

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



**CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DE
SERVICIOS GENERALES CIVILES Y ELECTROMECAÑICOS E.I.R.L.**

MOQUEGUA, 2017

TESIS

Presentado por:

Br. Hugo Alfredo Quispe Coaquira

Asesor:

Dr. Américo Flores Flores

Para Obtener el Grado Académico de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TACNA - PERÚ

2019

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



**CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DE
SERVICIOS GENERALES CIVILES Y ELECTROMECAÓNICOS E.I.R.L.**

MOQUEGUA, 2017

TESIS

Presentado por:

Br. Hugo Alfredo Quispe Coaquira

Asesor:

Dr. Américo Flores Flores

Para Obtener el Grado Académico de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TACNA - PERÚ

2019

AGRADECIMIENTOS

- A Dios y Virgen María:** Por ser mi luz, mi guía, mi fortaleza y por iluminar mi sabiduría para; poder llevar a cabo mis metas guiándome por el mejor camino hasta llegar a culminar mis propósitos y sueños.
- A mis Padres:** Por ser los pilares de mi vida que con mucho amor e incondicional apoyo me han dado siempre lo mejor y por quienes he alcanzado este triunfo. Los llevo por siempre en mi corazón.
- A mi Familia:** Que son mi anclaje; Gladys, Magdiel, Fernanda y Aldo por todo su cariño, consejos y apoyo incondicional. Al mismo tiempo fueron mi fuente de energía cuando las necesitaba.
- A mi Catedrático:** Dr. Josefina Suyo Vega por sus enseñanzas, ayuda, apoyo incondicional y motivación en la culminación de la elaboración de mi tesis.
- A mis amigos:** Dianita, Juan, Wilber, Jesús, Néstor, Enrique, María Graciela, Renzo, Mirella, Solange, Darren, Elvis, Carlos, Juan Carlos, Jimena, Janessa, Guido, Daniel, Herbert, Juan Pablo, Edwin, Sam, Araceli, Vanessa, Jorge, Dennys, Freddy, Melany, Daniel, Rocio, Jessica, Angel, Jair, Candy, Danielly, Lilyan por su apoyo, ayuda, momentos especiales y cariño a lo largo de toda la carrera, los quiero mucho.

DEDICATORIA

Gracias de corazón a mis padres, a mi familia, a mis profesores, a mi asesor el Dr. Américo Flores y los compañeros por su gran ejemplo de superación y valioso apoyo en todo momento desde el inicio de la maestría; lo que me ha permitido culminar y cumplir con un sueño más anhelado. Así mismo dejar constancia que la maestría lo he disfrutado al máximo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.2.1. Interrogante principal.....	7
1.2.2. Interrogantes secundarios	8
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.4.1. Objetivo general.....	10
1.4.2. Objetivos específicos	10
1.5. CONCEPTOS BÁSICOS	11
CAPÍTULO II: FUNDAMENTO TEÓRICO CIENTÍFICO	13
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	13
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	13
2.1.2. Antecedentes nacionales	17
2.1.3. Antecedentes locales.....	21
2.2. BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS	23
2.2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL	23
2.2.1.1. Fortalezas y debilidades	27

2.2.1.2. Modelos de Cultura Organizacional.....	29
2.2.2. COMPETITIVIDAD	54
2.2.2.1. Modelos teóricos de competitividad	54
2.2.2.2. Modelo de competencia en los negocios.....	60
2.2.2.3. Competitividad estratégica.....	65
2.2.2.4. Proceso de elección de estrategias de creación de valor	70
2.2.2.5. Modelo de las 5 fuerzas de Porter	71
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	74
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	77
3.1. HIPÓTESIS	77
3.1.1. Hipótesis general.....	77
3.1.2. Hipótesis específicas.....	77
3.2. VARIABLES	78
3.2.1. Variable 1.....	78
3.2.2. Variable 2.....	79
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	80
3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	81
3.5. ÁMBITO DE ESTUDIO	81
3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA	81
3.6.1. Unidad de estudio	81
3.6.2. Población	81
3.6.3. Muestra:	81
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	82

3.7.1. Técnicas	82
3.7.2. Instrumentos.....	82
CAPÍTULO IV: LOS RESULTADOS	83
4.1. DESCRIPCIÓN DE TRABAJO DE CAMPO	83
4.2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	83
4.2.1. Datos generales	83
4.2.2. Cultura organizacional.....	91
4.2.3. Competitividad.....	151
4.3. PRUEBA ESTADÍSTICA.....	184
4.3.1. Comprobación de hipótesis general.....	184
4.3.2. Comprobación de hipótesis específicas	186
4.3.3. Discusión de resultados	198
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	200
5.1. CONCLUSIONES	200
5.2. SUGERENCIAS.....	203
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	206
ANEXO:.....	212

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Sexo de los trabajadores	82
Tabla 2. Edad de los trabajadores	84
Tabla 3. Grado de instrucción de los trabajadores	86
Tabla 4. Antigüedad en la empresa de los trabajadores	88
Tabla 5. Garantía de éxito	90
Tabla 6. Cosas claras y precisas	92
Tabla 7. Trabajo en equipo	94
Tabla 8. Esfuerzo de trabajadores	96
Tabla 9. Comunicación de reuniones	98
Tabla 10. Tecnología utilizada	100
Tabla 11. Calidad relacionada a tecnología	102
Tabla 12. Objetivos alcanzados	104
Tabla 13. Valores respetados	106
Tabla 14. Preparación del directivo	108
Tabla 15. Proporción de soluciones	110
Tabla 16. Fomento de inteligencia	112
Tabla 17. Jefe símbolo de éxito	114
Tabla 18. Preocupación por formación	116
Tabla 19. Respeto al jefe	118
Tabla 20. Conocimiento de la misión	120
Tabla 21. Conocimiento de objetivos	122

Tabla 22. Conocimiento de historia y logros	124
Tabla 23. Visión clara y precisa	126
Tabla 24. Identificación con la empresa	128
Tabla 25. Incentivos adecuados	130
Tabla 26. Valoración de contribución	132
Tabla 27. Reconocimiento del trabajo	134
Tabla 28. Realización al trabajar	136
Tabla 29. Apreciación del trabajo	138
Tabla 30. Utilidad en el trabajo	140
Tabla 31. Trabajo que marca diferencias	142
Tabla 32. Trabajo valioso	144
Tabla 33. Pieza clave	146
Tabla 34. Formación y habilidades	148
Tabla 35. Realización de mejoras	150
Tabla 36. Tecnología oportuna	152
Tabla 37. Insumos entregados	154
Tabla 38. Conocimientos compartidos	156
Tabla 39. Presupuesto del trabajo	158
Tabla 40. Programas de capacitación	160
Tabla 41. Manuales de organización	162
Tabla 42. Evaluaciones de desempeño	164
Tabla 43. Personal idóneo	166
Tabla 44. Liderazgo en la empresa	168

Tabla 45. Esfuerzos por salir	170
Tabla 46. Reconocimiento en otro país	172
Tabla 47. Revisión estratégica	174
Tabla 48. Visión para futuro	176
Tabla 49. Conocimiento de estrategia	178
Tabla 50. Resumen de resultados Cultura Organizacional	182
Tabla 51. Resumen de resultados de Competitividad	183
Tabla 52. Prueba Rho Spearman Cultura Organizacional y Competitividad	185
Tabla 53. Prueba Rho Spearman Comunicación y Competitividad	187
Tabla 54. Prueba Rho Spearman Calidad y Competitividad	189
Tabla 55. Prueba Rho Spearman Capacidades directivas y Competitividad	191
Tabla 56. Prueba Rho Spearman Identidad y Competitividad	193
Tabla 57. Prueba Rho Spearman Reconocimiento/Incentivos y Competitividad	195
Tabla 58. Prueba Rho Spearman Contribución Personal y Competitividad	197

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Dimensiones culturales de Hofstede	34
Figura 2. Dimensiones de la cultura organizacional según O'Reilly, Chatman y Caldwell	36
Figura 3. Modelo de Denison	37
Figura 4. Modelo de Deal y Kennedy	39
Figura 5. Modelo de Edgar Schein	44
Figura 6. Modelo de Gerry Johnson	46
Figura 7. Modelo de Charles Handy	50
Figura 8. Modelo de Grant	51
Figura 9. Modelo de las cinco fuerzas de Porter	75
Figura 10. Sexo de los trabajadores	87
Figura 11. Edad de los trabajadores	89
Figura 12. Grado de instrucción de los trabajadores	91
Figura 13. Antigüedad en la empresa de los trabajadores	93
Figura 14. Garantía de éxito	95
Figura 15. Cosas claras y precisas	97
Figura 16. Trabajo en equipo	99
Figura 17. Esfuerzo de trabajadores	101
Figura 18. Comunicación de reuniones	103
Figura 19. Tecnología utilizada	105
Figura 20. Calidad relacionada a tecnología	107

Figura 21. Objetivos alcanzados	109
Figura 22. Valores respetados	111
Figura 23. Preparación del directivo	113
Figura 24. Proporción de soluciones	115
Figura 25. Fomento de inteligencia	117
Figura 26. Jefe símbolo de éxito	119
Figura 27. Preocupación por formación	121
Figura 28. Respeto al jefe	123
Figura 29. Conocimiento de la misión	125
Figura 30. Conocimiento de objetivos	127
Figura 31. Conocimiento de historia y logros	129
Figura 32. Visión clara y precisa	131
Figura 33. Identificación con la empresa	133
Figura 34. Incentivos adecuados	135
Figura 35. Valoración de contribución	137
Figura 36. Reconocimiento del trabajo	139
Figura 37. Realización al trabajar	141
Figura 38. Apreciación del trabajo	143
Figura 39. Utilidad en el trabajo	145
Figura 40. Trabajo que marca diferencias	147
Figura 41. Trabajo valioso	149
Figura 42. Pieza clave	151
Figura 43. Formación y habilidades	153

Figura 44. Realización de mejoras	155
Figura 45. Tecnología oportuna	157
Figura 46. Insumos entregados	159
Figura 47. Conocimientos compartidos	161
Figura 48. Presupuesto del trabajo	163
Figura 49. Programas de capacitación	165
Figura 50. Manuales de organización	167
Figura 51. Evaluaciones de desempeño	169
Figura 52. Personal idóneo	171
Figura 53. Liderazgo en la empresa	173
Figura 54. Esfuerzos por salir	175
Figura 55. Reconocimiento en otro país	177
Figura 56. Revisión estratégica	179
Figura 57. Visión para futuro	181
Figura 58. Conocimiento de estrategia	183

RESUMEN

La investigación titulada “Cultura organizacional y competitividad de la Empresa de Servicios Generales Civiles y Electromecánicos E.I.R.L. Moquegua, 2017”, corresponde a una tesis para optar por el grado de maestro en administración y dirección de empresas de la Universidad Privada de Tacna. El objetivo de la investigación es determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017. Para ello se propone un tipo de investigación básico y de nivel correlacional, con un diseño no experimental y cuyo ámbito de estudio son los administrativos y operativos de la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua. En cuanto a la unidad de estudio corresponden a los trabajadores de la empresa, los cuales suman un total de 29 empleados, correspondiendo a la población de estudio. Para ello se aplicó como instrumento de recopilación de datos el cuestionario, aplicado al personal de la empresa. Dada la aplicación del cuestionario, los resultados de la investigación concluyen que se logró determinar la existencia de la relación que existe entre la cultura organizacional y competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017, a través del cálculo del coeficiente de correlación Valor-P, el cual, debido a que toma un valor de 0,002; menor a 0,05, permite determinar dicha relación. Por ende se puede indicar que la competitividad de la empresa ESCEM E.I.R.L. está estrechamente ligada con la cultura organizacional, la cual se ve afectada por la primera.

Palabras clave: Cultura organizacional, competitividad, empresa.

ABSTRACT

The research entitled "Organizational Culture and Competitiveness of the Civil and Electromechanical General Services Company E.I.R.L. Moquegua, 2017", corresponds to a thesis to opt for the degree of Master in Business Administration and Management from the Private University of Tacna. The objective of the research is to determine the relationship that exists between the Organizational Culture and Competitiveness in the company ESCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017. To this end, a type of basic and correlational level research is proposed, with a non-experimental design and whose scope of study is administrative and operational of the company ESCEM E.I.R.L. Moquegua As for the unit of study correspond to the workers of the company, which total a total of 29 employees, corresponding to the study population. Given the application of the questionnaire, the results of the investigation conclude that it was possible to determine the existence of the relationship that exists between Organizational Culture and Competitiveness in the company ESCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017, through the calculation of the correlation coefficient P-value, which, because it takes a value of 0,002, less than 0,05, allows to determine said relationship. Therefore it can be indicated that the competitiveness of the company ESCEM E.I.R.L. It is closely linked to the organizational culture, which is affected by the first.

Keywords: Organizational culture, competitiveness, company.

INTRODUCCIÓN

La elaboración del presente tesis de investigación denominado **CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DE SERVICIOS GENERALES CIVILES Y ELECTROMECAÑICOS – MOQUEGUA 2017**, se divide en cinco capítulos que presentan el desarrollo del trabajo de investigación.

En la investigación se analiza el caso de la empresa ESCEM E.I.R.L, la cual no cuentan con estados financieros al día, información estadística, e información de primera mano. Más de lo contrario se percibe la repercusión en la carencia de cultura organizacional, valores, misión, visión. Dado ello, en la investigación, las causas son falta de gestión administrativa, disciplina, responsabilidad, puntualidad, honestidad y comunicación, con una gerencia - dueño que muestra poco interés en cumplir los trabajos dentro del tiempo programado, entre otros, es decir, se observa un desinterés de la gerencia y empleados que son los elementos más importantes para llevar a cabo el funcionamiento de la organización y cumplir sus metas planteadas.

En el primer capítulo: El problema, presenta el planteamiento del problema y su formulación, en la que se especifica la interrogante principal e interrogantes secundarias. Así mismo, se presenta la justificación de la investigación y objetivos, general como específicos, además de los conceptos básicos.

El segundo capítulo: Fundamento teórico científico, presenta los antecedentes de la investigación, en las que se especifican los antecedentes internacionales, nacionales y locales. Así mismo, se presentan las bases teóricas, que hacen mención a las teorías relacionadas a las variables de estudio: Cultura organizacional y competitividad, y finalmente la definición de términos.

El tercer capítulo: Marco metodológico, presenta la formulación de las hipótesis, variables de investigación, tipo de investigación, diseño de investigación, ámbito de estudio y determinación de la población, muestra y técnica e instrumentos,

El cuarto capítulo: Resultados, presenta la descripción del trabajo realizado y los resultados obtenidos tras aplicar el instrumento, detallados según variable e indicadores, y presentados en forma de tablas y figuras. Así mismo, se presenta la comprobación de la hipótesis, general y específicas.

En el capítulo V: Conclusiones y sugerencias, se presentan las conclusiones y sugerencias finales de la investigación, que hacen referencia a los principales hallazgos del estudio.

Finalmente se presenta las referencias bibliográficas y anexos de la investigación.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

A nivel mundial, tal como cita Centty (2002) por el año 70 se dan como unidades productivas a pequeña escala el sector PYMES, todo ello debido a los cambios estructurales como el crecimiento de los servicios. Por lo tanto se rompe el antiguo paradigma donde solo son empresas todas las unidades de producción que producen bienes o tangibles, cambia abruptamente desde las facturaciones por servicios de consultorías empresariales, tratamientos clínicos, respaldo o soporte técnico y así mismo la valorización del conocimiento como factor de producción de riqueza; entonces desde allí empiezan a generar riqueza y valor agregado a los intangibles que con el tiempo se comienzan a valorizar como un activo tanto como las infraestructuras o maquinarias en las principales economías. Por otro lado paralelamente el incremento de los productos informáticos en un escenario en que los cambios se dan día a día y que la obsolescencia se cuenta por segundos, las empresas se ven en la necesidad de reducir su tamaño para contar con mayor eficiencia, es decir se hacen pequeños los productos y se hacen pequeñas las empresas.

Por otro lado también cita Centty (2002) el fenómeno importante que acelera este crecimiento de la pequeña y microempresa es la caída de las 500 grandes empresas en EEUU en especial a fines de los años 70 donde los EEUU deciden adoptar el modelo neoliberal descartando el Keynesianismo que le había salvado la vida en la depresión de los 30. En este periodo debido a la gran envergadura de las empresas norteamericanas en cuanto a su tamaño y su estructura de personal (A pesar de que sus productos eran duraderos pero costosos, combinado con el hecho de que en toda su producción se encontraba un margen de merma que en el largo plazo se traducía en pérdida de recursos financieros y de competitividad), que ocasiona que estas empresas y la misma economía Norteamericana perdieran espacio en un mercado internacional cada vez más competitivo, es que se agota el modelo Fordista y Taylorista de gran escala; y Japón bajo una nueva Filosofía de Juran y Deming de la Calidad Total y el Kaizen comienza a tener un papel protagónico dentro del espacio económico dominando nuevos mercados entre ellos el norteamericano, con productos de alta tecnología, tamaño usuario y sobre todo al alcance de la mayoría de los consumidores. Japón rompe los paradigmas de la Empresa y domina al mundo nuevamente de la mano de su producción y de la estrategia de terciarizar su producción de una ETN (Empresa Transnacional) a un conjunto de PYMES subcontratistas.

Relacionado con lo anterior cita Centty (2002) como hemos observado el panorama competitivo de las principales economías comienza

a desarrollar nuevas estrategias para dominar nuevos mercados y ganar nuevos segmentos, esto se refleja en el crecimiento económico de Japón, Alemania, los Tigres del Asia, Canadá y el mismo EEUU. Sin embargo la tasa de paro en muchos de estos países todavía no encuentra una solución coherente, las políticas de subsidios y de seguros contra el desempleo son alguna forma de solucionar temporalmente este problema, en países con menos desarrollo el estado empresario fracasa (Caso Latinoamérica) y trajo consigo un proceso Hiperinflacionario de orden continental, la pobreza en estos bloques aumenta y la migración de la población de países pobres hacia países desarrollados crece, convirtiéndose esta población migrante en una mayor carga para estas sociedades, es por tanto que la idea de que cada cual construya su fuente de trabajo es aceptada con mucha algarabía ya que le quedaba tan solo al estado dotar de un mejor y mayor marco de promoción para que aparezca este nuevo sector de empresas familiares de pequeña escala o las denominadas PYMES.

A nivel nacional, cita Centty (2002) durante la década de los noventa el gobierno del ingeniero Alberto Fujimori Fujimori destina una serie de recursos del estado; así mismo comprometió a instituciones de orden público y privado; de ámbito local, nacional e internacional, con la finalidad de promocionar a la pequeña y microempresa; que nace como un nuevo sector en nuestra economía cuyo objetivo no era otro que dar solución a la agobiante situación económica y social que atravesaba la población como

consecuencia de una desastrosa administración económica del APRA en la década de los ochenta y del Fujishock de inicio de los noventa.

A nivel de Moquegua, las empresas de servicios generales de la región Moquegua se encuentran en constante competencia debido a la demanda que existe en el mercado. La región Moquegua es zona minera metalurgia, no obstante en estos últimos años el ingreso de nuevos proyectos de generación de energía eléctrica y ampliaciones mineras donde se requiere mayor servicios generales; lo cual significa que las empresas estén cada vez más preparados, para ser eficaces en lograr sus objetivos estratégicos y eficientes en la aplicación de los recursos, de esta forma serán competitivos.

En la ciudad de Moquegua se encuentra la empresa de servicios generales civiles y electromecánicos E.I.R.L., la cual está inmersa en el ámbito competitivo desde el año 2001, en la región Moquegua. Actualmente tiene contrato permanente de servicio de mantenimiento de líneas y subestaciones con la empresa Gestión Solar Perú SAC. Desde hace cinco años. Así mismo contratos temporales con la empresa ENGIE.

A pesar que la empresa cuenta con una amplia experiencia en el mercado, ESCEM E.I.R.L denota que desde el inicio de sus actividades que se dedican poco tiempo a la planificación y organización en realizar los trabajos. Así mismo se ha visto que no cuentan con: estados financieros al día, información estadística, entre otros. Cabe indicar, se percibe repercusión en la carencia de cultura organizacional, valores, misión, visión. Consideramos que las causas de este problema son la falta de gestión

administrativa, disciplina, responsabilidad, puntualidad, honestidad y comunicación. La gerencia - dueño muestra poco interés en cumplir los trabajos dentro del tiempo programado, entre otros, es decir, se observa un desinterés de la gerencia y empleados que son los elementos más importantes para llevar a cabo el funcionamiento de la organización y cumplir sus metas planteadas.

De mantenerse tal como se encuentra con falta de cultura organizacional, valores, misión y visión la empresa ESCEM E.I.R.L; corre el riesgo de reducir costos, reducir personal y hasta perder el contrato con las empresas ENGIE y Gestión Solar Perú SAC; por ultimo hasta quebrar.

En consecuencia para dar solución a la carencia de cultura organizacional, valores institucionales, misión y visión; se necesita implementar urgente un plan estratégico y capacitación al gerente dueño y empleados; con la finalidad de mejorar y fortalecer la cultura organizacional efectiva (empresa – empleados), de esta forma podrán ser eficaces en el logro de sus objetivos y eficientes en la utilización de sus recursos lo cual les permitirá ser competitivos como empresa a mediano y/o largo plazo.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Interrogante principal

¿Existe relación entre la cultura organizacional y competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017?

1.2.2. Interrogantes secundarios

- a) ¿Existe relación entre la dimensión comunicación de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017?
- b) ¿Existe relación entre la dimensión calidad de la cultura organizacional y competitividad en la empresa ESCCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017?
- c) ¿Existe relación entre la dimensión capacidades directivas de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017?
- d) ¿Existe relación entre la dimensión identidad de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017?
- e) ¿Existe relación entre la dimensión reconocimientos/incentivos de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCCEM E.I.R.L. Moquegua 2017?
- f) ¿Existe relación entre la dimensión contribución personal de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCCEM E.I.R.L. Moquegua 2017?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La realización de la presente investigación, se justifica por cuanto la pequeña empresa ESCEM E.I.R.L. viene desarrollándose en forma improvisada desde hace 16 años, dirigida por el dueño-gerente. Con los resultados obtenidos de la evaluación de la cultura organizacional y competitividad, se tendrá el conocimiento empírico; los cuales ayudaran a diseñar un plan estratégico alineados con la política de gestión empresarial y así mismo se considerará programas de capacitación para el personal de la empresa. Con lo cual, se verá el mejoramiento y fortalecimiento de la cultura organizacional y se implementaran valores institucionales. De esta forma serán más eficaces en el logro de sus objetivos y eficiente en la utilización de sus recursos. Así mismo se mantendrán competitivos a largo plazo en el mercado, lo cual beneficiará a la pequeña empresa ESCEM E.I.R.L.

La investigación permitirá, ampliar las teorías referentes a cultura organizacional y competitividad, lo que brinda una justificación de tipo teórica, dada la ampliación en base a los hallazgos del estudio.

Por otro lado, la tesis corresponde a un diagnóstico situacional de la empresa ESCEM E.I.R.L., cuyos resultados deben de permitir mejorar la toma de decisiones gerenciales, a favor de los trabajadores de la entidad, logrando así una justificación de tipo práctica.

Finalmente, la investigación permitirá resolver un problema de investigación, a partir de la aplicación de instrumentos de investigación que son de utilidad para resolver el problema de investigación y comprobar las hipótesis formuladas, logrando una justificación de tipo metodológica.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Determinar la relación que existe entre la dimensión comunicación de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua 2017.
- b) Determinar la relación que existe entre la dimensión calidad de la cultura organizacional y competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017.
- c) Determinar la relación que existe entre la dimensión capacidades directivas y la competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017.
- d) Determinar la relación que existe entre la dimensión identidad de cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017.

- e) Determinar la relación que existe entre la dimensión reconocimientos/incentivos de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017.
- f) Determinar la relación que existe entre dimensión contribución personal de la cultura organizacional y la competitividad en la ESCCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017.

1.5. CONCEPTOS BÁSICOS

Cultura: Conjunto de conocimientos e ideas no especializados adquiridos gracias al desarrollo de las facultades intelectuales, mediante la lectura, el estudio y el trabajo. Conjunto de conocimientos, ideas, tradiciones y costumbres que caracterizan a un pueblo, a una clase social, a una época, etc.

Cultura organizacional: Como cultura organizacional se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones. El término cultura organizacional es una expresión muy usada en el contexto empresarial.

Competitividad: Capacidad para competir. Rivalidad o competencia intensa para conseguir un fin.

Competitividad empresarial: un nuevo concepto. La eficacia es un concepto relativo a la capacidad de una organización para cumplir con su misión. La competitividad es un concepto relativo, muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países).

Pyme: es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados: “Mi padre trabaja en una pyme”, “Osvaldo comenzó con una pyme y hoy es el dueño de una cadena nacional”.

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTO TEÓRICO CIENTÍFICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. Antecedentes internacionales

i. El desarrollo organizacional en las pequeñas empresas:

Una propuesta de intervención interactiva

García (2013) realizó una investigación de tipo exploratorio, descriptivo y explicativo se aplicó a 23 empresas pequeñas, de origen diverso, todas ellas dirigidas por su propietario y no todas familiares. Se diseñó e incluyó un sistema de calificación de nivel organizacional de cada empresa, mismo que permitió obtener indicadores de antes y después de aplicado. Este trabajo se concentra en la planeación de la estructura organizacional. Está dirigido al director y se enfoca solamente a las pequeñas empresas, dejando fuera a las micro y a las medianas. Las PE's tienen un crecimiento que permite que una intervención de este tipo pueda tener resultados más realistas y son la semilla de las de mayor Tamayo. La gran mayoría de las empresas participantes tuvieron un crecimiento del 25% en el status

organizacional y todo el proceso de la intervención interactiva a distancia fue validado por diagnósticos organizacionales realizados in situ, con lo que podemos considerar que los cambios se dieron, efectivamente y concluir que es posible apoyar masivamente a las pequeñas empresas, de una manera rápida y económica, usando el modelo propuesto.

**ii. La cultura organizacional en la estabilidad laboral”
(estudio realizado en lubricantes la calzada s.a.)**

Calderón (2013), presentó la tesis para optar por el título profesional de Licenciado en Psicología Industrial/Organizacional de la Universidad Rafael Landívar.

El objetivo de la tesis fue dar a conocer las razones para descubrir si la cultura organizacional afecta la estabilidad laboral, según la percepción de un grupo de colaboradores de una empresa de venta de lubricantes y baterías para carro la Calzada S.A. de Retalhuleu.

La investigación fue de tipo descriptiva, e hizo uso de una muestra de 26 elementos.

Se concluye que la cultura organizacional que maneja la empresa, no es estable ya que determina el comportamiento

de los trabajadores, provocando inestabilidad en el rendimiento individual siendo deficiente el rendimiento de las labores del puesto.

iii. Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del Área Metropolitana Centro Occidente AMCO.

La tesis fue elaborada por Castaño & Gutiérrez (2011), para optar por el grado de Ingeniero Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira.

El objetivo de la tesis fue diseñar una propuesta para determinar la competitividad de las empresas del sector comercial del AMCO.

El tipo de estudio es descriptivo, con un método inductivo y analítico, que requirió de aplicar técnicas de recolección por medio de revisión de fuentes secundarias.

El estudio concluye que en la actualidad siguen existiendo múltiples debates por parte de los analistas para llegar a un consenso en cuanto a la definición más apropiada del término “competitividad” y los principales factores que influyen en su determinación; no obstante, dichos intentos han sido en vano debido a la complejidad del concepto y a las numerosas perspectivas de los autores.

iv. Construcción y validación del instrumento de cultura organizacional y competitividad (ICOC)

Hernández, Mendoza y Gonzales (2011) desarrollaron una investigación el cual tuvo como objetivo analizar las características psicométricas de un instrumento que pretende evaluar la competitividad y la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). El instrumento se aplicó a 564 empleados de 19 PYMES. La validez de contenido fue evaluada por un grupo de expertos. La validez de constructo se llevó a cabo mediante el análisis de correlación ítem-total y análisis factorial exploratorio. La fiabilidad fue analizada mediante el coeficiente Alpha Cronbach. Entre sus conclusiones esta investigación obtuvimos 564 cuestionarios debidamente contestados, mismos que fueron tomados en cuenta para llevar a cabo el análisis de validez y fiabilidad del ICOC, únicamente el 4.07% de los mismos fueron eliminados por haber sido respondidos en forma impropia. El ICOC superó las pruebas de validez de contenido, de criterio y de constructo, alcanzando un coeficiente de confiabilidad alpha Cronbach alto, lo que nos permite afirmar que es un cuestionario válido y fiable.

2.1.2. Antecedentes nacionales

i. La competencia laboral y el clima organizacional de la Unidad de Prestaciones Económicas Lima Oeste del Seguro Social de Salud – Es Salud – Lima – 2015.

La tesis fue elaborada por Velazco (2017), presenta la tesis para optar por el grado académico de Magister en Gestión Pública para la Universidad César Vallejo.

El objetivo de la tesis fue Determinar la relación que existe entre la Competencia Laboral y el Clima Organizacional en la Unidad de Prestaciones Económicas Lima Oeste del Seguro Social de Salud Es Salud – Lima- 2015.

En cuanto a la metodología, la investigación fue hipotética deductiva, de tipo correlacional y diseño no experimental y transversal.

Se concluye que existe evidencia para afirmar que existe una relación positiva fuerte entre la competencia laboral y el clima organizacional de la unidad de prestaciones económicas lima oeste del Seguro Social de Salud – Es Salud; habiéndose determinado un coeficiente de correlación Rho de Spearman 0,738.

ii. La gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de San Jerónimo – 2015

La tesis fue presentada por Cama (2015), para optar por el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Nacional José María Arguedas.

El objetivo del trabajo fue determinar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral, en base a 3 dimensiones (selección de personal, capacitación - desarrollo y desarrollo personal).

El enfoque de la tesis fue cuantitativo, de tipo descriptivo, y diseño no experimental.

Se concluye en determinar la relación que existe entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, se concluye que el valor “sig.” es de 0,056, que es mayor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis nula (H_0); por lo tanto, se afirma que no existe relación significativa entre la dimensión proceso de selección de personal y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo.

iii. Cultura organizacional, compromiso cristiano y la satisfacción laboral en los docentes de la Universidad Peruana Unión de la ciudad de Lima, Perú

Esteban (2013) realizó una investigación que tiene por objetivo analizar y encontrar la valoración de la satisfacción laboral en relación con la cultura organizacional y el compromiso cristiano de 426 docentes de la Universidad Peruana Unión de Lima. El diseño utilizado corresponde a un tipo descriptivo correlacional, pues las variables de estudio ya existen en la realidad. La técnica de análisis que se utiliza corresponde a una correlación múltiple con cierta causalidad que pretende explicar las relaciones existentes entre las variables estudiadas estableciendo una dirección, identificando cuáles son las causas y efectos. Es decir, se trató de establecer la contribución independiente de diversas variables predictoras sobre la variable criterio. Considerando el análisis de regresión múltiple para explicar los distintos modelos según las hipótesis de trabajo formuladas se llegó a determinar mediante el coeficiente de determinación R del modelo final una medición sobre satisfacción laboral equivalente a un valor de 0,720, en conclusión lo cual explica que un 50.7% de la variabilidad

de satisfacción laboral, intrínseca y extrínseca del personal docente de la UPeU depende de las subvariables de cultura organizacional implicación y misión asumidas, asimismo del compromiso cristiano-compromiso con Dios asumido.

iv. Relación entre la cultura interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga

Roca (2009) realizó la investigación en determinar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II. El nivel de investigación fue correlacional con diseño transversal. La muestra fue de 100 docentes y 240 estudiantes seleccionados de manera sistemática. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos, la escala de cultura organizacional y escala de comunicación interna. En el análisis estadístico de los datos se empleó la prueba Chi cuadrado y el coeficiente de correlación de Pearson, que confirmó la relación altamente significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según docentes ($r = 0,494$; $p = 1,4 \times 10^{-8}$) y estudiantes ($r = 0,444$;

$p = 1,6 \times 10^{-14}$). Se concluye los resultados de la investigación determinaron que, el 59 % de docentes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz y su cultura organizacional desfavorable (58 %). En conclusión, al 95 % de nivel de confianza ($1 - \alpha$), existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes y estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad.

2.1.3. Antecedentes locales

i. La administración de los recursos humanos y su relación con el nivel de competitividad de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna – 2013

La tesis fue elaborada por Tito (2017), para la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

El objetivo de la tesis fue determinar la relación entre la administración de recursos humanos y el nivel de competitividad de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Para ello plantea una investigación básica de tipo descriptivo y correlacional, aplicando dos instrumentos

elaborados bajo la escala de Likert.

El autor concluye que existe una relación significativa entre la administración de recursos humanos y el nivel de competencias de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna.

ii. La cultura organizacional y el compromiso laboral del personal de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna, en el 2010

La tesis fue elaborada por Vilca (2016), para la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

El objetivo de la tesis fue determinar la relación entre la cultura organizacional y el compromiso laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa "Gregorio Albarracín" de Tacna.

Para ello trabajo con la población total de trabajadores de la institución. El nivel de investigación fue correlacional y con un diseño no experimental.

Se concluye que se encontró que existe una relación directa y significativa entre la cultura organizacional y el compromiso laboral que caracteriza al personal de la entidad.

2.2. BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS

2.2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Debemos hacer notar que la cultura organizacional de las PYMES es muy particular, la dirección de ellas, se encuentra a cargo del director-propietario, mismo que pondrá todo su empeño en que el negocio prospere (Benett, 1989; Moyano, 1996), además, son empresas que tienen un carácter familiar, sus programas y políticas de administración generalmente no ocasionan grandes disturbios a las PYMES por su adaptabilidad, además, debido a su estructura organizacional tan sencilla y simple, tienen la posibilidad de responder con mayor velocidad ante los cambios que demanda el mercado (Fernández y Nieto, 2001).

Poseen además una flexibilidad de su aparato productivo, que les permite tener una difusión geográfica, fabricar sobre pedido y el servicio que ofrecen es más personalizado hacia el cliente (Lafuente y Yagüe, 1993).

Estas características permiten que las pequeñas empresas puedan competir, al poseer ventajas en diferenciación ante las demás empresas, ya que adaptan de una mejor manera sus productos o servicios a las necesidades de los clientes, obteniendo así algunas cuotas de mercado que no son atendidas por las empresas grandes.

El conjunto de reglas y el diseño de estructuras formales que rigen la manera de comportarse de las personas en las organizaciones, así como el conjunto de mitos y tradiciones que definen en una organización su ideología; además de los estilos del liderazgo practicados en la organización, contribuirán en gran medida

al logro una ventaja competitiva importante: la cultura organizacional (Oster, 1999). La cultura organizacional es un recurso intangible para las empresas que pueden determinar la capacidad de las mismas (Hall, 1992). Además si se desea que los trabajadores se preocupen por su formación, la empresa debe de fomentarla incentivando a los trabajadores a que de esta manera, ellos al estar bien formados, permanecerán en la empresa (Fernández, 1995).

Los estudiosos de la cultura en organizaciones (Krefting y Frost, 1985) argumentan que los procesos cognitivos residen en y son regulados por repertorios profundamente engranados que están más allá de la manipulación consciente. Por lo que según Fiol (1991), la cultura organizacional determina el análisis estratégico normativo, al sugerir que la cognición organizacional es una función del nivel profundo de suposiciones y creencias que no pueden ser gestionados.

La cultura organizacional es un recurso que generalmente explica lo que otros recursos no pueden explicar sobre la situación de la empresa, se le considera como un recurso poco palpable, que puede llevar a la empresa a su desaparición o continuidad (Fernández, 1995), la cultura organizacional es una parte fundamental en el desarrollo de rutinas organizativas (Camisón, 1997; Cuervo, 1993; Fernández, 1995; Oster, 1999).

Barney (1986) argumenta que la cultura de una empresa puede proveer una ventaja competitiva sustentable, si existen tres condiciones: a) que la cultura sea valiosa, permitiendo a la empresa hacer cosas que den un valor económico, b) la cultura debe ser rara o única y c) la cultura debe ser perfectamente inimitable

para que las empresas competidoras no puedan cambiar fácilmente sus culturas e incluir las características deseadas.

La investigación más reciente sugiere que hay siete características primarias que, en resumen captan la esencia de la cultura de una organización:

1. Innovación y toma de riesgos. El grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y a correr riesgos.
2. Atención al detalle. El grado en que se espera que los empleados demuestren precisión análisis y atención a los detalles.
3. Orientación a los resultados. El grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de en las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultados.
4. Orientación hacia las personas. El grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización.
5. Orientación al equipo. El grado en que las actividades de trabajo están organizadas alrededor de equipos, en lugar de hacerlo en torno a individuos.
6. Agresividad. El grado en que la gente es emprendedora y competitiva y no pasiva.
7. Estabilidad. El grado en que las actividades organizacionales prefieren mantener el statu quo en contraste con la insistencia en el crecimiento.
(Robbins, 2003).

El término cultura en el contexto organizacional fue propuesto por primera vez por el Dr. Elliott Jaques en su libro *The Changing Culture of a Factory*, en 1951.

Según Jaques, la cultura es una manera habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado todos los miembros de una organización, y qué nuevos miembros deben aprender, y al menos parcialmente aceptar, para ser aceptados. (Elliott, 1951)

En términos simples, la cultura organizacional es la medida en que las personas comparten deseos y aspiraciones comunes, y pueden comprometerse para laborar de manera conjunta. Es una cuestión de poder preocuparse por las mismas cosas, y se aplica tanto a las naciones como a las asociaciones y organizaciones dentro de las naciones.

Jaques, en su concepto de organización requerida, estableció una lista de valores organizacionales que pueden obtener de las personas un mayor compromiso, y que en su conjunto permiten crear una cultura organizacional. (Elliott., 1998)

- Trato justo y equitativo para todos, incluido un pago justo basado en diferenciales salariales equitativos para el nivel de trabajo y reconocimiento de mérito relacionado con la evaluación de la efectividad personal.
- Interacción de liderazgo entre gerentes y subordinados, incluido el contexto compartido, la evaluación de la efectividad personal, la retroalimentación y el reconocimiento, y el coaching.
- Una articulación clara de responsabilidad y autoridad para engendrar

confianza y confianza en todas las relaciones laborales.

- Articulación de la visión organizacional a largo plazo a través de la comunicación directa desde la cima.
- Oportunidad para todos individualmente o a través de representantes para participar en el desarrollo de políticas.
- Trabajo para todos a un nivel consistente acorde a su nivel de capacidad potencial, valores e intereses.
- Oportunidad para que todos progresen a medida que madure su capacidad potencial, dentro de las oportunidades disponibles

2.2.1.1.Fortalezas y debilidades

Flamholtz y Randle (2011), afirman que una cultura sólida es aquella que los trabajadores entienden y pueden articular claramente, en cambio, una cultura débil es una en la que los empleados tienen dificultades para definir, comprender o explicar.

La cultura fuerte existe cuando el personal responde al estímulo debido a su alineación con los valores de la organización. En tales entornos, las culturas fuertes contribuyen a las empresas a operar como máquinas bien engrasadas, realizando una excelente ejecución con solo pequeños ajustes en los procedimientos existentes, según sea necesario.

Por el contrario, si existe una cultura débil donde hay poco alineamiento con los valores organizacionales, el control debe ejercerse a través de procedimientos extensos y burocracia.

Las organizaciones que fomentan culturas fuertes tienen valores claros que dan a los empleados una razón para abrazar la cultura. Una cultura "fuerte" puede ser especialmente beneficiosa para las empresas que operan en el sector de servicios, ya que los miembros de estas organizaciones son responsables de prestar el servicio y de las evaluaciones que los constituyentes importantes hacen sobre las empresas. Las organizaciones pueden obtener los siguientes beneficios del desarrollo de culturas fuertes y productivas:

- Mejor alineación de la empresa para lograr su visión, misión y objetivos
- Alta motivación y lealtad de los empleados
- Mayor cohesión del equipo entre los diversos departamentos y divisiones de la empresa
- Promover la coherencia y fomentar la coordinación y el control dentro de la empresa
- Dar forma al comportamiento de los empleados en el trabajo, permitiendo que la organización sea más eficiente

Donde la cultura es fuerte, las personas hacen cosas porque creen que es lo correcto y existe el riesgo de otro fenómeno, el pensamiento grupal. El pensamiento grupal fue descrito por Irving Janis como una manera rápida y fácil de referirse a un modo de pensar que las personas se involucran cuando están profundamente involucradas en un grupo

cohesivo, cuando los esfuerzos de los miembros por la unanimidad anulan su motivación para evaluar de manera realista las alternativas de acción.

Este es un estado en el que incluso si tienen ideas diferentes, no desafían el pensamiento organizacional y, por lo tanto, hay una capacidad reducida para pensamientos innovadores. Esto podría ocurrir, por ejemplo, cuando hay una gran dependencia de una figura central carismática en la organización, o cuando existe una creencia evangélica en los valores de la organización, o también en grupos donde el clima amistoso está en la base de su identidad (evitación de conflicto). De hecho, el pensamiento grupal es muy común y ocurre todo el tiempo, en casi todos los grupos. Los miembros que son desafiantes a menudo son rechazados o vistos como una influencia negativa por parte del resto del grupo porque generan conflictos.

2.2.1.2. Modelos de cultura organizacional

i. Modelo de las dimensiones culturales de Hofstede

Hofstede (1980) buscó diferencias entre más de 160 000 empleados de IBM en 50 países diferentes y tres regiones del mundo, en un intento de encontrar aspectos de la cultura que pudieran influir en el comportamiento empresarial. Sugirió cosas sobre las diferencias culturales existentes en las regiones y las naciones, y la importancia de la conciencia internacional y el multiculturalismo para su propia introspección cultural. Las

diferencias culturales reflejan las diferencias en el pensamiento y la acción social, e incluso en los "programas mentales", un término que Hofstede usa para un comportamiento predecible. Hofstede relaciona la cultura con los grupos étnicos y regionales, pero también con las organizaciones, los grupos profesionales, familiares, sociales y subculturales, los sistemas políticos nacionales y la legislación, etc.

Hofstede sugiere la necesidad de cambiar primero los "programas mentales" con un comportamiento cambiante, lo que conducirá a un cambio de valores. Aunque ciertos grupos como los judíos y los gitanos han mantenido su identidad a través de los siglos, sus valores muestran una adaptación al entorno cultural dominante.

Hofstede demostró que existen agrupaciones culturales nacionales y regionales que afectan el comportamiento de las organizaciones e identificaron cinco dimensiones de la cultura en su estudio de las culturas nacionales: (Hofstede, 2001)

- Distancia de poder: Diferentes sociedades encuentran diferentes soluciones con respecto a la desigualdad social. Aunque invisible, dentro de las organizaciones la desigualdad de poder de las "relaciones jefe-subordinado" es funcional y, según Hofstede, refleja la forma en que se aborda la desigualdad en la sociedad. "De acuerdo con la

teoría de reducción de distancia de potencia de Mulder, los subordinados intentarían reducir la distancia de poder entre ellos y sus jefes y los jefes intentarían mantenerla o ampliarla", pero también hay un grado en el que una sociedad espera que haya diferencias en los niveles de poder. Un puntaje alto sugiere que existe la expectativa de que algunas personas ejerzan mayores cantidades de poder que otras. Un puntaje bajo refleja la opinión de que todas las personas deberían tener los mismos derechos.

- La evitación de la incertidumbre es la forma de enfrentar la incertidumbre sobre el futuro. La sociedad lo hace frente a la tecnología , el derecho y la religión (aunque diferentes sociedades tienen diferentes formas de abordarlo) y, según Hofstede, las organizaciones se ocupan de la tecnología, el derecho y los rituales , o de dos maneras: racional y no racional, con rituales siendo el no racional Hofstede enumeró algunos de los rituales como memos e informes, algunas partes del sistema de contabilidad, una gran parte de los sistemas de planificación y control, y la nominación de expertos.
- Individualismo vs. colectivismo - desarmonía de intereses en objetivos personales y colectivos: Hofstede plantea la idea de que las expectativas de la sociedad sobre

individualismo / colectivismo serán reflejadas por el empleado dentro de la organización. Las sociedades colectivistas tendrán una mayor dependencia emocional de los miembros en sus organizaciones; cuando está en equilibrio, se espera que una organización muestre responsabilidad a los miembros. El individualismo extremo se ve en los Estados Unidos. De hecho, el colectivismo en los EE. UU. Se considera "malo". Por lo tanto, otras culturas y sociedades que no sean EE. UU. Tratarán de resolver los problemas sociales y organizacionales de maneras diferentes a las estadounidenses. Hofstede dice que una economía de mercado capitalista fomenta el individualismo y la competencia, y depende de ello, pero el individualismo también está relacionado con el desarrollo de la clase media. Algunas personas y culturas pueden tener tanto un alto individualismo como un alto colectivismo. Por ejemplo, alguien que valora altamente el deber para con su grupo no le da necesariamente una prioridad baja a la libertad personal y la autosuficiencia.

- Masculinidad vs. feminidad: refleja si una determinada sociedad es predominantemente masculina o femenina en términos de valores culturales, roles de género y relaciones de poder.

- Orientación a corto plazo que describe como la dimensión de orientación a largo plazo puede interpretarse como una búsqueda de la virtud de la sociedad. Las sociedades con una orientación a corto plazo generalmente tienen una gran preocupación por establecer la Verdad absoluta. Son normativos en su pensamiento: muestran un gran respeto por las tradiciones, una propensión relativamente pequeña a ahorrar para el futuro y un enfoque en lograr resultados rápidos. En las sociedades con una orientación a largo plazo, las personas creen que la verdad depende mucho de la situación contexto y tiempo. Muestran la capacidad de adaptar las tradiciones a las condiciones cambiantes, una fuerte propensión a ahorrar e invertir, la frugalidad y la perseverancia para lograr resultados.

Estas dimensiones, se refieren al efecto de las culturas nacionales sobre la gestión, y pueden utilizarse para adaptar las políticas a las necesidades locales. En un estudio de seguimiento, se sugiere otro modelo para la cultura organizacional.



Figura 1. Dimensiones Culturales de Hofstede

Fuente. Hofstede (2001)

ii. Modelo de O'Reilly, Chatman y Caldwell

Dos modelos comunes y sus herramientas de medición asociadas han sido desarrollados por O'Reilly et al. y Denison.

O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991) desarrollaron un modelo basado en la creencia de que las culturas se pueden distinguir por valores que se refuerzan dentro de las organizaciones. Su perfil cultural organizacional (OCP) es una herramienta de autoinformación que hace distinciones según ocho categorías: innovación, apoyo, estabilidad, respeto por las personas, orientación a los resultados, atención al detalle, orientación del equipo y agresividad. El modelo también es adecuado para medir cómo la cultura organizacional afecta el desempeño de la

organización, ya que mide a las personas más eficientes que se adaptan a una organización y, como tales, se puede decir que tienen una buena cultura organizacional. Los valores de los empleados se miden en función de los valores de la organización para predecir las intenciones de los empleados de quedarse y la rotación. Esto se hace a través de un instrumento como el Perfil de Cultura Organizacional (OCP) para medir el compromiso del empleado. (Takeda, 2007)



Figura 2. Dimensiones de la Cultura Organizacional según O'Reilly, Chatman y Caldwell

Fuente. O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991)

iii. **Modelo de Daniel Denison**

El modelo de Denison (1990) afirma que la cultura organizacional puede describirse por cuatro dimensiones generales: Misión, Adaptabilidad, Participación y Coherencia. Cada una de estas dimensiones generales se describe con mayor detalle mediante las siguientes tres sub dimensiones:

- Misión - Dirección e intención estratégicas, Metas y objetivos y visión
- Adaptabilidad: creación de cambios, enfoque al cliente y aprendizaje organizacional
- Participación - Empoderamiento, orientación de equipo y desarrollo de capacidades
- Consistencia - Valores Fundamentales, Acuerdo, Coordinación / Integración

El modelo de Denison también permite que las culturas se describan de manera amplia como enfocada de forma externa o internamente, así como flexibles versus estables. El modelo se ha utilizado generalmente para diagnosticar problemas culturales en las organizaciones.

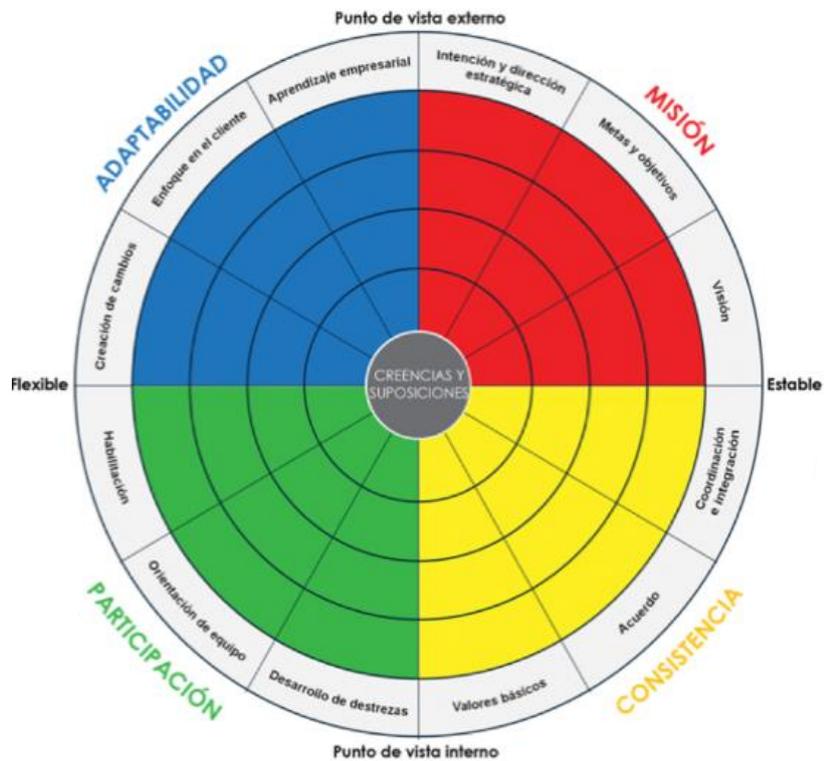


Figura 3. Modelo de Denison

Fuente. Denison (1990)

iv. Modelo de Deal y Kennedy

Deal y Kennedy (1982) definieron la cultura organizacional como la manera en que se hacen las cosas en un lugar.

Deal y Kennedy crearon un modelo de cultura que se basa en 4 tipos diferentes de organizaciones. Cada uno de ellos se centra en la rapidez con la que la organización recibe sus comentarios, la forma en que se recompensa a los miembros y el nivel de riesgos asumidos:

- Cultura dura para el trabajo, dura para jugar: Esto tiene una

respuesta / recompensa rápida y un riesgo bajo que resulta en:
El estrés proviene de la cantidad de trabajo en lugar de la incertidumbre. Acción de alta velocidad que conduce a la recreación de alta velocidad. Ejemplos: restaurantes, compañías de software.

- Cultura machista de tipo duro: Esto tiene una respuesta / recompensa rápida y alto riesgo, lo que resulta en lo siguiente:
El estrés proviene de un alto riesgo y la pérdida / ganancia potencial de la recompensa. Enfóquese en el presente en lugar del futuro a más largo plazo. Ejemplos: policía, cirujanos, deportes.
- Cultura de proceso: Esto tiene una retroalimentación / recompensa lenta y un riesgo bajo, lo que da como resultado lo siguiente: Bajo estrés, trabajo pesado, comodidad y seguridad.
El estrés que proviene de la política interna y la estupidez del sistema. Desarrollo de burocracias y otras formas de mantener el status quo. Enfócate en la seguridad del pasado y del futuro.
Ejemplos: bancos, compañías de seguros.
- Cultura de Bet-the-company: Esto tiene una retroalimentación / recompensa lenta y alto riesgo, dando como resultado lo siguiente: El estrés viene de alto riesgo y demora antes de saber si las acciones han valido la pena. Se toma una visión larga, pero luego se hace mucho trabajo para asegurarnos de que las

cosas sucedan según lo planeado. Ejemplos: fabricantes de aviones, compañías petroleras.

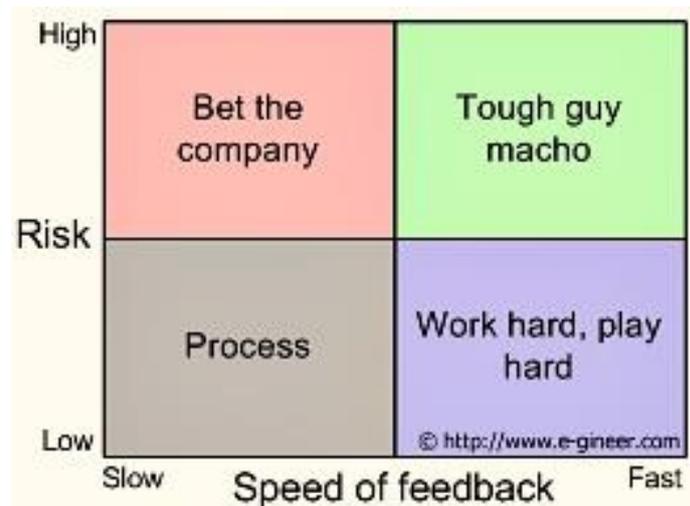


Figura 4. Modelo de Deal y Kennedy

Fuente. Deal y Kennedy (1982)

v. Modelo de Edgar Schein

Según Schein (1992), la cultura es el atributo organizacional más difícil de cambiar, los productos organizacionales, los servicios, los fundadores y el liderazgo, y todos los demás atributos físicos de la organización. Su modelo organizacional ilumina la cultura desde el punto de vista del observador, que se describe en tres niveles: artefactos, valores propuestos y suposiciones básicas subyacentes.

En el primer y más superficial nivel del modelo de Schein se encuentran los atributos organizacionales que pueden ser vistos,

sentidos y escuchados por el observador no iniciado, conocidos colectivamente como artefactos. Se incluyen las instalaciones, oficinas, mobiliario, reconocimientos visibles y reconocimiento, la forma en que sus miembros se visten, cómo cada persona interactúa visiblemente entre sí y con personas externas de la organización, e incluso consignas de la compañía, declaraciones de la misión y otros credos operativos.

Los artefactos comprenden los componentes físicos de la organización que transmiten significado cultural. Denison (1990) describe los artefactos como los aspectos tangibles de la cultura compartida por los miembros de una organización. Los artefactos verbales, conductuales y físicos son las manifestaciones superficiales de la cultura organizacional.

Los rituales, el comportamiento y los valores interpersonales colectivos, como lo demuestra ese comportamiento, constituyen el tejido de la cultura de una organización. Los contenidos de mitos, historias y sagas revelan la historia de una organización e influyen en cómo las personas entienden lo que sus organizaciones valoran y creen. El lenguaje, las historias y los mitos son ejemplos de artefactos verbales y están representados en rituales y ceremonias. La tecnología y el arte exhibido por los miembros de una organización son ejemplos de artefactos físicos.

El siguiente nivel trata de la cultura profesada de los miembros

de una organización: los valores. Los valores compartidos son las preferencias de los individuos con respecto a ciertos aspectos de la cultura de la organización (por ejemplo, lealtad, servicio al cliente). En este nivel, los valores locales y personales se expresan ampliamente dentro de la organización. Las creencias y suposiciones básicas incluyen las impresiones de los individuos sobre la confiabilidad y el apoyo de una organización, y con frecuencia están profundamente arraigadas dentro de la cultura de la organización. El comportamiento organizacional en este nivel generalmente se puede estudiar entrevistando a la membresía de la organización y usando cuestionarios para recopilar actitudes sobre la membresía organizacional.

En el tercer y más profundo nivel, se encuentran las suposiciones tácitas de la organización. Estos son los elementos de la cultura que no se ven y no se identifican cognitivamente en las interacciones cotidianas entre los miembros de la organización. Además, estos son los elementos de la cultura que a menudo son tabú para discutir dentro de la organización. Muchas de estas "reglas tácitas" existen sin el conocimiento consciente de la membresía. Aquellos con suficiente experiencia para comprender este nivel más profundo de cultura organizacional generalmente se aclimatan a sus atributos en el tiempo, reforzando así la invisibilidad de su existencia. Las encuestas y las entrevistas

informales con los miembros de la organización no pueden extraer estos atributos, sino que se requieren medios mucho más profundos para identificar primero y luego comprender la cultura organizacional en este nivel. Notablemente, la cultura en este nivel es el elemento subyacente e impulsor que los conductivistas organizacionales a menudo pasan por alto.

Usando el modelo de Schein, comprender comportamientos organizacionales paradójicos se vuelve más evidente. Por ejemplo, una organización puede profesar estándares altamente estéticos y morales en el segundo nivel del modelo de Schein mientras simultáneamente muestra una conducta curiosamente opuesta en el tercer y más profundo nivel de cultura. Superficialmente, las recompensas organizacionales pueden implicar una norma organizacional, pero en el nivel más profundo implican algo completamente diferente. Esta idea ofrece una comprensión de la dificultad que tienen los recién llegados de la organización para asimilar la cultura organizacional y por qué lleva tiempo acostumbrarse a la aclimatación. También explica por qué los agentes de cambio organizacional generalmente no logran sus objetivos: las normas culturales tácitas subyacentes generalmente no se comprenden antes de que los posibles agentes de cambio comiencen sus acciones. Simplemente comprender la cultura en el nivel más profundo puede ser insuficiente para instituir un cambio

cultural porque la dinámica de las relaciones interpersonales (a menudo en condiciones amenazantes) se agrega a la dinámica de la cultura organizacional mientras se intentan instituir el cambio deseado.

Según Schein (1992), las dos razones principales por las cuales las culturas se desarrollan en las organizaciones se deben a la adaptación externa y la integración interna. La adaptación externa refleja un enfoque evolutivo de la cultura organizacional y sugiere que las culturas se desarrollan y persisten porque ayudan a una organización a sobrevivir y florecer. Si la cultura es valiosa, entonces tiene el potencial de generar ventajas competitivas sostenidas. Además, la integración interna es una función importante ya que las organizaciones requieren estructuras sociales para existir. Las prácticas organizacionales se aprenden a través de la socialización en el lugar de trabajo. Los entornos de trabajo refuerzan la cultura a diario al alentar a los empleados a ejercer valores culturales. La cultura organizacional está formada por múltiples factores, que incluyen los siguientes:

- Ambiente externo
- Industria
- Tamaño y naturaleza de la fuerza laboral de la organización
- Tecnologías que la organización usa
- La historia y propiedad de la organización



Figura 5. Modelo de Schein

Fuente. Schein (1992)

vi. Modelo de Gerry Johnson

Johnson (1988), describió una red cultural, identificando una serie de elementos que pueden usarse para describir o influenciar la cultura organizacional:

- El paradigma: de qué se trata la organización, qué hace, su misión, sus valores.
- Sistemas de control: los procesos establecidos para controlar lo que está sucediendo. Las culturas de roles tendrían vastos libros de reglas. Habría más confianza en el individualismo en una cultura de poder.
- Estructuras organizativas: líneas de informes, jerarquías y la forma en que el trabajo fluye a través del negocio.
- Estructuras de poder: ¿Quién toma las decisiones, cuán ampliamente difundido está el poder y en qué se basa el

poder?

- Símbolos: estos incluyen logotipos y diseños organizacionales, pero también se extienden a símbolos de poder como espacios de estacionamiento y baños ejecutivos.
- Rituales y rutinas: las reuniones de gestión, los informes de la junta, etc. pueden volverse más habituales de lo necesario.
- Historias y mitos: construir sobre personas y eventos, y transmitir un mensaje sobre lo que se valora dentro de la organización.

Estos elementos pueden superponerse. Las estructuras de poder pueden depender de los sistemas de control, que pueden explotar los mismos rituales que generan historias que pueden no ser ciertas.

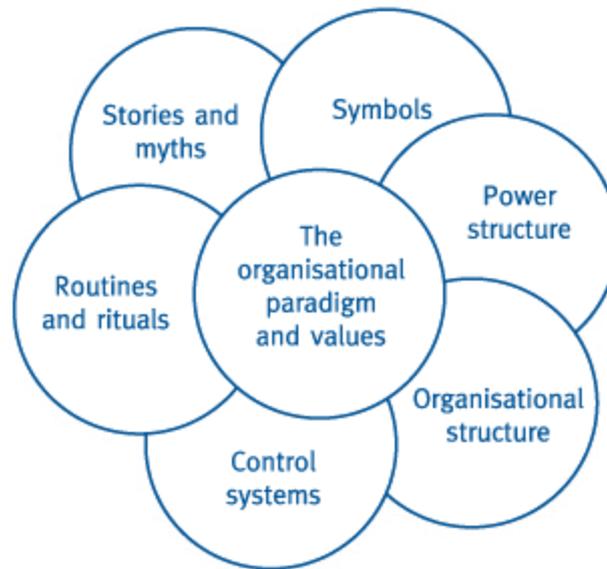


Figura 6. Modelo de Gerry Johnson

Fuente. Johnson (1988)

vii. Modelo de Stanley G. Harris

Harris (1994) sostiene que cinco categorías de esquemas dentro de la organización son necesarios para la cultura organizacional:

- Esquemas de auto organización: el concepto de uno mismo de una persona dentro del contexto de la organización, incluyendo su personalidad, roles y comportamiento.
- Esquemas de persona en la organización: recuerdos, impresiones y expectativas de otras personas dentro de la organización.
- Esquema de organización: un subconjunto de esquema de persona, la perspectiva generalizada de una persona sobre los demás como un todo en la organización.
- Esquema de objeto / concepto en la organización:

conocimiento que un individuo tiene de los aspectos de organización que no sean de otras personas.

- Esquema de evento en la organización: el conocimiento de una persona de los eventos sociales dentro de una organización.

Todas estas categorías juntas representan el conocimiento de una persona de una organización. La cultura organizacional se crea cuando las estructuras esquemáticas de diferentes individuos en una organización se asemejan y cuando los esquemas de una persona se asemejan a los esquemas de otra persona debido a la participación mutua de la organización, principalmente a través de la comunicación organizacional, como individuos directa o indirectamente comparten conocimiento y significados.

viii. Modelo de Charles Handy

Charles Handy (1976), popularizó a Roger Harrison (1972) vinculando la estructura organizativa con la cultura organizacional. Los cuatro tipos de cultura descritos son: (Ruiz, 2009)

- Cultura de poder: concentra el poder entre un grupo pequeño o una figura central y su control se irradia desde su centro como una red. Las culturas de poder solo necesitan unas pocas reglas y poca burocracia, pero pueden tomar decisiones rápidas.

- Cultura de roles: las autoridades se delegan como tales dentro de una estructura altamente definida. Estas organizaciones forman burocracias jerárquicas, donde el poder se deriva de la posición personal y rara vez de un poder experto. El control se realiza mediante procedimientos (que son altamente valorados), descripciones de roles estrictas y definiciones de autoridad. Estas organizaciones tienen sistemas consistentes y son muy predecibles. Esta cultura a menudo está representada por un "edificio romano" que tiene pilares. Estos pilares representan los departamentos funcionales.
- Cultura de tareas: los equipos se forman para resolver problemas particulares. El poder se deriva del equipo con la experiencia para ejecutar contra una tarea. Esta cultura utiliza un enfoque de equipo pequeño, donde las personas están altamente capacitadas y especializadas en su propia área de especialización. Además, estas culturas a menudo presentan las líneas de informes múltiples vistas en una estructura de matriz.
- Cultura de la persona: formada donde todas las personas se creen superiores a la organización. Puede ser difícil para estas organizaciones continuar operando, ya que el concepto de una organización sugiere que un grupo de personas con ideas afines persigue objetivos organizacionales. Sin embargo, algunas asociaciones profesionales funcionan bien como culturas

personales, porque cada socio aporta una experiencia y una clientela particulares a la empresa.



Figura 7. Modelo de Charles Handy

Fuente. Charles Handy (1976)

ix. Modelo de Grant

Adam Grant, autor del libro *Give and Take*, distingue las culturas organizacionales en culturas de dador, tomador y matcher de acuerdo con sus normas de reciprocidad. En una cultura de dadores, los empleados operan "ayudando a otros, compartiendo conocimiento, ofreciendo tutoría y haciendo conexiones sin esperar nada a cambio", mientras que en una cultura de tomadores "la norma es obtener tanto como sea posible de los demás mientras se contribuye menos a cambio". "y los ganadores son los que más

aprovechan y pueden desarrollar su poder a expensas de los demás. La mayoría de las organizaciones están en la mitad del camino, con una cultura de emparejamiento, en la que la norma es hacer coincidir las asignaciones con las tomas, y los favores se negocian principalmente en bucles cerrados. (Grant, 2016)

Como subraya Grant, Robert H. Frank argumenta que "muchas organizaciones son esencialmente mercados donde el ganador se lleva todo, dominados por competiciones de suma cero para recompensas y promociones". En particular, cuando los líderes implementan sistemas de clasificación forzada para recompensar el desempeño individual, la cultura organizacional tiende a cambiar, con una cultura de dadores dando paso a una cultura de receptores o evaluadores. Además, premiar a la persona de mayor rendimiento dentro de cada equipo fomenta la cultura del tomador.



Figura 8. Modelo de Grant

Fuente. Grant (2016)

x. Modelo ICOC

Hernández, Mendoza & González (2008), elaboraron un instrumento denominado “Construcción y validez del instrumento de cultura organizacional y competitividad” (ICOC), el cual permite medir la cultura organizacional y competitividad a partir 6 componentes de la cultura:

- **Comunicación:** La comunicación organizacional es una garantía del éxito del trabajo, siendo necesario que bajo una cultura de cooperación, los trabajadores tengan la posibilidad de comunicar con libertad lo que piensan, de forma clara y precisa, y ello inicie con la misma empresa, la cual debe comunicar la cultura de trabajo y logros obtenidos. Del mismo

modo la comunicación contempla el pilar del trabajo en equipo, en el cual se valora el esfuerzo de los trabajadores. Una buena comunicación implica además que de forma anticipada se tenga bien en informar respecto de las reuniones de trabajo.

- **Calidad:** La calidad en el trabajo viene acompañada por una serie de factores que garantizan la adecuada ejecución de las tareas, guardando relación directa con el uso de tecnologías para garantizar el cumplimiento de estándares. Del mismo modo, la calidad permite el logro de los objetivos, bajo una cultura en la que se respeta la vida laboral y con directivos preparados para la dirección organizacional.
- **Capacidades directivas:** Es necesario que para garantizar una adecuada cultura, los directivos tengan bien en proporcionar formas de solución de problemas, además de fomentar la inteligencia para superar obstáculos. En este punto, el jefe debe convertirse en un símbolo de éxito y eficacia, mostrando preocupación por la formación de sus colaboradores y guardando el respeto debido.
- **Identidad:** La identidad implica que los trabajadores conozcan de forma plena la misión, objetivos, historia y logros de la empresa, la visión, y se sientan debidamente identificados con la misma. La identidad en tal sentido permite que el trabajador se involucre con lo que significa la organización.

- Reconocimiento / incentivos: Es importante que la organización, a fin de garantizar una cultura compartida, ofrezca incentivos adecuados a sus trabajadores, valorando la contribución que estos realizan y brindando el reconocimiento adecuado. Ello permite que el colaborador se sienta realizado y así mismo conlleva que los compañeros logren apreciar el trabajo de los demás como algo positivo y que genera aporte a la organización.
- Contribución personal: La contribución personal conlleva que el colaborador logre sentirse realmente útil con la labor que desempeña, marcando la diferencia, y logrando generar un valor hacia la organización. En este punto, el trabajador siente que es una pieza clave para la organización, y sus habilidades y formación contribuyen a ello.

Dado los seis factores que agrupan los ítems de cultura organizacional y los tres factores de Competitividad del ICOC, a partir del análisis factorial exploratorio, los autores realizaron el cálculo del análisis de fiabilidad mediante el Alpha Cronbach de cada una de las dimensiones, superando la prueba con un valor de 74.59.

Este instrumento ha sido aplicado en diferentes organizaciones, y su primer modelo fue implementado en organizaciones del sector pymes, y a más de 564 colaboradores, demostrando su aplicabilidad para medir tales variables.

2.2.2. COMPETITIVIDAD

2.2.2.1. Modelos teóricos de competitividad

La competencia es, en general, una competencia o rivalidad entre dos o más entidades, organismos, animales, individuos, grupos económicos o grupos sociales, etc., por territorio, un nicho, por recursos escasos, bienes, por compañeros, por prestigio, reconocimiento, para premios, para grupo o condición social, o para liderazgo y ganancias. (Simandan, 2017)

Surge cada vez que al menos dos partes luchan por un objetivo que no se puede compartir, donde la ganancia de uno es la pérdida del otro (un ejemplo de lo cual es un juego de suma cero). (Smith, Ferrier, & Ndofor, 2001)

La competencia ocurre naturalmente entre organismos vivos que coexisten en el mismo entorno. Por ejemplo, los animales compiten por los suministros de agua, alimentos, parejas y otros recursos biológicos. Los humanos usualmente compiten por comida y compañeros, aunque cuando se satisfacen estas necesidades surgen profundas rivalidades sobre la búsqueda de riqueza, poder, prestigio y fama. (Keddy, 2001)

A menudo se considera que la competencia es lo opuesto a la cooperación; sin embargo, en el mundo real, las mezclas de cooperación y competencia son la norma. Las estrategias óptimas para alcanzar los objetivos se estudian en la rama de las matemáticas conocida como teoría de juegos.

La competencia también es un principio importante de las economías de mercado y las empresas. A menudo se asocia con la competencia comercial, ya que la mayoría de las empresas compiten con, al menos, otra empresa por el mismo grupo de clientes. Además, la competencia dentro de una empresa generalmente se estimula con el objetivo más amplio de reunirse y alcanzar servicios de mayor calidad o productos mejorados que la empresa puede producir o desarrollar.

El concepto de competitividad, a pesar de su uso generalizado (Cuervo, 1993), manifiesta ciertas ambigüedades en la forma de definirlo (Arroyo et al, 2003), es un concepto que sigue en construcción, podemos decir que no tiene límites precisos y que del cual, no existe una definición única generalmente aceptada (Ruiz, 2004), sin embargo, hemos detectado que éste, ha sido utilizado primordialmente haciendo referencia a tres niveles de análisis de competitividad de la empresa (Cuervo, 1993; Fernández, 1995; Fernández, Montes y Vázquez, 1997; Salas, 1993; Simón, 2001): el nivel del marco económico general o nivel nacional (Esser, et al, 1996; Sobrino 2003; Porter, 1990 y 2003), el nivel sectorial (Porter, 1990; Salas, 1993) y por último, el nivel empresarial (Aragón y Rubio, 2005; 2005b; Camisón, 1997; Cuervo, 1993, Jenkins, 2000, Salas, 1996; Sobrino, 2003). De acuerdo con la Teoría Económica, ubicaríamos al

primer nivel dentro de la macroeconomía y a los niveles sectoriales y de empresa, dentro del nivel de la microeconomía (Hughes, 1993).

Un concepto aceptado de competitividad, encuadrándolo en el nivel del marco económico general, es el que señala Porter (2007), en donde manifiesta que la competitividad representa la fuente de prosperidad de una nación, y el estándar de vida de ella misma se determina por la productividad de su economía, medida en los bienes y servicios producidos por unidad, de los recursos humanos, de capital y naturales que el país posee, concepto que Porter (1990), ya había manifestado y que incluía además la necesidad de que las naciones competitivas tuvieran como propósito el conseguir un alto nivel de vida para sus ciudadanos. De ahí que los determinantes de la productividad y del crecimiento de la misma, está representado, por un lado: el contexto macroeconómico, político, legal y social para el desarrollo, así como los fundamentos microeconómicos; los cuales se dividen en dos y que interactúan: el nivel de sofisticación en las operaciones y en la estrategia de la firma y la calidad del ambiente macroeconómico para los negocios, el cual tiene que ver con instituciones políticas, legales y sociales estables, política macroeconómica adecuada que propicie el potencial para mejorar la prosperidad del país.

Los conceptos de Porter (1990; 2003) y Sobrino (2003), los cuales involucran tanto variables de tipo macroeconómico y microeconómico para definir la competitividad, nos ayudan a especificar, de acuerdo con los señalamientos de Esser et al (1996), que la competitividad tiene características sistémicas, esto es, definiendo a la competitividad industrial como el producto

de una interacción que es compleja y dinámica, entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional: a) nivel meta, contempla la visión global de largo plazo de una sociedad, la cuál será competitiva si tiene la capacidad de fijarse metas a largo plazo y tiene una visión clara del futuro deseado, b) nivel macro, nivel en el que se ejercen presiones sobre las empresas mediante exigencias relacionadas con su desempeño, es el nivel de la implementación de políticas de desarrollo, a nivel internacional, nacional, regional y local, c) nivel meso, nivel correspondiente al Estado y actores sociales, los cuales desarrollan las políticas de apoyo específico, fomentan y articulan estructuras y procesos de aprendizaje a los niveles que la sociedad requiere y d) nivel micro, es el nivel de las empresas, en el que se pretende alcanzar de manera simultánea eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, la competitividad en este nivel se consolidará, siempre y cuando las empresas logren establecer alianzas estratégicas, desarrollar cadenas de proveedores y redes de productores.

La competitividad de las empresas se ve influenciada por factores microeconómicos y macroeconómicos, o ambos (Porter, 2003; Salas, 1993), por lo tanto, el que las empresas logren ser competitivas dependerá de factores externos e internos (Martín, 1993; Nelson, 1992). El grado de competitividad no debe atribuirse únicamente al país o a un sector, ya que una nación o diversos sectores llegarán a ser competitivos en la medida que sus empresas lleguen a serlo, sin embargo, ciertas características del sector público, como lo son las elevadas trabas administrativas, un mercado de capitales poco eficiente, un sistema educativo que no corresponde a las necesidades de formación de la

industria, servicios caros y de calidad baja, son circunstancias que inciden en la competitividad de las empresas (Salas, 1993), ninguna nación puede ser competitiva en todos los sectores económicos (Porter, 1990).

Dentro de la teoría de la competitividad de la Gran Empresa, el tamaño de las empresas representa una de las principales fuentes de ventaja competitiva (Camisón, 1997), por ello, la supervivencia de la pequeña y mediana empresa (PYME), depende en gran medida de su capacidad de competir con las empresas de mayor tamaño (Lafuente y Yagüe, 1993). Ante esta situación, es importante visualizar, dentro de la Teoría de la Competitividad de la PYME, cuáles son sus ventajas competitivas basadas en sus propias características, para sobrevivir y obtener éxito ante la gran empresa, es decir, en qué medida tiene la capacidad para dotarse de recursos y capacidades para obtener nuevas ventajas competitivas, que le permitan su permanencia, crecimiento, desarrollo y diversificación (Fernández, 1995; García, 2004; Salas, 1993; Suárez, 1994).

El considerar a la empresa como un conjunto de recursos y capacidades implica que ésta deberá tener la habilidad para obtener la cooperación y compromiso del personal, mediante la socialización y motivación del mismo (Cross, Borgatti y Parker, 2002), para ello deberá de contar con ciertos elementos, que hagan a la empresa difícil de imitar, como el diseño organizativo, las comunicaciones, la cultura organizacional, los valores compartidos, el liderazgo, las capacidades directivas, los incentivos y la creación de rutinas organizativas.

Los recursos y capacidades relevantes con los que cuenta una organización los lleva a generar activos intangibles estratégicos, los cuales son considerados como las variables explicativas de la competitividad empresarial (Cuervo, 1993; Fernández, 1995); el éxito empresarial basado en los activos intangibles como la reputación de los productos y de la misma empresa, las habilidades de los empleados y la cultura organizacional son variables que determinan la competitividad de las empresas (Hall, 1992) e influirán de manera importante en la obtención de mejores resultados (Prahalad y Hamel, 1990). Algunas investigaciones referentes a la ventaja competitiva se han enfocado en las competencias organizacionales como el mayor recurso de ventaja (Nelson y Winter, 1982; Reed y DeFellippi, 1990; Selznick, 1957).

La competencia de una empresa incluye un conjunto particular de habilidades y recursos que posee, así como la forma en que esos recursos son utilizados para producir acciones de éxito (Reed y DeFellippi, 1990). La competencia, por lo tanto, abarca mucho más que un inventario de recursos tangibles.

El management de competencias para la ventaja competitiva involucra, no sólo la adquisición del número correcto, tipo y mezcla de recursos tangibles, sino la gestión de las reglas cognitivas de decisión que determinan cómo la gente transforma esos recursos en acciones de éxito (Fiol, 1991).

2.2.2.2. Modelo de competencia en los negocios

La competencia fue descrita por Adam Smith en “La riqueza de las naciones” y más tarde por los economistas como la asignación de recursos productivos a sus usos más valorados y el fomento de la eficiencia. (Stigler, 1987)

La teoría microeconómica posterior distinguió entre competencia perfecta y competencia imperfecta, concluyendo que ningún sistema de asignación de recursos es más eficiente que la competencia perfecta. La competencia, de acuerdo con la teoría, hace que las empresas comerciales desarrollen nuevos productos, servicios y tecnologías, lo que daría a los consumidores una mayor selección y mejores productos. La mayor selección generalmente causa precios más bajos para los productos, en comparación con lo que sería el precio si no hubiera competencia (monopolio) o poca competencia (oligopolio).

Sin embargo, la competencia también puede conducir a un esfuerzo desperdiciado (duplicado) y al aumento de los costos (y los precios) en algunas circunstancias. Por ejemplo, la intensa competencia por el pequeño número de puestos principales en la música y la actuación cinematográfica lleva a muchos músicos y actores aspirantes a realizar importantes inversiones en formación que no se recuperan, porque solo una fracción tiene éxito. Los críticos también han argumentado que la competencia puede ser desestabilizadora, en particular la competencia entre ciertas instituciones financieras.

Los expertos también han cuestionado la constructividad de la competencia en cuanto a la rentabilidad. Se ha argumentado que los objetivos orientados a la competencia son contraproducentes para aumentar los ingresos y la rentabilidad porque limitan las opciones de estrategias para las empresas, así como su capacidad para ofrecer respuestas innovadoras a los cambios en el mercado. (Armstrong & Collopy, 2007)

Además, el fuerte deseo de derrotar a las empresas rivales con precios competitivos tiene la gran posibilidad de causar guerras de precios.

Tres niveles de competencia económica han sido clasificados:

- La forma más estrecha es la competencia directa (también llamada competencia de categoría o competencia de marca), donde los productos que realizan la misma función compiten entre sí. Por ejemplo, una marca de camionetas compite con varias otras marcas de camionetas pick-up. A veces, dos compañías son rivales y una agrega nuevos productos a su línea, lo que lleva a la otra compañía a distribuir las mismas cosas nuevas, y de esta manera compiten.
- La siguiente forma es la competencia sustitutiva o indirecta, donde compiten los productos que son sustitutos cercanos entre sí. Por ejemplo, la mantequilla compite con la margarina, la mayonesa y otras salsas.
- La forma más amplia de competencia se suele llamar competencia

presupuestaria. Incluido en esta categoría es cualquier cosa en la que el consumidor desee gastar su dinero disponible.

Además, las compañías también compiten por financiamiento en los mercados de capital (capital o deuda) para generar el efectivo necesario para sus operaciones. Normalmente, un inversor considerará oportunidades de inversión alternativas dado su perfil de riesgo y no solo considerará que las empresas solo compiten en productos (competidores directos). La ampliación del universo de inversión para incluir competidores indirectos conduce a un universo de pares más amplio de compañías comparables e indirectamente competidoras.

La competencia no necesariamente tiene que ser entre empresas. Por ejemplo, los escritores de negocios a veces se refieren a la competencia interna. Esta es competencia dentro de las empresas. La idea fue presentada por primera vez por Alfred Sloan en General Motors en la década de 1920. Sloan creó deliberadamente áreas de superposición entre las divisiones de la compañía para que cada división compitiera con las otras divisiones. Por ejemplo, la división de Chevrolet competiría con la división de Pontiac en algunos segmentos del mercado. Las marcas competidoras de la misma compañía permitieron que las piezas fueran diseñadas por una división y compartidas por varias divisiones, por ejemplo, las piezas diseñadas por Chevrolet también serían utilizadas por Pontiac. Además, en 1931, Procter & Gamble inició un sistema deliberado

de rivalidad interna de marca frente a marca. La compañía se organizó en torno a diferentes marcas, con recursos asignados a cada marca, incluido un grupo dedicado de empleados dispuestos a defender la marca. A cada gerente de marca se le dio la responsabilidad del éxito o fracaso de la marca, y se le compensó en consecuencia.

Finalmente, la mayoría de las empresas también fomentan la competencia entre empleados individuales. Un ejemplo de esto es un concurso entre representantes de ventas. El representante de ventas con las ventas más altas (o la mejor mejora en las ventas) durante un período de tiempo obtendría beneficios del empleador. Esto también se conoce como competencia intramarca.

En tanto, propone la medición de la competitividad en base a tres componentes o dimensiones:

- Capacidad de gestión: La empresa debe de gestionar mejoras adecuadas en cuando al uso de equipos e instalaciones, además de contar con la tecnología oportuna para competir. Del mismo modo los insumos requeridos deben de ser entregados de forma oportuna. Así mismo, la competitividad implica que se comparta información entre los miembros de la organización, además de contar con presupuestos adecuados.
- Recursos Humanos: Una empresa competitiva fomenta la ejecución de programas de capacitación y desarrollo que motiven la mejora de las competencias laborales, además de

proporcionar a sus trabajadores de manuales que ofrezcan mayor claridad de las funciones y procesos organizacionales. En esta dimensión la empresa garantiza la calidad del personal por medio de aplicación de evaluaciones de desempeño, además de procurar ejecutar procesos de contratación de personal que cuenten con las capacidades necesarias para realizar el trabajo encomendado. Es importante durante este proceso que se cuente con un adecuado liderazgo organizacional.

- Internacionalización: La internacionalización implica las tareas que realiza la empresa para poder salir al extranjero, logrando un reconocimiento fuera de sus fronteras. Para ello, la empresa debe haber ejecutado una revisión estratégica de la visión de internacionalizarse, conociendo de forma detallada las características del mercado en el cual competirá.

Shalev y Asbjornsen también encontraron que el éxito (es decir, el ahorro resultante) de las subastas inversas se correlacionaba más estrechamente con la competencia. La literatura apoyó ampliamente la importancia de la competencia como el principal impulsor del éxito de las subastas inversas. Sus hallazgos parecen apoyar ese argumento, ya que la competencia se correlacionó fuertemente con el éxito de la subasta inversa, así como con el número de postores. (Asbjornsen & Shalev, 2010)

También se debe tener en cuenta que la competencia empresarial y económica en la mayoría de los países suele ser limitada o restringida. La competencia a menudo está sujeta a restricciones legales. Por ejemplo, la competencia puede estar legalmente prohibida, como en el caso de un monopolio gubernamental o un monopolio otorgado por el gobierno. Los gobiernos también pueden establecer aranceles, subvenciones u otras medidas proteccionistas para prevenir o reducir la competencia. Dependiendo de la política económica respectiva, la competencia pura está en mayor o menor medida regulada por la política de competencia y la ley de competencia. Otro componente de estas actividades es el proceso de descubrimiento, con casos de regulaciones gubernamentales más altas que generalmente conducen a la puesta en marcha de negocios menos competitivos. (Kirzner, 1982)

2.2.2.3. Competitividad estratégica

La competitividad estratégica se logra cuando una empresa integra con éxito una estrategia de creación de valor. (Hill & Jones, 2013)

La clave para tener una estrategia completa de creación de valor es tener un enfoque holístico al incluir la estrategia comercial, la estrategia financiera, la estrategia tecnológica, la estrategia de marketing y la estrategia del inversor en la misma línea. (The Boston Consulting Group Corporate Development and Finance, 2017)

El objetivo de la empresa debe basarse en la creación de valor de una manera eficiente porque es el punto de partida para todas las empresas y generará ganancias después de los costos. (Jorgenson, 2017)

Eric Beinhocker, el Director Ejecutivo del Instituto para el Nuevo Pensamiento Económico de la Oxford Martin School de la Universidad de Oxford, dice en su libro *The Origin of Wealth* que el origen de la riqueza es el conocimiento. El conocimiento no tiene que ser percibido como una suposición, o como un factor externo. Tiene que estar en el corazón del negocio. Por esta razón, la estrategia de creación de valor debe incluir un conocimiento profundo de cada área de la empresa para desarrollar una ventaja competitiva. (Beinhocker, 2007)

i. Estrategia comercial

En la estrategia empresarial, es importante distinguir las decisiones estratégicas que implican compromisos duraderos, desde decisiones tácticas, que son respuestas a corto plazo al entorno actual. Las decisiones estratégicas definen la evolución de las variables de estado que proporcionan un escenario en el que se juegan las tácticas actuales. Por ejemplo, la inversión en capital físico tiene un papel estratégico porque es la base para determinar el éxito de la empresa en el futuro. Una empresa puede obtener una ventaja invirtiendo y creando un comportamiento más dinámico

que en el futuro llevará a sus rivales a responder compitiendo de forma menos dinámica o permaneciendo completamente fuera del mercado. (Shapiro, 1989)

ii. Estrategia financiera

Un negocio nuevo o alguno ya con varios años, requiere de forma esencial establecer una estrategia financiera sólida y clara que determine los principios rectores en todas las decisiones financieras. Las decisiones financieras se dividen en tres: la decisión de inversión, la decisión de financiación y la decisión de dividendo. El primero involucra inversión de capital e inversión actual. El segundo incluye deuda con capital total y deuda total con activos totales. Y el tercero implica el crecimiento de dividendos y el pago de dividendos. (Slater & Zwirlein, 1996)

iii. Estrategia tecnológica

La implementación de la tecnología suele ser la mejor forma de impulsar una ventaja relativa sobre la competencia, incluso entre las pequeñas empresas.

- Medios de comunicación social

Las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn son herramientas efectivas. La adopción de una estrategia efectiva de redes sociales puede mejorar rápidamente la marca y la visibilidad de una empresa al facilitar la

interacción con sus clientes. Las redes sociales envían mensajes directos y pueden atraer a muchas personas al sitio web de la compañía siempre que su diseño y contenido sean compatibles con la calidad de la estrategia, de lo contrario, será difícil retener al nuevo público.

- Nuevas tecnologías

Hoy en día, la mayoría de las empresas privadas han adoptado la tecnología. Han creado sitios web fáciles de usar, catálogos en línea y centros de llamadas, y han reestructurado la gestión de inventario. Sin embargo, hay otros aspectos importantes de la tecnología que Forbes menciona y que las grandes empresas están adaptando y que también se pueden adaptar a las pequeñas empresas:

- En tiempo real, para marketing y promoción de productos.
- Gestión de relaciones con clientes en línea (CRM).
- Sistemas basados en tabletas para que los empleados brinden respuestas instantáneas e individuales a las necesidades de los clientes.
- Software basado en suscripción como servicio. (Evans, 2013)

iv. Estrategia comercial

Una estrategia de marketing efectiva congloera las 4P de la mezcla de marketing: producto, precio, lugar y promoción.

- Producto: variedad, diseño, calidad, características, marca, empaque, servicios
- Precio: precio de lista, descuentos, bonificación, período de pago, condiciones de crédito
- Lugar: canales, cobertura, surtidos, ubicaciones, inventario, transporte, logística
- Promoción: publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas

Sin embargo, estos 4ps han sido criticados por las 4 C: la solución del cliente, el costo del cliente, la comodidad y la comunicación.

- El cliente busca soluciones a sus problemas al comprar, no para productos.
- El cliente quiere saber el costo total de adquirir, usar y desechar un producto, no el precio.
- Los clientes quieren comprar los productos y servicios tan pronto como sea posible, no colocarlos.
- Comunicación, no promoción: los clientes prefieren la

comunicación personalizada con la empresa en lugar de la promoción. (Mars Library, 2014)

2.2.2.4. Proceso de elección de estrategias de creación de valor

La creación de valor, implica la integración de tres actividades de gestión diferentes: la gestión estratégica, que se centra en las decisiones; gestión del cambio, que se trata de convertirse en nuevas áreas; y gestión de operaciones, que se centra en los resultados. Estas tres actividades están diseñadas no solo para elegir una buena estrategia sino también para adaptarse a los cambios y crear nuevas estrategias. Las empresas exitosas son especialistas en este tema. Para lograr esta creación de valor, se ha creado un proceso de decisión de seis pasos que incluye un diálogo entre los tomadores de decisiones y el equipo estratégico de la compañía.

- Primer paso: evaluar la situación empresarial: el equipo de estrategia tiene que evaluar un negocio mediante el análisis de su ciclo de vida (análisis de cinco fuerzas de Porter), la cadena de valor y la fórmula de éxito de la empresa.
- Segundo paso: Desarrollar alternativas, información y ventajas de valor: la empresa crea de tres a siete alternativas más efectivas y factibles para enfrentar los nuevos desafíos.
- Tercer paso: evaluar el riesgo y el rendimiento potencial de la alternativa: la estrategia del equipo evalúa las alternativas que han

elegido midiendo el valor, el tiempo del riesgo y otros factores relacionados con ellos.

- Cuarto paso: Decidir entre alternativas: el panel de decisión equilibra las implicaciones estratégicas y organizacionales junto con las comparaciones financieras de alternativas.
- Quinto y sexto paso: plan de acción e implementación: el paso 5 consiste en modificar la visión de la empresa después de haber elegido las nuevas alternativas para la implementación y el paso 6 es implementar el plan de acción. (Bodily & Allen, 1999)

2.2.2.5. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta para analizar la competencia de una empresa. Se basa en la economía de la organización industrial (IO) para derivar cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva y, por lo tanto, el atractivo (o la falta de ella) de una industria en términos de su rentabilidad. Una industria "poco atractiva" es aquella en la que el efecto de estas cinco fuerzas reduce la rentabilidad general. La industria menos atractiva sería una que se acerque a la "competencia pura", en la que los beneficios disponibles para todas las empresas se dirigen a los niveles normales de beneficio. La perspectiva de las cinco fuerzas está asociada con su creador, Michael E. Porter de la Universidad de Harvard. Este modelo se publicó por primera vez en Harvard Business Review en 1979. (Porter M. , 1979)

Porter se refiere a estas fuerzas como el microambiente, para contrastarlo con el término macroambiente más general. Consisten en las fuerzas cercanas a una empresa que afectan su capacidad de servir a sus clientes y obtener ganancias. Un cambio en cualquiera de las fuerzas normalmente requiere que una unidad de negocios reevalúe el mercado dado el cambio general en la información de la industria. El atractivo general de la industria no implica que todas las empresas de la industria obtengan la misma rentabilidad. Las empresas pueden aplicar sus competencias principales, modelo de negocio o red para lograr un beneficio superior al promedio de la industria. Un claro ejemplo de esto es la industria de las aerolíneas. Como industria, la rentabilidad es baja debido a que la estructura subyacente de la industria de altos costos fijos y bajos costos variables ofrece una enorme libertad en el precio de los viajes en avión. Las líneas aéreas tienden a competir en función de los costos, y eso reduce la rentabilidad de los operadores individuales, así como de la propia industria, porque simplifica la decisión de un cliente de comprar o no comprar un boleto. Unos pocos operadores, uno de los cuales es Virgin Atlantic de Richard Branson, han intentado, con un éxito limitado, utilizar fuentes de diferenciación para aumentar la rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de la competencia "horizontal": la amenaza de productos o servicios sustitutos, la amenaza de los rivales establecidos y la amenaza de nuevos participantes, y otras

dos de la competencia "vertical": el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

Porter desarrolló su marco de cinco fuerzas en reacción al análisis FODA entonces popular, que encontró que carecían de rigor. (Porter, Argyres, & McGahan, 2002)

El Modelo de cinco fuerzas de Porter se basa en el paradigma estructura-conducta-desempeño en la economía organizacional industrial. Se ha aplicado para tratar de abordar una amplia gama de problemas, desde ayudar a las empresas a ser más rentables hasta ayudar a los gobiernos a estabilizar las industrias. (Simkovic, 2013)

Otras herramientas de estrategia de Porter incluyen la cadena de valor y las estrategias competitivas genéricas.



Figura 9. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Fuente. Porter (1979)

2.3.DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Calidad:**

Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, que confiere su aptitud para satisfacer las necesidades dadas. (Instituto Alemán para la Normalización, 1979)

- **Capacidad de gestión**

Acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. (Pérez & Merino, 2008)

- **Capacidades directivas:**

Capacidad de persuasión ejercida por medio del liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones.(Conduce Tu Empresa, 2011)

- **Comunicación**

Por lo tanto, la comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. (Pérez, Definición, 2008)

- **Contribución personal**

Una contribución es un aporte, ya sea a una persona, una campaña, una organización, etc. (Pérez & Merino, 2011)

- **Identidad**

Apreciación o percepción que cada individuo se tiene sobre sí mismo en comparación con otros, que puede incluir además la percepción de toda una colectividad; y es la identidad la que se encarga de forjar y dirigir a una comunidad definiendo así sus necesidades, acciones, gustos, prioridades o rasgos que los identifica y los distingue. (General I, s.f.)

- **Internacionalización:**

Proceso por el cual una empresa crea las condiciones precisas para desembarcar en otro mercado internacional. Hay una tendencia a que las compañías opten cada vez más por la deslocalización y a dirigir sus ventas hacia el extranjero. (Economía Simple, s.f.)

- **Reconocimiento / incentivos**

Es aquello que mueve a desear o hacer algo. Puede tratarse algo real (como dinero) o simbólico (la intención de dar u obtener una satisfacción). (Pérez & Gardey, Definición, 2010)

- **Recursos humanos**

Conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución que se determina por ejercer varias lista de actividades precisas para cada zona. Se puede decir que los recursos humanos (RRHH) de una empresa son de conformidad a las hipótesis de administración de empresas, debido a que es una de los capitales más importante en el cual son los responsables de la realización y el desarrollo de todas las actividades que se necesitan para que se tenga un buen funcionamiento y así poder contratar, ordenar y retener al personal de la organización. (General R, 2014)

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1.HIPÓTESIS

3.1.1. Hipótesis general

Existe relación entre la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017

3.1.2. Hipótesis específicas

- a) Existe relación entre la dimensión comunicación de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017.
- b) Existe relación entre la dimensión calidad de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017.
- c) Existe relación entre la dimensión capacidades directivas de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017.
- d) Existe relación entre la dimensión identidad de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017.

- e) Existe relación entre la dimensión reconocimiento/incentivos de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017.
- f) Existe relación entre la dimensión contribución personal de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017.

3.2.VARIABLES

3.2.1. Variable 1

3.2.1.1.Cultura organizacional

X = Cultura organizacional

Definición operacional: Conjunto de reglas y el diseño de estructuras formales que rigen la manera de comportarse de las personas en las organizaciones, así como el conjunto de mitos y tradiciones que definen en una organización su ideología; además de los estilos del liderazgo practicados en la organización, contribuirán en gran medida al logro una ventaja competitiva importante: la cultura organizacional (Oster, 1999).

3.2.1.2.Dimensiones:

X1. Comunicación

X2. Calidad

X3. Capacidad directivos

X4. Identidad

X5. Reconocimientos/incentivos

X6. Contribución personal

3.2.1.3.Escala de medición

Se utilizara un cuestionario de escala dicotómico.

Si = 1 (uno) y No= 2 (dos)

Dicha escala ofrece una ventaja dado que permite medir si las dimensiones correspondientes a la variable cultura organizacional logran o no cumplirse de acuerdo a lo especificado en el instrumento, ofreciendo información cuantitativa precisa y medible.

3.2.2. Variable 2

3.2.2.1.Competitividad

Y: Competitividad

Definición operacional: Competencia o rivalidad entre dos o más entidades, organismos, animales, individuos, grupos económicos o grupos sociales, etc., por territorio, un nicho, por recursos escasos, bienes, por compañeros, por prestigio, reconocimiento, para premios, para grupo o condición social, o para liderazgo y ganancias.
(Simandan, 2017)

3.2.2.2.Dimensiones:

Y1. Gestión de capacidad

Y2. Recursos humanos

Y3. Internalización

3.2.2.3.Escala para la medición de la variable

Se utilizara un cuestionario de escala dicotómico.

Si = 1 (uno) y No = 2 (dos)

Tal escala permite evaluar si las dimensiones correspondientes a la variable Competitividad logran o no cumplirse de acuerdo a lo especificado en el instrumento, lo que ofrece información cuantitativa precisa y medible.

3.3.TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo básico, debido a que la investigación toma en cuenta las bases teóricas descritas en el texto y permanece sobre ellas generando aportes dada la realidad contrastada con la teoría. En tanto, es de nivel correlacional dado que se establece determinar la relación entre las variables de estudio, es decir, cultura organizacional y competitividad.

3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de diseño NO EXPERIMENTAL

3.5. ÁMBITO DE ESTUDIO

Administrativos y operativos de la empresa ESCEM E.I.R.L Moquegua 2017.

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1. Unidad de estudio

Trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

3.6.2. Población

La población está conformada por todo el personal administrativo y operativo que vienen a ser un total de 29 empleados de la empresa ESCEM E.I.R.L.

3.6.3. Muestra:

Considerando que la población es relativamente pequeña, se trabajó con la totalidad de elementos, es decir, los 29 empleados de la empresa ESCEM E.I.R.L. Dado ello, no es necesario calcular una muestra por medio de la aplicación de alguna fórmula de muestreo estadístico.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.7.1. Técnicas

La técnica empleada fue la encuesta, y su instrumento el cuestionario, el cual fue llenado por parte del personal de la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua, en sus instalaciones. El cual fue controlado por personal capacitado.

3.7.2. Instrumentos

El Instrumento se denomina “Cuestionario aplicado al personal de la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua para medir la cultura organizacional y la competitividad”, lo cual después de su elaboración, fue sometido al juicio de tres expertos para comprobar su validación.

Los expertos fueron:

- Tres Dr. catedráticos de la escuela de posgrado de la UPT:
 - Dr. Geovanna Lourdes Cuneo Álvarez
 - Dr. Walter Oswaldo Velásquez Rejas
 - Dr. Américo Flores Flores

El software utilizado fue el programa SPSS Windows V.21, con el cual se elaboraron las tablas de resultados y ejecutaron las pruebas estadísticas de correlación.

CAPÍTULO IV

4. LOS RESULTADOS

4.1. DESCRIPCIÓN DE TRABAJO DE CAMPO

Los instrumentos recolectores de datos se codificaron y los datos obtenidos se procesaron en forma directa en el programa estadístico SPSS, versión 21 (paquete estadístico para ciencias sociales) y para el análisis e interpretación se utilizó la estadística descriptiva. Los resultados se presentarán en cuadros estadísticos de entrada simple y doble entrada.

El modelo de la contrastación y verificación de la Hipótesis fue a través de la prueba estadística de Rho Spearman.

4.2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.2.1. Datos generales

4.2.1.1. Sexo

Tabla 1

Sexo de los trabajadores

Ítem	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Sexo	Masculino	25	86,20%
	Femenino	4	13,80%
	Total	29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

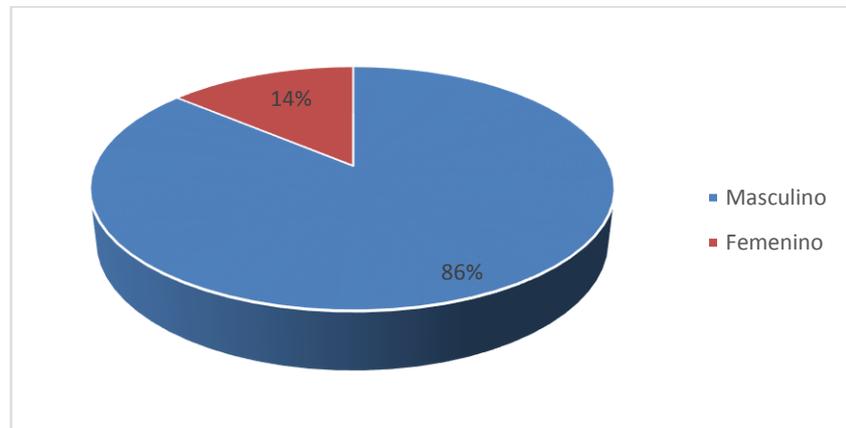


Figura 10.- Sexo de los trabajadores

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

Como puede observarse, de acuerdo a la Tabla 1, se presenta los resultados de la evaluación de la frecuencia de los trabajadores según sexo.

Los resultados indican lo siguiente:

- Aquellos de sexo masculino corresponden al 86,20 %.
- En tanto aquellos de sexo femenino, representan el 13,80 % del total.

Como se puede apreciar la mayor tendencia corresponde a los colaboradores de sexo masculino.

4.2.1.2.Edad

Tabla 2

Edad de los trabajadores

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Edad	<u>30 años o menos</u>	11	37,90%
	<u>31 a 34 años</u>	8	27,60%
	<u>35 a 44 años</u>	7	24,10%
	<u>45 a más</u>	3	10,30%
	Total	29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

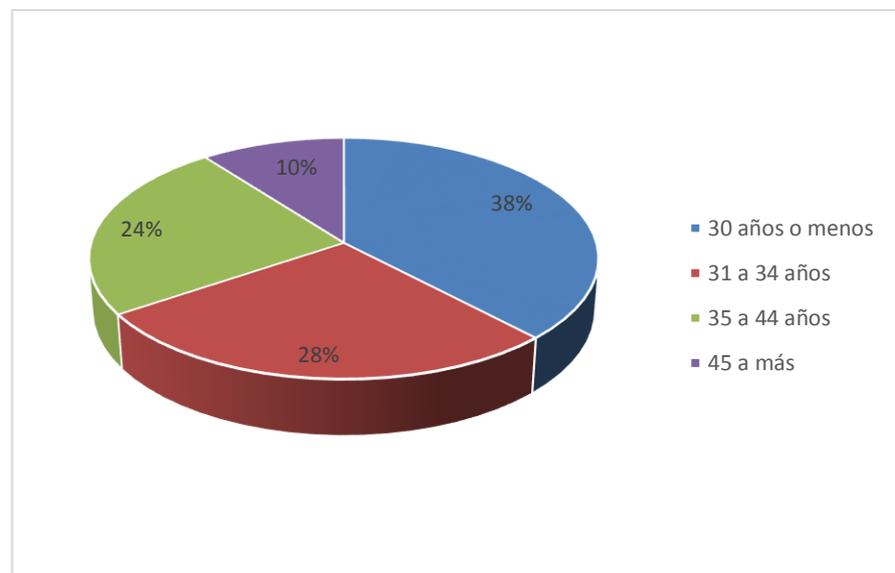


Figura 11.- Edad de los trabajadores

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

Según puede observarse, de acuerdo a la Tabla 2, se presenta los resultados de la evaluación de la frecuencia de los trabajadores según Edad.

Los resultados indican lo siguiente:

- Aquellos que tienen entre 30 años a menos representan el 37,90 %.
- Por otro lado quienes tienen entre 31 a 34 años corresponden al 27,60 %.
- Quienes tienen entre 35 a 44 años corresponden al 24,10 %.
- En tanto aquellos con 45 años a más representan el 10,30 % del total.

Como se puede apreciar la mayor tendencia corresponde a los colaboradores de con edades entre 30 a menos años.

4.2.1.3. Grado de instrucción

Tabla 3

Grado de instrucción de los trabajadores

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Grado de instrucción	Técnico	21	72,40%
	Universitario	8	27,60%
	Estudio de Post-grado	0	0,00%
	Maestría	0	0,00%
	Doctorado	0	0,00%
	Total	29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

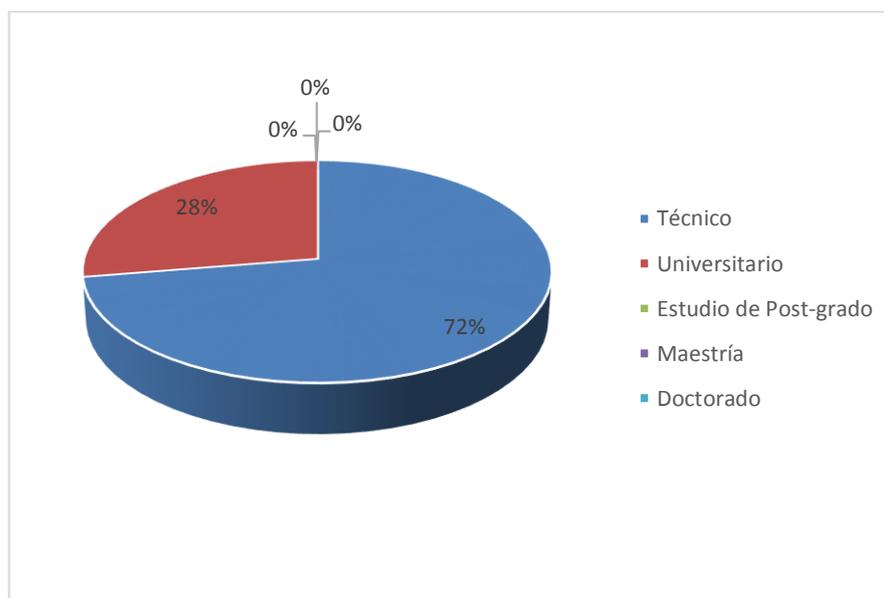


Figura 12.- Grado de instrucción de los trabajadores

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

Como puede observarse, de acuerdo a la Tabla 2, se presenta los resultados de la evaluación de la frecuencia de los trabajadores según grado de instrucción.

Los resultados indican lo siguiente:

- Aquellos con nivel técnico corresponden al 72,40 % del total.
- En tanto aquellos con grado universitario representan 27,60 %.
- No se tiene registro de trabajadores con estudios de postgrado, maestría o doctorado.

Como se puede apreciar la mayor tendencia corresponde a los colaboradores con niveles técnicos.

4.2.1.4. Antigüedad en la empresa ESCEM E.I.R.L.

Tabla 4

Antigüedad en la empresa de los trabajadores

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Antigüedad en la empresa	Menos de 10 años	25	86,20%
	De 11 a 15 años	2	6,90%
	De 16 a más	2	6,90%
Total		29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

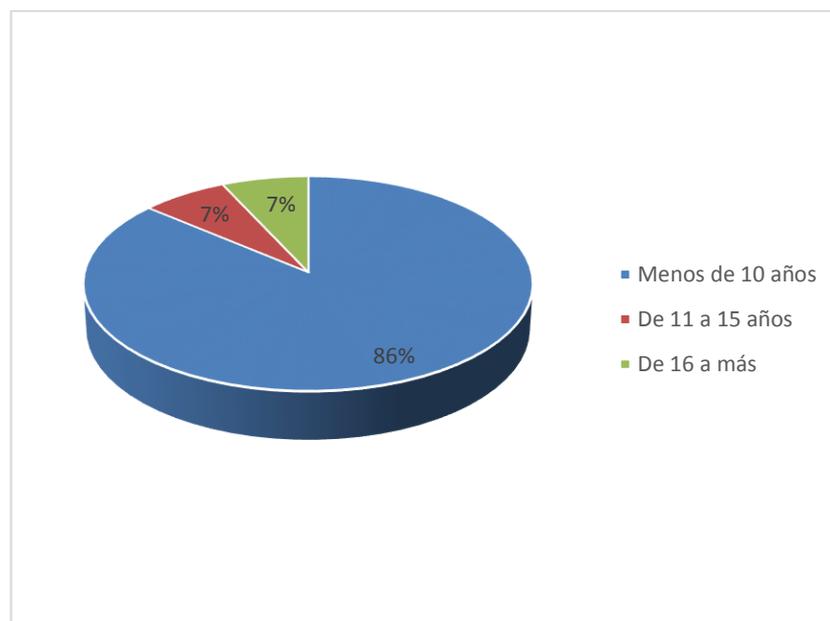


Figura 13.- Antigüedad en la empresa de los trabajadores

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

Como puede observarse, de acuerdo a la Tabla 4, se presenta los resultados de la evaluación de la frecuencia de los trabajadores según antigüedad en la empresa.

Los resultados indican lo siguiente:

- Quienes tienen menos de 10 años corresponden al 86,2 % del total de trabajadores.
- Aquellos con 11 a 15 años representan el 6,9 % del total.
- En tanto, los que tienen de 16 a más años representan otro 6,9 % de la totalidad.

Como se puede apreciar existe mayor frecuencia de trabajadores con menos de 10 años en la organización.

4.2.2. Cultura organizacional

4.2.2.1. Comunicación

i. ¿Las comunicaciones garantizan el éxito de nuestro trabajo?

Tabla 5

Garantía de éxito

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿Las comunicaciones garantizan el éxito de nuestro trabajo?	Si	24	82,80%
	No	5	17,20%
	Total	29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

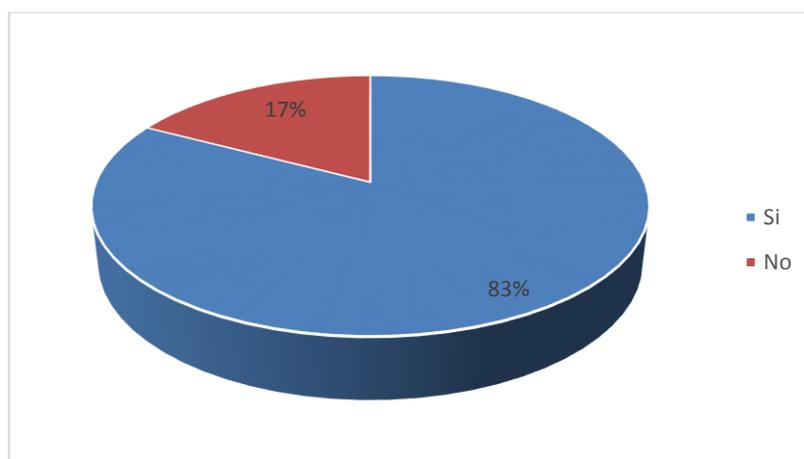


Figura 14.- Garantía de éxito

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 5 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿Las comunicaciones garantizan el éxito de nuestro trabajo?”, y que permite medir el indicador comunicación de la variable cultura organizacional.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 82,8 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 17,2 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada la comunicación.

ii. ¿Se acostumbra decir las cosas clara y precisa en la empresa?

Tabla 6

Cosas claras y precisas

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿Se acostumbra decir las cosas clara y precisa en la empresa?	Si	21	72,40%
	No	8	27,60%
Total		29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

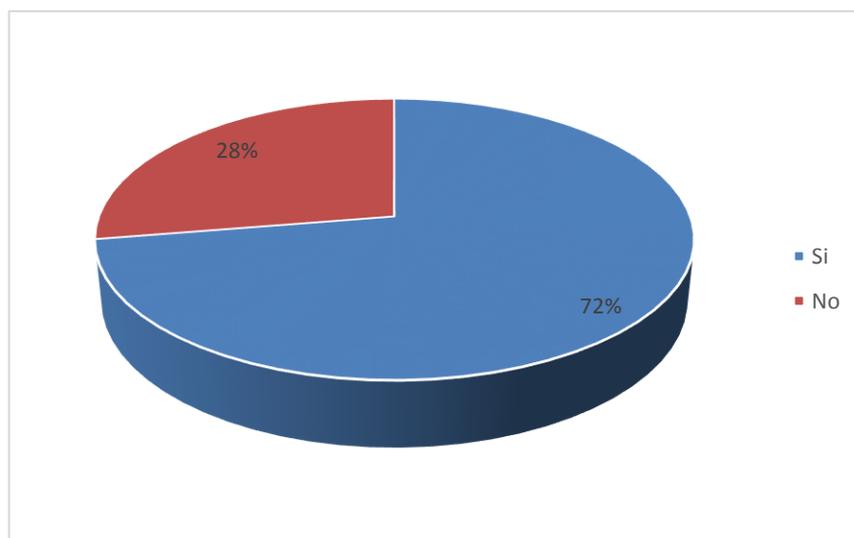


Figura 15.- Cosas claras y precisas

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 6 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿Se acostumbra decir las cosas clara y precisa en la empresa?”, y que permite medir el indicador comunicación de la variable cultura organizacional.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 72,4 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 27,6 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positivos, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada la comunicación.

iii. **¿En la empresa se trabaja en equipo?**

Tabla 7

Trabajo en equipo

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿En la empresa se trabaja en equipo?	Si	23	79,30%
	No	6	20,70%
	Total	29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

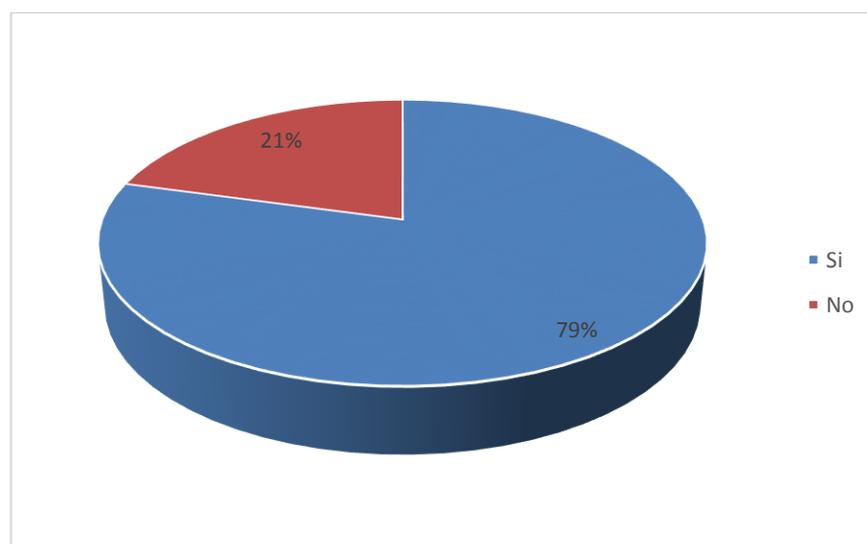


Figura 16.- Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 7 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿En la empresa se trabaja en equipo?”, y que permite medir el indicador comunicación de la variable cultura organizacional.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 79,3 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 20,7 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positivos, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada la comunicación.

iv. **¿La empresa valora el esfuerzo de sus trabajadores?**

Tabla 8

Esfuerzo de trabajadores

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿La empresa valora el esfuerzo de sus trabajadores?	Si	20	69,00%
	No	9	31,00%
Total		29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

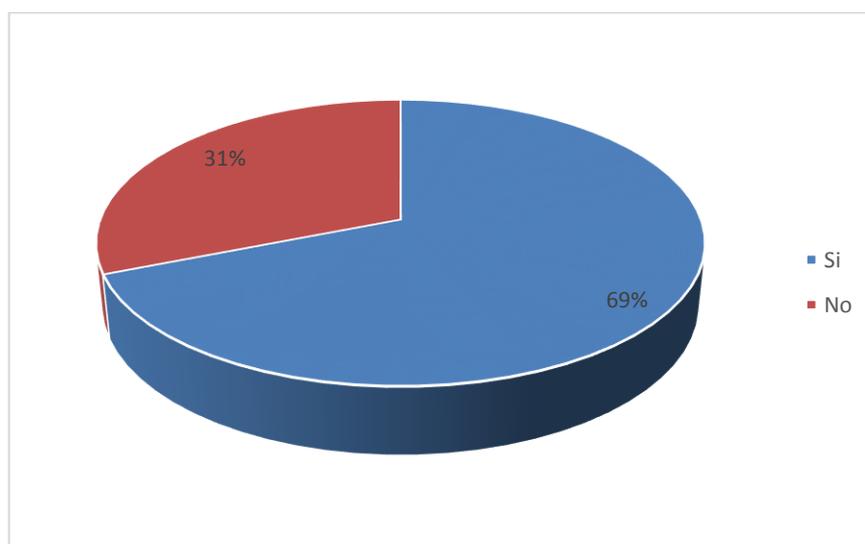


Figura 17.- Esfuerzo de trabajadores

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 8 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿La empresa valora el esfuerzo de sus trabajadores?”, y que permite medir el indicador comunicación de la variable cultura organizacional.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 69,00 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 31 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada la comunicación.

v. **¿Las reuniones de trabajo son comunicados anticipadamente?**

Tabla 9

Comunicación de reuniones

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿Las reuniones de trabajo son comunicados anticipadamente?	Si	20	69,00%
	No	9	31,00%
Total		29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

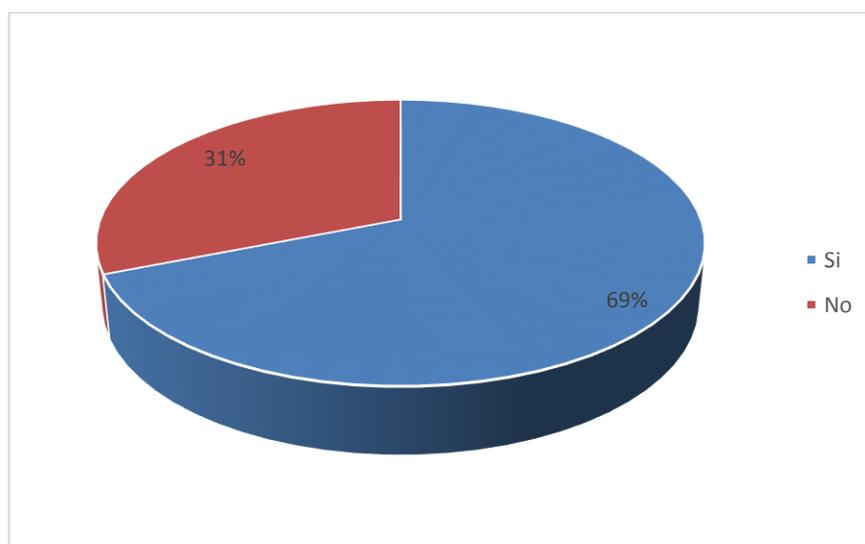


Figura 18.- Comunicación de reuniones

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 9 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿Las reuniones de trabajo son comunicados anticipadamente?”, y que permite medir el indicador comunicación de la variable cultura organizacional.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 69 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 31 % del total de trabajadores de la empresa ESCHEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada la comunicación.

4.2.2.2.Calidad

i. ¿La tecnología utilizada dirigida al logro de objetivos?

Tabla 10

Tecnología utilizada

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿La tecnología utilizada dirigida al logro de objetivos?	Si	26	89,70%
	No	3	10,30%
	Total	29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

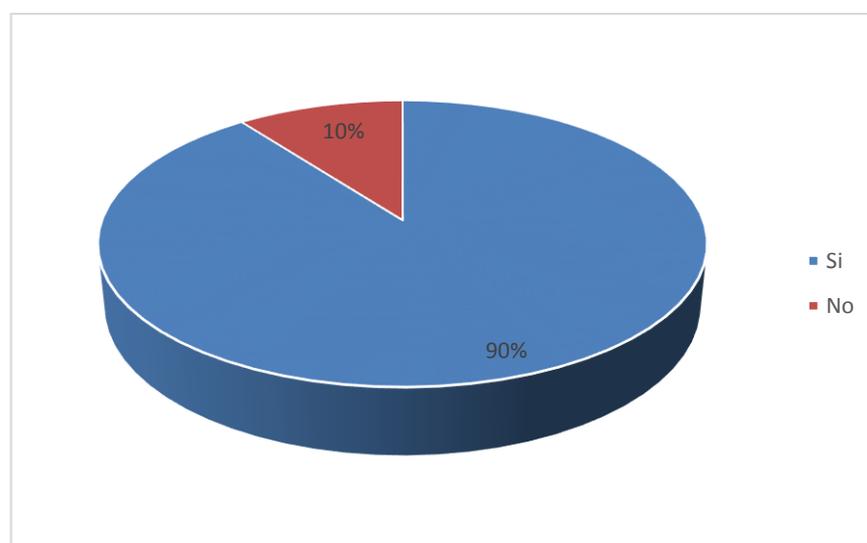


Figura 19.- Tecnología utilizada

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 10 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿La tecnología utilizada dirigida al logro de objetivos?”, y que permite medir el indicador calidad de la variable cultura organizacional.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 89,7 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 10,3 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada la calidad.

ii. ¿La calidad está relacionada con la tecnología?

Tabla 11

Calidad relacionada a tecnología

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿La calidad está relacionada con la tecnología?	Si	27	93,10%
	No	2	6,90%
	Total	29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

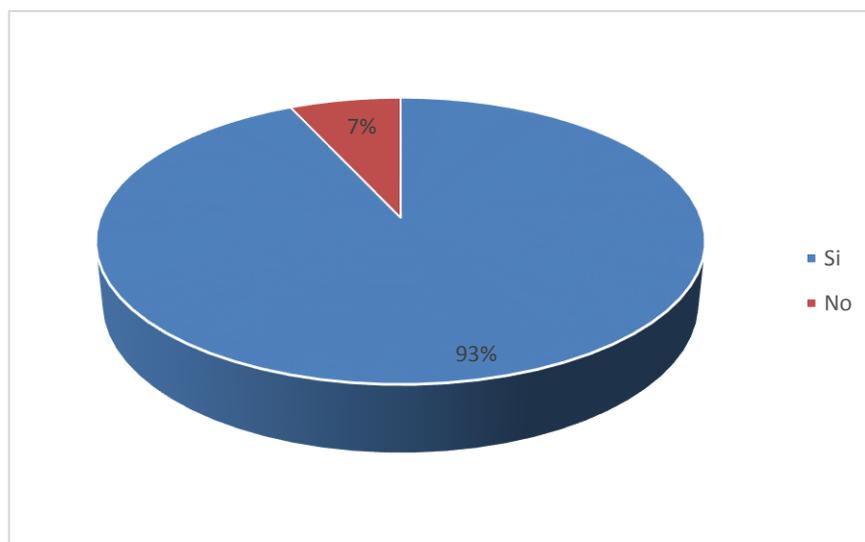


Figura 20.- Calidad relacionada a tecnología

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 12 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿La calidad está relacionada con la tecnología?”, y que permite medir el indicador calidad de la variable cultura organizacional.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 93,1 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 6,9 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada la calidad.

iii. ¿Los objetivos siempre son alcanzados?

Tabla 12

Objetivos alcanzados

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿Los objetivos siempre son alcanzados?	Si	23	79,30%
	No	6	20,70%
	Total	29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

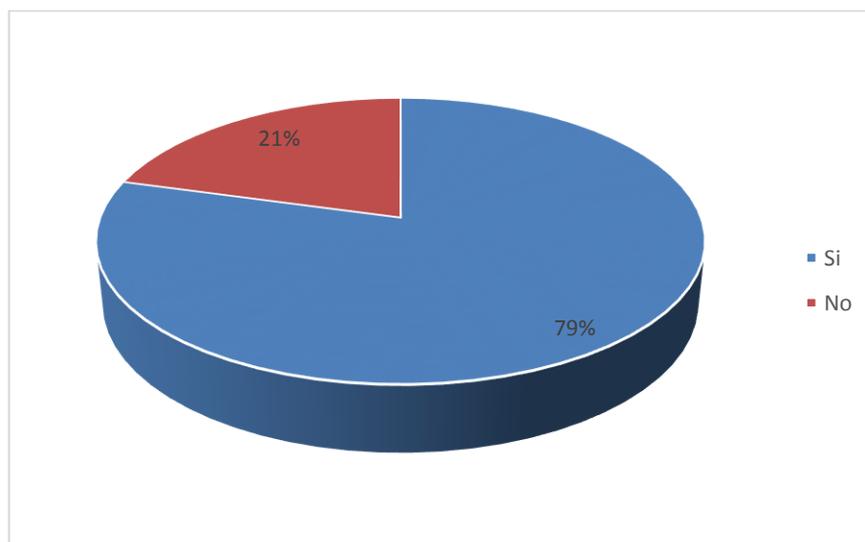


Figura 21.- Objetivos alcanzados

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 12 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿Los objetivos siempre son alcanzados?”, y que permite medir el indicador calidad de la variable cultura organizacional.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 79,3 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 20,7 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada la calidad.

iv. **¿Los valores son respetados y guían nuestra vida laboral?**

Tabla 13

Valores respetados

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿Los valores son respetados y guían nuestra vida laboral?	Si	26	89,70%
	No	3	10,30%
Total		29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

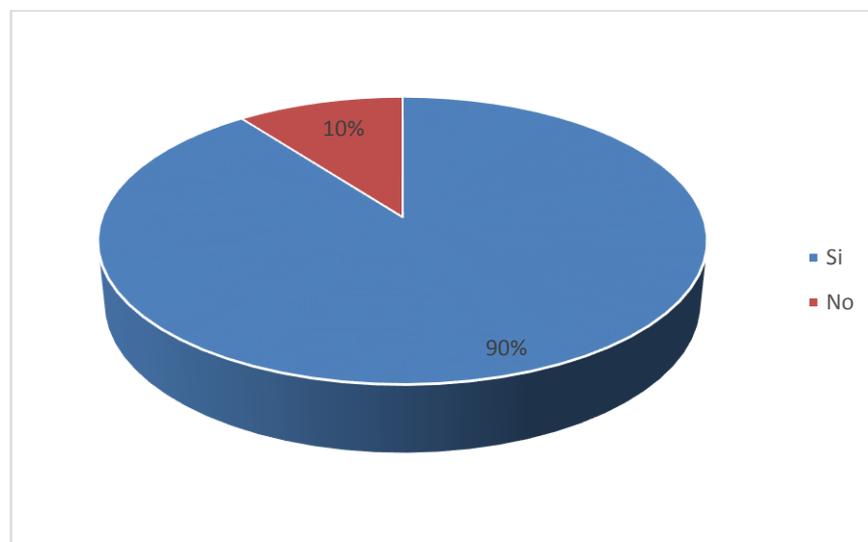


Figura 22.- Valores respetados

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 13 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿Los valores son respetados y guían nuestra vida laboral?”, y que permite medir el indicador calidad de la variable cultura organizacional.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 89,7 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 10,3 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada la calidad.

- v. **¿La preparación del directivo es competente para dirigir la empresa?**

Tabla 14

Preparación del directivo

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿La preparación del directivo es competente para dirigir la empresa?	Si	25	86,20%
	No	4	13,80%
Total		29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

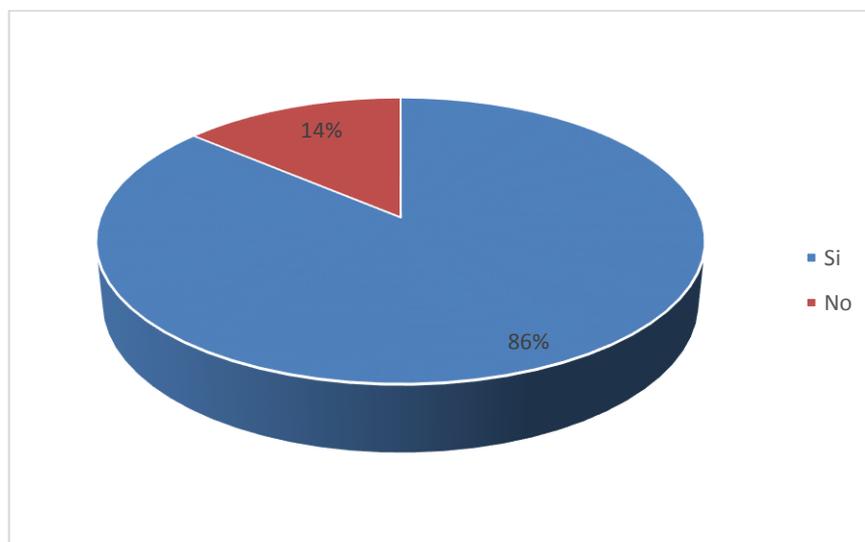


Figura 23.- Preparación del directivo

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 14 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿La preparación del directivo es competente para dirigir la empresa?”, y que permite medir el indicador calidad de la variable cultura organizacional.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 86,2 % del total.

- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 13,8 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada la calidad.

4.2.2.3. Capacidades directivas

i. ¿El jefe proporciona formas de solucionar los problemas?

Tabla 15

Proporción de soluciones

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿El jefe proporciona formas de solucionar los problemas?	Si	25	86,20%
	No	4	13,80%
Total		29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

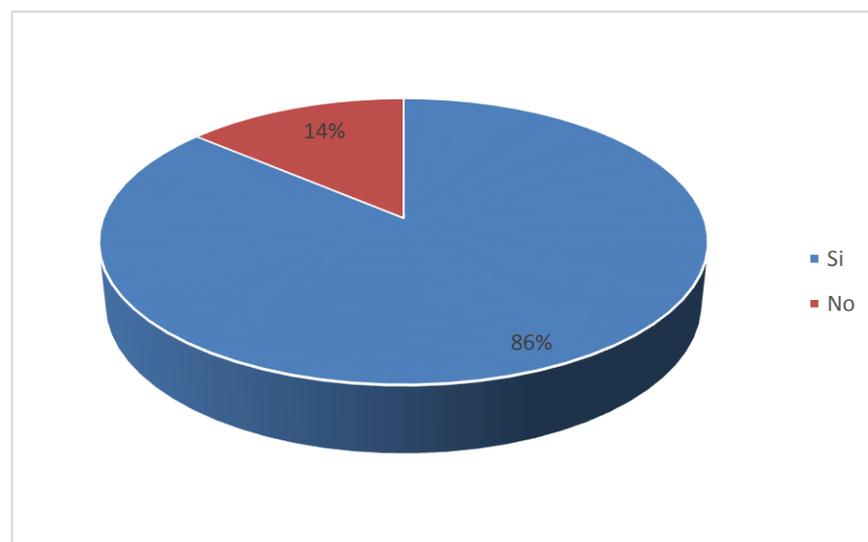


Figura 24.- Proporción de soluciones

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 15 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿El jefe proporciona formas de solucionar los problemas?”, y que permite medir el indicador capacidades directivas de la variable cultura organizacional.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 86,2 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 13,8 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada las capacidades directivas.

ii. ¿El jefe fomenta la inteligencia para superar obstáculos?

Tabla 16

Fomento de inteligencia

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿El jefe fomenta la inteligencia para superar obstáculos?	Si	26	89,70%
	No	3	10,30%
	Total	29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

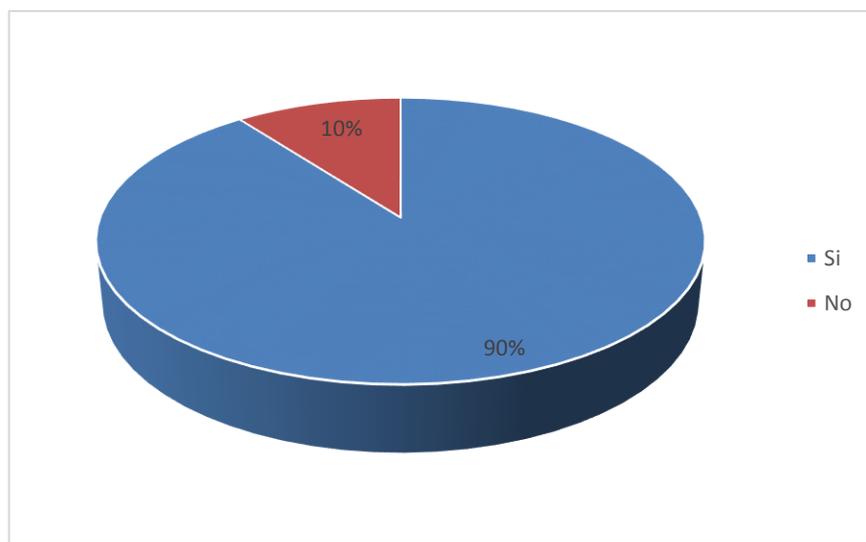


Figura 25.- Fomento de inteligencia

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 16 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿El jefe fomenta la inteligencia para superar obstáculos?”, y que permite medir el indicador capacidades directivas de la variable cultura organizacional.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 89,7 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 10,3 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada las capacidades directivas.

iii. ¿El jefe es símbolo de éxito y eficacia?

Tabla 17

Jefe símbolo de éxito

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿El jefe es símbolo de éxito y eficacia?	Si	22	75,90%
	No	7	24,10%
	Total	29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

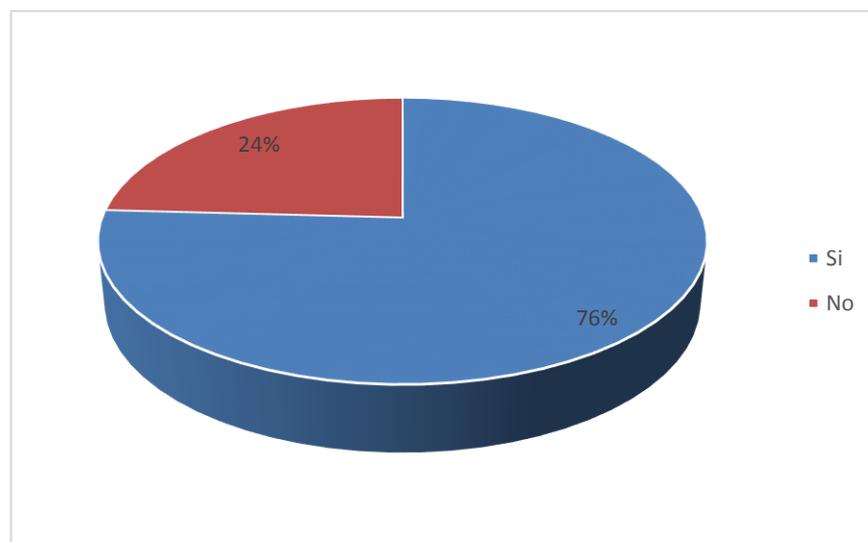


Figura 26.- Jefe símbolo de éxito

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 17 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿El jefe es símbolo de éxito y eficacia?”, y que permite medir el indicador capacidades directivas de la variable cultura organizacional.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 75,9 % del total.

- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 24,1 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada las capacidades directivas.

iv. **¿El jefe se preocupa por nuestra formación?**

Tabla 18

Preocupación por formación

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿El jefe se preocupa por nuestra formación?	Si	21	72,40%
	No	8	27,60%
	Total	29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

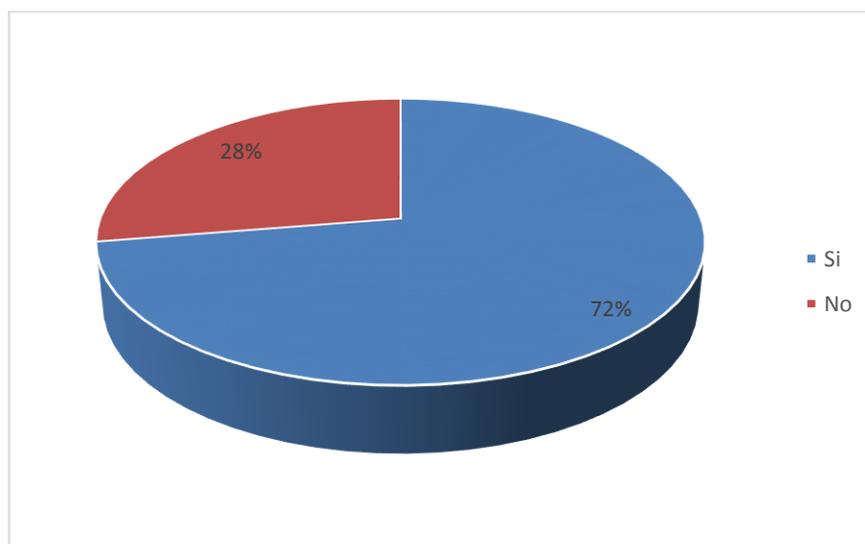


Figura 27.- Preocupación por formación

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 18 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿El jefe se preocupa por nuestra formación?”, y que permite medir el indicador capacidades directivas de la variable cultura organizacional.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 72,4 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 27,6 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada las capacidades directivas.

v. **¿El jefe cuenta con mi respeto?**

Tabla 19

Respeto al jefe

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿El jefe cuenta con mi respeto?	Si	24	82,80%
	No	5	17,20%
	Total	29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

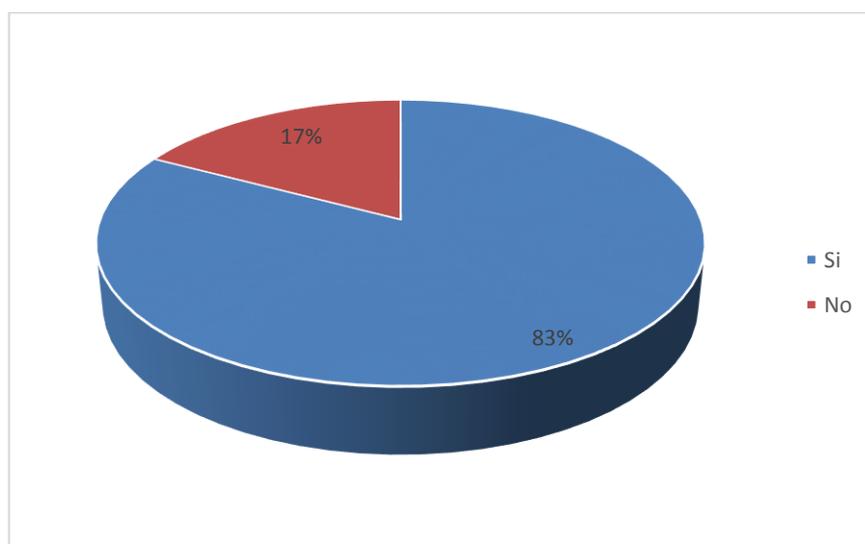


Figura 28.- Respeto al jefe

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 19 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿El jefe cuenta con mi respeto?”, y que permite medir el indicador capacidades directivas de la variable cultura organizacional.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 82,8 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 17,2 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada las capacidades directivas.

4.2.2.4. Identidad

i. ¿Conozco la misión de la empresa?

Tabla 20

Conocimiento de la misión

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿Conozco la misión de la empresa?	Si	13	44,80%
	No	16	55,20%
	Total	29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

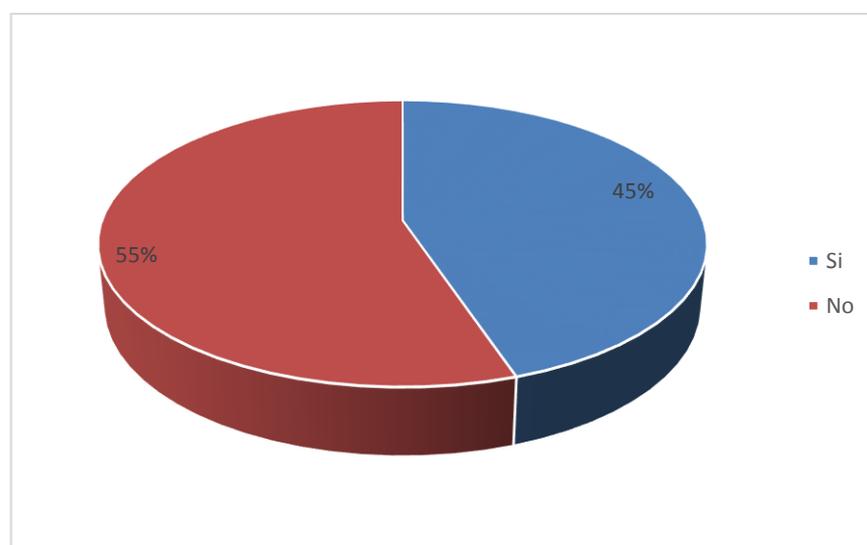


Figura 29.- Conocimiento de la misión

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 20 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿Conozco la misión de la empresa?”, y que permite medir el indicador identidad de la variable cultura organizacional.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 44,8 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 55,2 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente negativa, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera no tan adecuada la identidad.

ii. ¿Conozco lo objetivos de la empresa?

Tabla 21

Conocimiento de objetivos

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿Conozco lo objetivos de la empresa?	Si	12	41,40%
	No	17	58,60%
Total		29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

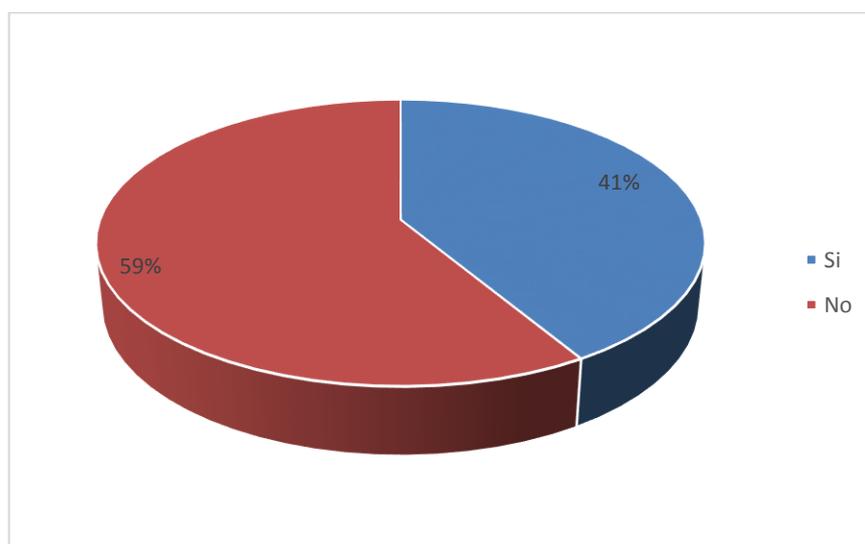


Figura 30.- Conocimiento de objetivos

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 21 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿Conozco lo objetivos de la empresa?”, y que permite medir el indicador identidad de la variable cultura organizacional.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 41,4 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 58,6 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente negativa, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera no tan adecuada la identidad.

iii. ¿Conozco historia y logros de la empresa?

Tabla 22

Conocimiento de historia y logros

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿Conozco historia y logros de la empresa?	Si	11	37,90%
	No	18	62,10%
	Total	29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

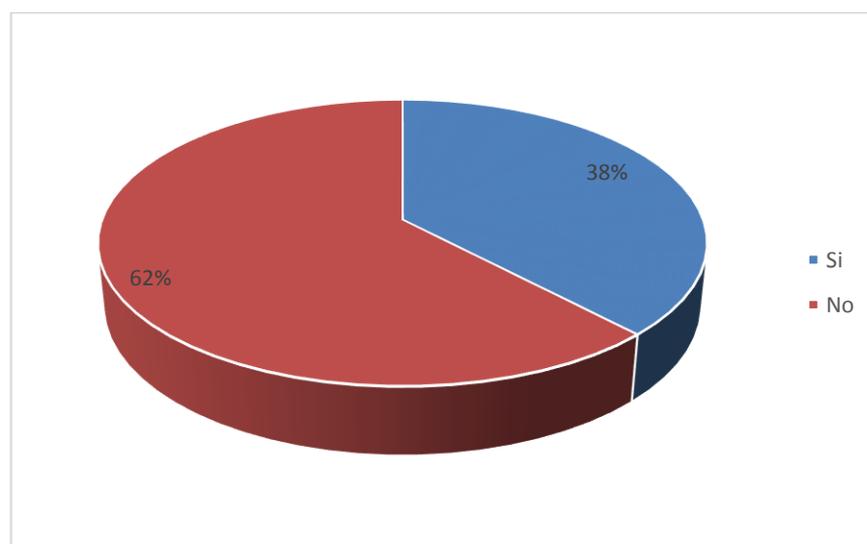


Figura 31.- Conocimiento de historia y logros

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 22 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿Conozco historia y logros de la empresa?”, y que permite medir el indicador Identidad de la variable cultura organizacional.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 37,9 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 62,1 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente negativa, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera no tan adecuada la identidad.

iv. **¿La visión de la organización es clara y precisa?**

Tabla 23

Visión clara y precisa

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿La visión de la organización es clara y precisa?	Si	16	55,20%
	No	13	44,80%
Total		29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

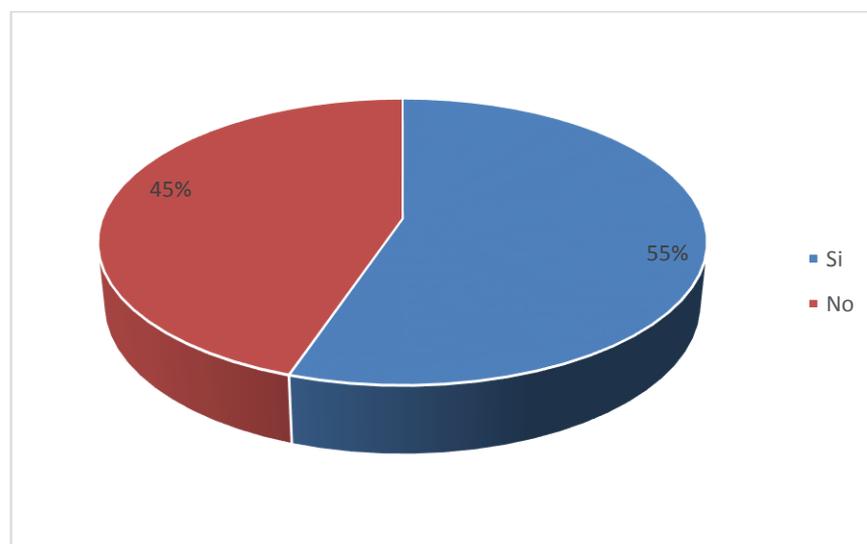


Figura 32.- Visión clara y precisa

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 23 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿La visión de la organización es clara y precisa?”, y que permite medir el indicador identidad de la variable cultura organizacional.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 55,2 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 44,8 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada la identidad.

v. **¿Estoy plenamente identificado con la empresa?**

Tabla 24

Identificación con la empresa

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿Estoy plenamente identificado con la empresa?	Si	18	62,10%
	No	11	37,90%
Total		29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

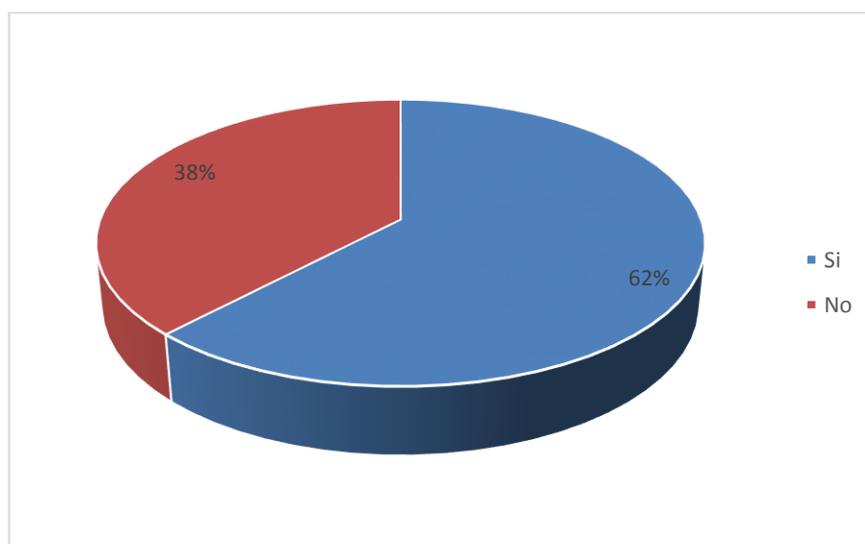


Figura 33.- Identificación con la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 24 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿Estoy plenamente identificado con la empresa?”, y que permite medir el indicador Identidad de la variable cultura organizacional.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 62,1 % del total.

- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 37,9 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada la identidad.

4.2.2.5.Reconocimientos / incentivos

i. ¿La empresa ofrece incentivos adecuados?

Tabla 25

Incentivos adecuados

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿La empresa ofrece Incentivos adecuados?	Si	19	65,50%
	No	10	34,50%
	Total	29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

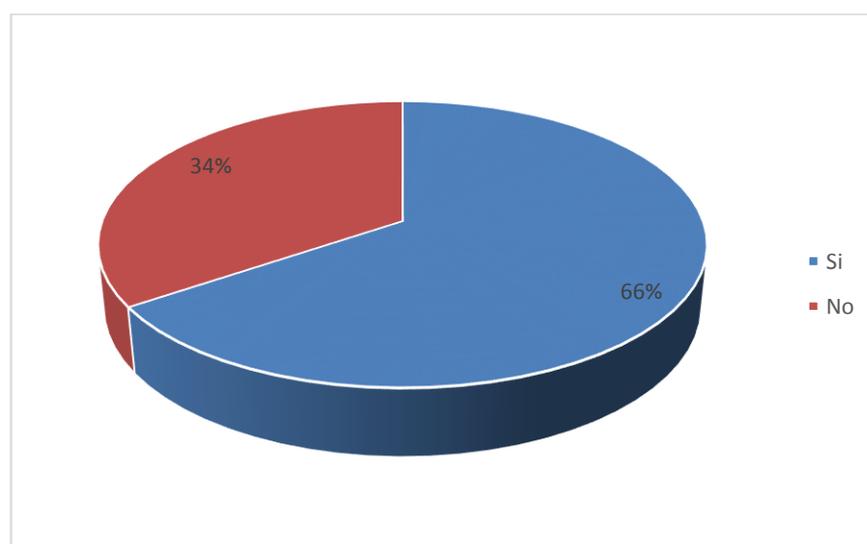


Figura 34.- Incentivos adecuados

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 25 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿La empresa ofrece Incentivos adecuados?”, y que permite medir el indicador reconocimientos/incentivos de la variable cultura organizacional.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 65,5 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 34,5 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada los reconocimientos/incentivos.

ii. ¿La empresa valora la contribución que hago?

Tabla 26

Valoración de contribución

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿La empresa valora la contribución que hago?	Si	17	58,60%
	No	12	41,40%
	Total	29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

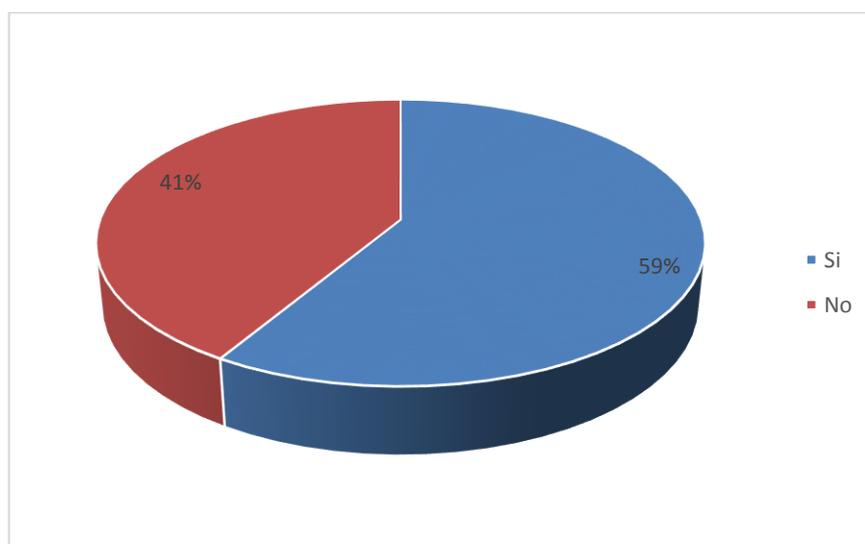


Figura 35.- Valoración de contribución

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 26 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿La empresa valora la contribución que hago?”, y que permite medir el indicador Reconocimientos/Incentivos de la variable cultura organizacional.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 58,6 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 41,4 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada los reconocimientos/incentivos.

iii. ¿Mi trabajo es reconocido?

Tabla 27

Reconocimiento del trabajo

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿Mi trabajo es reconocido?	Si	19	65,50%
	No	10	34,50%
	Total	29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

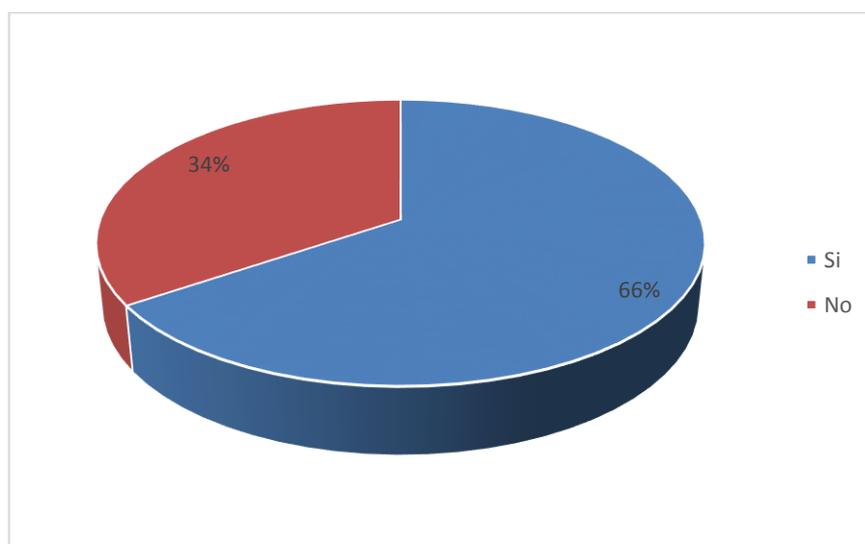


Figura 36.- Reconocimiento del trabajo

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 27 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿Mi trabajo es reconocido?”, y que permite medir el indicador Reconocimientos/Incentivos de la variable cultura organizacional.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 65,6 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 34,5 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada los reconocimientos/incentivos.

iv. **¿Me siento realizado al trabajar en la organización?**

Tabla 28

Realización al trabajar

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿Me siento realizado al trabajar en la organización?	Si	18	62,10%
	No	11	37,90%
Total		29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

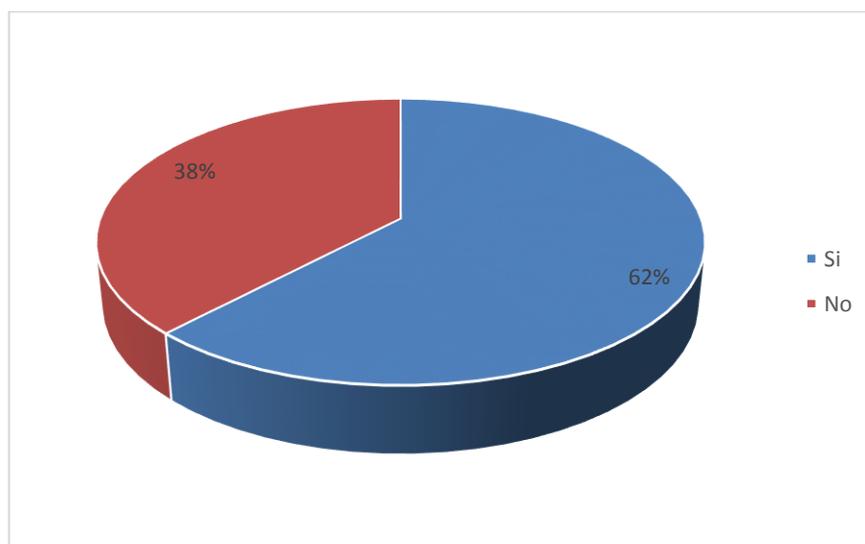


Figura 37.- Realización al trabajar

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 28 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿Me siento realizado al trabajar en la organización?”, y que permite medir el indicador Reconocimientos/Incentivos de la variable cultura organizacional.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 62,1 % del total.

- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 37,9 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada los reconocimientos/incentivos.

v. **¿Los compañeros aprecian mi trabajo?**

Tabla 29

Apreciación del trabajo

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿Los compañeros aprecian mi trabajo?	Si	20	69,00%
	No	9	31,00%
	Total	29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

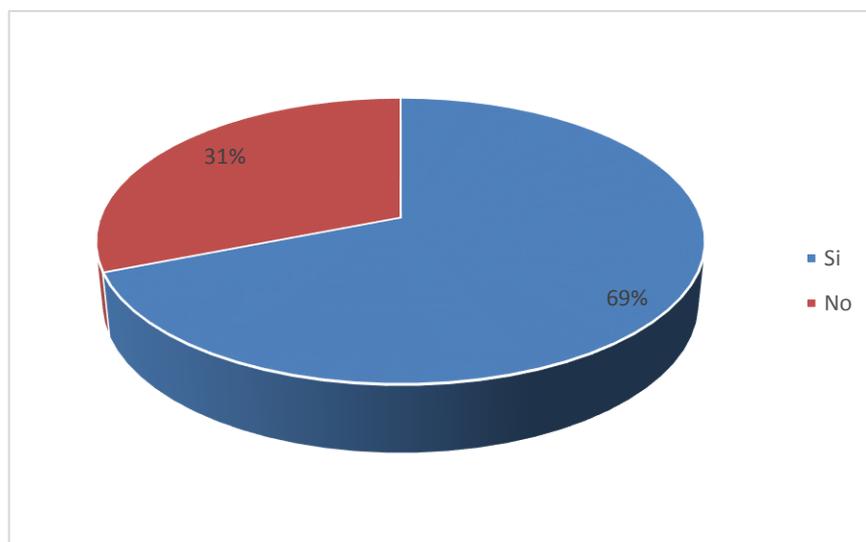


Figura 38.- *Apreciación del trabajo*

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 29 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿Los compañeros aprecian mi trabajo?”, y que permite medir el indicador reconocimientos/incentivos de la variable cultura organizacional.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 69,00 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 31,00 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada los reconocimientos/incentivos.

4.2.2.6. Contribución personal

i. ¿Siento que soy útil en el trabajo?

Tabla 30

Utilidad en el trabajo

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿Siento que soy útil en el trabajo?	Si	22	75,90%
	No	7	24,10%
	Total	29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

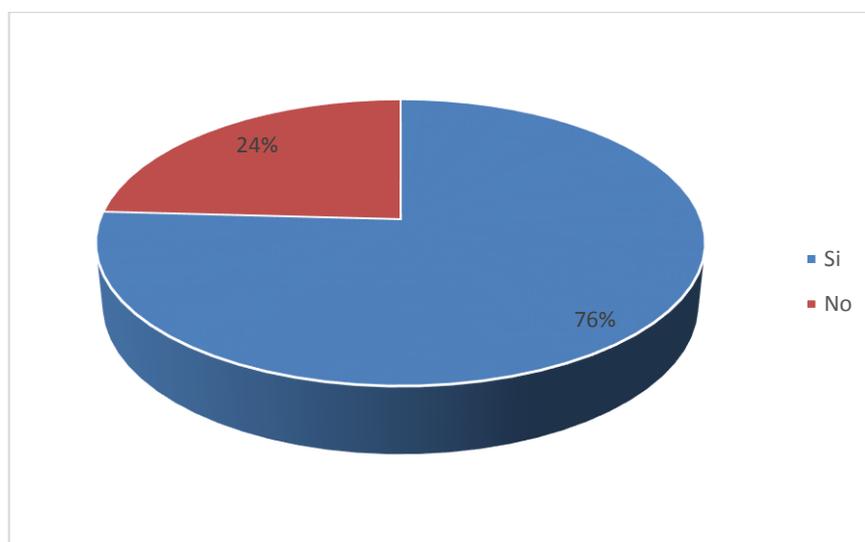


Figura 39.- Utilidad en el trabajo

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 30 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿Siento que soy útil en el trabajo?”, y que permite medir el indicador contribución personal de la variable cultura organizacional.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 75,9 % del total.

- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 24,1 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada la contribución personal.

ii. ¿Mi trabajo marca la diferencia?

Tabla 31

Trabajo que marca diferencias

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿Mi trabajo marca la diferencia?	Si	20	69,00%
	No	9	31,00%
	Total	29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

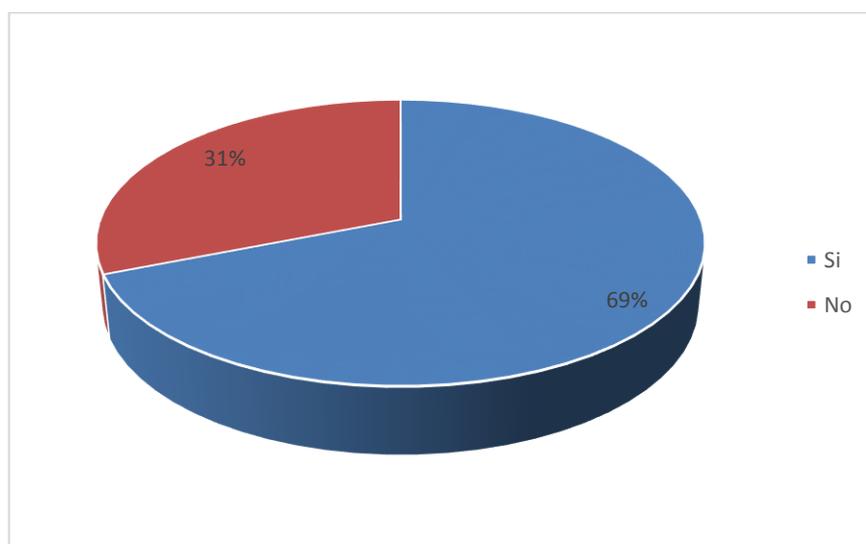


Figura 40.- Trabajo que marca diferencias

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 31 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿Mi trabajo marca la diferencia?”, y que permite medir el indicador contribución personal de la variable cultura organizacional.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 69 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 31 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada la contribución personal.

iii. ¿Mi trabajo es valioso para la empresa?

Tabla 32

Trabajo valioso

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿Mi trabajo es valioso para la empresa?	Si	22	75,90%
	No	7	24,10%
	Total	29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

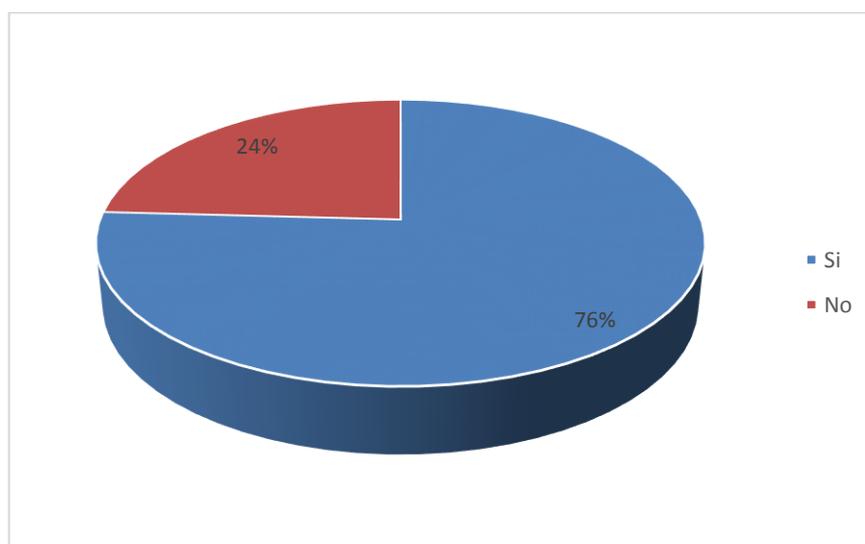


Figura 41.- Trabajo valioso

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 32 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿Mi trabajo es valioso para la empresa?”, y que permite medir el indicador contribución personal de la variable cultura organizacional.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 75,9 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 24,1 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada la contribución personal.

iv. ¿Siento que soy pieza clave en la empresa?

Tabla 33

Pieza clave

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿Siento que soy pieza clave en la empresa?	Si	15	51,70%
	No	14	48,30%
Total		29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

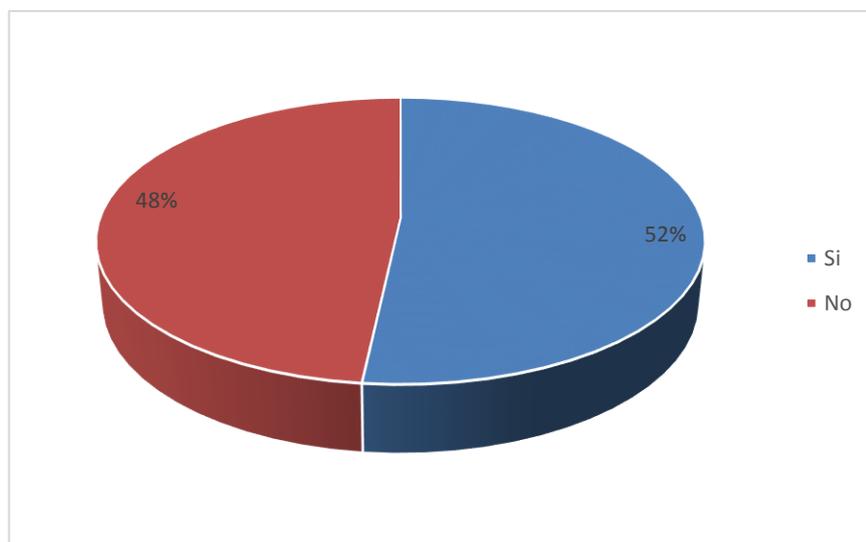


Figura 42.- Pieza clave

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 33 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿Siento que soy pieza clave en la empresa?”, y que permite medir el indicador contribución personal de la variable cultura organizacional.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 51,7 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 48,3 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada la contribución personal.

- v. **¿Mi formación y habilidades es suficiente para realizar mi trabajo?**

Tabla 34

Formación y habilidades

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿Mi formación y habilidades es suficiente para realizar mi trabajo?	Si	22	75,90%
	No	7	24,10%
Total		29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

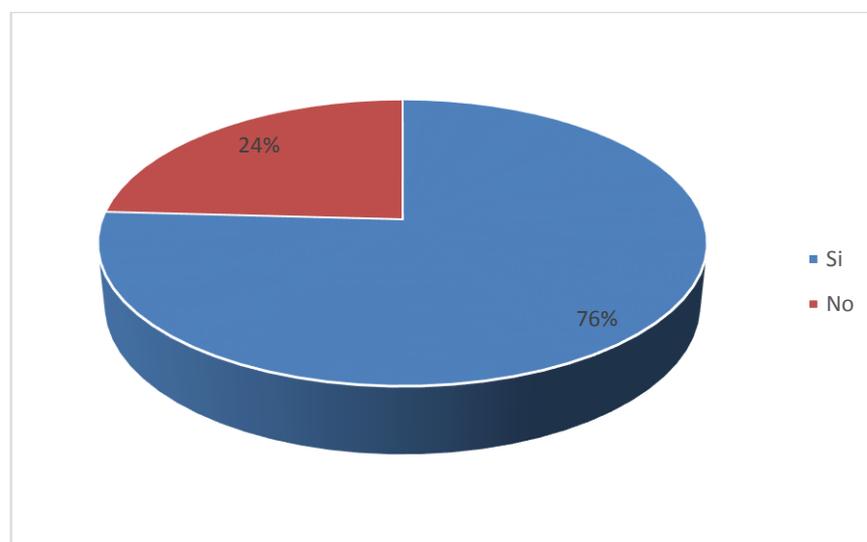


Figura 43.- Formación y habilidades

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 34 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “Mi formación y habilidades es suficiente para realizar mi trabajo?”, y que permite medir el indicador contribución personal de la variable cultura organizacional.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 75,9 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 24,1 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada la contribución personal.

4.2.3. Competitividad

4.2.3.1. Capacidad de gestión

i. ¿La organización realiza mejoras de equipos e instalaciones?

Tabla 35

Realización de mejoras

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿La organización realiza mejoras de equipos e instalaciones?	Si	19	65,50%
	No	10	34,50%
Total		29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

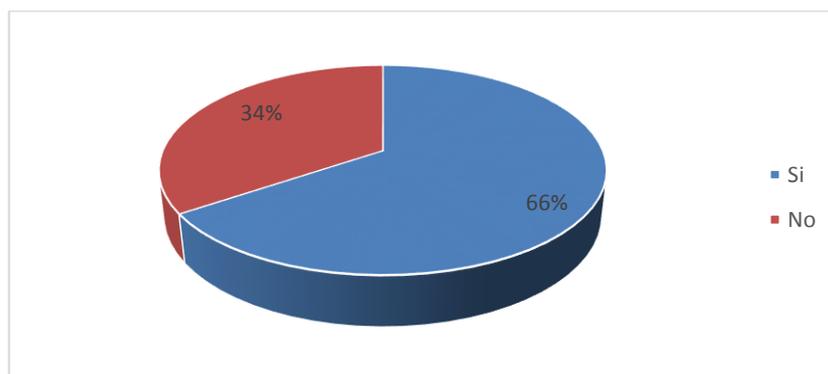


Figura 44.- Realización de mejoras

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 35 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿La organización realiza mejoras de equipos e instalaciones?”, y que permite medir el indicador capacidad de gestión de la variable competitividad.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 65,6 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 34,5 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada la capacidad de gestión.

ii. ¿La empresa cuenta con tecnología oportuna para competir?

Tabla 36

Tecnología oportuna

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿La empresa cuenta con tecnología oportuna para competir?	Si	17	58,60%
	No	12	41,40%
Total		29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

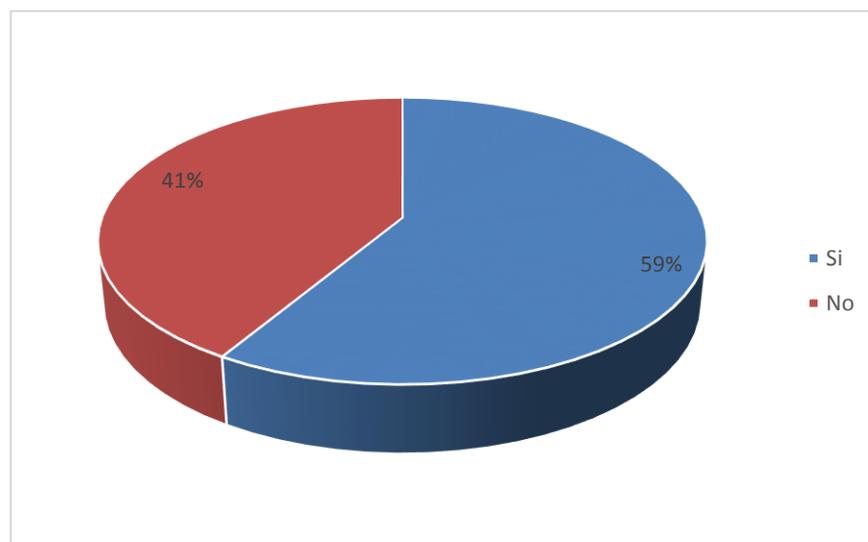


Figura 45.- Tecnología oportuna

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 36 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿La empresa cuenta con tecnología oportuna para competir?”, y que permite medir el indicador capacidad de gestión de la variable competitividad.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 58,6 % del total.

- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 41,4 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada la capacidad de gestión.

iii. ¿Los insumos son entregados oportunamente para trabajar?

Tabla 37

Insumos entregados

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿Los insumos son entregados oportunamente para trabajar?	Si	21	72,40%
	No	8	27,60%
	Total	29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

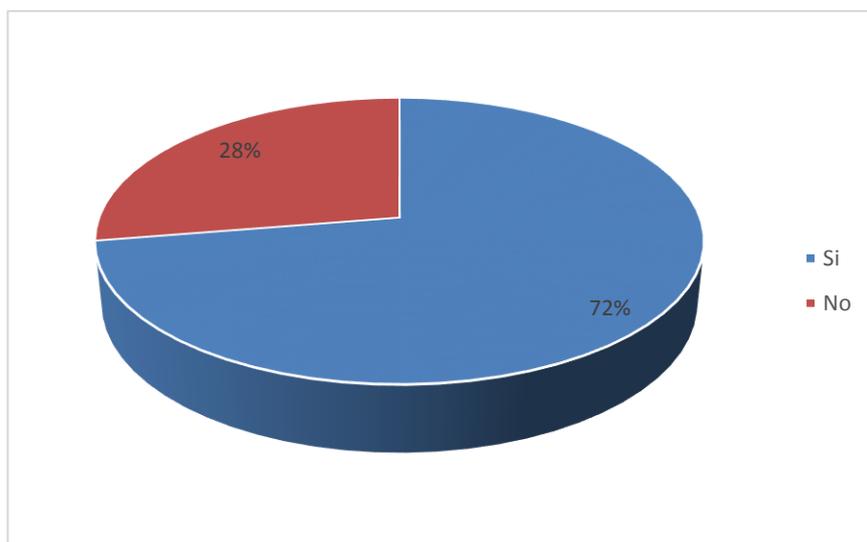


Figura 46.- Insumos entregados

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 37 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿Los insumos son entregados oportunamente para trabajar?”, y que permite medir el indicador capacidad de gestión de la variable competitividad.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 72,4 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 27,6 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada la capacidad de gestión.

- iv. **¿En la organización los conocimientos son compartidos y estos mejoran nuestras habilidades?**

Tabla 38

Conocimientos compartidos

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿En la organización los conocimientos son compartidos y estos mejoran nuestras habilidades?	Si	21	72,40%
	No	8	27,60%
	Total	29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

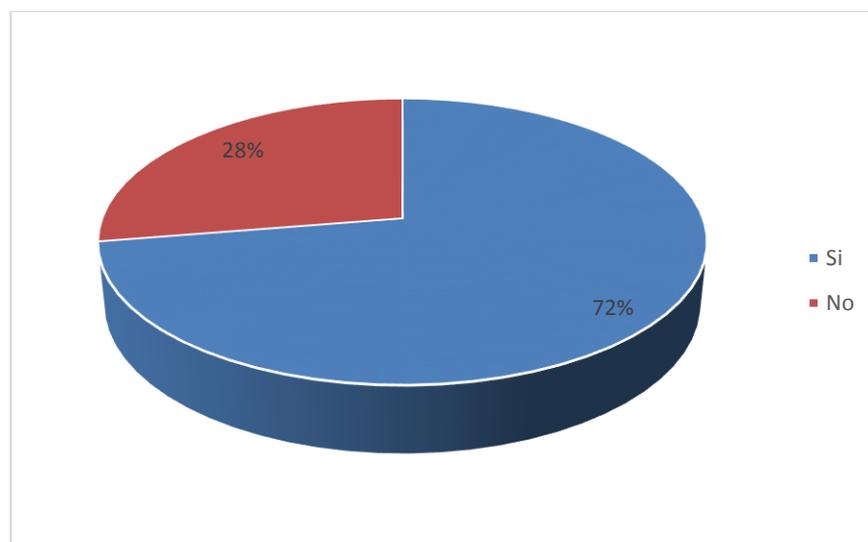


Figura 47.- Conocimientos compartidos

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 38 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿En la organización los conocimientos son compartidos y estos mejoran nuestras habilidades?”, y que permite medir el indicador capacidad de gestión de la variable competitividad.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 72,4 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 27,6 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada la capacidad de gestión.

v. **¿Su trabajo tiene presupuesto para desarrollar?**

Tabla 39

Presupuesto del trabajo

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿Su trabajo tiene presupuesto para desarrollar?	Si	20	69.00%
	No	9	31.00%
	Total	29	100.00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

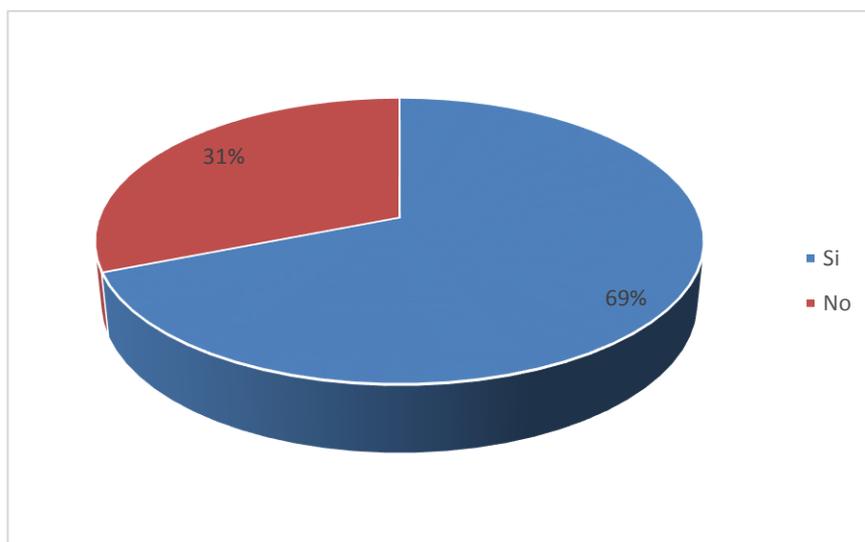


Figura 48.- Presupuesto del trabajo

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 39 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿Su trabajo tiene presupuesto para desarrollar?”, y que permite medir el indicador capacidad de gestión de la variable competitividad.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 69,0 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 31,0 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada la capacidad de gestión.

4.2.3.2. Recursos humanos

- i. ¿Se cuenta con programa de capacitación y desarrollo organizacional?

Tabla 40

Programas de capacitación

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿Se cuenta con programa de capacitación y desarrollo organizacional?	Si	16	55,20%
	No	13	44,80%
Total		29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

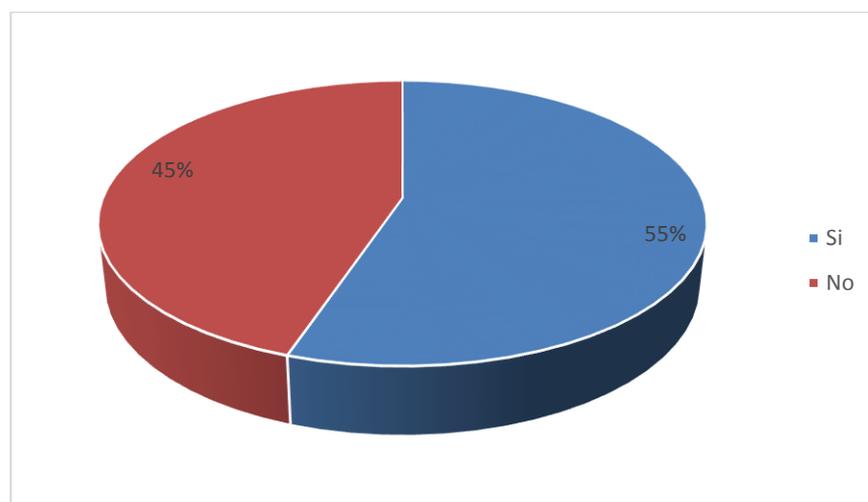


Figura 49.- Programas de capacitación

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 40 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿Se cuenta con programa de capacitación y desarrollo organizacional?”, y que permite medir el indicador recursos humanos de la variable competitividad.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 55,2 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 44,8 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada los recursos humanos.

ii. ¿Se cuenta con manuales de organización?

Tabla 41

Manuales de organización

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿Se cuenta con manuales de organización?	Si	14	48,30%
	No	15	51,70%
Total		29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

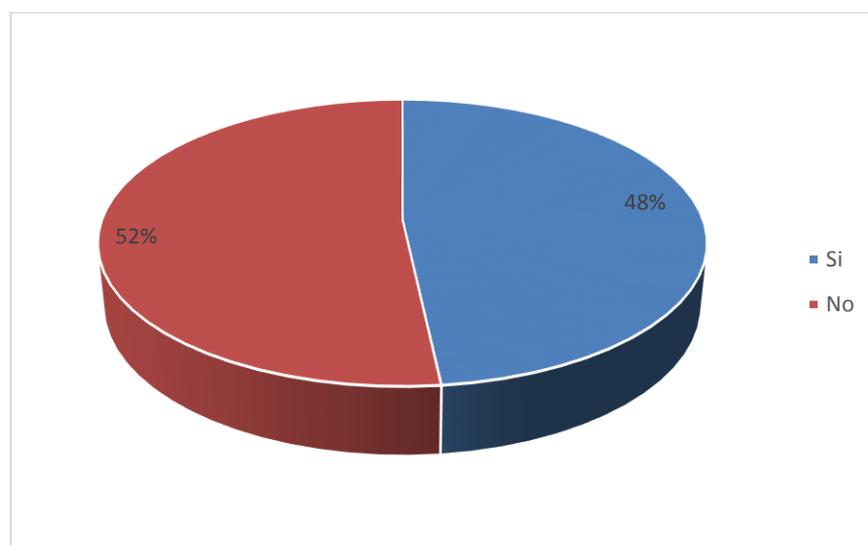


Figura 50.- Manuales de organización

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 41 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿Se cuenta con manuales de organización?”, y que permite medir el indicador recursos humanos de la variable competitividad.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 48,3 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 51,7 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente negativa, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera no tan adecuada los recursos humanos.

iii. **¿Existen evaluaciones de desempeño de acuerdo a las funciones?**

Tabla 42

Evaluaciones de desempeño

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿Existen evaluaciones de desempeño de acuerdo a las funciones?	Si	12	41,40%
	No	17	58,60%
Total		29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

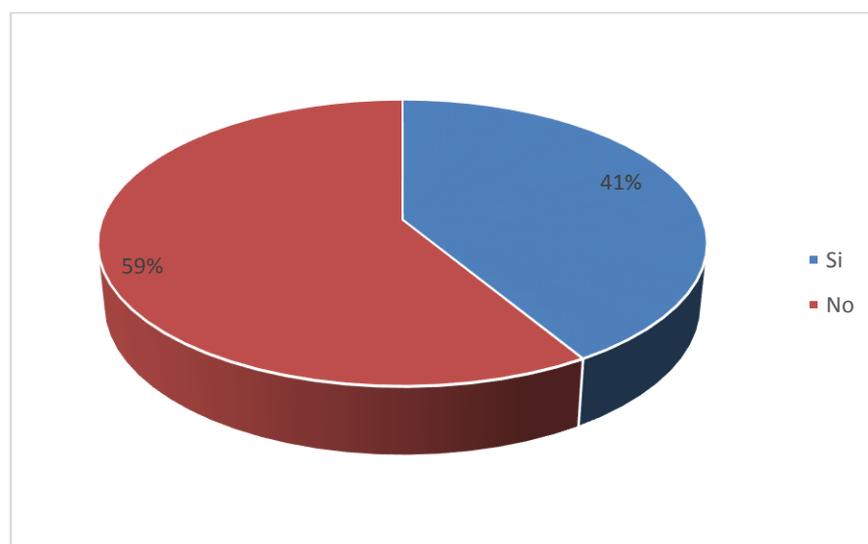


Figura 51.- Evaluaciones de desempeño

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 42 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿Existen evaluaciones de desempeño de acuerdo a las funciones?”, y que permite medir el indicador recursos humanos de la variable competitividad.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 41,4 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 58,6 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente negativa, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera no tan adecuada los recursos humanos.

iv. ¿El personal contratado es idóneo para el área de trabajo?

Tabla 43

Personal idóneo

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿El personal contratado es idóneo para el área de trabajo?	Si	21	72,40%
	No	8	27,60%
Total		29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

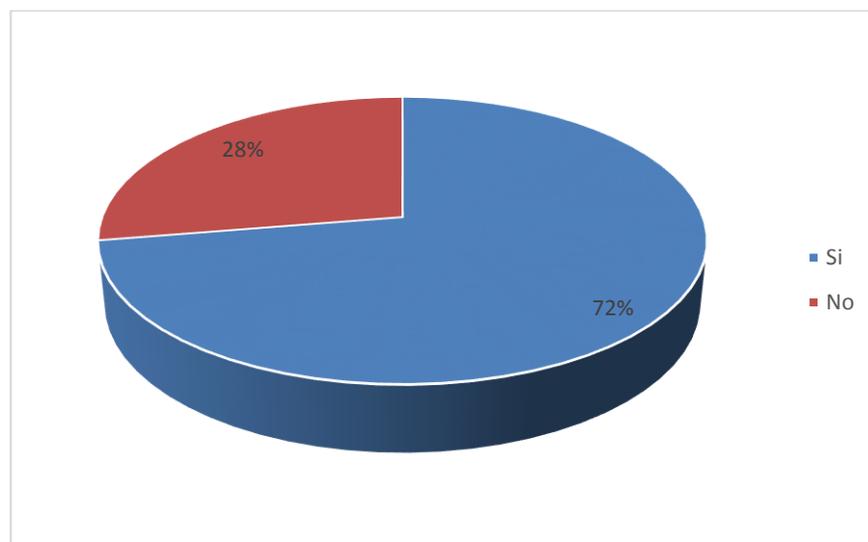


Figura 52.- Personal idóneo

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 43 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿El personal contratado es idóneo para el área de trabajo?”, y que permite medir el indicador recursos humanos de la variable competitividad.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 72,4 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 27,6 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada los recursos humanos.

v. **¿Se cuenta con liderazgo en la empresa?**

Tabla 44

Liderazgo en la empresa

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿Se cuenta con liderazgo en la empresa?	Si	21	72,40%
	No	8	27,60%
Total		29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

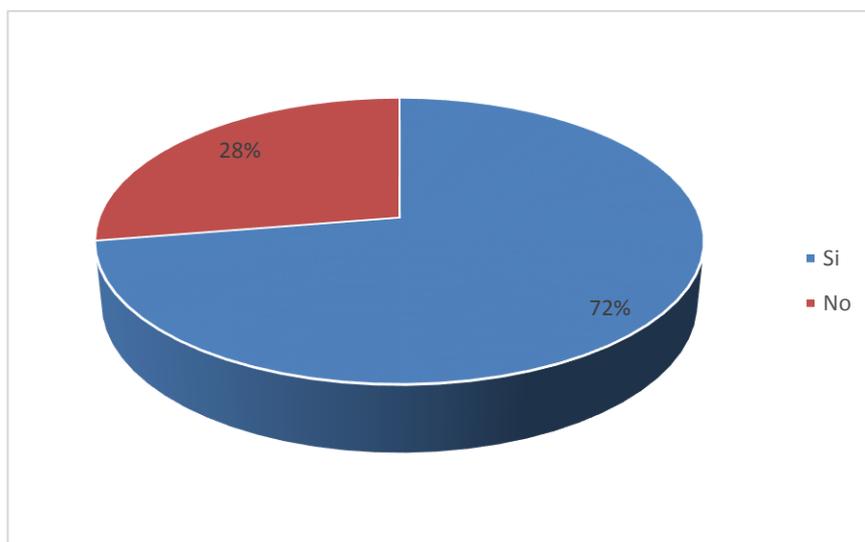


Figura 53.- Liderazgo en la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 44 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿Se cuenta con liderazgo en la empresa?”, y que permite medir el indicador recursos humanos de la variable competitividad.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 72,4 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 27,6 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada los recursos humanos.

4.2.3.3. Internacionalización

i. ¿La organización realiza esfuerzos por salir al extranjero?

Tabla 45

Esfuerzos por salir

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿La organización realiza esfuerzos por salir al extranjero?	Si	3	10,30%
	No	26	89,70%
	Total	29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

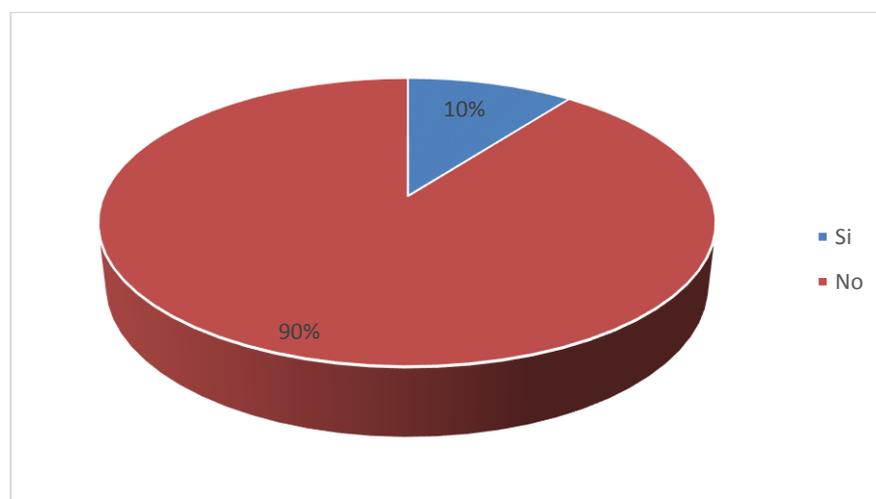


Figura 54.- Esfuerzos por salir

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 45 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿La organización realiza esfuerzos por salir al extranjero?”, y que permite medir el indicador internacionalización de la variable competitividad.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 10,3 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 89,7 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente negativa, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera poco adecuada la internacionalización.

ii. **¿La imagen de la organización es reconocida en otro país?**

Tabla 46

Reconocimiento en otro país

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿La imagen de la organización es reconocida en otro país?	Si	6	20,70%
	No	23	79,30%
Total		29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

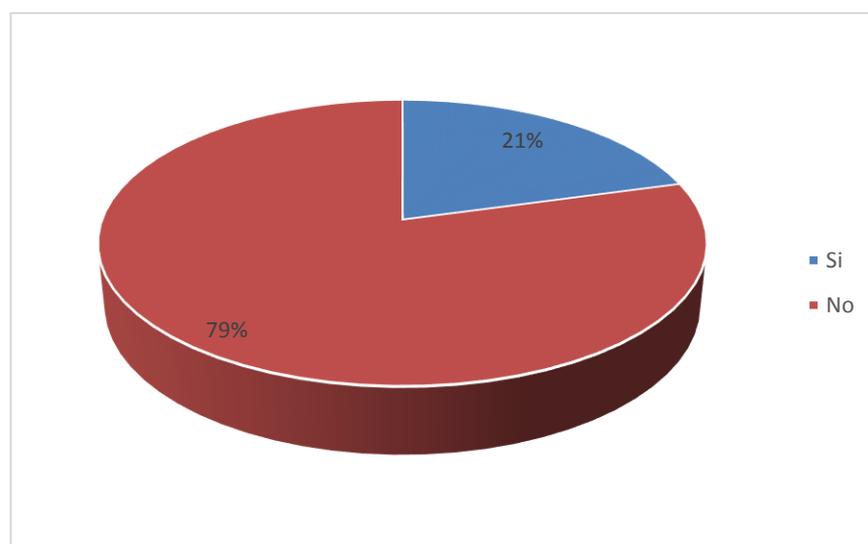


Figura 55.- Reconocimiento en otro país

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 46 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿La imagen de la organización es reconocida en otro país?”, y que permite medir el indicador internacionalización de la variable competitividad.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 20,7 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 79,3 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente negativa, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera poco adecuada la internacionalización.

iii. ¿Cuenta con revisión estratégica de la empresa?

Tabla 47

Revisión estratégica

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿Cuenta con revisión estratégica de la empresa?	Si	14	48,30%
	No	15	51,70%
Total		29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

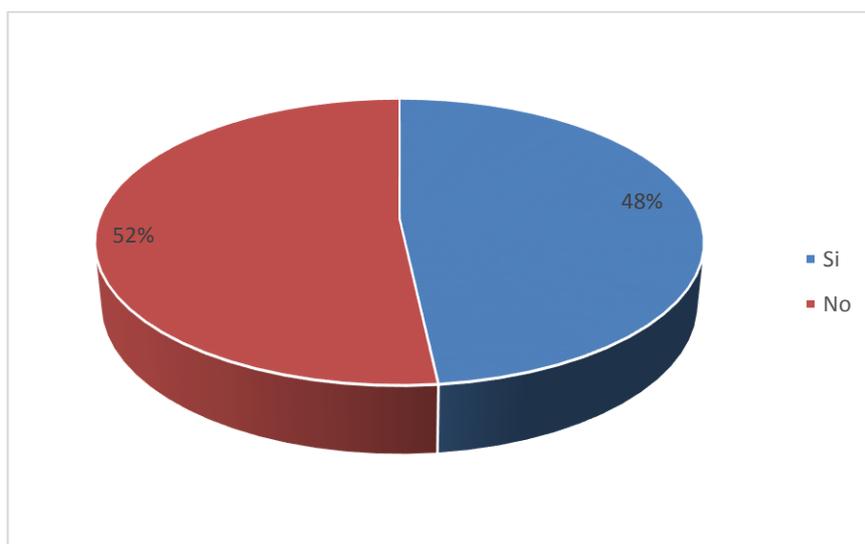


Figura 56.- Revisión estratégica

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 47 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿Cuenta con revisión estratégica de la empresa?”, y que permite medir el indicador Internacionalización de la variable competitividad.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 48,3 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 51,7 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente negativa, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera poco adecuada la internacionalización.

iv. ¿La organización tiene visión de futuro para salir al extranjero?

Tabla 48

Visión para futuro

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿La organización tiene visión de futuro para salir al extranjero?	Si	15	51,70%
	No	14	48,30%
Total		29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

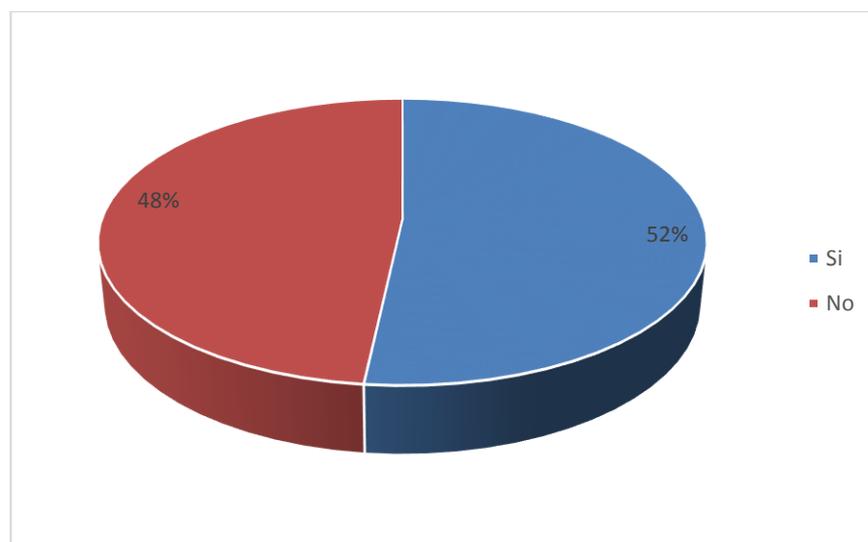


Figura 57.- Visión para futuro

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 48 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿La organización tiene visión de futuro para salir al extranjero?”, y que permite medir el indicador internacionalización de la variable competitividad.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 51,7 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 48,3 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente positiva, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera adecuada la internacionalización.

v. **¿La organización conoce la estrategia de mercado internacional?**

Tabla 49

Conocimiento de estrategia

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
¿La organización conoce la estrategia de mercado internacional?	Si	11	37,90%
	No	18	62,10%
Total		29	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

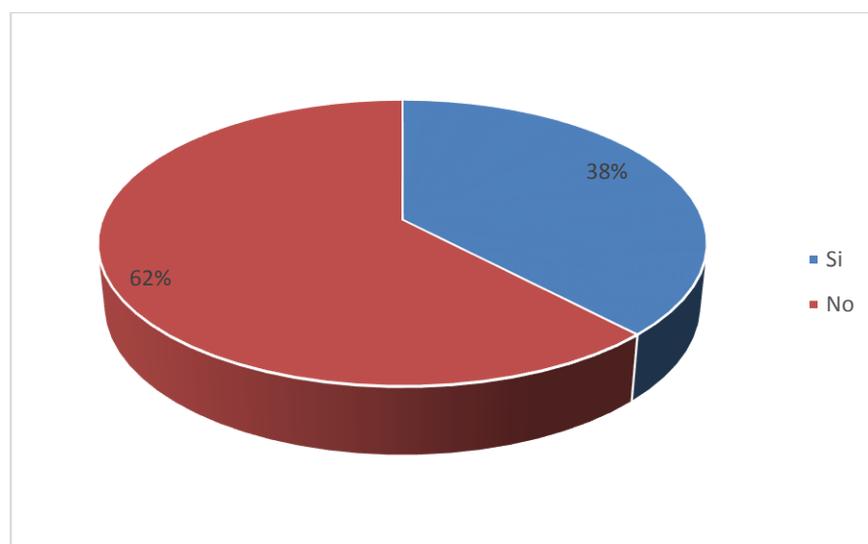


Figura 58.- Conocimiento de estrategia

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Análisis del resultado:

La Tabla 49 presenta el resultado obtenido en relación a la pregunta que formula “¿La organización conoce la estrategia de mercado internacional?”, y que permite medir el indicador internacionalización de la variable competitividad.

Según la información obtenida, se puede citar los siguientes resultados:

- Aquellos trabajadores que indicaron que existe un cumplimiento en relación a la premisa formulada corresponden a una frecuencia del 37,9 % del total.
- Por otro lado, quienes consideraron que la premisa formulada no se cumple, corresponde al 62,1 % del total de trabajadores de la empresa ESCEM E.I.R.L.

Los resultados se presentan con una frecuencia mayoritariamente negativa, el cual es un indicador que la empresa gestiona de manera poco adecuada la internacionalización.

4.2.4. Resumen de resultados

4.2.4.1. Cultura organizacional

Tabla 50

Resumen de resultados cultura organizacional

Dimensión	Item	Media
Comunicación	¿Las comunicaciones garantizan el éxito de nuestro trabajo?	1,17
	¿Se acostumbra decir las cosas clara y precisa en la empresa?	1,28
	¿En la empresa se trabaja en equipo?	1,21
	¿La empresa valora el esfuerzo de sus trabajadores?	1,31
	¿Las reuniones de trabajo son comunicados anticipadamente?	1,31
	Media de Comunicación	1,25
Calidad	¿La tecnología utilizada dirigida al logro de objetivos?	1,10
	¿La calidad está relacionada con la tecnología?	1,07
	¿Los objetivos siempre son alcanzados?	1,21
	¿Los valores son respetados y guían nuestra vida laboral?	1,10
	¿La preparación del directivo es competente para dirigir la empresa?	1,14
	Media de Calidad	1,12
Capacidades Directivas	¿El jefe proporciona formas de solucionar los problemas?	1,14
	¿El jefe fomenta la inteligencia para superar obstáculos?	1,10
	¿El jefe es símbolo de éxito y eficacia?	1,24
	¿El jefe se preocupa por nuestra formación?	1,28
	¿El jefe cuenta con mi respeto?	1,17
	Media de Capacidades Directivas	1,18
Identidad	¿Conozco la misión de la empresa?	1,55
	¿Conozco lo objetivos de la empresa?	1,59
	¿Conozco historia y logros de la empresa?	1,62
	¿La visión de la organización es clara y precisa?	1,45
	¿Estoy plenamente identificado co la empresa?	1,38
	Media de Identidad	1,51

	¿La empresa ofrece Incentivos adecuados?	1,34
Reconocimientos / Incentivos	¿La empresa valora la contribución que hago?	1,41
	¿Mi trabajo es reconocido?	1,34
	¿Me siento realizado al trabajar en la organización?	1,38
	¿Los compañeros aprecian mi trabajo?	1,31
	Media de Reconocimientos / Incentivos	1,35
Contribución personal	¿Siento que soy útil en el trabajo?	1,24
	¿Mi trabajo marca la diferencia?	1,31
	¿Mi trabajo es valioso para la empresa?	1,24
	¿Siento que soy pieza clave en la empresa?	1,48
	¿Mi formación y habilidades es suficiente para realizar mi trabajo?	1,24
	Media de Contribución personal	1,30
	Media de Cultura Organizacional	1,29

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Considerando las escalas de dicotómico de calificación donde 1: Si y 2: No.

Como se aprecia, la media de calificación de la cultura organizacional es de 1,29; lo que indica una mayor tendencia hacia un cumplimiento de una adecuada cultura pero con ciertas falencias en el cumplimiento.

Estos resultados, se sustentan en calificaciones que indican una mayoría de cumplimiento de una adecuada comunicación, un cumplimiento adecuado de la calidad, adecuadas capacidades directivas, problemas de identidad, un adecuado reconocimiento / incentivos, y adecuados niveles e contribución personal.

4.2.4.2. Competitividad

Tabla 51

Resumen de resultados de competitividad

Dimensión	Item	Media
Capacidad de gestión	¿La organización realiza mejoras de equipos e instalaciones?	1,34
	¿La empresa cuenta con tecnología oportuna para competir?	1,41
	¿Los insumos son entregados oportunamente para trabajar?	1,28
	¿En la organización los conocimientos son compartidos y estos mejoran nuestras habilidades?	1,28
	¿Su trabajo tiene presupuesto para desarrollar?	1,31
Media de Capacidad de Gestión		1,32
Recursos Humanos	¿Se cuenta con programa de capacitación y desarrollo organizacional?	1,45
	¿Se cuenta con manuales de organización?	1,52
	¿Existen evaluaciones de desempeño de acuerdo a las funciones?	1,59
	¿El personal contratado es idóneo para el área de trabajo?	1,28
	¿Se cuenta con liderazgo en la empresa?	1,28
Media de Recursos Humanos		1,42
Internacionalización	¿La organización realiza esfuerzos por salir al extranjero?	1,90
	¿La imagen de la organización es reconocida en otro país?	1,79
	¿Cuenta con revisión estratégica de la empresa?	1,52
	¿La organización tiene visión de futuro para salir al extranjero?	1,48
	¿La organización conoce la estrategia de mercado internacional?	1,62
Media de Internacionalización		1,66
Media de Competitividad		1,47

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Considerando las escalas de Dicotómico de calificación donde 1: Si y 2: No.

Como se aprecia, la competitividad obtuvo una media de 1,47 que explica calificaciones regulares, con frecuencias que indican un cumplimiento y otras que rechazan el cumplimiento de la variable.

Este resultado, se comprueba a partir de sus tres dimensiones, la capacidad de gestión con una media de 1,32 puntos, los recursos humanos con 1,42 y la internacionalización con 1,62, siendo este último el indicador menor calificado y que denota mayores problemas de cumplimiento dada las frecuencias.

4.3. PRUEBA ESTADÍSTICA

4.3.1. Comprobación de hipótesis general

El planteamiento de la hipótesis general indica lo siguiente:

H0: No existe relación entre la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017.

H1: Existe relación entre la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017.

La prueba de hipótesis se ejecuta en el programa SPSS. En el software citado se calcula el coeficiente sigma o valor-P, que permite determinar si existe o no relación.

Los resultados son:

a) Prueba Rho Spearman

Tabla 52

Prueba Rho Spearman cultura organizacional y competitividad

			Cultura Organizacional	Competitividad
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	0,558(**)
		Sig. (bilateral)	.	0,002
		N	29	29
	Competitividad	Coeficiente de correlación	0,558(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	0,002	.
		N	29	29

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS

b) Decisión de la hipótesis

El Valor-P calculado es de 0,002, el cual al ser menor de 0,05 es indicador que existe una relación estadísticamente significativa entre las variables.

Por ende, se acepta la hipótesis alterna, dado que cultura organizacional se relaciona con la competitividad a un nivel de confianza del 95%.

4.3.2. Comprobación de hipótesis específicas

4.3.2.1. Hipótesis específica 1

El planteamiento de la hipótesis específica 1 indica lo siguiente:

H0: No existe relación entre la dimensión comunicación de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017.

H1: Existe relación entre la dimensión comunicación de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017.

La prueba de hipótesis se ejecuta en el programa SPSS. En el software citado se calcula el coeficiente sigma o valor-P, que permite determinar si existe o no relación.

Los resultados son:

a) Prueba Rho Spearman

Tabla 53

Prueba Rho Spearman comunicación y competitividad

			Comunica ción	Competitivi dad
Rho de Spearman	Comunicación	Coefficiente de correlación	1,000	0,177
		Sig. (bilateral)	.	0,358
		N	29	29
	Competitividad	Coefficiente de correlación	0,177	1,000
		Sig. (bilateral)	0,358	.
		N	29	29

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS

Decisión de la hipótesis

El Valor-P calculado es de 0,358, el cual al ser mayor de 0,05 es indicador que no existe una relación estadísticamente significativa entre las variables.

Por ende, se rechaza la hipótesis alterna, dado que la dimensión comunicación no se relaciona con la competitividad a un nivel de confianza del 95%.

4.3.2.2.Hipótesis específica 2

El planteamiento de la hipótesis específica 2 indica lo siguiente:

H0: No existe relación entre la dimensión calidad de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017.

H1: Existe relación entre la dimensión calidad de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017.

La prueba de hipótesis se ejecuta en el programa SPSS. En el software citado se calcula el coeficiente sigma o valor-P, que permite determinar si existe o no relación.

Los resultados son:

a) Prueba Rho Spearman

Tabla 54

Prueba Rho Spearman calidad y competitividad

			Competitividad	Calidad
Rho de Spearman	Competitividad	Coefficiente de correlación	1,000	0,140
		Sig. (bilateral)	.	0,469
		N	29	29
	Calidad	Coefficiente de correlación	0,140	1,000
		Sig. (bilateral)	0,469	.
		N	29	29

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS

b) Decisión de la hipótesis

El Valor-P calculado es de 0,469, el cual al ser mayor de 0.05 es indicador que no existe una relación estadísticamente significativa entre las variables.

Por ende, se rechaza la hipótesis alterna, dado que la dimensión calidad no se relaciona con la competitividad a un nivel de confianza del 95%.

4.3.2.3.Hipótesis específica 3

El planteamiento de la hipótesis específica 3 indica lo siguiente:

H0: No existe relación entre la dimensión capacidades directivas de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017.

H1: Existe relación entre la dimensión capacidades directivas de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017.

La prueba de hipótesis se ejecuta en el programa SPSS. En el software citado se calcula el coeficiente sigma o valor-P, que permite determinar si existe o no relación.

Los resultados son:

a) Prueba Rho de Spearman

Tabla 55

Prueba Rho Spearman capacidades directivas y competitividad

			Competitividad	Capacidades Directivas
Rho de Spearman	Competitividad	Coefficiente de correlación	1,000	0,312
		Sig. (bilateral)	.	0,099
		N	29	29
	Capacidades Directivas	Coefficiente de correlación	0,312	1,000
		Sig. (bilateral)	0,099	.
		N	29	29

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS

b) Decisión de la hipótesis

El Valor-P calculado es de 0,099, el cual al ser mayor de 0,05 es indicador que no existe una relación estadísticamente significativa entre las variables.

Por ende, se rechaza la hipótesis alterna, dado que la dimensión capacidades directivas de la cultura organizacional no se relaciona con la competitividad a un nivel de confianza del 95%.

4.3.2.4.Hipótesis específica 4

El planteamiento de la hipótesis específica 4 indica lo siguiente:

H0: No existe relación entre la dimensión identidad de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCSEM E.I.R.L. Moquegua, 2017

H1: Existe relación entre la dimensión identidad de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCSEM E.I.R.L. Moquegua, 2017

La prueba de hipótesis se ejecuta en el programa SPSS. En el software citado se calcula el coeficiente sigma o valor-P, que permite determinar si existe o no relación.

Los resultados son:

a) Prueba Rho de Spearman

Tabla 56

Prueba Rho Spearman identidad y competitividad

		Competitividad		Identidad
Rho de Spearman	Competitividad	Coeficiente de correlación	1,000	0,618(**)
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	29	29
	Identidad	Coeficiente de correlación	0,618(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	29	29

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS

b) Decisión de la hipótesis

El Valor-P calculado es de 0,000, el cual al ser menor de 0,05 es indicador que existe una relación estadísticamente significativa entre las variables.

Por ende, se acepta la hipótesis alterna, dado que la dimensión identidad de la cultura organizacional se relaciona con la competitividad a un nivel de confianza del 95%.

4.3.2.5.Hipótesis específica 5

El planteamiento de la hipótesis específica 5 indica lo siguiente:

H0: No existe relación entre la dimensión reconocimientos/incentivos de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017

H1: Existe relación entre la dimensión reconocimientos/incentivos de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017

La prueba de hipótesis se ejecuta en el programa SPSS. En el software citado se calcula el coeficiente sigma o valor-P, que permite determinar si existe o no relación.

Los resultados son:

a) Prueba Rho Spearman

Tabla 57

Prueba Rho Spearman reconocimientos/incentivos y competitividad

			Competiti vidad	Reconoci mientos / Incentivos
Rho de Spearman	Competitividad	Coefficiente de correlación	1,000	0,571(**)
		Sig. (bilateral)	.	0,001
		N	29	29
	Reconocimientos / Incentivos	Coefficiente de correlación	0,571(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	0,001	.
		N	29	29

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS

b) Decisión de la hipótesis

El Valor-P calculado es de 0,001, el cual al ser menor de 0,05 es indicador que existe una relación estadísticamente significativa entre las variables.

Por ende, se acepta la hipótesis alterna, dado que la dimensión reconocimientos / incentivos de la cultura organizacional se relaciona con la competitividad a un nivel de confianza del 95%.

4.3.2.6.Hipótesis específica 6

El planteamiento de la hipótesis específica 6 indica lo siguiente:

H0: No existe relación entre la dimensión contribución personal de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017

H1: Existe relación entre la dimensión contribución personal de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017

La prueba de hipótesis se ejecuta en el programa SPSS. En el software citado se calcula el coeficiente sigma o valor-P, que permite determinar si existe o no relación.

Los resultados son:

a) Prueba Rho Spearman

Tabla 58

Prueba Rho Spearman contribución personal y competitividad

			Competitividad	Contribución personal
Rho de Spearman	Competitividad	Coefficiente de correlación	1,000	0,467(*)
		Sig. (bilateral)	.	0,011
		N	29	29
	Contribución personal	Coefficiente de correlación	0,467(*)	1,000
		Sig. (bilateral)	0,011	.
		N	29	29

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS

b) Decisión de la hipótesis

El Valor-P calculado es de 0,011, el cual al ser menor de 0,05 es indicador que existe una relación estadísticamente significativa entre las variables.

Por ende, se acepta la hipótesis alterna, dado que la dimensión contribución personal de la cultura organizacional se relaciona con la competitividad a un nivel de confianza del 95%.

4.3.3. Discusión de resultados

La investigación ha permitido demostrar que la cultura organizacional y la competitividad presentan una relación significativa, dada las pruebas de hipótesis implementadas, y que demuestran que mantener condiciones adecuadas de comunicación, calidad en los procesos, capacidades directivas, identidad, reconocimientos/incentivos y la contribución personal, son factores que inciden en gran medida para que la empresa pueda generar mayor competitividad, en términos de capacidad de gestión, recursos humanos e internalización.

Estos resultados, en contraste con los planteamientos teóricos, permiten comprobar las teorías de Oster (1999), quien sugiere la importancia de la cultura organizacional como parte del diseño estructural de una organización, y que permite definir una identidad.

Del mismo modo, dado el análisis de los estudios de Calderón (2013), se contrasta que la cultura organizacional es un factor que afecta la estabilidad de los trabajadores en la organización, y ello provoca inestabilidad en el rendimiento individual, inclusive pudiendo afectar la competitividad de cada trabajador.

En tanto, la investigación también demuestra que la competitividad es un concepto complejo en diferentes empresas Pymes, por lo que resulta necesario construir competencias laborales que permitan impulsar resultados positivos en la organización. Ello se puede contratar en función de lo formulado por Castaño & Gutiérrez (2011).

Cabe agregar que los resultados de la investigación permiten dimensionar la importancia de la cultura organizacional, a nivel de cada una de sus dimensiones, y cómo es que ellas pueden determinar la competitividad de los trabajadores de la organización, dando de este modo una visión mucho más clara de la importancia de mantener un ambiente de trabajo y una identidad claramente definidas, que contribuyan a generar mejores resultados, traducidos en términos financieros y económicos como resultante final.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

5.1.CONCLUSIONES

1. Se logró determinar la existencia de la relación que existe entre la cultura organizacional y competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017, a través del cálculo del coeficiente de correlación Valor-P, el cual, debido a que toma un valor de 0,002, menor a 0,05, permite determinar dicha relación. Por ende se puede indicar que la competitividad de la empresa ESCEM E.I.R.L. está estrechamente ligada con la cultura organizacional, la cual se ve afectada por la primera, y que denota la importancia de dicha variable como un constructo que puede mejorar la competitividad organizacional.
2. La investigación permitió determinar que no existe relación significativa entre la dimensión comunicación de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L, dado el cálculo de un Valor-P de 0,358; que al ser mayor que 0,05 permite concluir que no exista relación significativa. Este resultado es indicador que la comunicación no suele ser un factor relacionado con la cultura organizacional. A pesar de ello es importante indicar que considerando que las condiciones adecuadas generadas por directivos y compañeros

de trabajo genera una cultura de trabajo mucho más consolidada, la cual es compartida por cada uno de los miembros de la organización, ello puede repercutir sobre la funcionalidad de la organización en términos de relaciones humanas.

3. Tras realizar el estudio, se logró determinar que no existe la relación entre la dimensión calidad de la cultura organizacional y competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L., a través del cálculo del Valor-P, el cual indica un coeficiente de 0,469 que al ser mayor de 0,05 rechaza dicha relación. En tal sentido, se puede entender que la calidad es una dimensión que no genera alguna influencia o variabilidad significativa para determinar cambios sobre la cultura organizacional. En tal sentido, la calidad no suele ser un factor que pueda condicionar la competitividad de los trabajadores, pero no por ello deja de ser una variable de importancia para mejorar los resultados organizacionales.

4. Los resultados del estudio permitieron determinar que no existe la relación entre la dimensión capacidades directivas y la competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L., encontrando que debido a que el Valor-P es mayor a 0,05, es decir, 0,099; se deduce que no existe relación significativa entre las variables. Por ende se puede indicar que las capacidades directivas no son un factor que amenace con la generación de una adecuada cultura organizacional, pero ello no quita la necesidad

de reforzarla para que contribuya de forma positiva sobre la misma.

5. La investigación permitió determinar que existe una relación significativa entre la dimensión identidad de cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L., dado el Valor-P de 0,000, que al ser menor de 0,05 permite concluir dicha afirmación. Este resultado es un indicador que la identidad de los trabajadores respecto a su lugar de trabajo es un factor importantísimo para fortalecer la cultura organizacional, y que finalmente es transmitida inclusive hacia nuevos trabajadores.

6. El estudio permitió determinar la existencia de una relación entre la dimensión reconocimientos/incentivos de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L., en función del Valor-P calculado de 0,001, que es menor que 0,05 y permite determinar tal conclusión. Por ello, se puede afirmar que la cultura organizacional puede verse determinada a partir del factor reconocimiento/incentivos, los cuales comprenden aspectos generadores de motivación y satisfacción dado el justo reconocimiento por la labor desempeñada.

7. Tras realizar los contrastes de hipótesis correspondientes, los resultados permiten determinar que si existe relación significativa entre la dimensión contribución personal de la cultura organizacional y la

competitividad en la ESCEM E.I.R.L., en función del Valor-P de 0,011 que al ser menor de 0,05 permite determinar la relación. Este resultado es indicador que el trabajo que desarrollan los trabajadores a partir del cumplimiento de sus funciones son un factor importante para determinar una adecuada cultura organizacional.

5.2. SUGERENCIAS

1. La empresa ESCEM EIRL, por medio de su gerencia general debe implementar programas para impulsar la determinación de una cultura organizacional bajo estándares de calidad, en los que se genere un compromiso compartido de los trabajadores para el logro de las metas organizacionales. Dicho programa debe programarse en el plan de trabajo anual, y debe de considerar un presupuesto especial asignado para la inversión en mejoras de las condiciones laborales.
2. La empresa ESCEM EIRL debe programar con frecuencia semestral la ejecución de talleres que motiven la mejoría de las relaciones laborales a través del fortalecimiento de la comunicación organizacional, dada la generación de mayor confianza entre los miembros del equipo. Dichos talleres deben realizarse en jornadas especiales fuera de la organización y a modo de confraternización.

3. La gerencia general, debe proponer la ejecución de evaluaciones de desempeño y de procesos, que permitan estandarizarlos y generar mejoras en los mismos para crear de este modo una cultura de calidad en el trabajo. Dicha cultura de calidad brindará resultados e indicadores para tomar decisiones posteriores.
4. La gerencia general de la empresa, debe programar capacitaciones a las demás gerencias y jefaturas para mejorar las habilidades gerenciales, a través de la generación de empatía e introducción de técnicas de gestión, control y seguimiento. Ello permitirá mejorar las condiciones de trabajo y generar mayor identificación de parte de los trabajadores.
5. La empresa debe promover la creación y celebración de fechas especiales en los que haga partícipe a la totalidad de colaboradores de la empresa bajo el objetivo de mejorar los lazos y generar mayor identidad corporativa, a través de la generación del orgullo por ser parte de la empresa. Las fechas deben de ser propuestas por los propios trabajadores y programadas en el calendario para su celebración.
6. La gerencia general, debe evaluar la escala salarial de sus trabajadores y considere implementar reconocimientos, no solo de tipo económicos, a los trabajadores cuando estos realicen buenos desempeños en su puesto de trabajo.

7. La gerencia general en coordinación con el área de personal debe realizar una evaluación de los manuales de organización y funciones a fin de evaluar si realmente los trabajadores realizan de forma adecuada sus funciones según el contexto organizacional, y evaluar que mejoras y cambios generar a fin de lograr mayor efectividad en la labor.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, S., & Collopy, F. (2007). La rentabilidad de ganar. *Revista Internacional de Negocios*, 116.
- Asbjornsen, S., & Shalev, M. (2010). Subastas de reversión electrónica y el sector público. *Revista de Contratación Pública*, 428.
- Beinhocker, E. (2007). *El origen de la riqueza*. Harvard Business School Press.
- Bodily, S., & Allen, M. (1999). *Un proceso de Diálogo para elegir estrategias de creación de valor*. De Jstore.
- Calderón, Z. (2013). *La cultura organizacional en la estabilidad laboral” (estudio realizado en lubricantes la calzada s.a.)*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Casa, M. (2015). *ii. La Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de San. Andahuaylas: Universidad Nacional José María Arguedas*.
- Castaño, L., & Gutiérrez, A. (2011). *Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del Área Metropolitana Centro Occidente AMCO*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Centty. (2002). *Nuevo mundo, investigadores y consultores*. Fundación para el desarrollo humano.
- Conduce Tu Empresa. (2011). *Conduce Tu Empresa*. Obtenido de Conduce Tu Empresa Web Site: <http://blog.conducetuempresa.com/2011/05/la-administracion-dentro-de-las.html>

- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Culturas corporativas: los ritos y rituales de la vida corporativa*. Penguin Books.
- Denison, D. (1990). *Cultura corporativa y efectividad organizativa*. Wiley.
- Economía Simple. (s.f.). *Economía Simple*. Obtenido de Economía Simple Web Site: <https://www.economiasimple.net/glosario/internacionalizacion>
- Elliott, J. (1951). *La cultura cambiante de una fábrica*. Londres: Publicaciones de Tavistock.
- Elliott., J. (1998). *Organización requerida: un sistema total para una organización gerencial efectiva y liderazgo gerencial para el siglo XXI*. Arlington, VA: Cason Hall.
- Esteban. (2013). *Cultura organizacional, compromiso cristiano y la satisfacción laboral en los docentes de la Universidad Peruana Unión de la ciudad de Lima, Perú*. Lima: Universidad Peruana Unión.
- Evans, M. (2013). *Estrategias basadas en la tecnología para potenciar su negocio*. Forbes.
- García, M. (2013). *El desarrollo organizacional en las pequeñas empresas: Una propuesta de intervención interactiva*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- General I. (s.f.). *Concepto Definición*. Obtenido de Concepto Definición Web Site: <http://conceptodefinicion.de/identidad/>
- General R. (27 de Octubre de 2014). *Concepto Definición*. Obtenido de Concepto Definición Web Site: <http://conceptodefinicion.de/recursos-humanos/>

- Grant, A. (2016). Los donantes lo toman todo: la dimensión oculta de la cultura corporativa. *McKinsey*.
- Handy, C. (1976). Entendiendo las organizaciones. *Oxford University Press*.
- Harris, S. (1994). Cultura organizacional y Sensemaking individual: una perspectiva basada en esquemas. *Ciencia organizacional*, 309-321.
- Harrison, R. (1972). Comprender el carácter de su organización. *Harvard Business Review*.
- Hernández, M., Mendoza, J., & González, L. (2008). *Construcción y Validez del Instrumento de Cultura Organizacional y Competitivo (ICOC)*. Hidalgo: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Hernández, Mendoza, & Gonzalez. (2011). *Construcción y validación del instrumento de cultura organizacional y competitividad (ICOC)*. Universidad de Salamanca.
- Hill, C., & Jones, G. (2013). *Gestión estratégica: un enfoque integrado*. Estados Unidos: South-Western Cengage Learning.
- Hofstede, G. (2001). *Consecuencias de la cultura: Comparación de valores, comportamientos, instituciones y organizaciones en todas las naciones*. Sage Publications.
- Instituto Alemán para la Normalización. (1979). Definición de Calidad. *DIN 55*, 350-11.
- Johnson, G. (1988). Repensar el Incrementalismo. *Revista de Gestión Estratégica*, 75-91.

- Jorgenson, E. (2017). *Por qué la creación de valor es la base de la empresa: cómo definirla, medirla y administrarla*. Evergreen.
- Keddy, P. (2001). Competencia. *Kluwer Dordrecht*, 552.
- Kirzner, I. (1982). Competencia, regulación y el proceso de mercado: una perspectiva "austríaca".
- Mars Library. (2014). *La combinación de marketing en la estrategia de marketing: producto, precio, lugar y promoción*. Mars Library.
- O'Rielly, Chatman, & Caldwell. (1991). Gente y cultura organizacional: un enfoque de comparación de perfil para evaluar el ajuste persona-organización. *Academy of Management Journal*, 487-516.
- Pérez, J. (2008). *Definición*. Obtenido de Definición Web Site: <https://definicion.de/comunicacion/>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2010). *Definición*. Obtenido de Definición Web Site: <https://definicion.de/incentivo/>
- Pérez, J., & Merino, M. (2008). *Definición*. Obtenido de Definición Web Site: <https://definicion.de/gestion/>
- Pérez, J., & Merino, M. (2011). *Definición*. Obtenido de Definición Web Site: <https://definicion.de/contribucion/>
- Porter, M. (1979). *Cómo las fuerzas competitivas forman la estrategia*. Harvard Business Review.
- Porter, M. (2007). *La ventaja competitiva de las naciones*. México.
- Porter, M., Argyres, N., & McGahan, A. (2002). *Una entrevista con Michael Porter*. The Academy of Management Executive.

- Robbins, S. (2003). *Comportamiento Organizacional*. México.
- Roca. (2009). *Relación entre la cultura interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga*. Ayacucho: Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.
- Ruiz, E. (2009). Discriminar o diversificar. *PositivePsyche.Biz Corp*.
- Schein, E. (1992). *Cultura organizacional y liderazgo: una vista dinámica*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shapiro, C. (1989). *La teoría de la estrategia empresarial*. Rand Journal of Economics.
- Simandan, D. (2017). Competencia, contingencia y desestabilización en ensambles urbanos y redes de actores. *Geografía Urbana*, 1-12.
- Simkovic, M. (2013). *Competencia y crisis en la titulización de hipotecas*. Indiana.
- Slater, F., & Zwirlein, J. (1996). *Teoría financiera y estrategia financiera*. Wiley.
- Smith, K., Ferrier, W., & Ndofor, H. (2001). Investigación competitiva de la dinámica: Crítica y direcciones futuras. . *Manual de gestión estratégica*, 315-361.
- Stigler, G. (1987). Competencia. *The New Palgrave Dictionary of Economics*.
- Takeda, B. (2007). Investigación de la tenencia de los empleados en relación con las relaciones de la personalidad y los valores personales de los empresarios y sus percepciones de sus empleados. *ProQuest*, 2.
- The Boston Consulting Group Coporate Development and Finance. (2017). *Estrategia de creación de valor*. BCG.

- Tito, F. (2017). *La administración de los recursos humanos y su relación con el nivel de competitividad de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna – 2013*. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- Velazco, E. (2017). *La Competencia Laboral y el Clima Organizacional de la Unidad de Prestaciones Económicas Lima Oeste del Seguro Social de Salud – EsSalud – Lima – 2015*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Vilca, P. (2016). *La cultura organizacional y el compromiso laboral del personal de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna, en el 2010*. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

ANEXO:

Anexo 1. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
1. Interrogante Principal	1. Objetivo General	1. Hipótesis General	1. Hipótesis General	Tipo de investigación	1. Conclusión General	
¿Existe relación entre la Cultura Organizacional y Competitividad en la empresa ESCCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017?	Determinar la relación que existe entre la Cultura Organizacional y Competitividad en la empresa ESCCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017.	Existe relación entre la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017	Variable 1 (X)	Básico y de nivel correlacional	1. Se logró determinar la existencia de la relación que existe entre la Cultura Organizacional y Competitividad en la empresa ESCCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017, a través del cálculo del coeficiente de correlación Valor-P, el cual, debido a que toma un valor de 0.002, menor a 0.05, permite determinar dicha relación. Por ende se puede indicar que la competitividad de la empresa ESCCEM E.I.R.L. está estrechamente ligada con la cultura organizacional, la cual se ve afectada por la primera	1. La empresa ESCCEM E.I.R.L., por medio de su Gerencia General debe implementar programas para impulsar la determinación de una cultura organizacional bajo estándares de calidad, en los que se genere un compromiso compartido de los trabajadores para el logro de las metas organizacionales. Dicho programa debe programarse en el Plan de Trabajo Anual, y debe de considerar un presupuesto especial asignado para la inversión en mejoras de las condiciones laborales.

2. Interrogantes Específicas	2. Objetivos Específicos	2. Hipótesis Específicas	X1: Cultura Organizacional	Diseño de investigación		
¿Existe relación entre la dimensión comunicación de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017?	Determinar la relación que existe entre la dimensión comunicación de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua 2017.	Existe relación entre la dimensión comunicación de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017.	Dimensiones/Indicadores:	No experimental	2. Conclusiones Específicas	
¿Existe relación entre la dimensión calidad de la cultura organizacional y competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017?	Determinar la relación que existe entre la dimensión calidad de la cultura organizacional y competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017.	Existe relación entre la dimensión calidad de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017.	X1. Comunicación X2. Calidad X3. Capacidad directivos X4. Identidad X5. Reconocimientos/incentivos X6. Contribución personal	Ámbito de estudio	2. La investigación permitió determinar que no existe relación entre la dimensión comunicación de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L., dado el cálculo de un Valor-P de 0.358, que al ser mayor que 0.05 permite concluir que no existe relación significativa. Este resultado es indicador de la no importancia de la comunicación como factor para generar una adecuada cultura organizacional.	2. La empresa ESCEM EIRL debe programar con frecuencia semestral la ejecución de talleres que motiven la mejoría de las relaciones laborales a través del fortalecimiento de la comunicación organizacional, dada la generación de mayor confianza entre los miembros del equipo. Dichos talleres deben realizarse en jornadas especiales fuera de la organización y a modo de confraternización

<p>¿Existe relación entre la dimensión capacidades directivas de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre la dimensión capacidades directivas y la competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017.</p>	<p>Existe relación entre la dimensión capacidades directivas de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017.</p>	<p>Variable 2 (Y)</p>	<p>Administrativos y operativos de la empresa ESCEM E.I.R.L Moquegua 2017</p>	<p>3. Tras realizar el estudio se logró determinar que no existe la relación que existe entre la dimensión calidad de la cultura organizacional y competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L., a través del cálculo del Valor-P, el cual indica un coeficiente de 0.469 que al ser mayor de 0.05 rechaza dicha relación. En tal sentido, se puede entender que la calidad es una dimensión que no genera alguna influencia o variabilidad significa para determinar cambios sobre la cultura organizacional.</p>	<p>3. La Gerencia General debe proponer la ejecución de evaluaciones de desempeño y de procesos, que permitan estandarizarlos y generar mejoras en los mismos para crear de este modo una cultura de calidad en el trabajo. Dicha cultura de calidad brindará resultados e indicadores para tomar decisiones posteriores.</p>
---	---	--	------------------------------	---	--	---

<p>¿Existe relación entre la dimensión identidad de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre la dimensión identidad de cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017.</p>	<p>Existe relación entre la dimensión identidad de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017.</p>	<p>Y: Competitividad</p>	<p>Población</p>	<p>4. Los resultados del estudio permitieron determinar que no existe relación entre la dimensión capacidades directivas y la competitividad en la empresa ESCCEM E.I.R.L., encontrando que debido a que el Valor-P es mayor a 0.05, es decir, 0.099, se deduce que no existe relación significativa entre las variables. Por ende se puede indicar que las capacidades directivas no son un factor que amenace con la generación de una adecuada cultura organizacional, pero ello no quita la necesidad de reforzarla para que contribuya de forma positiva sobre la misma</p>	<p>4. La Gerencia General de la empresa debe programar capacitaciones a las demás gerencias y jefaturas para mejorar las habilidades gerenciales, a través de la generación de empatía e introducción de técnicas de gestión, control y seguimiento. Ello permitirá mejorar las condiciones de trabajo y generar mayor identificación de parte de los trabajadores.</p>
---	---	--	---------------------------------	-------------------------	--	---

<p>¿Existe relación entre la dimensión reconocimientos/incentivos de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCCEM E.I.R.L. Moquegua 2017?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre la dimensión reconocimientos/incentivos de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017.</p>	<p>Existe relación entre la dimensión reconocimientos/incentivos de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017.</p>	<p>Dimensiones/Indicadores:</p>	<p>29 empleados</p>	<p>5. La investigación permitió determinar que existe una relación significativa entre la dimensión identidad de cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCCEM E.I.R.L., dado el Valor-P de 0.000, que al ser menor de 0.05 permite concluir dicha afirmación. Este resultado es un indicador que la identidad de los trabajadores respecto a su lugar de trabajo es un factor importantísimo para fortalecer la cultura organizacional, y que finalmente es transmitida inclusive hacia nuevos trabajadores.</p>	<p>5. La empresa debe promover la creación y celebración de fechas especiales en los que haga partícipe a la totalidad de colaboradores de la empresa bajo el objetivo de mejorar los lazos y generar mayor identidad corporativa, a través de la generación del orgullo por ser parte de la empresa. Las fechas deben de ser propuestas por los propios trabajadores y programadas en el calendario para su celebración.</p>
---	---	---	--	---------------------	---	---

<p>¿Existe relación entre la dimensión contribución personal de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua 2017?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre dimensión contribución personal de la cultura organizacional y la competitividad en la ESCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017.</p>	<p>Existe relación entre la dimensión contribución personal de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua, 2017</p>	<p>Y1. Gestión de capacidad Y2. Recursos humanos Y3. Internalización</p>	<p>Muestra</p>	<p>6. El estudio permitió determinar la existencia de una relación entre la dimensión reconocimientos/incentivos de la cultura organizacional y la competitividad en la empresa ESCEM E.I.R.L., en función del Valor-P calculado de 0.001, que es menor que 0.05 y permite determinar tal conclusión. Por ello, se puede afirmar que la cultura organizacional puede verse determinada a partir del factor reconocimiento/incentivos, los cuales comprenden aspectos generadores de motivación y satisfacción dado el justo reconocimiento por la labor desempeñada</p>	<p>6. La Gerencia General debe evaluar la escala salarial de sus trabajadores y considere implementar reconocimientos, no solo de tipo económicos, a los trabajadores cuando estos realicen buenos desempeños en su puesto de trabajo</p>
---	--	--	--	-----------------------	---	---

					<p>7. Tras realizar los contrastes de hipótesis correspondientes, los resultados permiten determinar que si existe relación significativa entre la dimensión contribución personal de la cultura organizacional y la competitividad en la ESCEM E.I.R.L., en función del Valor-P de 0.011 que al ser menor de 0.05 permite determinar la relación. Este resultado es indicador que el trabajo que desarrollan los trabajadores a partir del cumplimiento de sus funciones son un factor importante para determinar una adecuada cultura organizacional</p>	<p>7. La Gerencia General en coordinación con el Área de Personal debe realizar una evaluación de los manuales de organización y funciones a fin de evaluar si realmente los trabajadores realizan de forma adecuada sus funciones según el contexto organizacional, y evaluar que mejoras y cambios generar a fin de lograr mayor efectividad en la labor.</p>
			2. Hipótesis Específicas	29 empleados		
			X1: Comunicación	Técnicas de recolección de datos		
			Indicadores	Examen escrito individual y llenado del cuestionario por parte del personal		

		<p>Garantía de éxito, Decir cosas claras, Trabajo en equipo, Valoración de esfuerzos, Comunicación de reuniones</p>	<p>Instrumentos</p>
		<p>X2: Calidad</p>	<p>Cuestionario aplicado al personal de la empresa ESCEM E.I.R.L. Moquegua para medir la Cultura Organizacional y la Competitividad</p>
		<p>Indicadores</p>	
		<p>Tecnología para objetivos, Calidad y tecnología, objetivos alcanzados, Valores respetados, preparación del directivo</p>	
		<p>X3: Capacidades Directivas</p>	
		<p>Indicadores</p>	
		<p>Proporción de soluciones, fomento de inteligencia, símbolo de éxito, preocupación por formación, respeto</p>	
		<p>X4: Identidad</p>	
		<p>Indicadores</p>	
		<p>Conocimiento de misión, objetivos, historia, visión, identificación plena</p>	

			X5: Reconocimientos / Incentivos		
			Indicadores		
			Incentivos, contribución, reconocimiento del trabajo, apreciación del trabajo		
			X6: Contribución Personal		
			Indicadores		
			Utilidad, Diferencia, pieza clave, habilidades suficientes		

Anexo 2. Prueba de Confiabilidad de Alfa de Cronbach

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	29	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	29	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,957	45

* Se aprueba el instrumento con un 95,7% de confiabilidad.

Fuente: SPSS

**Anexo 3. PLAN DE MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL:
TALLER PARA MOTIVAR LOS VALORES INSTITUCIONALES**

5.3.Objetivo general

La presente propuesta de taller debe permitir sensibilizar a los trabajadores en relación al cumplimiento de los valores institucionales como parte de la cultura de trabajo de la ESCEM E.I.R.L., el cual conlleva una implementación diaria como parte de un conjunto de buenas prácticas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

5.4.Objetivos específicos

- Implementar una serie de dinámicas que permitan fortalecer los valores institucionales: Orientación al cliente, confianza, eficiencia e innovación.
- Ejecutar una retroalimentación con los colaboradores respecto al nivel de cumplimiento de los valores organizacionales.
- Lograr mayor compromiso por parte de los colaboradores para que generen mejoras sobre su desempeño y pongan en práctica los valores organizacionales en su trabajo diario.

5.5.Programación

PROGRAMACIÓN	TEMA	DINÁMICA	MÉTODO
9:00 – 9:10	Introducción al Taller	El primer saludo. Rompimiento del hielo	<p>Instrucciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se hace invitación a los participantes para ponerse de pie. 2. Se realiza una explicación de la forma de saludo, que se realizará entre los miembros participantes. 3. Se ejecuta el saludo entre los miembros del equipo, de acuerdo a las instrucciones del moderador. El saludo deberá realizarse con diferentes partes del cuerpo según se indique. <p>Mensaje: Realizar un saludo cordial al inicio del día permite que la jornada de trabajo sea percibida como algo muy especial.</p>
9:10 – 9:30	Vamos a conocernos: ¿Quiénes somos?	¿Quién es ESCEM E.I.R.L.?	<p>Instrucciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se debe formar 5 equipos. La conformación se realizará en orden aleatorio asignados de forma numérica. 2. El moderador hace entrega de un papelote, en cuyo contenido se ha dibujado el perfil de una persona, y dos plumones de color negro.

			<p>3. Se realiza invitación a que cada grupo escriba dentro del papelote las características (positivas y negativas) que comparten los trabajadores de ESCEM E.I.R.L..</p> <p>4. Se ejecuta la retroalimentación de la importancia de salvaguardar los valores y una adecuada cultura organizacional.</p> <p>Mensaje: Los participantes se sensibilizarán en relación a las decisiones y formas de actuar del presente y su repercusión en el futuro. De la misma manera, se analizará la importancia de fomentar los valores como un hábito y buenas costumbres en la vida organizacional.</p>
9:30 – 10:10	Valor 1: Orientación al cliente	Sonreír y su efecto	<p>Instrucciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se realiza entrega a cada equipo de un papelote en blanco. 2. En el papelote cada equipo deberá de dibujar los elementos esenciales de un buen servicio al cliente. Queda prohibido escribir palabras, limitándose únicamente a imágenes. 3. Culminado los dibujos, se realiza una exposición de

			<p>arte y se comparten puntos de vista diferentes entre los colaboradores.</p> <p>4. Se analiza la importancia de la sonrisa y la felicidad como herramienta clave para lograr un adecuado servicio al cliente.</p> <p>Mensaje: Se realiza una explicación al participante de la importancia de sonreír y el efecto que tiene en nuestra vida laboral, como en la de los demás.</p>
10:10 – 10:20	Valor Confianza	2: La dinámica de la Tía Pancha	<p>Instrucciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se comunica a cada equipo el mensaje del fallecimiento de la tía Pancha “La tía Pancha era una tía que estaba grandotota, y un día comiendo una tortota se le atoró en el pescuezote. Y se murió.” 2. Se indica a cada participante del grupo que comunique lo acontecido a la Tía Pancha a los demás integrantes a través de un juego de roles: En formato de Cavernícola, chino, Con sueño, americano, argentino, nervioso.

			<p>3. Se analiza la actividad y realiza una retroalimentación.</p> <p>Mensaje: Se logra sensibilizar a los participantes respecto a la importancia de brindar una buena comunicación ordenada, clara y simple que permita lograr que los clientes confíen más en la empresa.</p>
10:20 – 10:35	Valor Eficiencia	3: El Juego de salvar a los misioneros	<p>Instrucciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se hace entrega a los participantes de ocho figuras de cartulina (3 misioneros, 3 caníbales, un bote y un escenario del río) 2. Se realiza explicación e invita a todos los participantes a resolver el reto de los “Caníbales y misioneros cruzando un río” 3. Pasado los primeros 3 minutos se invita a formar equipos de 5 personas para que se resuelva conjuntamente. 4. Una vez resuelto el equipo debe explicar a todos los demás cómo es que logro salvar a los misioneros. 5. Retroalimentación <p>Mensaje: Se sensibiliza a los participantes respecto a la importancia de trabajar en equipo</p>

			para lograr la simplificación de procesos y resolución de problemas.
10:35 – 10:55	Valor Innovación	4: El laberinto a ciegas	<p>Instrucciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se entrega a cada equipo un lapicero y dos hojas de papel. La primera tiene impresa un laberinto, la segunda hoja está en blanco. 2. Cada equipo debe elegir a un integrante que se encargue de resolver el laberinto. 3. Se explica la dinámica y se brinda un minuto para que el equipo logre un acuerdo de la forma que utilizará para llenar el laberinto. 4. La segunda hoja de papel servirá para tapar la visión del integrante que resolverá el laberinto. 5. Los demás integrantes deberán de dar las instrucciones pero sin emitir palabra alguna. 6. El equipo que logre finalizar el laberinto en el menor tiempo posible será el ganador. 7. Retroalimentación <p>Mensaje: Se invita a que los participantes brinden soluciones creativas a fin de resolver</p>

			problemas cotidianos. Pueden apoyarse en las tecnologías para facilitar la resolución.
10:55 – 11:00	Compromisos finales	Yo me comprometo con mi institución	<p>Instrucciones: Se escribe una serie de compromisos en un papelote y se invita a que todos los participantes lo firmen. Este papelote deberá de ser ubicado en un lugar visible de la institución para que todos recuerden día a día la importancia de los valores institucionales como forma de trabajo exitoso.</p> <p>Mensaje: Comprometer a todos los participantes con los valores de la institución como una forma de vida organizacional.</p>

4. Conferencista:

El taller debe estar a cargo de un profesional con conocimiento y experiencia en Gestión de Personal y Coaching. Así mismo debe contar con la participación de un equipo de facilitadores para el desarrollo de las actividades.

5. Recursos y materiales

Para el dictado del taller se hará uso de cañón multimedia, separatas, papelotes y material didáctico para dinámicas de trabajo en equipo.

6. Financiación

El costo del taller es de S/.800.00. Incluyen materiales.

PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO PARA EL MEJORAMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LAS COMUNICACIONES

ITEM	ACCIONES	MESES
1	Implementar el proceso de comunicación organizacional	6
2	Realizar reuniones periódicas con el personal de la empresa	
3	Creación de un manual de imagen corporativa	
4	Crear un perfil empresarial en diversas redes sociales	
5	Evaluar y monitorear a través de un test dirigido a los trabajadores	

PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD

ITEM	ACCIONES	MESES
1	Capacitación al director-dueño y administración en programas de gestión de calidad y principalmente en aquellos orientados a la planificación estratégica	6
2	El director - dueño deberá fijar sus objetivos estratégicos	
3	Capacitación para el personal en desarrollo de habilidades técnicas, humanas y conceptuales	
4	Identificar las habilidades del personal, adiestrarlos y calificarlos en alguna especialidad (mecánico, electricista, etc.), mediante algún organismo calificador	

PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LAS CAPACIDADES DIRECTIVAS

ITEM	ACCIONES	MESES
1	Capacitar al personal directivo en prevención de la desviación de la estrategia	6
2	Capacitación en gestión y administración de recursos humanos	
3	Gestionar e implementar trabajos en equipo	
4	Implementar un área de creatividad e innovación	
5	Implementar liderazgo empresarial	
6	Verificación permanentemente de las acciones que se propongan para alcanzar las metas	
7	Corregir las acciones que no se viene haciendo bien, lo cual no me permite alcanzar las metas	

PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL

ITEM	ACCIONES	MESES
1	Charlas de Identificación con la empresa ante la sociedad	6
2	Comentar la histórica de la empresa en reuniones	
3	Implementar valores Institucionales	
4	Implementar la visión empresarial	
5	Implementar la misión de la empresa	
6	Trazar objetivos para saber hacia dónde nos dirigimos	

**PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LOS RECONOCIMIENTOS/
INCENTIVOS**

ITEM	ACCIONES	MESES
1	Establecer un sistema de reconocimiento y de recompensa para premiar al personal que califique en una especialidad	6
2	Realizar un evento anual de reconocimiento donde se entregue un premio al trabajador más destacado	
3	Brindar elogios por el esfuerzo del trabajo bien realizado	
4	En función de las mejoras de calidad del producto, establecer sistemas de bonos de producción.	

PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA CONTRIBUCION PERSONAL

ITEM	ACCIONES	MESES
1	Realizar capacitación para todo el personal en competencias laborales	6
2	Fomentar las habilidades adquiridas por la capacitación	
3	Realizar reuniones conjuntas entre jefes y subordinados con lo que respecta a su desempeño laboral después de la capacitación	
4	Realizar charlas de inteligencia emocional, para mejorar su desempeño laboral	
5	Involucrar a todo el personal en los objetivos	

PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO PARA EL MEJORAMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE COMPETITIVIDAD

PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA CAPACIDAD DE GESTIÓN

ITEM	ACCIONES	MESES
1	Capacitación al director dueño en gestión empresarial (MBA)	24
2	Mejorar las instalaciones, herramientas y equipos de trabajo	
3	Implementar las tecnologías de punta para optimizar los trabajos	

PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LOS RECURSOS HUMANOS

ITEM	ACCIONES	MESES
1	Capacitación al director dueño y administración en gestión de recursos humanos	6
2	Implementar charlas de motivación al talento humano	
3	Identificación por gestión de competencias/gestión de conocimiento y evaluación de desempeño	
4	Implementar capacitación de liderazgo	
5	Realizar reuniones de talento humano	

PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA INTERNALIZACIÓN

ITEM	ACCIONES	MESES
1	Diagnóstico de la capacidad de Internacional	36
2	Selección de mercados internacionales	
3	Estudio de mercados internacionales	
4	Gestión de mercados internacionales	
5	Plan de acción comercial	

Anexo 4. Cuestionario aplicado
Cuestionario de Cultura Organizacional de la Empresa
ESCEM E.I.R.L.

Estimado colaborador:

Es un gusto saludarlo. El presente es un cuestionario que permitirá conocer la Cultura Organizacional de la empresa ESCEM E.I.R.L. y de sus resultados establecer estrategias de mejora. Para ello se requiere su opinión sincera. Este cuestionario deberá ser llenado por Usted en forma personal, confidencial y anónima. Por favor no comentar ni mostrar sus respuestas a otros compañeros. Marque con uno (1) si es SI o dos (2) si es NO la respuesta que mejor se ajuste a su opinión para cada uno de los ítems. Marque solamente una respuesta por ítem, si ha marcado alguna respuesta que después desea cambiar, escriba al costado el código de la respuesta correcta y tache la anterior. Por favor, llene todo el cuestionario, sin dejar de contestar ninguno de los ítems.

Sexo 1. Masculino () 2. Femenino ()	Grado de Instrucción 1. Técnico () 2. Universitario () 3. Estudia Post-grado () 4. Maestría () 5. Doctorado ()	Antigüedad en la empresa ESCEM E.I.R.L. 1. Menos de 10 años () 2. De 11 a 15 años () 3. De 16 a más ()
Edad 1. 30 años o menos () 2. 31 a 34 años () 3. 35 a 44 años () 4. 45 a más ()		

SI = 1

NO = 2

	DIMENSIONES : Cultura Organizacional	SI	NO
	I: COMUNICACION		
1	Las comunicaciones garantizan el éxito de nuestro trabajo		
2	Se acostumbra decir las cosas clara y precisa en la empresa		
3	En la empresa se trabaja en equipo		
4	La empresa valora los esfuerzos de sus trabajadores		
5	Las reuniones de trabajo son comunicados anticipadamente		
	II: CALIDAD		
6	La tecnología utilizada dirigida al logro de objetivos		
7	La calidad está relacionada con la tecnología		
8	Los objetivos siempre son alcanzados		
9	Los valores son respetados y guían nuestra vida laboral		

10	La preparación del directivo es competente para dirigir la empresa		
	III: CAPACIDADES DIRECTIVAS		
11	El jefe proporciona formas de solucionar los problemas		
12	El jefe fomenta la inteligencia para superar obstáculos		
13	El jefe es símbolo de éxito y eficacia		
14	El jefe se preocupa por nuestra formación		
15	El jefe cuenta con mi respeto		
	IV: IDENTIDAD		
16	Conozco la misión de la empresa		
17	Conozco los objetivos de la empresa		
18	Conozco historia y logros de la empresa		
19	La visión de la organización es clara y precisa		
20	Estoy plenamente identificado con la empresa		
	V: RECONOCIMIENTOS/INCENTIVOS		
21	La empresa ofrece Incentivos adecuados		
22	La empresa valora la contribución que hago		
23	Mi trabajo es reconocido		
24	Me siento realizado al trabajar en la organización		
25	Los compañeros apreciación mi trabajo		
	VI: CONTRIBUCION PERSONAL		
26	Siento que soy útil en el trabajo		
27	Mi trabajo marca la diferencia		
28	Mi trabajo es valioso para la empresa		

29	Siento que soy pieza clave en la empresa		
30	Mi formación y habilidades es suficiente para realizar mi trabajo		

Muchas gracias.

Cuestionario de Competitividad Organizacional de la empresa

ESCEM E.I.R.L

Estimado colaborador:

Es un gusto saludarlo. El presente es un cuestionario que permitirá conocer la Competitividad Organizacional de la empresa ESCEM E.I.R.L y de sus resultados establecer estrategias de mejora. Para ello se requiere su opinión sincera. Este cuestionario deberá ser llenado por Usted en forma personal, confidencial y anónima. Por favor no comentar ni mostrar sus respuestas a otros compañeros. Marque uno (1) si es SI o dos (2) si es NO la respuesta que mejor se ajuste a su opinión para cada uno de los ítems. Marque solamente una respuesta por ítem, si ha marcado alguna respuesta que después desea cambiar, escriba al costado el código de la respuesta correcta y tache la anterior. Por favor, llene todo el cuestionario, sin dejar de contestar ninguno de los ítems.

Sexo 1. Masculino () 2. Femenino () Edad 1. 30 años o menos () 2. 31 a 34 años () 3. 35 a 44 años () 4. 45 a más ()	Grado de Instrucción 1.Tecnico () 2.Titulado () 3.Estudia Post-grado () 4.Maestría () 5.Doctorado ()	Antigüedad en la empresa ESCEM E.I.R.L 1.Menos de 10 años () 2. De 11 a 15 años () 3. De 16 a 20 años ()
--	--	--

SI = 1

NO = 2

DIMENSIONES: Competitividad Organizacional		SI	NO
I. CAPACIDAD DE GESTION			
1.	La organización realiza mejoras de equipos e instalaciones		
2.	La empresa cuenta con tecnología oportuna para competir		
3.	Los insumos son entregados oportunamente para trabajar		
4.	En la organización los conocimientos son compartidos y estos mejoran nuestras habilidades		
5.	Su trabajo tiene presupuesto para desarrollar		
II. RECURSOS HUMANOS			
6.	Se cuenta con programa de capacitación y desarrollo organizacional		
7.	Se cuenta con manuales de organización		

8.	Existen evaluaciones de desempeño de acuerdo a las funciones		
9.	El personal contratado es idóneo para el área de trabajo		
10.	Se cuenta con liderazgo en la empresa		
.	III. INTERNACIONALIZACION		
11.	La organización realiza esfuerzos por salir al extranjero		
12.	La Imagen de la organización es reconocida en otro país		
13.	Cuenta con revisión estratégica de la empresa		
14.	La organización tiene visión de futuro para salir al extranjero		
15.	La organización conoce la estrategia de mercado internacional		

Muchas gracias.

Anexo 5.**FICHA TECNICA**

Ficha técnica del instrumento evaluación de cultura organizacional y competitividad de la empresa servicios generales civiles y electromecánicos Moquegua, 2017 (ESCEM).

Nombre:	Prueba escrita de cultura organizacional y competencia al personal de la empresa ESCEM
Autor:	Martin Aubert Hernández Calzada; Jessica Mendoza Moheno y Luis Gonzales Fernández Modificado por Hugo Quispe Coaquira
Instrumento:	Cuestionario
Público objetivo:	Administrativos y Operativos
Aplicación:	1 hora
Objetivo:	Evaluar el nivel de cultura organizacional y competitividad de la empresa.
Evaluación:	Escala Dicotómica Si =1 No = 2
Idioma:	Español
País:	Perú

Variable	Dimensiones	Indicadores	Si	No
C u l t u r a O r g a n i z a c i o n a l	Comunicación	Las comunicaciones garantizan el éxito de nuestro trabajo		
		Se acostumbra decir las cosas clara y precisa en la empresa		
		En la empresa se trabaja en equipo		
		La empresa valora los esfuerzos de sus trabajadores		
		Las reuniones de trabajo son comunicados anticipadamente		
	Calidad	La tecnología utilizada dirigida al logro de objetivos		
		La calidad está relacionada con la tecnología		
		Los objetivos siempre son alcanzados		
		Los valores son respetados y guían nuestra vida laboral		
	Capacidades Directivas	La preparación del directivo es competente para dirigir la empresa		
		El jefe proporciona formas de solucionar los problemas		
		El jefe fomenta la inteligencia para superar obstáculos		
		El jefe es símbolo de éxito y eficacia		
		El jefe se preocupa por nuestra formación		
	Identidad	El jefe cuenta con mi respeto		
		Conozco la misión de la empresa		
		Conozco los objetivos de la empresa		
		Conozco historia y logros de la empresa		
		La visión de la organización es clara y precisa		
	Reconocimientos/Incentivos	Estoy plenamente identificado con la empresa		
		La empresa ofrece Incentivos adecuados		
		La empresa valora la contribución que hago		
		Mi trabajo es reconocido		
		Me siento realizado al trabajar en la organización		
Contribución Personal	Los compañeros aprecian mi trabajo			
	Siento que soy útil en el trabajo			
	Mi trabajo marca la diferencia			
	Mi trabajo es valioso para la empresa			
	Siento que soy pieza clave en la empresa			
C o m p e t i t i v i d a d	Capacidad de Gestión	Mi formación y habilidades es suficiente para realizar mi trabajo		
		La organización realiza mejoras de equipos e instalaciones		
		La empresa cuenta con tecnología oportuna para competir		
		Los insumos son entregados oportunamente para trabajar		
		En la organización los conocimientos son compartidos y estos		
	Recursos Humanos	Su trabajo tiene presupuesto para desarrollar		
		Se cuenta con programa de capacitación y desarrollo		
		Se cuenta con manuales de organización		
		Existen evaluaciones de desempeño de acuerdo a las funciones		
		El personal contratado es idóneo para el área de trabajo		
	Internalización	Se cuenta con liderazgo en la empresa		
		La organización realiza esfuerzos por salir al extranjero		
		La Imagen de la organización es reconocida en otro país		
		Cuenta con revisión estratégica de la empresa		
		La organización tiene visión de futuro para salir al extranjero		
La organización conoce la estrategia de mercado internacional				

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Cuneo Alvarez Gouvenne Lourdes
- 1.2. Grado Académico: Doctor
- 1.3. Profesión: Lic en Comunicación Social
- 1.4. Institución donde labora: Universidad Privada de Tacna
- 1.5. Cargo que desempeña: Director de Carrera Profesional de Cs de la Comunicación
- 1.6. Denominación del Instrumento: Cuestionario
- 1.7. Autor del instrumento:
- 1.8 Programa de postgrado: Máster en Administración y Dirección de Empresas

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				✓	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				✓	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				✓	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				✓	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				✓	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				✓	
SUMATORIA PARCIAL					24	
SUMATORIA TOTAL					24	

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Postgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): VELAZQUEZ REJAS WALTER OSWALDO
 1.2. Grado Académico: DOCTOR ADMINISTRACIÓN
 1.3. Profesión: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PRIVADA TACNA
 1.5. Cargo que desempeña: PROFESOR
 1.6. Denominación del Instrumento:
 - CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL
 - COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL
 1.7. Autor del instrumento: HUGO QUIROGA CAQUERA (MODIFICADO)
 1.8 Programa de postgrado: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					24	
SUMATORIA TOTAL					24	

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 24
- 3.2. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR _____
 NO FAVORABLE _____
- 3.3. Observaciones: _____

2

Tacna, 12 DICIEMBRE 2017



 Firma

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): *Flores Flores, Arce*
- 1.2. Grado Académico: *DOCTOR*
- 1.3. Profesión: *ADMINISTRACION*
- 1.4. Institución donde labora: *UPT*
- 1.5. Cargo que desempeña: *Jefe Oficina de Planeamiento y Control*
- 1.6. Denominación del Instrumento:
- cuestionario de cultura Organizacional
- Competitividad Organizacional
- 1.7. Autor del instrumento: *Hugo Celso Loaguino (Modificado)*
- 1.8 Programa de postgrado: *MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS*

II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS	Muy Malo	Mal o	Regular	Bu eno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				/	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				/	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				/	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				/	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				/	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				/	
SUMATORIA PARCIAL					24	
SUMATORIA TOTAL					24	

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 24
- 3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR _____
 NO FAVORABLE _____
- 3.3. Observaciones: _____

2

Tacna, 21-10-17



 Firma

LIDIA MIRANDACARRILLO
Licenciada en Educación
Especialista en Lengua y Literatura
CPPe N° 357177
Tacna - Perú

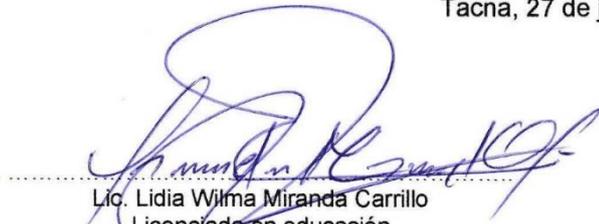
CONSTANCIA

A quien corresponda:

Quien suscribe, deja constancia que el trabajo de investigación titulado: "**CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DE SERVICIOS GENERALES CIVILES Y ELECTROMECAÑICOS E.I.R.L.**", cuyo autor es el **Hugo Alfredo Quispe Coaquira**; dicho trabajo de investigación, ha sido sometido a una revisión léxico - sintáctica (ortografía y redacción).

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado, para los fines que estime por conveniente.

Tacna, 27 de junio del 2019



Lic. Lidia Wilma Miranda Carrillo
Licenciada en educación
Especialidad en Lengua y Literatura
CPPe N° 357177