen indicadores, listas de control de operaciones y evaluaciones y auditorías posteriores a los trabajos.

En conclusión, estas estrategias se centran en optimizar la estructura y los procesos internos de las empresas, mejorar la comunicación y la cooperación dentro de los equipos, gestionar eficazmente los recursos y las tecnologías y hacer un seguimiento adecuado de las tareas y actividades. Implementadas correctamente, estas estrategias pueden contribuir significativamente al desarrollo del potencial humano y a la mejora de la agilidad empresarial en las empresas medianas de Arequipa.

## **CAPÍTULO IV:**

### **4. ANALISIS DE UN MODELO PARA MEDIR LA AGILIDAD ORGANIZACIONAL EN LAS MEDIANAS EMPRESAS**

#### **4.1. Estrategia 1: Conformación de un equipo ideal**

La conformación de los equipos de trabajos ideales es una de las principales tareas por parte de las organizaciones y más aún de las que se encuentran en pleno desarrollo y crecimiento como lo son las pequeñas y medianas empresas.

Los equipos técnicos deben de ser conformados por integrantes que conocen sobre los procedimientos tanto básicos como complejos para poder ejecutar las tareas encomendadas y poder tomar decisiones favorables en base a la información adecuada, los equipos al ser correctamente estructurados podrán tener una comunicación e interacción adecuada entre sus miembros y los clientes, sumado a ello el tener equipos bien empleados, genera una serie de ventajas que a las pequeñas y medianas empresas les permitirá no solo ahorrar y aprovechar al máximo sus recursos disponibles, junto a ello, podrá permitir el crecimiento de sus miembros, fomentar la cooperación y creatividad, permitirá crecer la sinergia entre los integrantes y por sobre todo, mejorará la comunicación, permitiendo tener un equipo mucho más eficiente.

#### **4.2. Estrategia 2: Designación de funciones**

Como bien sabemos la asignación de funciones y responsabilidades dentro de una empresa es en base a las necesidades de ella, con ello se busca cubrir la máxima cobertura para cumplir con las exigencias y necesidades del mercado, cuyo fin es potenciar e integrar de manera eficiente a las personas que se ven involucradas en los diferentes procesos operativos.

Ello está compuesto por diferentes elementos que necesitan ser comprendidos.

#### **4.2.1. Obligación**

Se refiere a la ocupación que el colaborador va a desempeñar en un determinado puesto, ello basado en el organigrama de la empresa, ello varía entre mayor responsabilidad tenga el puesto ocupado, mayor será la complejidad al desempeñar dichas funciones.

#### **4.2.2. Función**

Son las actividades que se van a proceder a ejecutar en el transcurso de cierto periodo de manera continua por el colaborador de acuerdo al puesto asignado.

#### **4.2.3. Tarea**

Se refiere a las actividades ejecutadas de manera individual que llegan a desempeñarse por los miembros del equipo, en base a los puestos operativos, ello dependerá de cuan complejo sean las actividades encomendadas para ejecutar.

#### **4.2.4. Puesto**

Se define como una serie de obligaciones, funciones o tareas que un colaborador puede desempeñar en una determinada posición ya anteriormente designada por la entidad.

### **4.3. Estrategia 3: Gestión interna de estrategias y aplicación de tecnologías**

La adecuada gestión interna y seguimiento a las actividades claves que realizan las organizaciones, son fundamentales en las operaciones que ejecutan las organizaciones en su día a día, por ello, aplicación de estrategias idóneas son esenciales para el buen desarrollo de ellas, sumado a ella, la implementación de tecnologías no solo dará un apoyo a las actividades operativas, sino también, dará un soporte sobre la productividad y eficiencia en ellas mismas.

**Figura 28:** Gestión interna de estrategias y aplicación de tecnologías



Ante ello, se propone seis pasos claves para la implementación de dichas estrategias que todas las medianas empresas dentro de nuestro campo de estudio deberían de aplicar, las cuales son:

#### **4.3.1. Definición de objetivos**

Como en toda organización, la comunicación de los objetivos tanto generales como específicos de las empresas hacia sus componentes, son esenciales, ya que permite tener un solo horizonte y permite tener a todos orientados hacia la misma visión, tomando las decisiones más óptimas en pro de los proyectos preestablecidos.

#### **4.3.2. Realización de una adecuada investigación**

Antes de ejecutar las actividades operativas, se debe primero de investigar sobre lo que se pretende lograr con dicho trabajo, el costo, tiempo, recursos y mano de obra que se va a requerir para ejecutar y cumplir dicha operación, ante ello, es primordial que se realice un conveniente análisis.

#### **4.3.3. Identificación de riesgos**

Junto a la indagación y obtención de información para ejecutar las operaciones, es igual de importante la identificación de riesgos asociados a las actividades, con el fin de no solo proveer futuros inconvenientes o situaciones fortuitas, sino también en aprovechar al máximo los recursos disponibles.

#### **4.3.4. Asignación de recursos idóneos**

Para la realización o ejecución de las actividades establecidas, las organizaciones deben de asignar los recursos necesarios y adecuados para el cumplimiento de las operaciones, ante ello, los colaboradores deben de poseer estas herramientas que les permitirá no solo cumplir con sus actividades encomendadas, sino también, actuar de manera eficiente frente a sus competidores, lo cual permitirá a la organización tener un plus.

#### **4.4. Estrategia 4: Seguimiento de tareas y actividades claves**

Toda actividad encomendada tiene que ser previamente supervisada, ello con la finalidad de poder levantar a tiempo las observaciones y oportunidades de mejora que se puedan presentar en el transcurso de las operaciones.

#### **4.5. Estrategia 5: Seguimiento externo de trabajos culminados**

Después de concluir con las actividades, es importante darles también el seguimiento respectivo a dichas tareas, ya que puede encontrarse con oportunidades de mejora previas o correcciones, dicho seguimiento no solo le permitirá tener a las empresas una data de que proyectos, actividades se encuentran debidamente ejecutadas, sino también, permitirá poder probar con nuevos procedimientos y/o fórmulas.

Para ello se puede implementar sistemas de control versátiles y fáciles de comprender como:

- ✓ Indicadores
- ✓ Check list de operaciones
- ✓ Evaluaciones y Auditorias post trabajos

## **CAPÍTULO V:**

### **5. CONCLUSIONES**

**PRIMERA:** En conclusión, los resultados de la prueba de correlación de Spearman apoyan firmemente la hipótesis general planteada: "El análisis de una propuesta metodológica para medir el nivel de agilidad contribuye favorablemente al rendimiento en la evaluación del desempeño en las medianas empresas de Arequipa ". Se observó una fuerte correlación de 0.904, muy cercana al coeficiente de correlación perfecto de 1.00, entre el análisis de una metodología para medir la agilidad y la evaluación del desempeño. Además, la significancia estadística es de 0.000, lo cual es menor que el umbral establecido de 0.05, lo que indica que es altamente improbable que esta fuerte correlación sea un producto del azar. Por tanto, estos hallazgos evidencian que el objetivo general de diseñar una metodología para medir la agilidad en las empresas medianas de Arequipa tiene un impacto positivo en su rendimiento, corroborando así la hipótesis formulada.

**SEGUNDA:** A nivel de las etapas del análisis metodológico para evaluar la agilidad como medida de rendimiento en la evaluación de desempeño, se concluye, que es importante la correcta conformación del equipo y la designación de funciones en las áreas operativas ya que muestran un nivel de eficiencia y capacidad de respuesta óptimo, continuando las siguientes etapas, análisis del trabajo a ejecutar, designación de los operarios que ejecutarán las actividades, seguimiento a la operación y post seguimiento al trabajo culminado.

**TERCERA:** Los resultados obtenidos tras evaluar el desempeño en empresas medianas de Arequipa demuestran que ninguna de las 98 empresas examinadas se encuentra en un nivel bajo de rendimiento, con un sólido 65.3% situándose en el nivel medio y un 34.7% alcanzando un nivel alto. Este panorama promisorio muestra un

entorno empresarial de moderado a alto rendimiento, pero también revela oportunidades para la mejora continua, especialmente para aquellas empresas que se sitúan en el nivel medio. Al fortalecer sus procesos de evaluación y optimizar el rendimiento, estas empresas tienen el potencial de ascender a rangos más altos de desempeño, y contribuir aún más a la robustez del ecosistema empresarial en Arequipa.

CUARTA: Este estudio ha logrado identificar una serie de indicadores claves para la medición y el análisis de la agilidad en las medianas empresas de Arequipa. Con un enfoque en factores operacionales y organizacionales, el análisis metodológico de la investigación proporciona una comprensión integral de la agilidad y cómo puede ser optimizada en el entorno empresarial. Los factores operacionales como la sensibilidad al mercado y la velocidad, así como los organizacionales como la eficacia, la innovación y la capacidad de respuesta, han surgido como componentes esenciales de la agilidad de una empresa. La alta confiabilidad del cuestionario utilizado, evidenciada por un Alfa de Cronbach de 0.919, refuerza la solidez de estos hallazgos, proporcionando una base firme para futuras investigaciones en esta área crucial para el desarrollo empresarial.

QUINTA: Los hallazgos de este estudio revelan una competencia moderada a alta en agilidad empresarial entre las empresas medianas de Arequipa. Sin registros de empresas con bajo nivel de agilidad, los resultados muestran que el 66.3% de las empresas presentan un nivel medio de agilidad, mientras que un 33.7% exhibe un alto nivel. Esta tendencia se mantiene en los indicadores específicos de agilidad, incluyendo análisis metodológico, factores operacionales y organizacionales. Estos resultados indican un compromiso significativo con la agilidad empresarial en la

región, aunque se identifica espacio para el desarrollo y la mejora, especialmente para las empresas en el rango medio de cada indicador.

SEXTA: Respecto a las estrategias para desarrollar el potencial humano en prácticas de agilidad empresarial, que responda a las nuevas exigencias de cambio del mercado, se concluye que el seguimiento de las actividades y tareas, antes, durante y después de las operaciones, son esenciales para el correcto desenvolvimiento de las mismas, las medianas empresas que poseen este mecanismo sobresalen sobre las demás. Asimismo, es necesaria la gestión interna así como la aplicación de las nuevas tecnologías que permitan capacitar y desarrollar al personal, antes las nuevas tendencias y exigencias del entorno y el mercado.

## **6. RECOMENDACIONES**

**PRIMERA:** Se recomienda utilizar la presente investigación e implementar la metodología que permite medir el nivel de agilidad como resultado de rendimiento en la evaluación del desempeño en las medianas empresas de Arequipa.

**SEGUNDA:** Se recomienda implementar el diseño propuesto para la correcta implementación de estrategias al momento de ejecutar las acciones operativas, a fin de concretar de manera óptima dichas acciones.

**TERCERA:** Se recomienda definir y establecer adecuadamente los objetivos de las organizaciones, con el fin de contar y saber hacia dónde se quiere llegar y que decisiones tomar para alcanzar dichos objetivos, decisiones que los colaboradores y líderes de las organizaciones tendrán que tomar en post beneficio para todos.

**CUARTA:** Se recomienda conocer a detalle sobre las funciones de determinados puestos, con el fin de poder designar de manera adecuada y eficiente a los encargados que ejecutarán dichas acciones en post beneficio de las organizaciones.

**QUINTA:** Se recomienda realizar reuniones o plenarios mensuales para informar y reforzar sobre los avances de los objetivos trazados por las empresas, de tal manera que los colaboradores miembros en su conjunto tendrán claro cuál es el grado de avance de su organización, con la finalidad de tener una sola visión encaminada.

## 7. REFERENCIAS

- Actualidad Empresa. (21 de 04 de 2014). *Iniciación a la evaluación del desempeño en las organizaciones empresariales*. Obtenido de Actualidad Empresa:  
<http://actualidadempresa.com/iniciacion-la-evaluacion-del-desempeno-en-las-organizaciones-empresariales/>
- Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México DF: Granica.
- Alveiro Montoya, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica "Visión del Futuro", 1*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=357935472005>
- Arce, L. (2016). Agilidad organizacional en las empresas productivas. *Perspectivas, 9*(18), 127 - 160.
- Atalaya, M. (2001). El estrés laboral y su influencia en el trabajo. *Industrial Data, 29-30*.
- Avella, L., & Vázquez, D. (2005). Es la fabricación ágil un nuevo modelo de producción. *Universia Bussines Review, 21*(6), 94 - 107.
- Barrientos, J. W. (2013). Teoría de las congingenias múltiples dinámicamente entrelazadas. *Ciencias Administrativas, 21-32*.
- Bernal, L. (23 de Abril de 2021). *Revista Empresarial.com*.
- Byars, A., & Rue, W. (2006). Evaluación de desempeño. *Revista de administración y gestión de empresas, 12*(5), 78 - 102.
- Cámara de Comercio e Industria de Arequipa. (25 de mayo de 2021). [www.camara-org.pe](http://www.camara-org.pe). Obtenido de <https://camara-arequipa.org.pe/publicaciones/notas-prensa/el-numero-de-empresas-en-el-peru-ha-crecido-constantemente-en-los-ultimos-5-anos/>

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los Recursos Humanos*. Brasil: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). . *Evaluación del Desempeño. En Administración de Recursos Humanos* (5 ed.). McGraw - Hill. Obtenido de [http://euaem1.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2064/414\\_01.pdf](http://euaem1.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2064/414_01.pdf)
- Coduti, P., Gattás, Y., Sarmiento, S., & Smich, R. (2013). *Enfermedades laborales: Cómo afecta en el entorno organizacional*. 18-20: Universidad nacional de Cuyo.
- De Smet, A. (1 de 12 de 2015). Las Claves de la Agilidad Organizacional. *Mckinsey & Company*, 6. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-keys-to-organizational-agility>
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11 ed.). Pearson Educación.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. California: Sage Publications.
- Eisenhardt, K., & Martín, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 1015-1121.
- García Dihigo, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Bogota, Colombia: Ediciones Dealu.com.
- Gobierno del Perú. (21 de 10 de 2019). *Tipos de empresa (Razón Social o Denominación)*. Recuperado el 18 de 05 de 2021, de gob.pe: <https://www.gob.pe/254-tipos-de-empresa-razon-social-o-denominacion>
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile Competitors and Virtual Organizations – Strategies for Enriching the Customer*. Van Nostrand Reinhold, London.

- Gomez, D. M., & Prowesk, K. (10 de 11 de 2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Redalyc*, 12. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/801/80122596005.pdf>
- Guevara, R. (Julio-diciembre de 2016). El estado del arte en la investigación: Análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos. *Revista Folios*(44), pp. 165-179.
- Hernández Escobar, A. A., Ramos Rodriguez, M. P., Placencia López, B. M., Indacochea Ganchozo, B., Quimis Gómez, A. J., & Moreno Ponce, L. A. (2018). *Metodología de la investigación Científica*. Manabi Ecuador: Editorial Area de innovación y desarrollo.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México DF: McGrawHill.
- Herrera, T. (2018). La productividad y sus factores: Incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, 15(2), 81 - 95.
- Idárraga, D. M. (2014). Teorías del análisis y diseño organizacional. *Investigación y Reflexión*, 153-168.
- INEI. (2019). Perú, Estructura Empresarial 2018. 213.
- Iturralde Torres, J. I. (2011). La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS LTDA EN EL AÑO 2010. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>

Manene, L. M. (21 de 04 de 2014). *Evaluación del desempeño en las organizaciones*.

Obtenido de Luis Miguel Manene:

<http://www.luismiguelmanene.com/2010/11/16/evaluacion-del-desempeno-en-las-organizaciones/>

Marquéz, G. (2017). Herramientas digitales y tecnologías en las organizaciones competitivas.

*Revista empresarial*, 24(7), 50 - 62.

Mendoza, J. M. (2018). Epistemología de la administración: objeto, estatuto, desarrollo disciplinar y método. *Pensamiento y Gestión*, 211-238.

Ministerio de la Producción. (16 de 07 de 2016). Constitución y Formalización de empresas.

Julio Cárdenas Sánchez.

Mondy R., W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.

Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (11 ed.). Pearson Educación.

Obtenido de <https://docer.com.ar/doc/n00encs>

Montoya, N. M. (2005). ¿Qué es el estado del arte? *Herramientas para investigar*, 73-75.

Navia, F., Mayorga, D., Campi, I., & Lucas, L. (2019). Liderazgo: una habilidad gerencial

fundamental en el éxito de una empresa en el siglo XXI. *Revista científica mundo de la investigación y el conocimiento*, 3(3), 1061 - 1084.

Ouchi, W. (1982). *Teoría Z - Como pueden las empresas hacer frente al desafío Japonés*.

Ediciones Orbis. Obtenido de [https://es.scribd.com/document/263153019/Teoria-Z-](https://es.scribd.com/document/263153019/Teoria-Z-Libro-william-ouchi)

Libro-william-ouchi

PERUTOP-Publications. (13 de 08 de 2020). *Quiénes son las grandes empresas en el Perú*

2019 - 2020. Recuperado el 18 de 05 de 2021, de PERUTOP: <https://ptp.pe/quienes-son-las-grandes-empresas-del-peru/>

Project Management Institute. (2015).

Proyect Advidsory Service. (17 de mayo de 2021). *ww.pwc.com*. Obtenido de *ww.pwc.com*:  
<https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/Thought%20Leadership%20Agilidad%20-%20PAS%20NF.pdf>

Robbins, S. (1998). *Comportamiento organizacional: Concepto, controversias y aplicación*. México D.F.: Pearson.

Sánchez, J. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & gestión*, 32, 165 - 182.

Sunarp. (03 de 08 de 2018). *Constituye tu empresa en seis pasos*. Obtenido de Superintendencia Nacional de los registros públicos:  
<https://www.sunarp.gob.pe/PRENSA/inicio/post/2018/08/03/constituye-tu-empresa-en-seis-pasos>

Sunat. (2021). *Características de las MYPES*. Recuperado el 2021, de Sunat:  
<https://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html>

Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty,. *Calif. Manag. Rev* , 13-35.

Tovar, L. R. (2001). ¿Nuevas teorías de la organización? *Investigación Administrativa*, 101-114.

Tsourveloudis, N. C. (2005). En *Knowledge based measurement of enterprise Agility*. Leondes , Cornelius T.

Weissmann, E. (s.f.). *El camino hacia la agilidad Organizacional*. Buenos Aires: TANDEM. Recuperado el 15 de 5 de 2021, de <https://tandemsd.com/pdfs/31.pdf>

## 8. ANEXOS

### *Anexo 1: Cuestionario de investigación*

---

# **ESCALA DE MEDICIÓN DEL GRADO DE AGILIDAD DE LAS EMPRESAS**

Buen día queridos amigos, estamos realizando una investigación para determinar el nivel de agilidad como parte del desempeño de las medianas y pequeñas empresas de la ciudad de Arequipa, el conocimiento y la práctica sobre los indicadores de agilidad que poseen las mismas, que pueden ser total o en parte lo que no constituye un requisito, para participar en la presente investigación.

A efectos de que los resultados de la evaluación le puedan ser útil a su empresa en la mejora de su gestión, deberá consignar un correo a fin de hacerle llegar los resultados de la presente encuesta. Por otro lado, la información objetiva y real que nos brinde nos permitirá diagnosticar el grado de agilidad que tengan las pequeñas y medianas empresas de Arequipa y de esta forma proponer recomendaciones al sector correspondiente, para la implementación de la agilidad como factor de desempeño competitivo, en un mercado actual de grandes cambios.

Motivo por el cual solicito su apoyo y contribución para que esta investigación pueda ser de gran ayuda a las medianas y pequeñas empresas de Arequipa y contribuir también a aumentar y ampliar el conocimiento para los estudiantes, profesionales y público en general.

Estamos realizando una investigación para determinar el nivel de agilidad como parte del desempeño de las medianas y pequeñas empresas de la ciudad de Arequipa, el conocimiento y la práctica sobre los indicadores de agilidad, puede ser total o en parte lo que no constituye un requisito, para participar en la presente investigación.

A efectos de que los resultados de la evaluación le puedan ser útil a su empresa en la mejora de su gestión, deberá consignar un correo a fin de hacerle llegar los resultados de la presente encuesta. Por otro lado, la información objetiva y real que nos brinde nos permitirá diagnosticar el grado de agilidad que tengan las pequeñas y medianas empresas de Arequipa y de esta forma proponer recomendaciones al sector correspondiente, para la implementación de la agilidad como factor de desempeño competitivo, en un mercado actual de grandes cambios.

La encuesta le tomará unos minutos y desde ya agradecemos vuestro apoyo.

Nombre de la empresa (opcional)

Correo electrónico (opcional para enviarle los resultados de la encuesta)

Actividad principal (indicar línea de productos y servicios, ejemplo, producción de muebles de metal)

Fabricación de productos textiles

Fabricación de productos de cuero

Producción de alimentos y bebidas

Fabricación de muebles de madera

Fabricación de productos metálicos

Comercio y servicios

Años en el mercado

1 año

2 – 5 años

6 – 10 años

11 – 15 años

16 – 20 años

De 20 años a más

Cantidad de trabajadores:

En que distrito se ubica la empresa:

PR1. Ofrece la solución más simple o mínima que pueda ser satisfactoria al cliente.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR2. Aborda y entrega el trabajo terminado de forma rápida.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PRA3. Realiza entregas frecuentes de unidades de trabajo terminadas.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PRA4. Realiza reuniones de planificación frecuentemente (frecuencia de pocas semanas, no meses). Ojo coordinación

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PRA5. Acota el trabajo previsto para un período en base a su estimación y la correspondiente coherencia con la capacidad del equipo.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR6. Organiza el trabajo en iteraciones que agrupan unidades de trabajo que son entregadas en una fecha prevista.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR7. Evita el esfuerzo en adelantar trabajo que no esté comprometido y/o no esté cercano a su entrega.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR8. Organiza el trabajo del equipo en la generación de un buen flujo de trabajo terminado.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR9. Gestiona de manera continua y multicriterio del trabajo pendiente para que esté siempre debidamente priorizado.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR10. Limita el trabajo en proceso (WIP), es decir, la cantidad de unidades de trabajo que tiene el equipo en una determinada actividad.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR11. Forma equipos pequeños y procurar que mantengan sus integrantes.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR12. Delimita el ámbito de trabajo de cada equipo.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR13 Seguimiento continuo (frecuencia de días, no semanas).

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR14. Realiza una reunión diaria del equipo al completo, cara a cara y muy breve.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR15. Visualización de todo el trabajo pendiente encargado al equipo.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR16. Gestión integrada de todo el trabajo asignado, tanto a nivel del equipo como a nivel de cada miembro.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR17. Cliente en estrecho contacto con el equipo y altamente disponible, incluso si es posible, que esté in-situ.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR18. Que exista una única persona que tome las decisiones respecto de las prioridades del trabajo del equipo y que sea un buen representante de la parte cliente.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR19. Realiza reuniones de revisión del trabajo entregado.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR20. El equipo se auto-organiza y toma las decisiones técnicas.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR21. Jefe de carácter líder y facilitador en lugar de actitud del jefe autoritario y controlador.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR22. Co-localización de los miembros del equipo, todo el equipo trabajando en el mismo espacio físico.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR22. Co-localización de los miembros del equipo, todo el equipo trabajando en el mismo espacio físico.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR23. Contar con un espacio físico de trabajo que favorezca la interacción entre los miembros del equipo.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR24. Establecer y comunicar al equipo la visión del producto o servicio, y reforzarla regularmente.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR25. Que el equipo sume entre sus miembros las habilidades para abordar todas las actividades necesarias para terminar el trabajo.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR26. Que los integrantes del equipo puedan encargarse de diferentes tipos de actividades (ojalá de todas), aunque puedan ser especialistas en alguna(s) de ellas.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR27. Trabajo centrado en satisfacer pruebas de aceptación acordadas con el cliente.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR28. Documentar, pero solo lo estrictamente necesario. Que sea rentable el aprovechamiento de la documentación respecto del esfuerzo asociado a elaborarla.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR29. Establecer pautas para gestionar convenientemente el re-trabajo.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR30. Que exista un líder de mejora de proceso disponible para el equipo.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR31. Establecimiento de estándares para el trabajo técnico del equipo.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR32. Realizar reuniones de retrospectiva para evaluar el desempeño del equipo y sus formas de trabajo. Mejora continua del proceso.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR33. Acordar y definir qué se entiende por trabajo terminado, tanto para las actividades realizadas por el equipo como respecto de las entregas al cliente.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PRA34. Trabajo o actividades realizadas en conjunto por dos o más integrantes.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR35. No abusar de las horas extra, negociar y re-planificar oportunamente para evitarlo.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR36. Reducir las interrupciones o cambios de contexto que afectan en su trabajo a los miembros del equipo.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR37. Establece una disciplina de aprovechamiento de las reuniones .

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR38. Automatiza las pruebas para poder garantizar que el producto mantiene el comportamiento deseado cuando se realizan cambios.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR39. Posterga hasta último momento la asignación del encargado de realizar una actividad.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR40. Integra de forma continua en el producto el trabajo terminado.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR41. Promueve que los miembros del equipo en su trabajo lleguen a conocer todas las partes del producto o servicio que han sido encargadas al equipo.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

PR42. Mejorar continuamente la organización interna del producto para facilitar su mantenimiento.

Nunca

Rara Vez

Ocasionalmente

Con frecuencia

Con mucha frecuencia

Siempre

**Anexo 2: Validación de instrumento por experto 1**


DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

### VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO

Método: Cuantitativo  
 Técnica: Encuesta  
 Grupo de validación: Expertos en gestión

**I. DATOS DEL EXPERTO:**

Apellidos	ARCE LARREA		Nombres	Gloria Poblete	
Profesión	Ecóloga	Grado Acad.	Dr	Años de experiencia	34
Institución	UNIV. CO SULLC				
Lugar	Arequipa	Teléfono		Email	garce@uicosullc.edu.pe

**II. ESCALA DE VALIDACION:**

**Instrumento:**  
 Cuestionario de Residuos Sólidos, para la identificación de la oferta y demanda de residuos solidos en Arequipa Metropolitana (Anexo 1)

**Instrucciones:**  
 El experto en residuos solidos luego de responder el cuestionario del Anexo 1, instrumento materia de la presente validación, deberá responder las siguientes escalas tipo Likert, considerando:

1= Totalmente en desacuerdo  
 2= En desacuerdo  
 3= Ni de acuerdo, ni desacuerdo  
 4= De acuerdo  
 5= Totalmente de acuerdo

ESCALA DE VALIDACION						
N°	Indicador	1	2	3	4	5
1	El diseño de forma y contenido están adecuadamente formuladas					X
2	El instrumento mide los objetivos de la Investigación (Anexo 2)					X
3	El instrumento es pertinente para conocer el perfil del segregador					X
4	Los datos a obtener permitirán identificar la oferta de residuos sólidos en Arequipa					X
5	Las preguntas se muestran se muestran claras y comprensible					X
6	Los tipos de respuestas son coherentes con las preguntas planteadas					X

Fecha de Validación: 8 / 6 / 2023

FIRMA DEL EXPERTO:   
 DNI: 29740612

**Anexo 3: Validación de instrumento por experto 2**



**SFX**  
ESCUELA SUPERIOR DE FORMACIÓN DE EXPERTOS

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO**

Método: Cuantitativo  
Técnica: Encuesta  
Grupo de validación: Expertos en gestión

**I. DATOS DEL EXPERTO:**

Apellidos	FERNANDEZ DEL CARPIO		Nombres	ALVARO	
Profesión	ING. SISTEMAS	Grado Acad.	DOCTOR	Años de experiencia	20
Institución	UNIVERSIDAD LA SALUD				
Lugar	AREQUIPA	Teléfono	947967917	Email	afernandez@ulasalle.edu.pe

**II. ESCALA DE VALIDACION:**

**Instrumento:**

Cuestionario de Residuos Sólidos, para la identificación de la oferta y demanda de residuos sólidos en Arequipa Metropolitana (Anexo 1)

**Instrucciones:**

El experto en residuos sólidos luego de responder el cuestionario del Anexo 1, instrumento materia de la presente validación, deberá responder las siguientes escalas tipo Likert, considerando:

- 1= Totalmente en desacuerdo
- 2= En desacuerdo
- 3= Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- 4= De acuerdo
- 5= Totalmente de acuerdo

ESCALA DE VALIDACION						
N°	Indicador	1	2	3	4	5
1	El diseño de forma y contenido están adecuadamente formuladas					X
2	El instrumento mide los objetivos de la Investigación (Anexo 2)					X
3	El instrumento es pertinente para conocer el perfil del segregador					X
4	Los datos a obtener permitirán identificar la oferta de residuos sólidos en Arequipa					X
5	Las preguntas se muestran se muestran claras y comprensible					X
6	Los tipos de respuestas son coherentes con las preguntas planteadas					X

Fecha de Validación: 8 / 6 / 2023

FIRMA DEL EXPERTO:

DNI:

*[Firma manuscrita]*  
200217

#### Anexo 4: Validación de instrumento por experto 3



DOCTORADO EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS  
Investigación sobre residuos sólidos.

### VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO

Método: Cuantitativo

Técnica: Encuesta

Grupo de validación: Expertos en gestión y agilidad

#### I. DATOS DEL EXPERTO:

Apellidos	ALPACA ZÚÑIGA		Nombres		LUIS ENRIQUE
Profesión	ING. INDUSTRIAL	Grado Acad.	MAESTRO	Años de experiencia	10
Institución	UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO				
Lugar	AREQUIPA	Teléfono	979757056	Email	LEALPACA@UCSP.EDU.PE

#### II. ESCALA DE VALIDACIÓN:

##### Instrumento:

ESCALA DE MEDICIÓN DEL GRADO DE AGILIDAD DE LAS EMPRESAS (Anexo 1)

##### Instrucciones:

El experto en gestión, agilidad y desempeño luego de responder el cuestionario del Anexo 1, instrumento materia de la presente validación, deberá responder las siguientes escalas tipo Likert, considerando:

1= Totalmente en desacuerdo

2= En desacuerdo

3= Ni de acuerdo, ni desacuerdo

4= De acuerdo

5= Totalmente de acuerdo

ESCALA DE VALIDACIÓN						
Nº	Indicador	1	2	3	4	5
1	El diseño de forma y contenido están adecuadamente formuladas					X
2	El instrumento mide los objetivos de la investigación					X
3	El instrumento es pertinente para conocer el desempeño de medianas empresas					X
4	Los datos a obtener permitirán medir la agilidad organizacional					X
5	Las preguntas se muestran claras y comprensibles					X
6	Los tipos de respuestas son coherentes con las preguntas planteadas					X

Fecha de Validación: 15/12/2022

FIRMA DEL EXPERTO:

DNI: 71576413

Arequipa, 15 de diciembre del 2022

**Mg. GERARDO ANTONIO REAÑO VELARDE**  
INVESTIGADOR

