



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA
COMPETITIVIDAD EN LA BODEGA SANTA ELENA, TACNA -
2015”**

PRESENTADO POR:

Bach. Caso Pallero, Magaly Angélica

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

Tacna, Abril 2016

DEDICATORIA

A Dios porque está conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar. A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Los amo con todo mi corazón.

AGRADECIMIENTO

A cada uno de los que son parte de mi familia, esa fuente de apoyo incondicional en mi vida. A mi Padre y a mi Madre por todos sus esfuerzos impresionantes para educarme, brindándome todo lo que necesitaba para ser feliz. A mi Hermano y a mi Hermana por siempre darme ánimo para continuar, y de manera especial a mi Sobrino, quien con sus pequeñas soluciones supo hacerme entender lo que es ser feliz.

A mis Profesores, a quienes les debo gran parte de mis conocimientos; y un agradecimiento especial a esta prestigiosa Universidad, que prepara jóvenes como yo, para un futuro competitivo y los forma como personas de bien.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
DEDICATORIA	iii
ÍNDICE	v
INDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
PROBLEMA.....	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.3 OBJETIVO: GENERAL Y ESPECÍFICOS	8
1.4 JUSTIFICACIÓN (ver anexo 4).....	9
CAPÍTULO II:.....	12
MARCO TEÓRICO	12
2.1 ANTECEDENTES.....	12
2.2 BASES TEÓRICAS	15
2.3 HIPÓTESIS	30
2.4 VARIABLES DE ESTUDIO	31
CAPÍTULO III:.....	33
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.1 ÁMBITO DE ESTUDIO	33
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	33
3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	34
3.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	34
3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA	35

3.7	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	37
3.8	PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	38
3.9	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE ANÁLISIS DE DATOS	38
CAPÍTULO IV:		39
RESULTADO.....		39
4.1	ESCALA DE VALORACIÓN Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS...	39
4.2	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS, TABLAS Y GRÁFICOS	43
4.3	DISCUSIÓN.....	61
CONCLUSIONES		63
RECOMENDACIONES.....		65
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA		67
ANEXOS:.....		69
GRÁFICOS, CUADROS, IMÁGENES		69

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 - IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.....	43
TABLA 2 - OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	44
TABLA 3 - DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	47
TABLA 4 - TRABAJADORES	48
TABLA 5 - VARIABLE “CULTURA ORGANIZACIONAL”	39
TABLA 6 - VARIABLE “COMPETITIVIDAD”	52
TABLA 7 - ESCALA DE VALORACIÓN: CULTURA ORGANIZACIONAL	53
TABLA 8 - ESCALA DE VALORACIÓN: COMPETITIVIDAD	53
TABLA 9 - ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD	53
TABLA 10 - ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD.....	53
TABLA 11 - ANÁLISIS DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL – INDICADOR COMUNICACIÓN	55
TABLA 12 - ANÁLISIS DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL – INDICADOR CALIDAD	57
TABLA 13 - ANÁLISIS DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL – INDICADOR CAPACIDAD DE DIRECCIÓN.....	59
TABLA 14 - ANÁLISIS DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL – INDICADOR IDENTIDAD	61
TABLA 15 - ANÁLISIS DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL – INDICADOR INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS.....	63
TABLA 16 - ANÁLISIS DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL – INDICADOR CONTRIBUCIÓN PERSONAL.....	65
TABLA 17 - ANÁLISIS DE LA VARIABLE COMPETITIVIDAD – INDICADOR GESTIÓN	68
TABLA 18 - ANÁLISIS DE LA VARIABLE COMPETITIVIDAD – INDICADOR RR.HH....	58
TABLA 19 - MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	83
TABLA 20 - CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	85
TABLA 21 - CUESTIONARIO COMPETITIVIDAD.....	87
TABLA 22 - ANÁLISIS FODA	98
TABLA 23 - PLAN DE OPERACIONES.....	99

TABLA 24 - PRUEBA DE SIGNIFICANCIA "T" DE STUDENT PARA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	89
TABLA 25 - PRUEBA DE SIGNIFICANCIA "T" DE STUDENT PARA COMPETITIVIDAD	103
TABLA 26 - TABLA DE ANÁLISIS (ANOVA) PARA CULTURA ORGANIZACIONAL	135
TABLA 27 - TABLA DE ANÁLISIS (ANOVA) PARA COMPETITIVIDAD.....	137
TABLA 28 - COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON.....	137

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 - NIVEL DE COMUNICACIÓN EXISTENTE ENTRE EL PERSONAL DE LA BODEGA SANTA ELENA.	56
ILUSTRACIÓN 2 - NIVEL DE CALIDAD EXISTENTE EN LA BODEGA SANTA ELENA. .	58
ILUSTRACIÓN 3 - NIVEL DE CAPACIDAD DE DIRECCIÓN EN LA BODEGA SANTA ELENA.....	60
ILUSTRACIÓN 4 - NIVEL DE IDENTIDAD POR PARTE DEL PERSONAL DE LA BODEGA SANTA ELENA.....	62
ILUSTRACIÓN 5 - NIVEL DE INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS QUE SE LE BRINDA AL PERSONAL DE LA BODEGA SANTA ELENA.....	64
ILUSTRACIÓN 6 - NIVEL DE CONTRIBUCIÓN PERSONAL POR PARTE DE LOS EMPLEADOS DE LA BODEGA SANTA ELENA.	66
ILUSTRACIÓN 7 - NIVEL DE LA GESTIÓN EXISTENTE EN LA BODEGA SANTA ELENA.	69
ILUSTRACIÓN 8 - NIVEL DE RR.HH. EXISTENTE EN LA BODEGA SANTA ELENA.	71
ILUSTRACIÓN 9 - ALPHA DE CRONBACH PARA CULTURA ORGANIZACIONAL	89
ILUSTRACIÓN 10 - ALPHA DE CRONBACH PARA COMPETITIVIDAD	90
ILUSTRACIÓN 11 - PORCENTAJE DE VENTAS	92
ILUSTRACIÓN 12 - EXPORTACIÓN DE PISCO FOB	92
ILUSTRACIÓN 13 - BODEGAS EN EL RUBRO.....	93
ILUSTRACIÓN 14 - SUPERFICIE PARA EL CULTIVO DE UVA (HA.).....	94
ILUSTRACIÓN 15 - VARIEDADES DE UVA EN LA ZONA PRODUCTIVA (HA)	94
ILUSTRACIÓN 16 - PRODUCTORES VITIVINÍCOLAS	95
ILUSTRACIÓN 17 - EXPORTACIONES DE PISCO.....	95
ILUSTRACIÓN 18 - ORGANIGRAMA DETALLADO	97
ILUSTRACIÓN 19 - INDICADOR – COMUNICACIÓN	105
ILUSTRACIÓN 20 - INDICADOR - CALIDAD.....	112
ILUSTRACIÓN 21 - INDICADOR – CAPACIDAD DE DIRECCIÓN.....	118
ILUSTRACIÓN 22 - INDICADOR – IDENTIDAD	122
ILUSTRACIÓN 23 - INDICADOR – INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS.....	126

ILUSTRACIÓN 24 - INDICADOR – CONTRIBUCIÓN PERSONAL	132
ILUSTRACIÓN 25 - INDICADOR – GESTIÓN	137
ILUSTRACIÓN 26 - INDICADOR – RR.HH.	144

RESUMEN

El objetivo primordial del presente trabajo de investigación fue determinar el nivel de influencia de la Cultura Organizacional sobre la Competitividad en la Bodega Santa Elena, Tacna - 2015.

La hipótesis general es referida a, si existe una influencia significativa entre el nivel de Cultura Organizacional sobre la Competitividad en la Bodega Santa Elena, Tacna – 2015.

El método utilizado es Cuantitativo ya que es una investigación que se basa en el análisis personal y característico lo que la concibe como una investigación explicativa.

La Investigación está orientada a decisiones debido a que no se concentra en hacer aportes teóricos, más bien su objetivo es buscar soluciones a los problemas.

La técnica utilizada fue la encuesta para conocer las opiniones, las actitudes y las conductas de los trabajadores así como para medir la Competitividad de la empresa y el instrumento de recolección de datos utilizado fue el cuestionario cuya finalidad fue determinar el nivel Cultura Organizacional y Competitividad. El instrumento fue confeccionado por el investigador y validado a través del Juicio de Expertos y del estadístico Alpha de Cronbach.

En base a la escala de Valoración predeterminada se encontró que el nivel de Cultura Organizacional en la Bodega Santa Elena es de 17.93 de 160 por lo tanto se califica como Cultura Organizacional Inadecuada. En base a la escala de Valoración predeterminada se encontró que el nivel de Competitividad es de 22.38 por lo tanto se califica como Competitividad Regular Se encontró que existe una relación directa y significativa entre la Cultura Organizacional y la Competitividad de la Bodega Santa Elena (0.937731) en un 93.77%.

Palabras clave: influencia significativa, relación directa, solucionar, conocimiento.

ABSTRACT

The basic aim of the present work of research was Determined the level of influence of the Organizational Culture on the Competitiveness in the Bodega Santa Elena, Tacna - 2015.

The general hypothesis is recounted to if exists a significant influence between the level of Organizational Culture and the Competitiveness in the Bodega Santa Elena, Tacna - 2015.

The used method is Quantitative since it is a research that bases on the personal and typical analysis what conceives her as an explanatory research.

The Research is orientated to decisions due to the fact that it does not center in doing theoretical contributions, rather his aim is to look for solutions to the problems.

The used technique was the survey to know the opinions, the attitudes and the conducts of the workers as well as to measure the Competitiveness of the company and the instrument of compilation of information used was the questionnaire which purpose was the level determined Organizational Culture and Competitiveness. The instrument was made by the researcher and validated across the Judgment of Experts and of the statistician Alpha de Cronbach.

On the basis of the scale of predetermined Valuation one found that the level of Organizational Culture in the Bodega Santa Elena is of 17.93 of 160 therefore it is qualified as inadequate Organizational Culture. On the basis of the scale of predetermined Valuation one thought that the level of Competitiveness is of 22.38 therefore it is qualified as Regular Competitiveness one thought that there exists a direct and significant relation between the Organizational Culture and the Competitiveness of the Bodega Santa Elena (0.937731) in 93.77 %.

Keywords: significant influence, direct, solving, knowledge.

INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial hoy en día está sometido a incesantes cambios, muchos de estos cambios representan amenazas para las empresas, es por ello que cada empresa se ve en la necesidad de desarrollar estrategias a fin de crear ventajas comparativas y competitivas que le permitan obtener, conservar y prevalecer su posicionamiento dentro del rubro de su ámbito socio-económico.

El mercado actual muestra una gran evidencia de una guerra de competitividad en la que juegan un papel primordial factores como el Liderazgo, la Cultura Organizacional, el Capital humano, y la Productividad, desempeñan un papel importante y decisivo dentro de la Competitividad de una empresa.

Actualmente las empresas están obligadas a aportar valor ya que es la capacidad de satisfacer o superar las necesidades y expectativas de los clientes de manera eficiente. Las compañías deben ofrecer valor a sus clientes, y los países tienen que ofrecer valor como emplazamientos de negocios.

La Competitividad Empresarial es parte significativa para las empresas ya que gracias a ella se ha podido tener desarrollo en su entorno económico esto implica que las empresas están comprometidas con sus clientes a dar el mejor servicio o productos y hacerlo mejor con el tiempo. Se necesita que dentro de la empresa exista un departamento de recursos humanos, que hoy en día es parte fundamental para que la empresa tenga gestión y controle cada situación tanto interna como externa. Los recursos humanos deben enfocarse en la capacitación, el reclutamiento y selección ya que es la mejor manera de generar competitividad ya que depende del personal tener la experiencia necesaria para desempeñar su trabajo de manera eficiente.

Los empleados se forman una percepción general subjetiva de la organización con base en factores tales como el grado de tolerancia al riesgo, énfasis en el equipo y apoyo a las personas. Esta percepción general se convierte, en efecto, en la cultura o

personalidad de la organización. Estas percepciones favorables o desfavorables afectan el desempeño y satisfacción de los empleados, con un efecto mayor en las culturas fuertes. Así como las personalidades de las personas tienden a ser estables durante el tiempo, también las culturas fuertes lo son, lo que hace difícil que los gerentes las cambien. Cuando una cultura se desajusta con su ambiente, la dirección quisiera cambiarla. Cambiar la Cultura de una Organización es un proceso largo y difícil.

El resultado, al menos en corto plazo, es que los gerentes deben tratar la cultura de su organización con algo relativamente fijo. Una de las implicaciones más importantes de la Cultura Organizacional se relaciona con las decisiones de selección de personal. Contratar individuos cuyos valores no coincidan con los de la organización es tener empleados sin motivación ni compromiso, insatisfechos con su trabajo y la organización.

Se debe formar a la Cultura Organizacional en ese recurso humano en su ambiente de trabajo. La gerencia necesita hacer algo para crear una cultura de ética así como también una Cultura Organizacional positiva en general. Ya que la cultura se da en base a quien dirige la organización y lo que desea lograr en base a objetivos y visión de la empresa.

El tema de estudio es “La Cultura Organizacional y su influencia en la Competitividad en la Bodega Santa Elena-Tacna-2015”

En el capítulo I, se desarrolló la fundamentación del problema, su justificación, el objetivo general y específicos del trabajo. En el capítulo II, se desarrolló el marco teórico de las variables analizadas, destacando: Definiciones, modelos, tipos, otros; además de la descripción de aspectos importantes de la empresa que es el caso de estudio.

En el capítulo III, se desarrolló el marco metodológico, considerando hipótesis, variables e indicadores, tipo y diseño de la investigación, censo, técnicas de recolección de información y los tipos de instrumentos a usar.

En el capítulo IV, se efectuó el análisis e interpretación de los resultados, la relación entre la Cultura Organizacional y la Competitividad, el contraste de las hipótesis de investigación; finalizando con las conclusiones y recomendaciones respectivas.

Se establece a necesidad de proponer una nueva estrategia basada en la mejora de la Cultura Organizacional a fin de incrementar la Competitividad de Bodega Santa Elena.

Se percibe importante y necesaria la investigación y propuesta de mejora dirigida hacia el incremento de la Competitividad basada en su relación con la Cultura Organizacional en la Bodega Santa Elena desarrollando herramientas, métodos y vías para actuar y adaptarse a un entorno cambiante en búsqueda de la Competitividad en el mercado a fin de conseguir los objetivos planificados.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cultura Organizacional propiamente dicha se enfoca en las personas y en la manera de compartir sus valores, guiándolos para alcanzar una misión clara y visión estratégica a fin de ser flexibles y poder lidiar con el cambio relacionado a las necesidades de los clientes incrementando la calidad y orientación hacia mejores resultados. Se puede percibir a la Cultura Organizacional como *“un factor que engendra atributos culturales que afectan la conducta de los trabajadores y líderes proporcionándoles una identidad propia,”*¹ (Esteireiro & Goncalves, 2013)

Mientras que la competitividad se considere un elemento fundamental para el logro del éxito de una empresa, los gerentes harán lo necesario para lograr ser eficientes y lograr un alto nivel de productividad.

Hoy en día la competitividad generada en la empresa por la Cultura Organizacional no es un concepto cualquiera, sino más bien se le considera un reto que caracteriza a las empresas modernas las cuales emplean la teoría de la Competitividad la cual abarca un gran porcentaje

¹Esteireiro, P., & Goncalves, C. (2013). *Cultura y Clima Organizacional: Contribución de la Motivación en las Competencias de Gestión*.

de factores socioeconómicos entre ellos el factor humano como el más importante y sirve como modelo para conocer las tendencias del mercado así como la evolución gerencial enfocada a la transformación de activos en elementos competitivos de la empresa.

Actualmente la Bodega Santa Elena no posee una Cultura Organizacional definida la cual deberá ajustarse a los requerimientos del mercado objetivo, capacitando a los trabajadores a fin de que se conviertan en promotores de un cambio cultural, incentivando los valores establecidos por la empresa en todos los trabajadores.

La Cultura Organizacional guiará a la empresa (Bodega Santa Elena) hacia el fortalecimiento de sus creencias las cuales deberán ser compartidas entre todos sus miembros.

En este caso el rol de la gerencia es fundamental para formar la Cultura Organizacional, moldearla hacia el logro de objetivos y mantenerla de manera continua, ya que dicha cultura se encuentra ligada al estilo de dirección que deberá basarse en los valores e incentivar las creencias de la empresa.

El presente plan de tesis se basa en la investigación análisis y mejora de la Competitividad en base a un cambio de mejora en la Cultura Organizacional.

La Bodega Santa Elena es una empresa que se dio inicio el 23 de marzo de 1960; conocida hoy en día como Agroindustrias “Santa Elena” se forjó con la visión de ser una empresa líder en ventas, enfocados en la excelencia y calidad de sus productos así como en la atención de sus clientes.

Basándonos en la experiencia laboral, Bodega Santa Elena muestra una problemática en relación a la Cultura Organizacional lo que involucra un nivel de Competitividad bajo, siendo los principales problemas de la empresa:

- Los gerentes y/o administradores de la empresa no incentivan la puesta en práctica de los valores que la identifican.
- Falta de identificación de los colaboradores con la empresa.
- El nivel de cultura organizacional apreciada en la empresa no es el que esta desea transmitir a sus clientes y público en general.
- Los colaboradores desconocen la misión, visión y valores pertenecientes a la empresa.

A fin de evaluar y analizar el nivel de cultura organizacional en Bodegas Santa Elena se deberá tener un control permanente de las condiciones y conductas del local y los colaboradores. Bodegas Santa Elena es una empresa que se encuentra en crecimiento debido a la creciente demanda motivo por el cual dicha empresa se ve en la obligación de contratar nuevos colaboradores los que son elegidos de acuerdo a su experiencia laboral en el puesto requerido pasando por alto cualidades significativas como el poder de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo entre otros que podrían ayudar a tener un mejor clima laboral y comunicación organizacional para que los colaboradores se sientan parte de la empresa y se pueda transmitir sus valores correctamente a fin de generar una mejora competitiva respecto a las empresas del rubro.

Basándonos en este enfoque la Competitividad de Bodega Santa Elena se vería incrementada debido a la mejora de la Cultura Organizacional con el propósito de adaptarse a las políticas económicas y de mercado actuales.

De no lograr promover la Cultura Organizacional, la empresa no tendría una ventaja Competitiva acorde con las exigencias del mercado y frente a los competidores potenciales que podrían utilizar este método.

Los resultados alcanzados con el presente plan de tesis deben ser satisfactorios ya que con el mejoramiento de la Cultura Organizacional se espera obtener un porcentaje alto de su influencia en la Competitividad de la empresa lo que conlleva a su vez a un aumento en la rentabilidad y el mercado objetivo.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 PROBLEMA GENERAL:

¿Cuál es la influencia de la Cultura Organizacional sobre la Competitividad de la Bodega Santa Elena, Tacna - 2015?

1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS:

a) ¿Cuál es el nivel de Cultura Organizacional que caracteriza a la Bodega Santa Elena, Tacna - 2015?

b) ¿Cuál es el nivel de Competitividad que existe en la Bodega Santa Elena, Tacna - 2015?

c) ¿Qué relación existe entre la Cultura Organizacional y la Competitividad de la Bodega Santa Elena, Tacna - 2015?

1.3 OBJETIVO: GENERAL Y ESPECÍFICOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL:

Determinar el nivel de influencia de la Cultura Organizacional sobre la Competitividad en la Bodega Santa Elena, Tacna - 2015.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

a) Determinar el nivel de Cultura Organizacional que caracteriza a la Bodega Santa Elena, Tacna - 2015.

b) Identificar el nivel de Competitividad que existe en la Bodega Santa Elena, Tacna – 2015.

c) Determinar la relación entre el nivel de Cultura Organizacional y la Competitividad de la Bodega Santa Elena, Tacna – 2015.

1.4 JUSTIFICACIÓN (ver anexo 4)

En el actual contexto, la Competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general. Pero si una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, desea mantener un nivel adecuado de Competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del análisis de la Cultura Organizacional.

La necesidad principal de las empresas es incrementar su competitividad para estar acorde con las exigencias del mercado. Actualmente Competitividad y Globalización van de la mano generando un cambio sustancial en los criterios de gestión de la empresa lo cual obliga a dichas empresas a redefinir sus estrategias para abarcar mejores oportunidades de negocio, mercado y fidelización de clientes.

La productividad es uno de los tópicos más frecuentemente empleados en las discusiones de dirección. La mayor parte de las empresas trata de reducir los costos e incrementar el output y mejora de

los niveles de servicio a través del progreso en su productividad. En el actual ambiente empresarial, donde la variedad en precios, productos y servicios se consiguen a menudo de una forma rápida, *“los programas de mejora de la productividad con frecuencia pueden ser el único medio de conseguir y mantener el umbral competitivo del increado”*². (Anaya, 2007)

Las empresas son la muestra de un entorno cultural y están obligadas a coexistir en un mundo cambiante tanto en lo social como en lo económico y técnico. Este contexto cultural manifiesta un marco de valores, creencias, opiniones, emociones y caracteres de una empresa.

Podría señalarse que las empresas ligadas al éxito están predispuestas a un aprendizaje continuo de una Cultura Organizacional, lo que involucra crear condiciones para mantenerse en ese nivel y establecer dicha cultura como el activo fundamental de la empresa.

Es en función a estos antecedentes mencionados que se establece la necesidad de proponer una nueva estrategia basada en la mejora de la Cultura Organizacional a fin de incrementar la Competitividad de Bodega Santa Elena.

Se percibe importante y necesaria la investigación y propuesta de mejora dirigida hacia el incremento de la Competitividad basada en su relación con la Cultura Organizacional en la Bodega Santa Elena desarrollando herramientas, métodos y vías para actuar y adaptarse a un entorno cambiante en búsqueda de la Competitividad en el mercado a fin de conseguir los objetivos planificados.

²Anaya, J. (2007). *Logística Integral*. Madrid, España: Esic.

En la actualidad, la empresa cuenta con un plan de operaciones anual: Su capacidad de expansión al mercado internacional aún no se da en un porcentaje alto debido a la escasa capacidad de planta la cual deberá ser mayor para lograr un crecimiento internacional y ofrecer un producto final con las características adecuadas y requeridas por el mercado internacional.

La justificación del presente trabajo de investigación se centra en los siguientes ejes:

1. **Relevancia Científico - Social**, porque nos permite contar con un procedimiento detallado de cómo efectuar un diagnóstico de la Cultura Organizacional como base para proponer alternativas estratégicas para la mejora de la Competitividad Empresarial; buscando que sirva de fundamento en las decisiones de los futuros planes de mejoramiento organizacional.
2. **Relevancia Académica**, porque los resultados de la investigación pueden servir para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado.
3. **Relevancia Práctico - Institucional**, porque el estudio permitirá valorar el rol gerencial y del personal dentro de la empresa; desarrollando decisiones de mejora y reforzamiento de los aspectos positivos.

1.4.1 Realidad del Sector: **(Ver Anexo 4)**

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

a) (Baños Monroy, 1988). Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de Derecho Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales. **Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial:**

Se plantea una investigación empírica que relaciona, desde el enfoque de recursos y capacidades, las competencias esenciales con el clima organizacional y la innovación, además de su relación entre sí, con el fin de establecer su impacto en los resultados que dicha empresa pueda obtener y en lo competitiva que se pueda convertir.³

Se partió de un análisis y diagnóstico del sector calzado, tanto en el plano local, nacional como en el internacional. Para una primera aproximación realizamos una investigación de carácter documental en bibliotecas de universidades en las cámaras de los sectores cuero y calzado y complementamos dicha información con entrevistas realizadas a empresarios de los sectores mencionados.

³ Baños Monroy, V. (1988). *Competencias Esenciales, Clima Organizacional e Innovación como Factores de Competitividad Empresarial*. Madrid.

Para identificar la percepción que tanto empleados de primera línea como supervisores y directivos de las PyME del sector calzado del estado de Jalisco tenían de sus competencias esenciales, la innovación que sus empresas ofrecían y la relación que guardaban estas dos variables con el clima laboral que se vivía dentro de sus organizaciones, nos dimos a la tarea de generar una encuesta, que fue realizada bajo la base de un enfoque cuantitativo.

Después de la experiencia que nos ha dejado la aplicación de la propuesta metodológica podemos decir que una cultura y estructura organizacional diferente. Por lo demás creemos que la aplicación le permitió a la empresa modificar y cumplir con las expectativas que tenían los dueños para iniciar. Se espera que los resultados posteriores a esta dinámica en la empresa permitan replantearse a sí misma y generar de esta forma estrategias renovadas para seguir nutriendo las competencias detectadas y lograr así la tan anhelada ventaja competitiva sostenible.

b) (Díaz Nieto, 2008)⁴. Universidad Autónoma de Querétaro.
Modelo de cultura organizacional para promover la ventaja competitiva:

Se realizaron entrevistas con los encargados de recursos humanos y de otras áreas –con el gerente de planta, con el de producción y con los supervisores de línea–, que tuvieron como objetivo identificar y analizar las características de la cultura organizacional, las estrategias para llevarlas a cabo y determinar si éstas podían fortalecer una ventaja competitiva.

También se hicieron recorridos de observación directa por las plantas mediante los que se obtuvo información relativa al ambiente de

⁴ Díaz Nieto, E. S. (2008). *Modelo de Cultura Organizacional para Promover la Ventaja Competitiva*. México.

trabajo, al trato entre los trabajadores, a la actitud de trabajo, a la actitud entre las personas. Asimismo, se observaron las áreas de producción, la maquinaria, la materia prima utilizada y la coordinación del trabajo, entre otras cosas.

Estas características de cultura organizacional que encontramos en la empresa ponen de manifiesto que su orientación estratégica está dentro del concepto que definiremos como estrategia de conocimiento organizacional y que se orienta hacia su desempeño, redundando en una atractiva rentabilidad del 40%, que se refleja en el “nivel de utilidad financiera antes de impuestos”, en la “rentabilidad por producto y márgenes de utilidad” y en su desarrollo humano. Cabe mencionar que la característica de enfoque hacia los valores es un nutriente fundamental de la cultura organizacional de esta empresa.

Las acciones para la ventaja competitiva, a las que llamaremos, como ya se ha dicho, estrategias de conocimiento organizacional, empleadas por los gerentes, determinan la posibilidad de configurar un desempeño superior en relación con otras empresas, meta fundamental para muchas organizaciones.

2.2 BASES TEÓRICAS

Se refiere a la aplicación de temas relacionados directamente con la Cultura Organizacional, la Competitividad de la empresa y la relación entre ambos.

Cultura Organizacional:

"En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable".⁵ (Anaya, 2007)

La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la institución.

La palabra Cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cultus (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia catorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino).

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos, distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

⁵ Anaya, J. (2007). *Logística Integral*. Madrid, España: Esic.

La Cultura Organizacional:

Es la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una institución u organización. Además los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivando al personal y facilitando la unión del grupo y el compromiso con metas relevantes. *“Modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.”*⁶ (Chiavenato, 1989)

Niveles de la Cultura Organizacional:

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

En casi todas las instituciones, se establece que la cultura está compuesta por dos niveles esenciales, que son:

- El nivel explícito u observable, el cual a su vez se clasifica en el nivel de lo que la organización hace y el nivel más superficial de lo que la organización aparenta que es.

- El nivel implícito de la empresa, es aquel que indica lo que en el fondo se piensa en la empresa y constituyen las creencias o supuestos básicos, representan los aspectos invisibles.

⁶Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc. Graw - Hill Interamericana de México.

Factores que influyen en la conducta de los colaboradores:⁷
(Armstrong, 1991)

Valores Organizacionales:

Conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá o debería suceder. Se refiere a los fines y metas como a los medios.

Clima Organizacional:

Atmósfera de trabajo de la organización como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características, la calidad de la cultura organizacional y de sus valores.

Estilo Gerencial:

La forma en que los gerentes se comportan y ejercen su autoridad, considerando que ese estilo gerencial puede ser autocrático o democrático, el estilo gerencial está determinada por la cultura y los valores de la organización.

Pese a presentarse la dificultad de que una cultura arraigada es difícil de cambiar, pensamos que la cultura organizacional puede ser gerenciada y transformada; pero el éxito que se puede obtener de ese cambio sólo dependerá en gran manera de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización así como toda la voluntad de la Alta Gerencia y/o Dirección.

⁷ Armstrong, M. (1991). *Competitividad y Desarrollo Local*. Legis Berumen .

Concepto de Competitividad:⁸ (Porter, 1980)

El término competitividad nació ligado al ámbito microeconómico de la empresa, muy frecuentemente se utiliza no referido a la realidad empresarial, sino al comportamiento comparado de una economía nacional en su conjunto, o de sus industrias y sectores.

Es una referencia de la capacidad de respuesta y de anticipación de la organización ante las demandas y necesidades del entorno. Los colectivos son: accionistas, directivos, empleados y acreedores.

La competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Para hablar de competitividad, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor agregado determinando si ese valor se vende en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles para la empresa en el mediano y largo plazo.

Factores que determinan la Competitividad:⁹ (Galán Gonzalez & Vecino Gravel, 1997)

Los relativos al país donde la empresa se ubica (efecto país o efecto territorio), los derivados del sector al que pertenece (efecto sector o efecto industria) y los que tienen su origen en la propia empresa.

⁸ Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. New York: Cecsca.

⁹ Galán Gonzalez, J. L., & Vecino Gravel, J. D. (1997). Las Fuentes de la Rentabilidad de la Empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 21-36.

Estos tres efectos tienen un carácter aditivo, de manera que el impacto sobre la competitividad es la suma de cada uno de los efectos.

Matices principales de la Competitividad:

1. Concepto ambiguo por la diversidad de factores.
2. Se puede aplicar a cualquier organización.
3. Se requiere un esfuerzo permanente del equipo directivo.
4. Obstáculos

Competitividad y Estrategia empresarial:

"El tema de la competitividad se ha venido planteando desde ya hace algunos años atrás, donde su verdadero nivel de importancia estuvo enmarcado por las condiciones cambiantes del mercado global, las cuales demandaban a las empresas de nuevas estrategias que les permitieran mantener una posición y participación más constante dentro del mismo mercado"¹⁰. (Lopez, Marín, & Moreno, 2011)

"Hoy en día, la competitividad es el tema que se encuentra en boca de los sectores de actividad económica, esto como reflejo del proceso de mundialización que se presenta a nivel internacional, en la que las organizaciones requieren ser más eficientes y eficaces en cuanto al manejo y uso de los recursos financieros, humanos, naturales, tecnológicos, entre otros, para enfrentar el reto que simboliza no únicamente el mercado nacional, sino también la iniciación al comercio

¹⁰ Lopez, V. G., Marín, M. E., & Moreno. (2011). *La Innovación en México, el Reto para incrementar su Competitividad*. México.

fuera de las fronteras de sus países de origen".¹¹(C, Rodriguez, & Liquidano, 2012)

Además, a lo largo del proceso de cambio que deriva de la estructura económica mundial, como fruto de la globalización y la apertura comercial, la competitividad asigna a las empresas constituir mecanismos concernidos con indicadores como el posicionamiento, políticas de precios, cantidad, calidad de productos y servicios, presencia en el mercado, tecnología, flexibilidad y adaptación a los cambios

Ventaja Competitiva

"La ventaja competitiva de una empresa frente a otras recae en la habilidad de reducir los costos que pueden estar ligados a ciertos factores como la eficiencia y la adecuada selección de proveedores y acreedores, así como también, en la diferenciación de productos y servicios determinados por la calidad y capacidad de satisfacer las necesidades del cliente".¹² (Morales, 2011)

Puede ser creada con la combinación de recursos con los que dispone la empresa y las aptitudes de empresarios y obreros, de tal forma que la estrategia conlleve un análisis interno de las fortalezas y debilidades, y externo de las oportunidades y amenazas, con el fin de garantizar la sobrevivencia, crecimiento, y rentabilidad del negocio.

Factores que intervienen en el desarrollo de la ventaja competitiva

¹¹ C, C., Rodriguez, J. A., & Liquidano. (2012). *Productividad Empresarial*. México: E-Book.

¹² Morales, R. (2011). *Gestión Tecnológica y Competitividad*.

Recursos humanos:

Gestión de la calidad de servicio.

% de Personal Calificado a Nivel Superior

Formas de Entrenamiento de personal realizadas

Formas de Beneficios e Incentivos a trabajadores

Conocimiento y utilización de Normas Técnicas

Marketing:

Diferenciación.

Investigaciones sobre las necesidades de los Clientes

Formas de servicios ofrecidos a los Clientes

Financiero:

Factor de Productividad:

Facturación anual / N° de trabajadores

% de Desperdicio

% de Utilización de Capacidad

Administrativo:

Gestión de la Productividad.

Programas de Calidad con Clientes y Proveedores

Tipo de Instrumentos o Herramientas de Control Gerencial, Financiero y Contable utilizadas.

Tipos de Ventajas Competitivas:

“Por un lado, se encuentran aquellos referentes al precio y los costos, es decir, cuando una empresa se destaca por ser más competitiva al ofrecer un bien o servicio a menor precio que la competencia, y que a su vez, se reduzcan los costos como parte de la estrategia. Por otro lado, están los relacionados con la calidad de los productos, la incorporación de

la tecnología, la eficiencia en los flujos de producción, las relaciones de colaboración con otras empresas y la capacitación de los trabajadores”¹³
(Armstrong, 1991)

Los 4 tipos de ventajas competitivas son las siguientes:

Activos intangibles:

Los activos intangibles son tanto marcas, como patentes o licencias. Básicamente, lo que hacen es otorgar a las empresas la capacidad que poner unos precios superiores a los de su competencia.

Coste de cambio:

La ventaja competitiva de los costes de cambio se da cuando el coste de cambiar un producto o servicio es superior al beneficio que se daría por este cambio. De esta forma se logra la fidelidad de los clientes, pudiendo cobrar un precio superior.

Efecto de red:

El efecto de red sucede cuando el valor de un producto o servicio incrementa a la vez que se incrementa el número de usuarios de ese producto o servicio.

Ventajas de costes:

La ventaja de costes es la ventaja competitiva clásica, que suelen derivar de las economías de escala, es decir, la capacidad de producir a un menor coste debido a que el coste unitario de producir un mayor

¹³ Armstrong, M. (1991). *Competitividad y Desarrollo Local*. Legis Berumen .

número de bienes o servicios suele ser decreciente al verse reducido el peso de los costes fijos en el coste total.

Teoría de la competitividad:¹⁴ (Martínez & Olmedo, 2010)

En ella se observa que la competitividad surge de la articulación, simbiosis y sinergias que se gestan entre los elementos de la economía industrial con los sociológicos, políticos y las innovaciones de las empresas.

Por otra parte, al analizar de manera separada cada uno de los cuatro niveles se verifica que en el caso del macro, éste se refiere a la existencia de un entorno económico y político estable.

El nivel micro, es aquel en el que las empresa operan con costos bajos, calidad en sus productos y con flexibilidad para enfrentar oportunamente los cambios en la demanda; en lo que atañe al nivel medio, éste corresponde a la formulación y aplicación de políticas concretas para crear un entorno favorable para el desarrollo de las empresas y, finalmente, el nivel meta, en él se expresa la participación de la sociedad aportando valores culturales, consensos en torno a la dirección del cambio y en las habilidades de los agentes sociales para formular políticas y estrategias que influyen en la determinación de la competitividad de la empresa.

¹⁴ Martínez, I., & Olmedo, I. (2010). Revisión Teórica de la Reputación en el Entorno Empresarial. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* N° 44 (págs. 59-77). España: Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas.

Modelo de competitividad de Edgar Shein:¹⁵ (Shein, 1995)

La ambigüedad entre los niveles sugeridos por Shein, da como resultado *“una Cultura Organizacional incongruente, por cuanto que lo que se piensa, aparenta o se hace, no tiene coherencia con la práctica del quehacer diario; por el contrario sí la coherencia está presente entre los niveles explícitos e implícitos la cultura será equilibrada y sin lugar a dudas tendrá por norte el éxito de la organización”*.

“El éxito en las instituciones se basa en los objetivos estratégicos que ella se traza y que normalmente se encuentran mencionadas en el Plan Operativo; además se hace necesaria la presencia de una Cultura Organizacional que abarque los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia”.

Clima Organizacional¹⁶ (Goncalves, 1997)

“El clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. El clima laboral es producto de las percepciones personales y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros”.

Es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima

¹⁵ Shein, E. (1995). *Organización y la Profesión de Administración de Empresa*. Mexico: Prentice Hall.

¹⁶ Goncalves, A. P. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*.

Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento correspondiente. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Liderazgo¹⁷ (Richard L., 2007)

“La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores”.

Trabajo en equipo¹⁸ (Gomez Mujica & Acosta Rodriguez, 2003)

“Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas”.

Las empresas que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos, el compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

¹⁷ Richard L., D. (2007). *La Experiencia del Liderazgo*. Madrid: Ediciones Paraninfo.

¹⁸ Gomez Mujica, A., & Acosta Rodriguez, H. (2003). *El Trabajo en Equipo*. La Habana: Ciencias Médicas.

Es importante destacar que la construcción de un equipo de trabajo es una habilidad primordial para los gerentes de la actualidad. La capacidad del personal para funcionar tanto como equipo de trabajo como de forma individual es de vital importancia para las organizaciones. De igual forma es imprescindible que los directivos adopten una actitud positiva y que desarrollen un espíritu de liderazgo ya que de esta forma se pueden lograr mejores resultados.

Empowerment¹⁹ (Johnson, 2005)

Hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo." En otras palabras, significa empoderamiento, apoderamiento o potenciación (la palabra empowerment está compuesta por en y power que significa "poder" en inglés, la cual es un antecedente del francés pouvoir). También se puede decir que es "donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados".

Coaching²⁰ (Whitmore, 2002)

Optimizar el desempeño de los trabajadores, motivarlos e instruirlos, son algunos de los métodos que utiliza el coaching. La realización de esta iniciativa en las compañías tiene un objetivo claro: maximizar los resultados.

¹⁹ Johnson, J. (2005). *El Empowerment como herramienta para el Éxito Organizacional*.

²⁰ Whitmore, S. J. (2002). *Coaching para el Rendimiento : Crecimiento Personas, Actuación y Propósito*. Buenos Aires: Paidós.

El coaching ayuda a las personas a pensar por si solas, las que van logrando superarse, traduciéndose en mejor desempeño y mayor productividad

- **Mejora del desempeño y la productividad**

Los trabajadores que son entrenados con el coaching no sólo aprenden nuevas tareas, sino que son capaces de establecerse metas.

- **Desarrollo de la gente**

En las empresas se cree que es suficiente con proporcionar cursos o capacitaciones para incrementar el desarrollo de sus empleados. Sin embargo, con estos elementos sólo se logra añadir algunos nuevos conocimientos.

Con el coaching, en cambio, John Whitmore plantea que es posible desarrollar el talento de las personas y brindarles mejores capacidades que pueden usar en el día a día.

- **Mejora del aprendizaje**

No se trata solamente de retener y acumular información. El coaching va más allá, es decir, el trabajador puede aprender a diario y sin moverse de su espacio, lo que es bastante conveniente.

- **Mejora de las relaciones**

El coaching propicia un ambiente laboral grato, compañerismo y preocupación entre los trabajadores, promueve un espacio que

favorece el desarrollo profesional. Además, genera mejor comunicación entre las personas.

- Mejora de la Calidad de Vida en el trabajo

Al tomar conciencia de los beneficios del trabajo, las personas sienten la necesidad de buscar nuevos desafíos, lo que a corto o largo plazo se convierte en logros y ganancias para la compañía. La calidad de vida en el trabajo se traduce en valores como el respeto, la humildad y la responsabilidad, así como en la confianza.

- Creatividad

No hay duda que un espacio en que existe la comunicación y no hay grandes presiones, es sinónimo de personas más creativas y eficientes. El coaching impulsa el entusiasmo, la seguridad y permite desarrollar las habilidades ocultas que todos tienen.

- Mejor uso de Habilidades y Recursos

En el coaching se valoran inmensamente aquellas conductas dignas de ejemplo. Las personas que utilizan todos los recursos posibles para conseguir sus metas, que son proactivas y respetan a sus pares, son apreciadas.

La estimulación de estas virtudes permite lograr verdaderas fortalezas que a la larga tienen resultados certeros. Respuestas más variadas y efectivas en situaciones de emergencia. Tener iniciativa es fundamental en el ámbito laboral. Pero cuando existen emergencias, las personas que se atreven a proponer nuevas ideas y solucionar rápidamente los problemas, son mucho más eficaces. En ese sentido,

el coaching estimula a personas decididas, que no temen tomar la iniciativa y entregar una solución concreta.

- **Mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio**

Es común que las empresas tengan que efectuar modificaciones en su estructura, a veces son cambios mínimos, pero las personas no están preparadas para asumirlos. Sin embargo, una empresa que se somete a la preparación del coaching, moldea a las personas para que tengan un espíritu de cambio y responsabilidad.

La flexibilidad es muy importante y representa uno de los factores de supervivencia organizacional. Sin duda que con una adecuada aplicación de estas herramientas de coaching, se puede obtener esa anhelada renovación y conquista de todas sus metas.

- **Incentivo Laboral²¹** (Gomez, 2001)

Si la empresa pudiera supervisar perfectamente y sin costo alguno a sus empleados, el uso del pago de incentivos se presentaría como innecesario, ya que la empresa y los empleados podrían negociar sobre el nivel de esfuerzo que debería aportar estos últimos, determinándose la retribución final en función del cumplimiento o no de lo acordado.

Por ello, es de esperar que cuando existan dificultades de supervisión y, por tanto, sea costoso determinar directamente el esfuerzo o las aportaciones efectuadas por el trabajador, la empresa recurra más frecuentemente al uso de retribución variable y de motivaciones de diferentes índoles. En consecuencia, deberíamos

²¹ Gomez, e. a. (2001). *Plan de Incentivos para el Personal Administrativo*.

esperar una asociación negativa entre pago de incentivos y cantidad de recursos destinados a la supervisión.

A la empresa le interesa motivar a sus empleados para que realicen un mayor esfuerzo cuando puede obtener unos mayores beneficios como consecuencia de los resultados del mismo. Donde el esfuerzo de los trabajadores apenas repercute en los resultados que consigue la empresa, no es especialmente interesante el uso de la retribución variable. En el caso de los incentivos a la productividad, esto equivale a decir que éstos serán empleados cuando sea especialmente provechoso que los empleados aceleren su ritmo de producción y fabriquen un mayor número de unidades de producto.

2.3 HIPÓTESIS

Existe influencia significativa entre el nivel de Cultura Organizacional sobre la Competitividad que existe en la Bodega Santa Elena, Tacna – 2015.

2.3.1 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:

- El nivel de la Cultura Organizacional de la Bodega Santa Elena reflejado no es el adecuado.
- El nivel de Competitividad que caracteriza la Bodega Santa Elena no es el adecuado.
- El análisis de la Cultura Organizacional permite identificar estrategias para mejorar la Competitividad de la Bodega Santa Elena.

2.4 VARIABLES DE ESTUDIO

2.4.1 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

TABLA 1 - IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	INDICADOR	UNIDAD / CATEGORÍA	ESCALA
Independiente: Cultura Organizacional	- Comunicación	Inadecuado, Regular, Adecuado	Ordinal
	- Calidad	Inadecuado, Regular, Adecuado	Ordinal
	- Capacidad de Dirección	Inadecuado, Regular, Adecuado	Ordinal
	- Identidad	Inadecuado, Regular, Adecuado	Ordinal
	- Incentivos y Reconocimientos	Inadecuado, Regular, Adecuado	Ordinal
	- Contribución Personal	Inadecuado, Regular, Adecuado	Ordinal
Dependiente:	- Gestión	Inadecuado, Regular, Adecuado	Ordinal
Competitividad	- RR.HH.	Inadecuado, Regular, Adecuado	Ordinal

FUENTE: Elaboración Propia

2.4.2. Definición Operativa de Variables e Indicadores:

TABLA 2 – OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR	OBJETIVOS
VARIABLE INDEPENDIENTE: CULTURA ORGANIZACIONAL	Colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.	- Comunicación - Calidad - Capacidad de Dirección - Identidad - Incentivos y Reconocimientos - Contribución Personal	Apoyo a la empresa en la mejora de la competitividad. Cambio de perspectiva para la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios que conlleven a apoyar la estrategia organizacional. Cambiar la cultura de la mano con su organización funcional. Generar valores en los trabajadores.
VARIABLE DEPENDIENTE: COMPETITIVIDAD	Diferentes estrategias y métodos que las diversas entidades comerciales llevan a cabo con tal de no sólo obtener los mejores resultados sino también de que esos resultados sean los mejores en el rubro.	- Gestión - RR.HH.	Alcanzar objetivos tanto personales, grupales y organizacionales mejorando la competitividad de la empresa e identificando la manera óptima de realizar cada tarea en la organización. Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades necesarias para seleccionar el personal requerido y evaluar su desempeño en coordinación con los procesos involucrados y de acuerdo con los perfiles establecidos por tanto por el puesto de trabajo como por la cultura de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III:

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ÁMBITO DE ESTUDIO

3.1.1. ESPACIO - TIEMPO:

a) Ubicación espacial:

Departamento de Tacna.

Empresa local dedicada a la elaboración de vinos y aguardientes

Año 2015

Elaboración anteproyecto: 1 semana

Elaboración de tesis: 2 meses

3.1.2. EMPRESA DE ESTUDIO:

Bodega Santa Elena.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 DESCRIPTIVA - CORRELACIONAL:

La investigación es de tipo básica y de carácter descriptiva correlacional. El tipo de investigación es descriptiva correlacional

ya que estudia la correlación entre dos variables. Al igual que describen los sucesos tal y como se observan o analizan.

3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de la investigación es descriptivo debido a que no hay manipulación de variables, estas se describen tal como se presentan. Su metodología es fundamentalmente descriptiva, aunque puede valerse de elementos cuantitativos y cualitativos.

3.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

a) Metodología Cuantitativa:

Ya que es una investigación que se basa en el análisis personal y característico, esto la concibe como una investigación explicativa.

b) Investigación orientada a decisiones

Debido a que no se concentra en hacer aportes teóricos, más bien su objetivo es buscar soluciones a los problemas. La investigación acción forma parte de este tipo de investigación y se vale de algunas metodologías cualitativas.

3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es no experimental de corte longitudinal ya que se centra en la analítica de un problema específico al cual pretenden dar solución sin hacer modificaciones en las variables de estudio.

X= Cultura Organizacional

Y= Competitividad

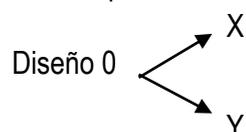


TABLA 3- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

PROBLEMA	HIPÓTESIS
¿Qué es “x” ...	No Requiere
¿Cómo se viene dando “x” ...	No Requiere
¿Cuáles son las características de “x” ...	No Requiere
¿Desde cuándo se da “x” ...	No Requiere
¿Cómo ha venido dándose “x” ...	No Requiere
¿Qué relación existe entre “x” y “y” ...	Existe una relación directa y significativa entre “x” y “y” ...
¿Cuál es la relación que se da entre “x” y “y” ...	Existe una relación directa y significativa entre “x” y “y” ...
¿Cuáles son las causas de “y” ...	Las causas que generan “y” son ...
¿Qué factores han generado “y” ...	“y” ha sido generado por “a”, “b” y “c”
¿Por qué “x” produce efectos en “y” ...	Los efectos producidos en “y” se deben a:

Fuente: Elaboración Propia.

3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para este estudio se emplearán muestras de personas, escogidas pertenecientes a la empresa por método no aleatorio. Se utiliza una metodología cuantitativa y los estudios se hacen a través de la estadística para sistematizar los resultados. En los casos de estudio de grupos pequeños, se suelen hacer estudios cualitativos.

3.6.1 POBLACIÓN:

La empresa cuenta con 32 personas en planilla permanente; los cuales están organizados de la siguiente manera:

Anexo 5.

TABLA 4 – TRABAJADORES

Área	N° de Trabajadores
Gerente General	1
Contabilidad	1
Asesor	1
Gerencia de Producción	1
Gerencia de Ventas	1
Jefe de Bodega	1
Colaboradores Bodega	2
Jefe de Almacén	1
Colaboradores de Almacén	2
Jefe de Producción	1
Colaboradores Área De Producción	15
Jefe de Ventas Turno Mañana	1
Colaboradores Turno Mañana	1
Jefe De Ventas Turno Tarde	1
Colaboradores Turno Tarde	2

Fuente: Bodega Santa Elena

3.6.2 MUESTRA

En base a la temática a investigar, se trabajará con la totalidad del personal de la empresa; es decir, con 32 personas a través de un censo.

3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.7.1 TÉCNICAS:

Encuestas: Técnica de recogida de datos utilizando la aplicación de un cuestionario a la muestra de trabajadores. Para conocer las opiniones, las actitudes y las conductas de los trabajadores así como para medir la Competitividad de la empresa.

3.7.2. INSTRUMENTOS:

Para la recolección de la información se aplicó un cuestionario cuya finalidad fue determinar el nivel de Cultura Organizacional y de Competitividad. El instrumento fue confeccionado por el investigador y validado a través del Juicio de Expertos y del Estadístico Alpha de Cronbach en base al criterio de George y Mallery (1995) que indican que si el Alpha es mayor que 0,9 (el instrumento de medición es excelente); en el intervalo 0,9 – 0,8 (el instrumento es bueno); entre 0,8 – 0,7 (el instrumento es aceptable); en el intervalo 0,7 – 0,6 (el instrumento es débil); entre 0,6 – 0,5 (el instrumento es pobre) y si es menor que 0,5 (no es aceptable). **Ver Anexo (02- 03)**

3.7.3 FUENTES:

a) Fuente de Datos Primarias:

Requiere que el investigador o su equipo recojan la información de forma directa por medio de encuestas aplicadas a un número de colaboradores de la empresa.

b) Fuente de Datos Secundarias:

Reportes de personal, reportes de la empresa relacionados a los elementos de estudio.

3.8 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Involucra construir un plan detallado de operaciones que nos ayudará a reunir datos para el propósito de la tesis. Para elaborar éste plan debemos determinar:

- Las fuentes de información
- Las variables de estudio
- Los métodos de recolección de datos
- La muestra a encuestar

3.9 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE ANÁLISIS DE DATOS

Con respecto al procesamiento de los datos, se utilizó el software estadístico SPSS versión 19,0 en español y el Microsoft Excel. Para el análisis de datos se aplicaron las siguientes técnicas estadísticas:

- Tablas de frecuencias.
- Estadística descriptiva y de dispersión.
- Coeficiente de correlación de Pearson.
- Intervalos de confianza para la media poblacional.
- Prueba de significancia "t" de student.
- Estadístico chi-cuadrado.
- Tabla de Análisis de Varianza (ANOVA).

CAPÍTULO IV:

RESULTADO

4.1 ESCALA DE VALORACIÓN Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Relación de cada indicador respecto a los Ítems que se han considerado para su análisis, para cada una de las variables analizadas:

**TABLA 5- VARIABLE “CULTURA ORGANIZACIONAL”
INDICADOR – ÍTEM**

VARIABLE	INDICADOR	ITEMS
Cultura Organizacional	Comunicación	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07
	Calidad	08, 09, 10, 11, 12, 13
	Capacidad de Dirección	14, 15, 16, 17,
	Identidad	18, 19, 20, 21
	Incentivos y Reconocimientos	22, 23, 24, 25, 26, 27
	Contribución Personal	28, 29, 30, 31, 32

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional

TABLA 6- VARIABLE “COMPETITIVIDAD”

INDICADOR - ÍTEM

VARIABLE	INDICADOR	ÍTEMS
Competitividad	Gestión	01, 02, 03, 04,05, 06, 07
	R.R.H.H.	08, 09

Fuente: Cuestionario de Competitividad.

El análisis de los resultados se desarrolló en base a la Escala de Likert:

- 1 = Totalmente en Desacuerdo**
- 2 = En Desacuerdo**
- 3 = Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo**
- 4 = De Acuerdo**
- 5 = Totalmente de Acuerdo**

Para la variable “**Cultura Organizacional**”

El instrumento aplicado considera 32 preguntas, por tanto, la escala de valoración planteada tiene valores que oscilan entre 32 y 160 puntos.

Para la variable “**Competitividad**”

Se utilizaron 9 preguntas, por tanto se ha considerado un rango que oscila entre 9 y 45 puntos; a continuación se precisan las escalas de valoración para el análisis global de las variables:

TABLA 7- ESCALA DE VALORACIÓN: CULTURA ORGANIZACIONAL

NIVEL	INTERVALO
Cultura Organizacional Inadecuada	32 - 64
Cultura Organizacional Regular	65 - 96
Cultura Organizacional Adecuada	97 - 160

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional

TABLA 8- ESCALA DE VALORACIÓN: COMPETITIVIDAD

NIVEL	INTERVALO
Competitividad Inadecuada	9 - 18
Competitividad Regular	19 - 27
Competitividad Adecuada	28 - 45

Fuente: Cuestionario de Competitividad

A través del estadístico Alpha de Cronbach se determinó la confiabilidad de los instrumentos.

TABLA 9- ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD

Alpha de Cronbach	N° de Elementos
0.957	32

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional - Anexo 4

TABLA 10- ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD

Alpha de Cronbach	N° de Elementos
0.874	9

Fuente: Cuestionario de Competitividad- Anexo 5

Si el Alpha es mayor que 0,9 (el instrumento de medición es excelente); en el intervalo 0,9 – 0,8 (el instrumento es bueno); entre 0,8 – 0,7 (el instrumento es aceptable); en el intervalo 0,7 – 0,6 (el instrumento es débil); entre 0,6 – 0,5 (el instrumento es pobre) y si es menor que 0,5 (no es aceptable).

El valor obtenido del Alpha de Cronbach fue de **0.957** (en el caso del instrumento “Cultura Organizacional”) y de **0.874** (en el caso del instrumento “Competitividad”); lo cual implica que ambos cuestionarios son adecuados.

4.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS, TABLAS Y GRÁFICOS

CULTURA ORGANIZACIONAL

**TABLA 11 - ANÁLISIS DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL
- INDICADOR COMUNICACIÓN**

General y por Ítems

	N	Media	Desviación estándar
Comunicación	32	3.224286	0.882285714

Estadísticos Descriptivos

	N	Media	Desviación estándar
La existencia de canales de comunicación garantiza el éxito del trabajo.	32	3,22	,751
En la empresa las cosas se dicen de manera clara y directa.	32	2,91	,734
Las áreas de la empresa trabajan como un solo equipo.	32	3,50	,880
Valoramos el esfuerzo de los directivos por mantener un sistema de comunicación con el personal.	32	3,13	,942
Las reuniones de trabajo se anuncian con la anticipación correspondiente y la identificación de temas a tratar.	32	3,28	1,085
La empresa se preocupa por el conocimiento de los trabajadores.	32	3,16	,808
Existen en la empresa valores institucionales los cuales se comparten y se ponen en práctica por el total de los miembros.	32	3,37	,976
N válido (por lista)	32		

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional

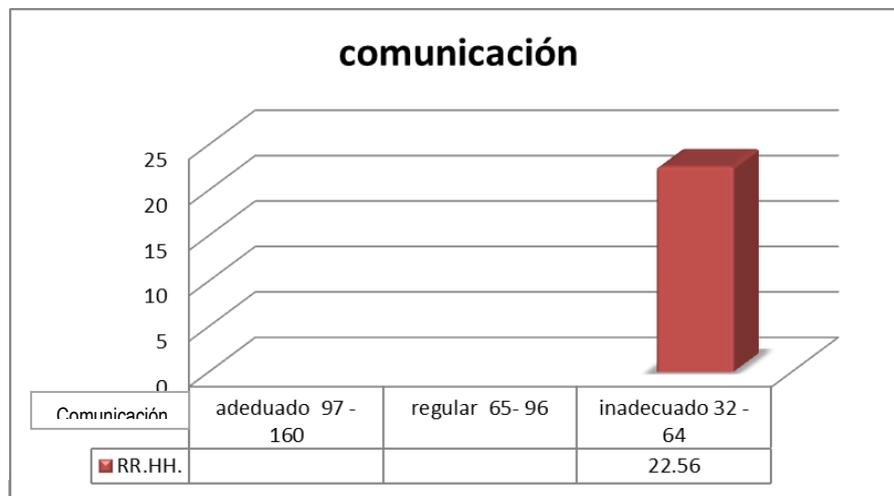


Ilustración 1 - Nivel de Comunicación existente entre el personal de la Bodega Santa Elena.

Los resultados encontrados guardan relación con el Indicador denominado “Comunicación”, obteniéndose una media de 3,22 y una desviación estándar de 0,882, ello implica que el personal de la Bodega Santa Elena considera que su nivel de Comunicación es por debajo de lo Inadecuado. Al analizar por Ítem se destaca que el personal considera que en la empresa las cosas se dicen de manera clara y directa, con una media de 2.91 siendo este ítem uno de los aspectos que deben mejorarse, dirigiendo una mejor línea de comunicación dentro de la empresa, para que las áreas trabajen de manera más eficiente.

Por otro lado también encontramos el Ítem en el cual expone que en la empresa las áreas trabajan como un solo equipo, obteniendo una media de 3.50 lo que significa que en este aspecto tampoco se trabaja de manera eficiente, debiendo incentivar la participación de todo el personal sin importar el puesto dentro de la empresa, esto contribuirá a que se consolide la empresa como una sola fuerza de trabajo.

La valoración dio como resultado 22.56 considerándose al Indicador - Comunicación por debajo de lo Inadecuado.

**TABLA 12 - ANÁLISIS DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL –
INDICADOR CALIDAD**

General y por ítems

	N	Media	Desviación estándar
Calidad	32	3.09	0.899

Estadísticos Descriptivos

	N	Media	Desviación estándar
La tecnología está enfocada al logro de objetivos.	32	2,84	,884
La calidad está relacionada a la mejora tecnológica.	32	3,09	,818
Los objetivos y metas planteados siempre se alcanzan.	32	3,31	,965
El personal nuevo realiza sus funciones con la preparación necesaria y aceptación.	32	3,16	,920
Los miembros de la empresa reconocen que los resultados con respecto a los competidores son superiores.	32	3,06	,914
Los valores de la empresa se respetan y guían la vida laboral.	32	3,09	,893
N válido (por lista)	32		

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional

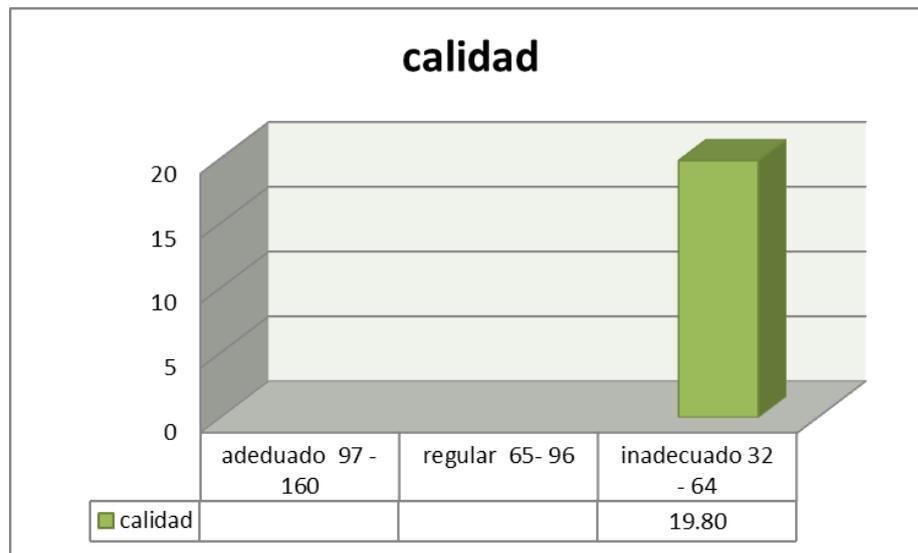


Ilustración 2: Nivel de Calidad existente en la Bodega Santa Elena.

Los resultados encontrados guardan relación con el Indicador denominado “Calidad”, obteniéndose una media de 3,09 y una desviación estándar de 0,899, ello implica que el personal de la Bodega Santa Elena considera que su nivel de Calidad es por debajo de lo Inadecuado. Al analizar por Ítem se destaca que el personal considera que la tecnología está enfocada al logro de objetivo, con una media de 2.84 siendo este ítem uno de los aspectos que deben mejorarse, implementando tecnología para el correcto logro de objetivos además del entrenamiento correspondiente a las nuevas tecnologías de la empresa, para que las áreas trabajen de manera más eficiente.

Por otro lado también encontramos el Ítem en el cual expone que los objetivos y metas planteados siempre se alcanzan, obteniendo una media de 3.31 lo que significa que en este aspecto tampoco se trabaja de manera eficiente, debiendo plantear objetivos y metas de acuerdo a su realidad para que estos puedan ser alcanzables por la empresa.

La valoración dio como resultado 19.80 considerándose al Indicador - Calidad por debajo de lo Inadecuado

**TABLA 13 - ANÁLISIS DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL –
INDICADOR CAPACIDAD DE DIRECCIÓN**

General y por ítems

	N	Media	Desviación estándar
Capacidad de Dirección	32	3.145	0.83325

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar
El inmediato superior ayuda a enfocar los problemas.	32	3,09	,856
El inmediato superior es símbolo de eficiencia.	32	3,12	1,008
El inmediato superior se preocupa por la formación de los colaboradores.	32	3,12	,751
El inmediato superior es respetado.	32	3,25	,718
N válido (por lista)	32		

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional

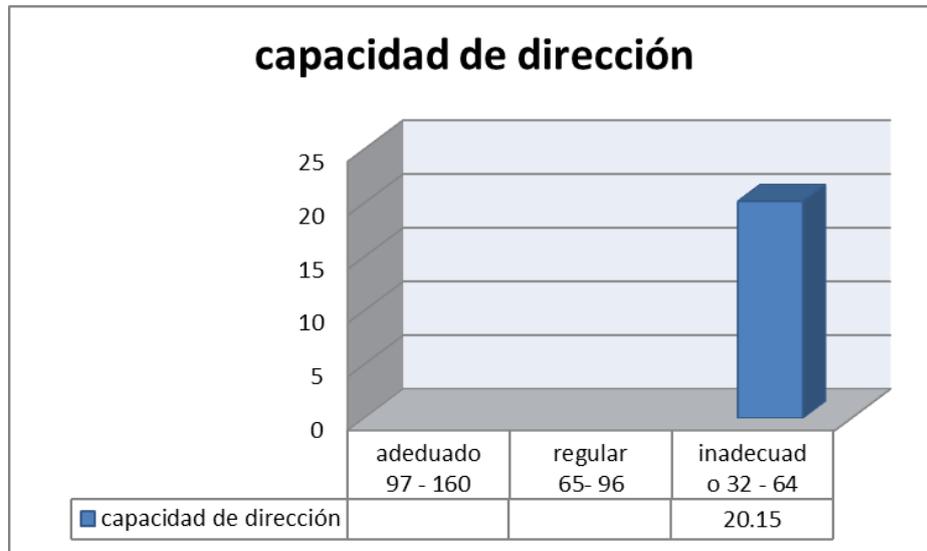


Ilustración 3: Nivel de Capacidad de Dirección en la Bodega Santa Elena.

Los resultados encontrados guardan relación con el Indicador denominado “Capacidad de Dirección”, obteniéndose una media de 3.145 y una desviación estándar de 0,83325, ello implica que el personal de la Bodega Santa Elena considera que su nivel de Capacidad de Dirección es por debajo de lo Inadecuado. Al analizar por Ítem se destaca que el personal considera que el inmediato superior ayuda a enfocar los problemas, con una media de 3.09 siendo este ítem uno de los aspectos que deben mejorarse, pudiendo crear empatía en el personal para crear un ambiente con la capacidad de afrontar problemas para que las áreas trabajen de manera más eficiente.

Por otro lado también encontramos el Ítem en el cual expone que el inmediato superior es respetado, obteniendo una media de 3.25 lo que significa que en este aspecto tampoco se trabaja de manera eficiente, debiendo plantear actividades en las que se refuercen el respeto entre los trabajadores de la empresa.

La valoración dio como resultado 20.15 considerándose al Indicador – Capacidad de Dirección por debajo de lo Inadecuado.

**TABLA 14 - ANÁLISIS DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL –
INDICADOR IDENTIDAD**

General y por ítems

	N	Media	Desviación estándar
Identidad	32	3.2975	0.92925

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar
Conozco la misión de la empresa.	32	3,19	1,091
Conozco los objetivos de la empresa.	32	3,44	,759
La visión de la empresa es clara.	32	3,28	1,054
Me siento identificado con la empresa.	32	3,28	,813
N válido (por lista)	32		

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional

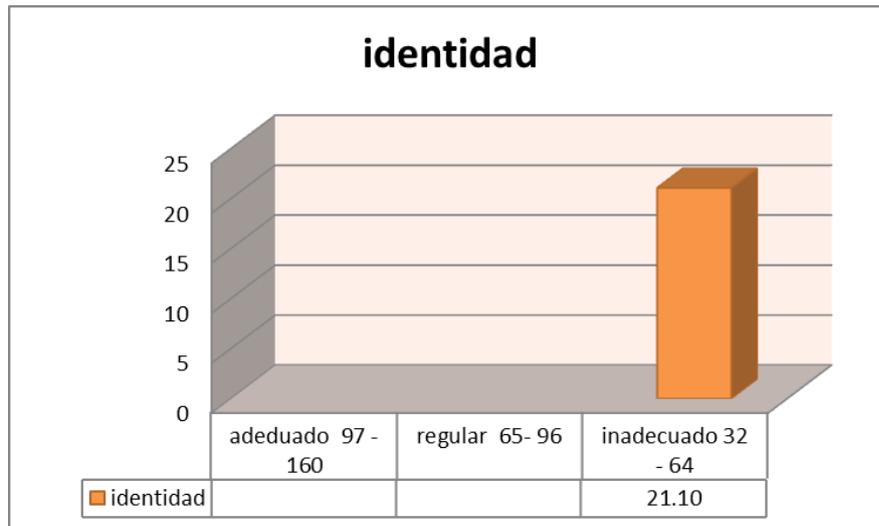


Ilustración 4: Nivel de Identidad por parte del personal de la Bodega Santa Elena.

Los resultados encontrados guardan relación con el Indicador denominado “Identidad”, obteniéndose una media de 3.2975 y una desviación estándar de 0,92925, ello implica que el personal de la Bodega Santa Elena considera que su nivel de Identidad es por debajo de lo Inadecuado. Al analizar por Ítem se destaca que el personal considera que conoce la misión de la empresa, con una media de 3.19 siendo este ítem uno de los aspectos que deben mejorarse, pudiéndose concientizar al personal sobre la misión y visión de la empresa, generando que el personal se identifique con la empresa.

Por otro lado también encontramos el Ítem en el cual expone si se conocen los objetivos de la empresa, obteniendo una media de 3.44 lo que significa que en este aspecto tampoco se trabaja de manera eficiente, debiendo plantear un enfoque más claro de los objetivos de manera que se sean alcanzables y que los trabajadores tomen los objetivos de la empresa como si fueran suyos.

La valoración dio como resultado 21.10 considerándose al Indicador – Identidad por debajo de lo Inadecuado.

TABLA 15- ANÁLISIS DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL – INDICADOR INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS

General y por ítems

	N	Media	Desviación estándar
Incentivos y Reconocimientos	32	3.18	0.8976666667

Estadísticos Descriptivos

	N	Media	Desviación estándar
Los incentivos económicos son adecuados.	32	3,03	,967
La empresa reconoce mi contribución como trabajador.	32	3,19	,931
Mi trabajo es reconocido.	32	3,28	,888
En la empresa he logrado la realización.	32	3,31	,965
Mi desarrollo profesional va de acuerdo con los planes de la empresa.	32	3,16	,884
Soy apreciado por mis compañeros de trabajo.	32	3,13	,751
N válido (por lista)	32		

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional

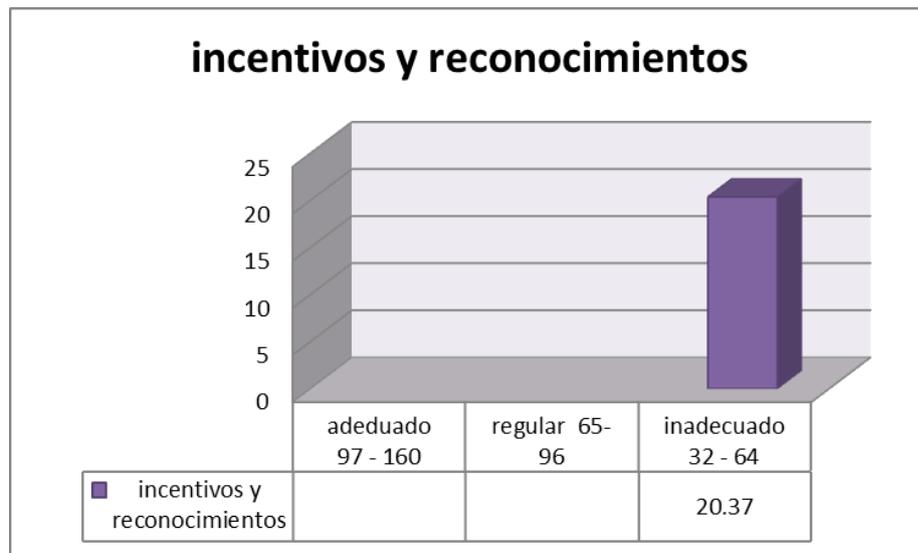


Ilustración 5: Nivel de Incentivos y Reconocimientos que se le brinda al personal de la Bodega Santa Elena.

Los resultados encontrados guardan relación con el Indicador denominado “Incentivos y Reconocimientos”, obteniéndose una media de 3.18 y una desviación estándar de 0,8976666667, ello implica que el personal de la Bodega Santa Elena considera que su nivel de Incentivos y Reconocimientos es por debajo de lo Inadecuado. Al analizar por Ítem se destaca que el personal considera que los incentivos económicos son los adecuados, con una media de 3.03 siendo este ítem uno de los aspectos que deben mejorarse, deberían de implementar rangos de incentivos acorde a los logros del personal para incentivar una mejora en cuanto a rendimiento del personal en la empresa.

Por otro lado también encontramos el Ítem en el cual expone si en la empresa he logrado la realización, obteniendo una media de 3.31 lo que significa que en este aspecto tampoco se trabaja de manera eficiente, realizando capacitación y a su vez incentivar al personal a su desarrollo y/o especialización para que puedan sentirse parte importante y fundamental de la empresa.

La valoración dio como resultado 20.37 considerándose al Indicador – Incentivos y Reconocimientos por debajo de lo Inadecuado.

**TABLA 16- ANÁLISIS DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL – INDICADOR
CONTRIBUCIÓN PERSONAL**

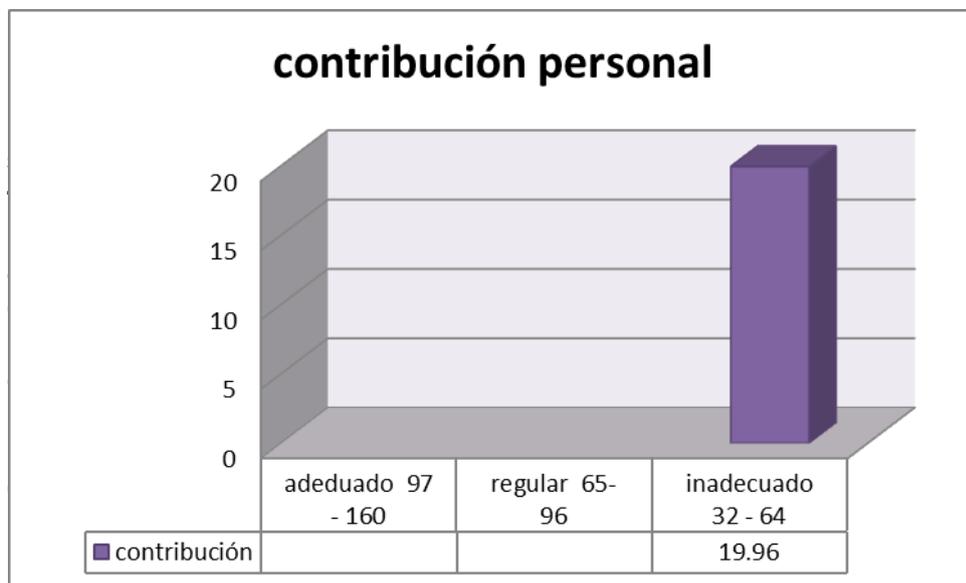
General y por ítems

	N	Media	Desviación estándar
Contribución	32	3.12	0.8618

Estadísticos Descriptivos

	N	Media	Desviación estándar
Me siento útil en la empresa.	32	3,13	,942
Un trabajo bien hecho ayuda a la empresa.	32	3,13	,833
El trabajo que hago es valioso para la empresa.	32	3,22	,975
Me siento parte importante de la organización.	32	3,03	,782
Mis conocimientos y habilidades son suficientes para realizar mi trabajo.	32	3,09	,777
N válido (por lista)	32		

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional



Nivel de Contribución Personal por parte de los empleados de la Bodega Santa Elena.

Los resultados encontrados guardan relación con el Indicador denominado “Contribución Personal”, obteniéndose una media de 3.12 y una desviación estándar de 0,8618, ello implica que el personal de la Bodega Santa Elena considera que su nivel de Contribución Personal es por debajo de lo Inadecuado. Al analizar por Ítem se destaca que el personal considera que si se sienten parte importante de la empresa, con una media de 3.03 siendo este ítem uno de los aspectos que deben mejorarse, incentivando el desarrollo de habilidades y la participación del personal para que sepan que son parte importante de la empresa.

Por otro lado también encontramos el Ítem en el cual se expone el trabajo que hago es valioso para la empresa, obteniendo una media de 3.22 lo que significa que en este aspecto tampoco se trabaja de manera eficiente, incentivar al personal a valorar el trabajo y a su vez hacerlos partícipes de los éxitos y triunfos de la empresa, en los que ellos contribuyeron.

La valoración dio como resultado 19.96 considerándose al Indicador – Contribución Personal por debajo de lo Inadecuado.

CUADRO RESUMEN DE LOS INDICADORES PARA LA VARIABLE INDEPENDIENTE:

CULTURA ORGANIZACIONAL

CULTURA ORGANIZACIONAL				
INDICADOR	MEDIA	VALORACIÓN	ESCALA	CATEGORÍA
COMUNICACIÓN	3.22	22.56	32 - 64	INADECUADO
CALIDAD	3.09	19.8	32 - 64	INADECUADO
CAPACIDAD DE DIRECCIÓN	3.145	20.15	32 - 64	INADECUADO
IDENTIDAD	3.297	21.1	32 - 64	INADECUADO
INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS	3.18	20.37	32 - 64	INADECUADO
CONTRIBUCIÓN PERSONAL	3.12	19.96	32 - 64	INADECUADO



COMPETITIVIDAD

TABLA 17- ANÁLISIS DE LA VARIABLE COMPETITIVIDAD – INDICADOR GESTIÓN

General y por ítems

	N	Media	Desviación estándar
Gestión	32	3.5671	0.687

Estadísticos Descriptivos

	N	Media	Desviación Estándar
La empresa realiza mejora en equipos de trabajo e instalaciones.	32	4,09	,777
La empresa cuenta con la tecnología adecuada para lograr la competitividad.	32	4,16	,723
La empresa cuenta con un programa de calidad.	32	3,56	,504
Los insumos de trabajo son proporcionados de manera eficiente.	32	4,16	,677
Las áreas de trabajo tienen un presupuesto para el desarrollo óptimo de funciones.	32	2,72	,634
Los conocimientos y habilidades son compartidos.	32	3,25	,672
Existe un programa de capacitación y desarrollo.	32	3,03	,822
N válido (por lista)	32		

Fuente: Cuestionario de Competitividad

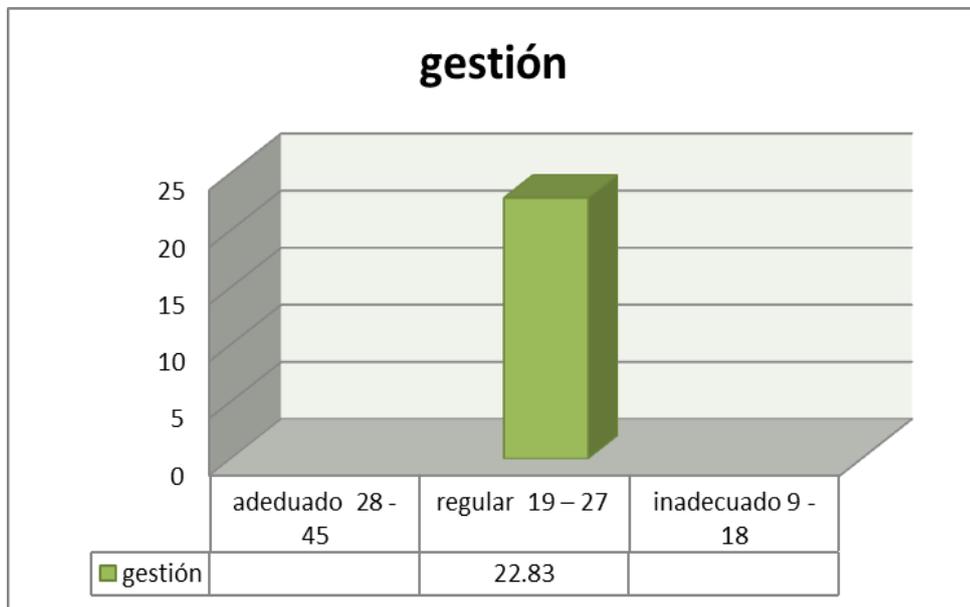


Ilustración 7: Nivel de la Gestión existente en la Bodega Santa Elena.

Los resultados encontrados guardan relación con el Indicador denominado “Gestión”, obteniéndose una media de 3.5671 y una desviación estándar de 0.687, ello implica que el personal de la Bodega Santa Elena considera que su nivel de Gestión es Regular. Al analizar por Ítem se destaca que el personal considera que las áreas de trabajo tienen un presupuesto para el desarrollo óptimo de las funciones, con una media de 2.72 siendo este ítem uno de los aspectos que deben mejorarse, realizar una reevaluación de la designación de presupuestos y también de las funciones por áreas, contribuyendo a la mejor distribución de presupuestos y el óptimo cumplimiento de funciones dentro de la empresa.

Por otro lado también encontramos dos Ítem en los cuales se expone la empresa cuenta con la tecnología adecuada para lograr la Competitividad y los insumos de trabajo son proporcionados de manera eficiente, obteniendo para ambos ítem una media de 4.16 en una escala de 5 lo que significa que en estos aspectos se trabaja de manera eficiente.

La valoración dio como resultado 22.83 considerándose al Indicador – Gestión como Regular.

TABLA 18- ANÁLISIS DE LA VARIABLE COMPETITIVIDAD – INDICADOR RR.HH

General y por ítems

	N	Media	Desviación estándar
RR.HH.	32	3.25	0.6005

Estadísticos Descriptivos

	N	Media	Desviación Estándar
Existe un sistema de evaluación de desempeño.	32	3,41	,560
La empresa cuenta con manuales para procedimientos que faciliten el trabajo.	32	3,09	,641
N válido (por lista)	32		

Fuente: Cuestionario de Competitividad

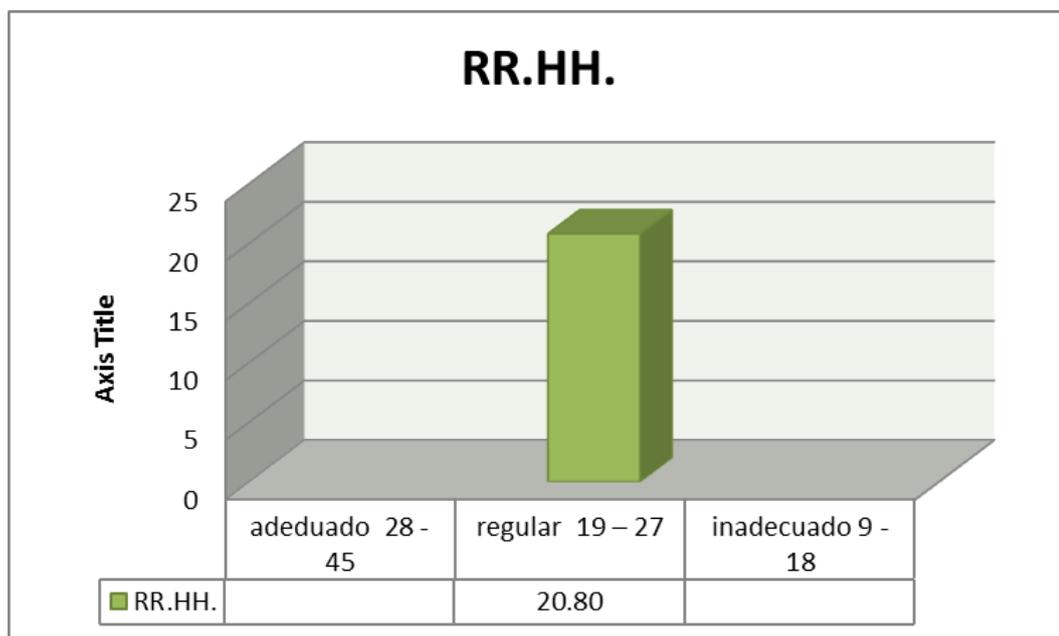


Ilustración 8: Nivel de RR.HH. existente en la Bodega Santa Elena.

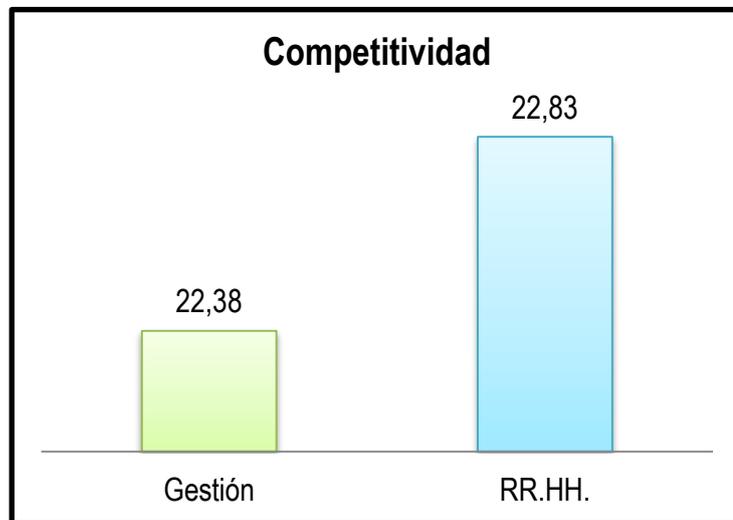
Los resultados encontrados guardan relación con el Indicador denominado “RR.HH.”, obteniéndose una media de 3.25 y una desviación estándar de 0.6005, ello implica que el personal de la Bodega Santa Elena considera que su nivel de RR.HH. es Regular. Al analizar por Ítem se destaca que el personal considera que la empresa cuenta con manuales de procedimientos que faciliten el, con una media de 3.09 siendo este ítem uno de los aspectos que deben mejorarse, realizando nuevos manuales de procedimientos o las actualizaciones que sean necesarias para que se facilite el trabajo en la empresa, obteniendo resultados óptimos.

Por otro lado también encontramos el Ítem en el cual se expone existe un sistema de evaluación de desempeño, obteniendo una media de 3.41 lo que significa que en este aspecto no se está trabajando de manera eficiente al no contar con un sistema adecuado para la evaluación del desempeño del personal.

La valoración dio como resultado 22.83 considerándose al Indicador – RR.HH. como Regular.

Cuadro Resumen de los Indicadores para la Variable Dependiente: Competitividad

COMPETITIVIDAD				
INDICADOR	MEDIA	VALORACIÓN	ESCALA	CATEGORÍA
GESTIÓN	3.567	22.83	19 - 27	REGULAR
RR.HH.	3.25	22.83	19 - 27	REGULAR



4.3 DISCUSIÓN

Cuando una empresa brinda sus servicios es trascendental que todos los trabajadores transmitan los mismos valores a los clientes para una correcta percepción de una Cultura Organizacional debidamente implementada así como conocer la misión, visión y objetivos de la empresa. Ya que ello sumado a un proceso de retroalimentación en el que la opinión del cliente es primordial nos dirá si es lo suficientemente fuerte para generar la debida Competitividad en el sector.

Es por ello que, el presente trabajo analiza el nivel de Cultura Organizacional que caracteriza a la Bodega Santa Elena, así como el nivel de Competitividad existente haciendo uso de cuestionarios con escala de Likert.

Dentro de las conclusiones del estudio descriptivo vale la pena destacar que, al medir la Cultura Organizacional se encuentran valores con una media menor a 4 y en Competitividad encontramos valores por encima de la media lo que implica que la Bodega Santa Elena se encuentra relativamente bien posicionada en cuanto a Competitividad mas no en cuanto a Cultura Organizacional y su percepción por parte del cliente.

Por otro lado al comparar cada uno de los indicadores expuestos en ambas variables se obtuvo que los niveles más bajos se encuentran en la variable independiente - Cultura Organizacional explícitamente en los indicadores de Calidad y Contribución Personal, sujeto a esto se hizo énfasis en los ítems con las medias más bajas por cada indicador están en la baja tecnología que no está enfocada al logro de objetivos solo de manera global para la empresa; me siento parte importante de la organización y en la empresa las cosas no dicen de manera clara y directa.

En cuanto a la variable dependiente Competitividad, también se evaluaron sus indicadores obteniendo la más baja media en el indicador de Gestión específicamente en el ítem en el cual se expone que las áreas de trabajo no tienen un presupuesto para el desarrollo óptimo de funciones, con una media de 2.72 y los más altos también en variable Competitividad en el indicador Gestión, en el ítem “la empresa cuenta con la tecnología adecuada para lograr la competitividad” y “Los insumos de trabajo son proporcionados de manera eficiente” ambas con una media de 4.16.

La Cultura Organizacional hoy en día es un elemento de la Competitividad, donde la Competitividad es una cuestión estratégica y de supervivencia, frente a los procesos de Globalización.

Si asume entonces, que para mantener el posicionamiento de la Bodega Santa Elena, se requiere una mejora en la Cultura Organizacional a largo plazo a fin de poder optimizar la Competitividad que existe en el sector, pues de la Cultura Organizacional dependerá la valoración o apreciación que los clientes y los mismos trabajadores puedan tener de la empresa, si dicha percepción es mejor que la de otras empresas esto generaría clientes potenciales y aumentaría la Competitividad tanto a nivel de posicionamiento como a nivel de utilidades para la propia empresa.

CONCLUSIONES

PRIMERA

El trabajo de investigación consideró una muestra de 32 trabajadores distribuidos en las diferentes áreas de la empresa: 15 trabajadores Área de Producción, 2 trabajadores en Bodega, 2 trabajadores en Almacén y 13 trabajadores en las demás Áreas de la empresa (1 por área).

En lo que respecta a la Cultura Organizacional se encontró que es adecuada en ciertos indicadores, se pudo obtener el mayor valor con una media de 3.22 para el indicador de Comunicación ya que las áreas de la empresa trabajan como un solo equipo. El análisis por indicador permite concluir que la Calidad está relacionada a la preparación adecuada y aceptación de los colaboradores en especial de colaboradores nuevos; en el indicador Capacidad de Dirección, los superiores de cada área son respetados por los trabajadores, en el indicador Incentivos y Reconocimientos la percepción de los trabajadores es que han logrado la realización y en el indicador Contribución Personal el trabajador siente que su trabajo es valioso para la empresa.

En lo que respecta a la Competitividad se encontró que es adecuada en ciertos indicadores tales como la Gestión ya que los insumos de trabajo son proporcionados de manera eficiente y la tecnología usada para la elaboración del producto es la adecuada.

SEGUNDA

En base a la escala de Valoración predeterminada se encontró que el nivel de Cultura Organizacional en la Bodega Santa Elena es de 17.93 de 160, por lo tanto se califica como una Cultura Organizacional Inadecuada (32 – 64), determinándose que con respecto a la media el mejor promedio se dio en el

indicador Comunicación (3.50) seguido por el indicador Identidad (3.44), por el indicador Calidad (3.31), Incentivos y Reconocimientos (3.31), por el indicador Capacidad de Dirección (3.25) y por el indicador Contribución Personal (3.13)

En base a la escala de Valoración predeterminada se encontró que el nivel de Competitividad es de 22.38 de 45, por lo tanto se califica como una Competitividad Regular (19 – 27), determinándose que con respecto a la media el mejor promedio se dio en el indicador Gestión (4.16), seguido por el indicador RR.HH (3.41).

TERCERA

Se encontró que existe relación directa y significativa entre la Cultura Organizacional y la Competitividad en la Bodega Santa Elena, una Cultura Organizacional fuerte (0.937731) en un 93.77% lo que generaría un mejor nivel de Competitividad, basada no solo en la Tecnología sino también en la Calidad de Servicio que ofrecen en la venta de su producto, así como sus objetivos y su visión que es la de exportación.

Dado que la correlación de variables es directa, se acepta la H0 (Existe una influencia significativa entre el nivel de Cultura Organizacional sobre la Competitividad en la Bodega Santa Elena, Tacna – 2015.) y se rechaza la H1 (No existe una influencia significativa entre el nivel de Cultura Organizacional sobre la Competitividad en la Bodega Santa Elena, Tacna – 2015.)

RECOMENDACIONES

PRIMERA

El indicador que más resalta es la Gestión, ya que la empresa cuenta con la tecnología adecuada, además cada área de la empresa recibe los insumos necesarios de manera eficiente; otro indicador que resalta es la Comunicación, ya que la empresa mantiene Comunicación eficiente entre las diferentes áreas de la empresa. Es por ello que deben mejorarse simultáneamente los indicadores como Capacidad de Dirección ya que la Comunicación sin una Dirección adecuada no generaría eficiencia, la Contribución Personal debería mejorarse con las capacitaciones correspondientes para que el trabajador considere los problemas de la empresa como propios, esto ayudará también en una mejor toma de decisiones para la resolución de problemas internos, ya que la empresa no solo se decida a vender un producto sino también a ofrecer un servicio.

SEGUNDA

En lo que respecta a la Cultura Organizacional se considera que la Contribución Personal debe involucrar que el trabajador tenga los conocimientos y habilidades suficientes para realizar su trabajo para lo cual se requieren capacitaciones de personal para mejorar las deficiencias que se presenten, así como también se debe mejorar la percepción de los trabajadores con respecto a su importancia en la empresa, lo cual podría ser a través de reconocimientos a fin de que se sientan valorados.

TERCERA

En lo que respecta a la Competitividad se considera que si bien es cierto que la Competitividad está relacionada a la tecnología empleada en la elaboración es la adecuada se debe mejorar el indicador R.R.H.H. implementando manuales

para facilitar los procedimientos de trabajo dentro de la empresa ya que ello ayudará, no solo a los trabajadores usuales sino también al personal nuevo, así como a la mejora en la gestión no solo de la tecnología sino también del recurso humano para generar una mejora Competitiva y Comparativa en relación con los competidores, en cuanto al servicio ofrecido.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Anaya, J. (2007). *Logística Integral*. Madrid, España: Esic.
- Armstrong, M. (1991). *Competitividad y Desarrollo Local*. Legis Berumen .
- Baños Monroy, V. (1988). *Competencias Esenciales, Clima Organizacional e Innovación como Factores de Competitividad Empresarial*. Madrid.
- C, C., Rodriguez, J. A., & Liquidano. (2012). *Productividad Empresarial*. México: E-Book.
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc. Graw - Hill Interamericana de México.
- Díaz Nieto, E. S. (2008). *Modelo de Cultura Organizacional para Promover la Ventaja Competitiva*. México.
- Esteireiro, P., & Goncalves, C. (2013). *Cultura y Clima Organizacional: Contribución de la Motivación en las Competencias de Gestión*.
- Galán Gonzalez, J. L., & Vecino Gravel, J. D. (1997). Las Fuentes de la Rentabilidad de la Empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* , 21-36.
- Gomez Mujica, A., & Acosta Rodriguez, H. (2003). *El Trabajo en Equipo*. La Habana: Ciencias Médicas.
- Gomez, e. a. (2001). *Plan de Incentivos para el Personal Administrativo*.
- Goncalves, A. P. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*.
- Johnson, J. (2005). *El Empowerment como herramienta para el Éxito Organizacional*.
- Lopez, V. G., Marín, M. E., & Moreno. (2011). *La Innovación en México, el Reto para incrementar su Competitividad*. México.

- Martínez, I., & Olmedo, I. (2010). Revisión Teórica de la Reputación en el Entorno Empresarial. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* N° 44 (págs. 59-77). España: Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas.
- Morales, R. (2011). *Gestión Tecnológica y Competitividad*.
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. New York: Cecs.
- Richard L., D. (2007). *La Experiencia del Liderazgo*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Shein, E. (1995). *Organización y la Profesión de Administración de Empresa*. Mexico: Prentice Hall.
- Whitmore, S. J. (2002). *Coaching para el Rendimiento : Crecimiento Personas, Actuación y Propósito*. Buenos Aires: Paidós.

ANEXOS:
GRÁFICOS, CUADROS, IMÁGENES

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TABLA 19- MATRIZ DE CONSISTENCIA
LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFUENCIA EN LA COMPETITIVIDAD DE LA BODEGA SANTA ELENA – TACNA – 2015

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	METODOLOGIA	VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTO	FUENTE
¿Cuál es la influencia de la Cultura Organizacional sobre la Competitividad de la Bodega Santa Elena?	Determinar el nivel de influencia de la Cultura Organizacional sobre la Competitividad en la Bodega Santa Elena.	Existe una influencia significativa entre el nivel de Cultura Organizacional sobre la Competitividad que existe en la Bodega Santa Elena.	Diseño Transversal – Correlacional	X = Cultura Organizacional	Competitividad:	Cuestionario de Competitividad	Colaboradores de la Bodega Santa Elena.
			Diseño Transversal – Descriptivo		- Gestión		
			Población y Muestra		- RR.HH.		
			El total de la población es de 32 trabajadores en el año 2015.	Y = Competitividad			
			El total de personas a encuestar es de 32.				
¿Cuál es el nivel de Cultura Organizacional que caracteriza a la Bodega Santa Elena?	Determinar el nivel de Cultura Organizacional que caracteriza a la Bodega Santa Elena.	El nivel de la Cultura Organizacional de la Bodega Santa Elena refleja que no es el adecuado.		X = Cultura Organizacional	Cultura Organizacional:	Cuestionario de Competitividad	Colaboradores de la Bodega Santa Elena.
¿Cuál es el nivel de Competitividad que existe en la Bodega Santa Elena?	Identificar el nivel de Competitividad que existe en la Bodega Santa Elena.	El nivel de Competitividad que caracteriza a la Bodega Santa Elena no es el adecuado.		Y = Competitividad	- Comunicación - Calidad - Capacidad de Dirección - Identidad - Incentivos y Reconocimientos - Contribución Personal		
¿Qué relación existe entre la Cultura Organizacional y la Competitividad de la Bodega Santa Elena?	Determinar la relación entre en nivel de Cultura Organizacional y la Competitividad de la Bodega Santa Elena.	El análisis de la Cultura Organizacional permite identificar estrategias para mejorar la Competitividad de la Bodega Santa Elena.					

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2

CUESTIONARIOS

TABLA 20- CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

1 = Totalmente En Desacuerdo

2 = En Desacuerdo

3 = Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo

4 = De Acuerdo

5 = Totalmente De Acuerdo.

FACTOR	ÍTEMS	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
COMUNICACIÓN	1	La existencia de canales de comunicación garantiza el éxito del trabajo.					
	2	En la empresa las cosas se dicen de manera clara y directa.					
	3	Las áreas de la empresa trabajan como un solo equipo.					
	4	Valoramos el esfuerzo de los directivos por mantener un sistema de comunicación con el personal.					
	5	Las reuniones de trabajo se anuncian con la anticipación correspondiente y la identificación de temas a tratar.					
	6	La empresa se preocupa por el conocimiento de los trabajadores.					
	7	Existen en la empresa valores institucionales los cuales se comparten y se ponen en práctica por el total de los miembros.					
CALIDAD	8	La tecnología está enfocada al logro de objetivos.					
	9	La calidad está relacionada a la mejora tecnológica.					
	10	Los objetivos y metas planteados siempre se alcanzan.					
	11	El personal nuevo realiza sus funciones con la preparación necesaria y aceptación.					
	12	Los miembros de la empresa reconocen que los resultados con respecto a los competidores son superiores.					
	13	Los valores de la empresa se respetan y guían la vida laboral.					
CAPACIDAD DE DIRECCIÓN	14	El inmediato superior ayuda a enfocar los problemas.					
	15	El inmediato superior es símbolo de eficiencia.					
	16	El inmediato superior se preocupa por la formación de los colaboradores.					
	17	El inmediato superior es respetado.					

IDENTIDAD	18	Conozco la misión de la empresa.							
	19	Conozco los objetivos de la empresa.							
	20	La visión de la empresa es clara.							
	21	Me siento identificado con la empresa.							
INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS	22	Los incentivos económicos son adecuados.							
	23	La empresa reconoce mi contribución como trabajador.							
	24	Mi trabajo es reconocido.							
	25	En la empresa he logrado la realización.							
	26	Mi desarrollo profesional va de acuerdo con los planes de la empresa.							
	27	Soy apreciado por mis compañeros de trabajo.							
CONTRIBUCIÓN PERSONAL	28	Me siento útil en la empresa.							
	29	Un trabajo bien hecho ayuda a la empresa.							
	30	El trabajo que hago es valioso para la empresa.							
	31	Me siento parte importante de la organización.							
	32	Mis conocimientos y habilidades son suficientes para realizar mi trabajo.							

FUENTE: Elaboración Propia.

TABLA 21- CUESTIONARIO COMPETITIVIDAD

1 = Totalmente En Desacuerdo

2 = En Desacuerdo

3 = Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo

4 = De Acuerdo

5 = Totalmente De Acuerdo.

FACTOR	ÍTEMS	ÍTEMS	1	2	3	4	5
GESTIÓN	1	La empresa realiza mejora en equipos de trabajo e instalaciones.					
	2	La empresa cuenta con la tecnología adecuada para lograr la competitividad.					
	3	La empresa cuenta con un programa de calidad.					
	4	Los insumos de trabajo son proporcionados de manera eficiente.					
	5	Los conocimientos y habilidades son compartidos.					
	6	Las áreas de trabajo tienen un presupuesto para el desarrollo óptimo de funciones.					
	7	Existe un programa de capacitación y desarrollo.					
RR.HH	8	La empresa cuenta con manuales para procedimientos que faciliten el trabajo.					
	9	Existe un sistema de evaluación de desempeño.					

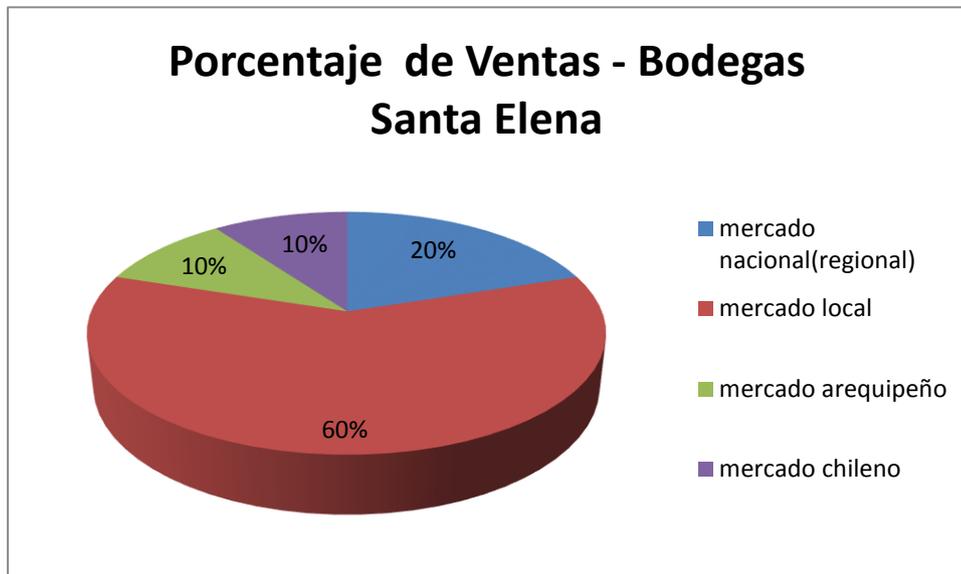
FUENTE: Elaboración Propia

ANEXO 3
ALPHA DE CRONBACH

ANEXO 4

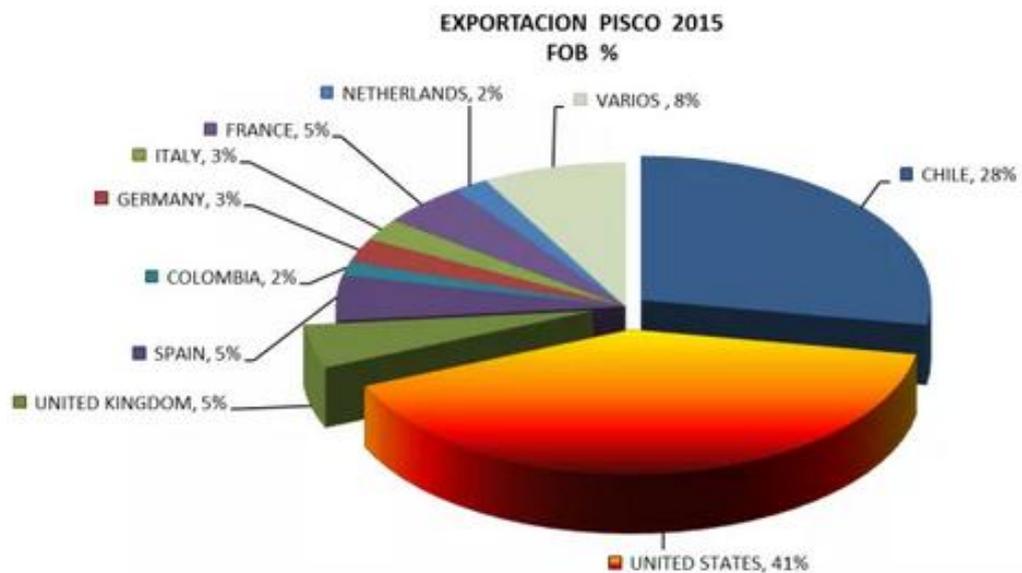
**ESTADISTICOS DEL RUBRO DE LA
EMPRESA**

ILUSTRACIÓN 11- PORCENTAJE DE VENTAS



Fuente: Registros – Bodega Santa Elena

ILUSTRACIÓN 12-EXPORTACIÓN DE PISCO FOB



FUENTE: WWW.AGRODATAPERU.COM

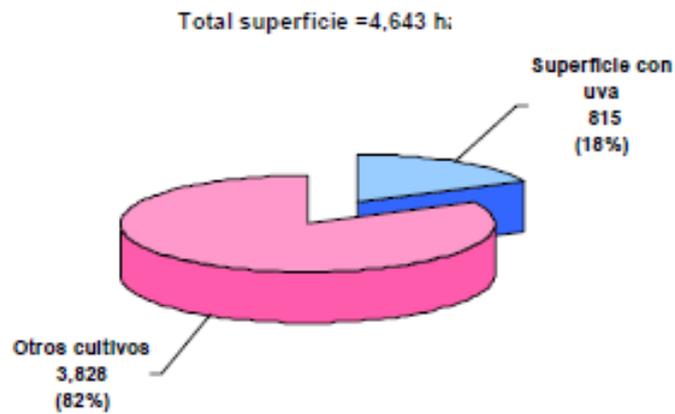
ILUSTRACIÓN 13- BODEGAS EN EL RUBRO

Vino y El Pisco

1	MAGOLLO AGROINDUSTRIA S.A (MAGISA)	Dirección	CARRETERA PANAMERICANA SUR KM 8 – Lat. 15, Lt 12F
		Marca	Carabantes
		Productos	Vino, Pisco, Macerado de Damasco
2	SAN ISIDRO LABRADOR DE MAGOLLO S.A.C.	Dirección	Magollo – Lateral 4 - G
		Marca	Murriel
		Productos	Vino, Pisco, Macerado de Damasco
3	AGROINDUSTRIAS CUNEO S.R.Ltda	Dirección	Av. Augusto B. Leguía n° 1580
		Marca	Cuneo
		Productos	Vino, Pisco, Macerado de Damasco
4	BODEGA SAN ANTONIO S.A.C	Dirección	Calle Alto de Lima N° 1381 - 1383
		Marca	Don Cesar
		Productos	Vino, Pisco, Macerados de Damasco
5	BODEGA EL HUERTO DE MI AMADA	Dirección	Av. Zela N° 894
		Marca	Huerto de mi Amada
		Productos	Vino, Pisco, Macerado de Damasco
6	VITIVINICOLA DON MIGUEL E.I.R.L	Dirección	Av. Collpa la Paz s/n (al final del Parque Perú)
		Marca	Sobraya
		Productos	Vino, Pisco, Macerado de Damasco
7	AGROINDUSTRIAS SANTA ELENA S.R.L	Dirección	Av. Zela N° 1168 – 1169
		Marca	Santa Elena
		Productos	Vino, Pisco, Macerado de Damasco
8	BODEGA TACNA S.A.C.	Dirección	Carretera Calana km 7.5 / Cerro Blanco
		Marca	Cerro Blanco
		Productos	Vino, Pisco, Macerado de Damasco
9	BODEGA PELIPOR	Dirección	Av. Gral. Varela k-34
		Marca	Pellpor
		Productos	Vino, Pisco, Macerado de Damasco
10	BODEGA GARCÍA	Dirección	Av. Gral. Varela s/n
		Marca	García
		Productos	Vinos
11	BODEGA ARTURITO	Dirección	Av. Gral. Varela s/n
		Marca	Arturito
		Productos	Vinos

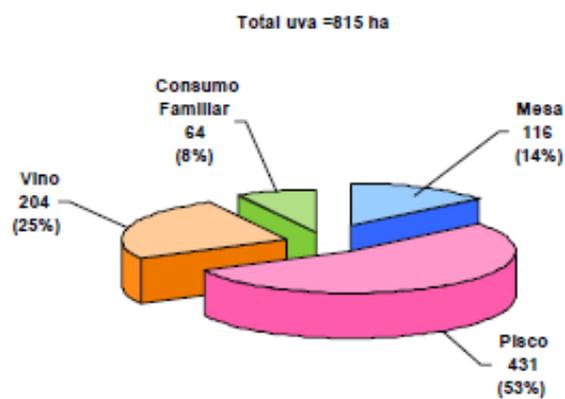
Fuente: www.agritacna.gob.pe

ILUSTRACIÓN 14- SUPERFICIE PARA EL CULTIVO DE UVA (HA.)



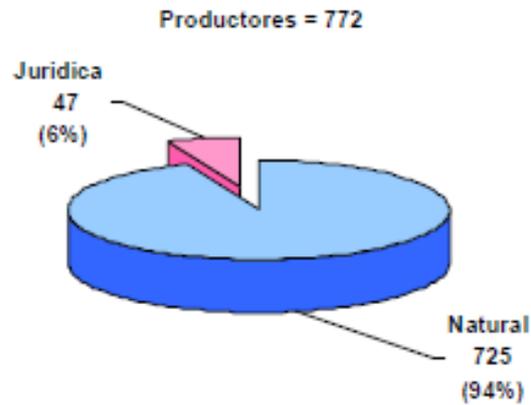
Fuente: Dirección de Estadística - Ministerio de Agricultura

ILUSTRACIÓN 15 - VARIEDADES DE UVA EN LA ZONA PRODUCTIVA (HA)



Fuente: Dirección de Estadística - Ministerio de Agricultura

ILUSTRACIÓN 16- PRODUCTORES VITIVINÍCOLAS



Fuente: Dirección de Estadística - Ministerio de Agricultura

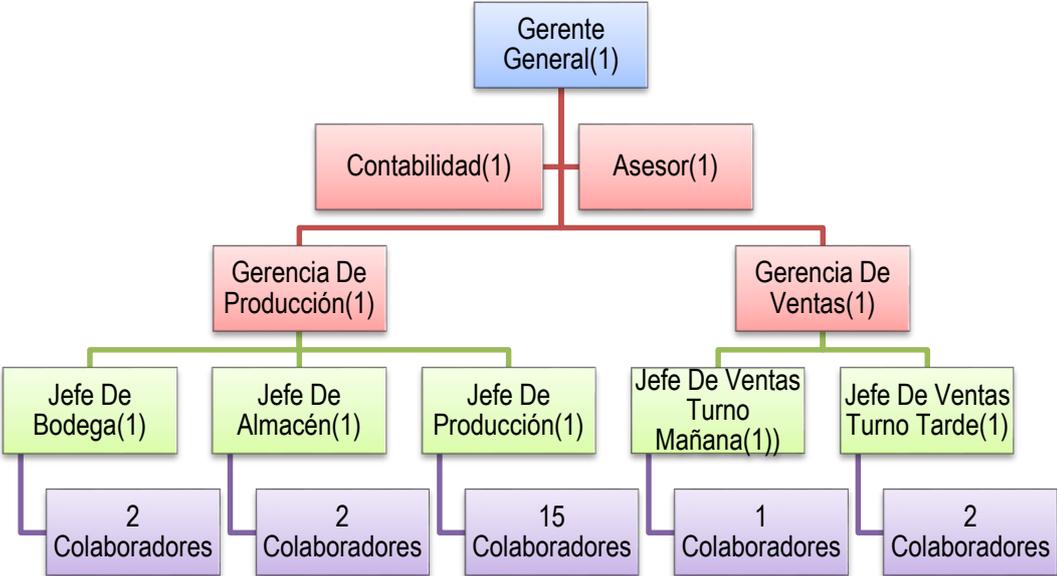
ILUSTRACIÓN 17- EXPORTACIONES DE PISCO

MES	2,015			2,014			2,013		
	FOB	KILOS	PREC. PROM	FOB	KILOS	PREC. PROM	FOB	KILOS	PREC. PROM
ENERO	540,709	87,514	6.18	315,601	72,115	4.38	238,398	53,059	4.49
FEBRERO	657,003	119,329	5.51	284,894	57,844	4.93	442,190	53,782	8.22
MARZO	563,190	110,094	5.12	551,425	88,291	6.25	240,159	48,992	4.90
ABRIL	465,196	91,346	5.09	566,126	85,321	6.64	537,630	95,839	5.61
MAYO				434,076	101,206	4.29	246,565	44,858	5.50
JUNIO				315,765	59,440	5.31	603,990	123,399	4.89
JULIO				419,323	72,680	5.77	741,662	124,344	5.96
AGOSTO				418,597	76,806	5.45	371,985	85,044	4.37
SEPTIEMBRE				587,509	101,908	5.77	564,639	97,256	5.81
OCTUBRE				410,118	105,691	3.88	269,069	57,566	4.67
NOVIEMBRE				549,617	95,856	5.73	764,561	108,934	7.02
DICIEMBRE				392,939	66,682	5.89	413,988	99,601	4.16
TOTALES AÑO	2,226,098	408,283	5.45	5,245,990	983,840	5.33	5,434,836	992,674	5.47
PROMEDIO MES	556,525	102,071		437,166	81,987		452,903	82,723	
%CREC.PROMEDIO	27%	24%	2%	-3%	-1%	-3%	7%	2%	5%

Fuente: www.agrodataperu.com

ANEXO 5
ANÁLISIS INTERNO DE LA
EMPRESA

ILUSTRACIÓN 188 -ORGANIGRAMA DETALLADO



Fuente: Bodega Santa Elena

TABLA 22- ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1: Tecnología a la vanguardia (Tanques de acero inoxidable).	O1: Incremento masivo de turistas (50.15% de Ciudadanos Chilenos durante el período 2015, haciendo un total de 130 000).
F2: Experiencia de más de 50 años en la Producción Vitivinícola.	O2: Disminución del pago del ISC aplicado al Pisco por parte del Gobierno.
F3: Utilización de Controles de Calidad.	O3: Bajas tasas de interés por parte de los Proveedores de Créditos Privados (1%).
F4: Venta directa con los Clientes y Consumidores.	O4: El Pisco es considerado como Producto Bandera, lo que genera la diversificación de nichos de mercado.
F5: La Bodega se encuentra ubicada en una zona estratégica (Zona Vitivinícola del Distrito de Pocollay).	O5: Estudios realizados que describen las oportunidades antioxidantes del Vino, lo cual es utilizado para promocionar el Producto.
F6: Reconocimiento Regional por Concursos ganados en el Rubro.	
F7: Apoyo del Gobierno Regional de Tacna organizando capacitaciones para el personal involucrado directamente en el proceso de producción (Proyecto de la Vid).	
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1: Falta de capacitación al Personal de Ventas.	A1: Gran cantidad de Productores informales de Vino en Tacna, los cuales evaden impuestos.
D2: Inicio reciente del Área de Marketing.	A2: La apertura de Supermercados como Plaza Vea (venta de Piscos y Vinos importados).
D3: Red de distribución débil (cuenta con una sucursal).	A3: El ISC para los Vinos se incrementó en un 20%, lo que genera un Costo mayor para el Consumidor.
D4: Área de Consumo inadecuada dentro de la misma Bodega (problema estructural, de organización y limpieza).	A4: Mejora del posicionamiento de Productores con más años de experiencia en el rubro.
D5: Disconformidad reiterada con los Proveedores de Materia Prima, en lo concerniente a fecha de cosecha).	A5: Incremento de la Publicidad y Promoción de Productos Sustitutos del Vino y Pisco (Cerveza, Ron, entre otros).
D6: Falta de implementación en el aspecto de las 5S (Limpieza, Orden y Organización del Local de Ventas).	

Fuente: Bodega Santa Elena – Elaboración Propia

TABLA 23 - PLAN DE OPERACIONES

PLAN DE OPERACIONES	
ACTIVIDADES	OBJETIVOS
- Procesamiento de materia Prima.	14.000 kilos de uva Italia 10.000 kilos de uvas negras 5.660 kilos de damasco 5000 kilos de ciruela roja 500 kilos de mora
- Producción de insumos y Productos a granel.	9.000 litros de vino blanco 9.000 litros de vino tinto 5.250 litros de vino Italia 600 litros de pisco puro 5.000 litros de pisco corriente 5.000 litros de Licor de Damasco 700 litros de licor de ciruela 500 litros de licor de Mora
- Envasado de productos	520 cajas de Pisco Italia(500 c.c) 90 cajas de Pisco Duro (500 c.c) 500 cajas de Vino Blanco (750c.c) 500 cajas de vino tinto (750c.c) 580 cajas de macerado de Damasco. (580c.c) 500 cajas de Licor Damasco 120 cajas de Licor Ciruela (500c.c) 70 cajas de Licor de Mora (500c.c)

Fuente: Registros – Agroindustrias Santa Elena

ANEXO 6

**PRUEBAS DE SIGNIFICANCIA “T”
DE STUDENT**

TABLA 24- PRUEBA DE SIGNIFICANCIA “T” DE STUDENT PARA CULTURA ORGANIZACIONAL

Estadísticas de muestra única

	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
La existencia de canales de comunicación garantiza el éxito del trabajo.	32	3,22	,751	,133
En la empresa las cosas se dicen de manera clara y directa.	32	2,91	,734	,130
Las áreas de la empresa trabajan como un solo equipo.	32	3,50	,880	,156
Valoramos el esfuerzo de los directivos por mantener un sistema de comunicación con el personal.	32	3,13	,942	,166
Las reuniones de trabajo se anuncian con la anticipación correspondiente y la identificación de temas a tratar.	32	3,28	1,085	,192
La empresa se preocupa por el conocimiento de los trabajadores.	32	3,16	,808	,143
Existen en la empresa valores institucionales los cuales se comparten y se ponen en práctica por el total de los miembros.	32	3,38	,976	,172
La tecnología está enfocada al logro de objetivos.	32	2,84	,884	,156
La calidad está relacionada a la mejora tecnológica.	32	3,09	,818	,145
Los objetivos y metas planteados siempre se alcanzan.	32	3,31	,965	,171
El personal nuevo realiza sus funciones con la preparación necesaria y aceptación.	32	3,16	,920	,163
Los miembros de la empresa reconocen que los resultados con respecto a los competidores son superiores.	32	3,06	,914	,162
Los valores de la empresa se respetan y guían la vida laboral.	32	3,09	,893	,158
El inmediato superior ayuda a	32	3,09	,856	,151

enfocar los problemas.				
El inmediato superior es símbolo de eficiencia.	32	3,13	1,008	,178
El inmediato superior se preocupa por la formación de los colaboradores.	32	3,13	,751	,133
El inmediato superior es respetado.	32	3,25	,718	,127
Conozco la misión de la empresa.	32	3,19	1,091	,193
Conozco los objetivos de la empresa.	32	3,44	,759	,134
La visión de la empresa es clara.	32	3,28	1,054	,186
Me siento identificado con la empresa.	32	3,28	,813	,144
Los incentivos económicos son adecuados.	32	3,03	,967	,171
La empresa reconoce mi contribución como trabajador.	32	3,19	,931	,165
Mi trabajo es reconocido.	32	3,28	,888	,157
En la empresa he logrado la realización.	32	3,31	,965	,171
Mi desarrollo profesional va de acuerdo con los planes de la empresa.	32	3,16	,884	,156
Soy apreciado por mis compañeros de trabajo.	32	3,13	,751	,133
Me siento útil en la empresa.	32	3,13	,942	,166
Un trabajo bien hecho ayuda a la empresa.	32	3,13	,833	,147
El trabajo que hago es valioso para la empresa.	32	3,22	,975	,172
Me siento parte importante de la organización.	32	3,03	,782	,138
Mis conocimientos y habilidades son suficientes para realizar mi trabajo.	32	3,09	,777	,137

TABLA 25- PRUEBA DE SIGNIFICANCIA “T” DE STUDENT PARA COMPETITIVIDAD**Estadísticas de muestra única**

	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
La empresa realiza mejora en equipos de trabajo e instalaciones.	32	4,09	,777	,137
La empresa cuenta con la tecnología adecuada para lograr la competitividad.	32	4,16	,723	,128
La empresa cuenta con un programa de calidad.	32	3,56	,504	,089
Los insumos de trabajo son proporcionados de manera eficiente.	32	4,16	,677	,120
Los conocimientos y habilidades son compartidos.	32	3,25	,672	,119
Las áreas de trabajo tienen un presupuesto para el desarrollo óptimo de funciones.	32	2,72	,634	,112
Existe un programa de capacitación y desarrollo.	32	3,03	,822	,145
La empresa cuenta con manuales para procedimientos que faciliten el trabajo.	32	3,09	,641	,113
Existe un sistema de evaluación de desempeño.	32	3,41	,560	,099

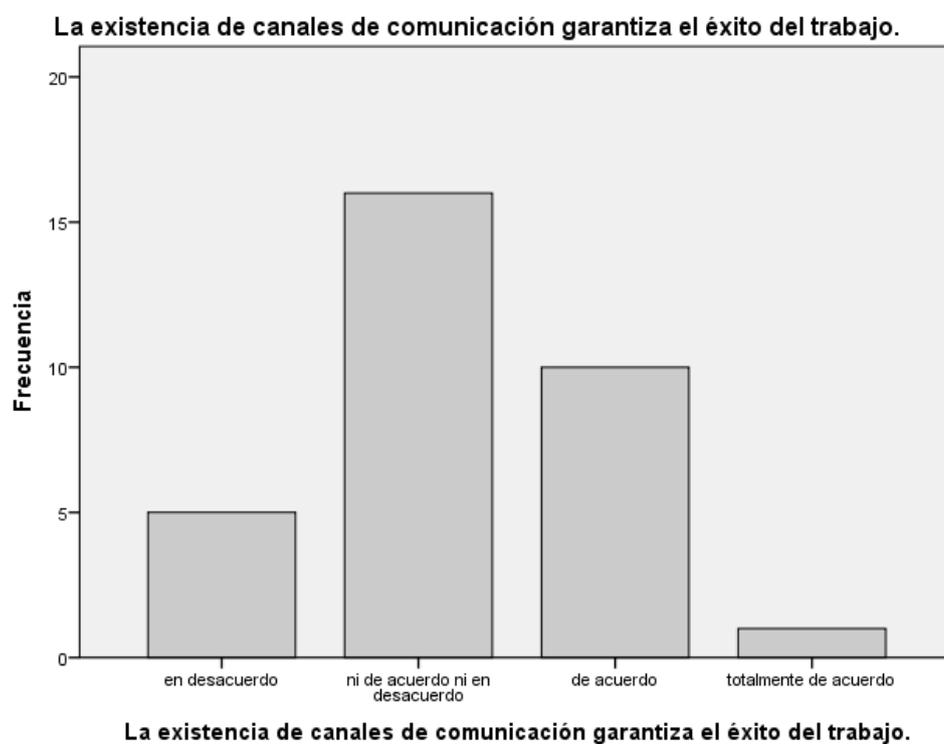
ANEXO 7

INDICADORES

ILUSTRACIÓN 19 - INDICADOR – COMUNICACIÓN

La existencia de canales de comunicación garantiza el éxito del trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido En Desacuerdo	5	15,6	15,6	15,6
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	16	50,0	50,0	65,6
De Acuerdo	10	31,3	31,3	96,9
Totalmente de Acuerdo	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	



En la empresa las cosas se dicen de manera clara y directa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido Totalmente en Desacuerdo	1	3,1	3,1	3,1
En Desacuerdo	7	21,9	21,9	25,0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	18	56,3	56,3	81,3
De Acuerdo	6	18,7	18,7	100,0
Total	32	100,0	100,0	



Las áreas de la empresa trabajan como un solo equipo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en Desacuerdo	1	3,1	3,1	3,1
En Desacuerdo	3	9,4	9,4	12,5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	9	28,1	28,1	40,6
De Acuerdo	17	53,1	53,1	93,7
Totalmente de Acuerdo	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

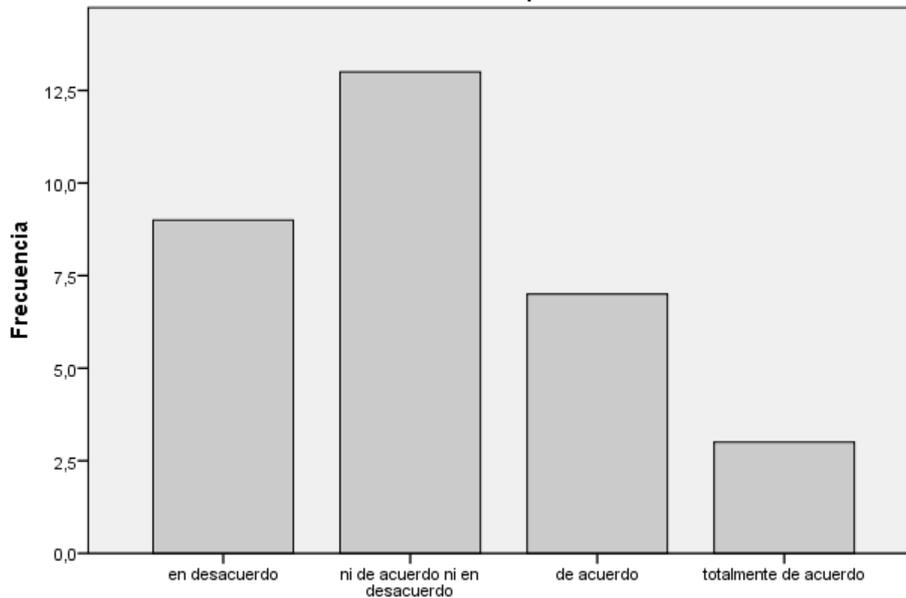


Las áreas de la empresa trabajan como un solo equipo.

Valoramos el esfuerzo de los directivos por mantener un sistema de comunicación con el personal.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido En Desacuerdo	9	28,1	28,1	28,1
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	13	40,6	40,6	68,7
De Acuerdo	7	21,9	21,9	90,6
Totalmente de Acuerdo	3	9,4	9,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Valoramos el esfuerzo de los directivos por mantener un sistema de comunicación con el personal.

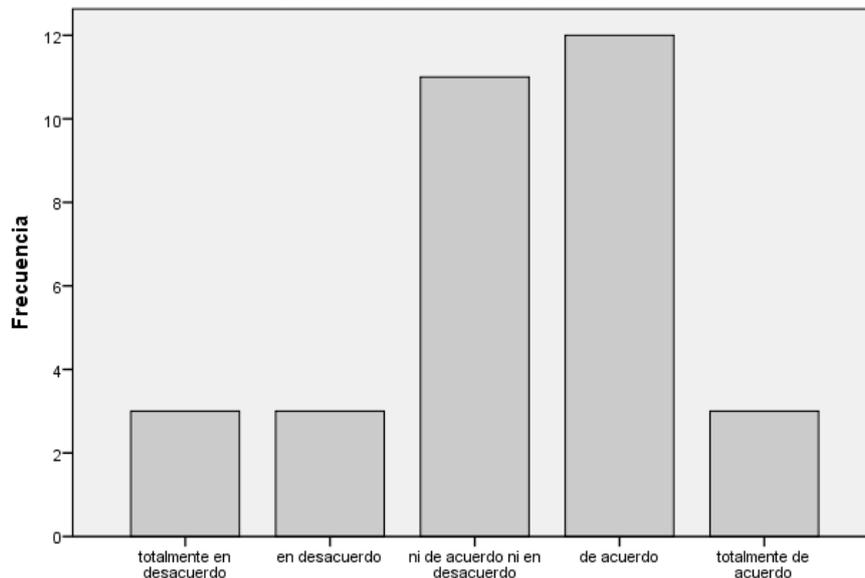


Valoramos el esfuerzo de los directivos por mantener un sistema de comunicación con el personal.

Las reuniones de trabajo se anuncian con la anticipación correspondiente y la identificación de temas a tratar.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido Totalmente en Desacuerdo	3	9,4	9,4	9,4
En Desacuerdo	3	9,4	9,4	18,8
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	11	34,4	34,4	53,1
De Acuerdo	12	37,5	37,5	90,6
Totalmente de Acuerdo	3	9,4	9,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Las reuniones de trabajo se anuncian con la anticipación correspondiente y la identificación de temas a tratar.

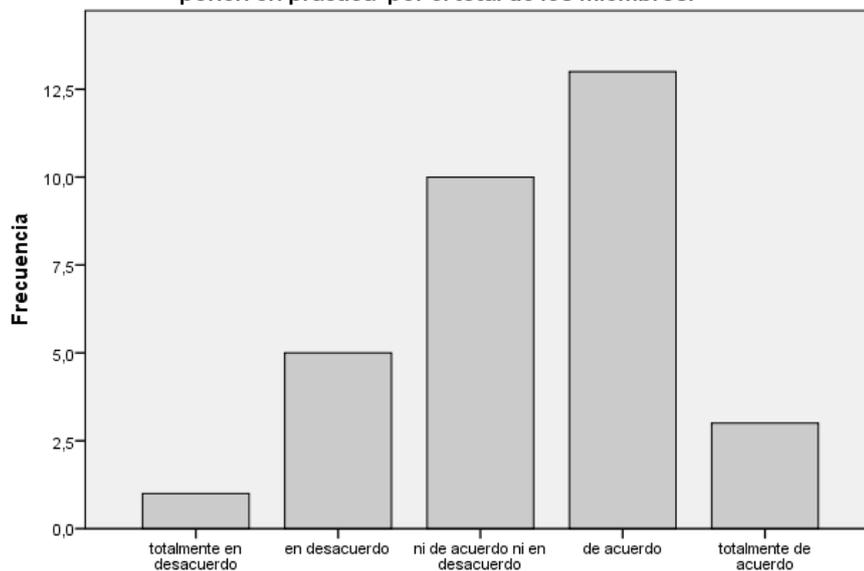


Las reuniones de trabajo se anuncian con la anticipación correspondiente y la identificación de temas a tratar.

Existen en la empresa valores institucionales los cuales se comparten y se ponen en práctica por el total de los miembros.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido Totalmente en Desacuerdo	1	3,1	3,1	3,1
En Desacuerdo	5	15,6	15,6	18,8
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	10	31,3	31,3	50,0
De Acuerdo	13	40,6	40,6	90,6
Totalmente de Acuerdo	3	9,4	9,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Existen en la empresa valores institucionales los cuales se comparten y se ponen en práctica por el total de los miembros.



Existen en la empresa valores institucionales los cuales se comparten y se ponen en práctica por el total de los miembros.

La empresa se preocupa por el conocimiento de los trabajadores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido Totalmente en Desacuerdo	1	3,1	3,1	3,1
En Desacuerdo	4	12,5	12,5	15,6
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	17	53,1	53,1	68,8
De Acuerdo	9	28,1	28,1	96,9
Totalmente de Acuerdo	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

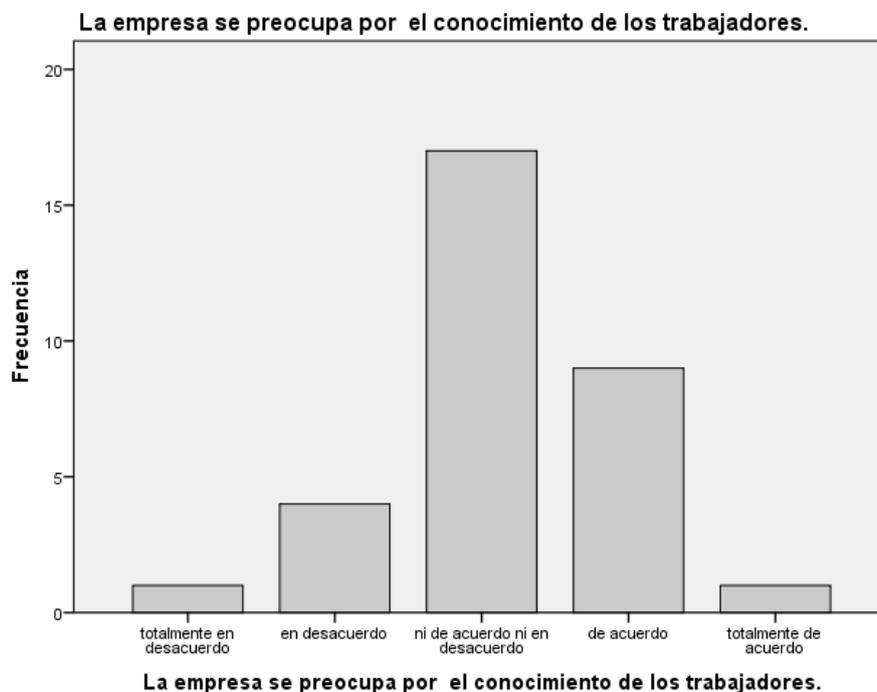
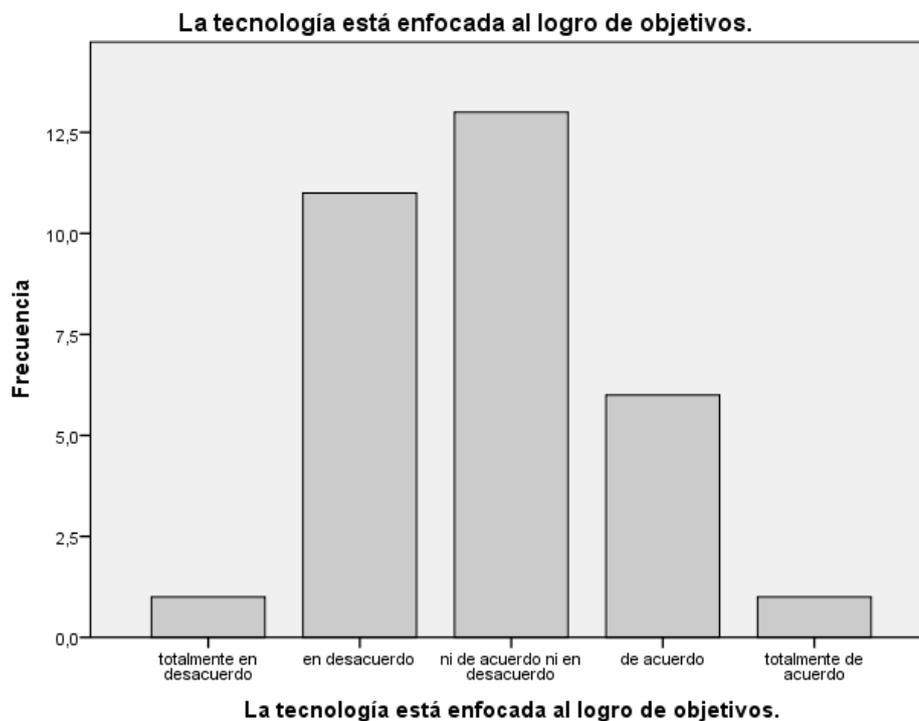


ILUSTRACIÓN 20 - INDICADOR - CALIDAD

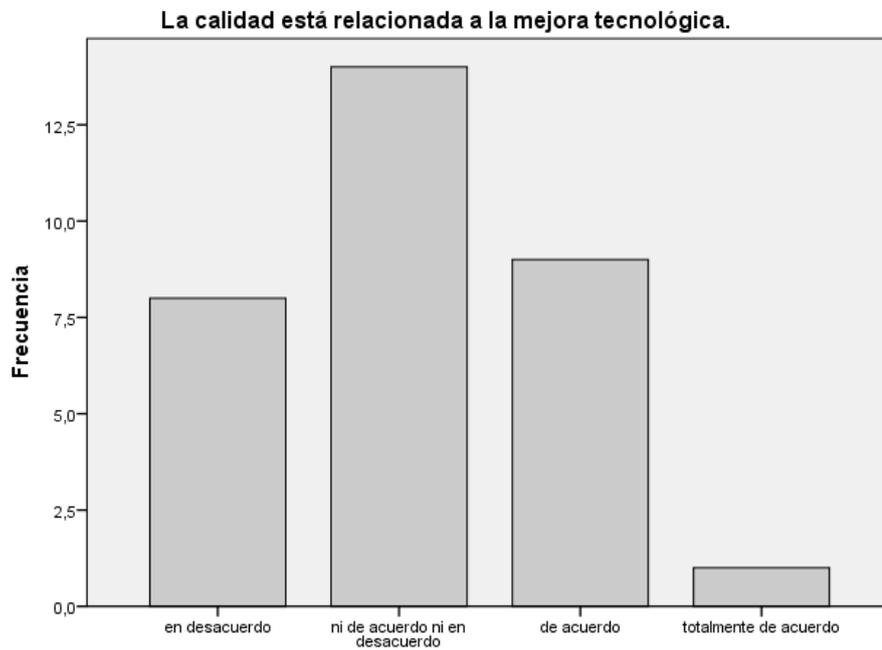
La tecnología está enfocada al logro de objetivos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido Totalmente en Desacuerdo	1	3,1	3,1	3,1
En Desacuerdo	11	34,4	34,4	37,5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	13	40,6	40,6	78,1
De Acuerdo	6	18,8	18,8	96,9
Totalmente de Acuerdo	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	



La calidad está relacionada a la mejora tecnológica.

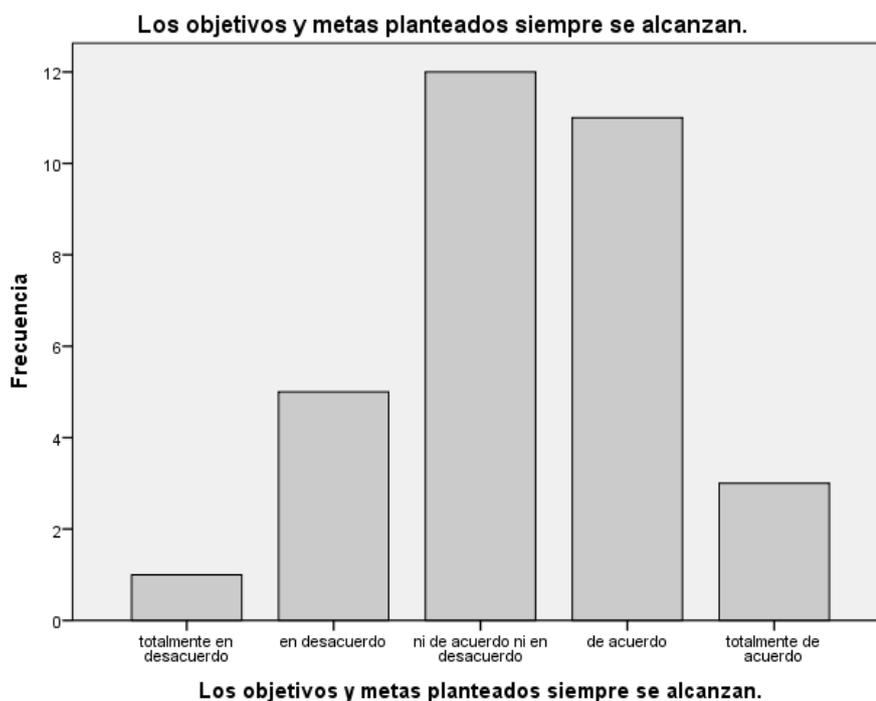
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	En Desacuerdo	8	25,0	25,0	25,0
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	14	43,8	43,8	68,8
	De Acuerdo	9	28,1	28,1	96,9
	Totalmente de Acuerdo	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	



La calidad está relacionada a la mejora tecnológica.

Los objetivos y metas planteados siempre se alcanzan.

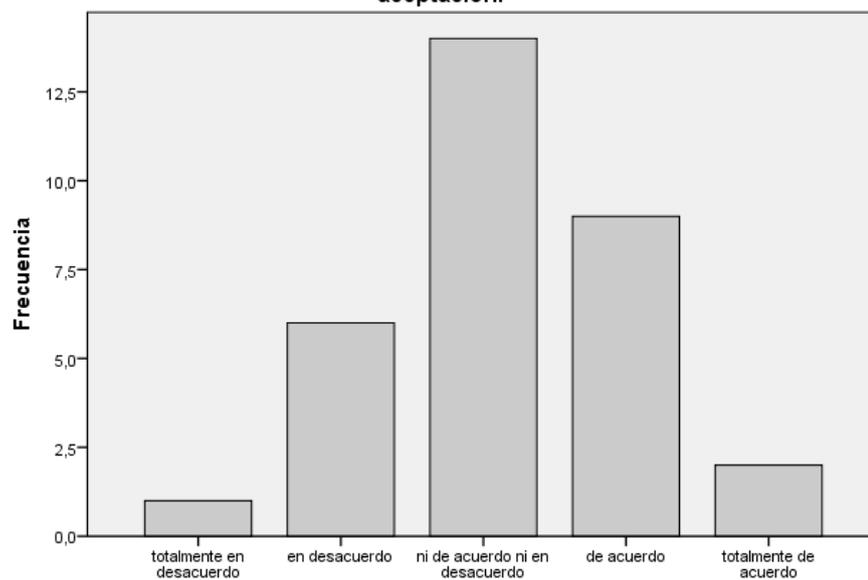
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	1	3,1	3,1	3,1
	En Desacuerdo	5	15,6	15,6	18,8
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	12	37,5	37,5	56,3
	De Acuerdo	11	34,4	34,4	90,6
	Totalmente de Acuerdo	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	



El personal nuevo realiza sus funciones con la preparación necesaria y aceptación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido Totalmente en Desacuerdo	1	3,1	3,1	3,1
En Desacuerdo	6	18,8	18,8	21,9
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	14	43,8	43,8	65,6
De Acuerdo	9	28,1	28,1	93,8
Totalmente de Acuerdo	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

El personal nuevo realiza sus funciones con la preparación necesaria y aceptación.

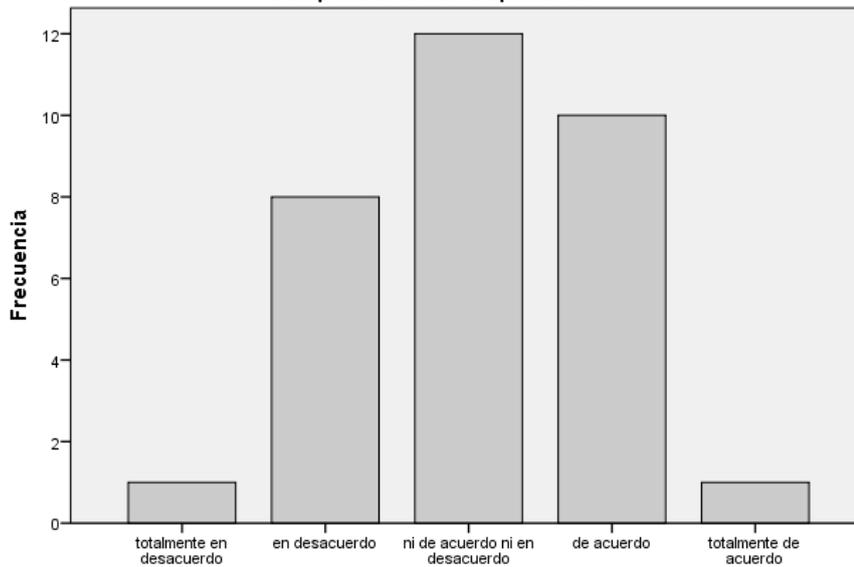


El personal nuevo realiza sus funciones con la preparación necesaria y aceptación.

Los miembros de la empresa reconocen que los resultados con respecto a los competidores son superiores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido Totalmente en Desacuerdo	1	3,1	3,1	3,1
En Desacuerdo	8	25,0	25,0	28,1
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	12	37,5	37,5	65,6
De Acuerdo	10	31,3	31,3	96,9
Totalmente de Acuerdo	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Los miembros de la empresa reconocen que los resultados con respecto a los competidores son superiores.



Los miembros de la empresa reconocen que los resultados con respecto a los competidores son superiores.

Los valores de la empresa se respetan y guían la vida laboral.

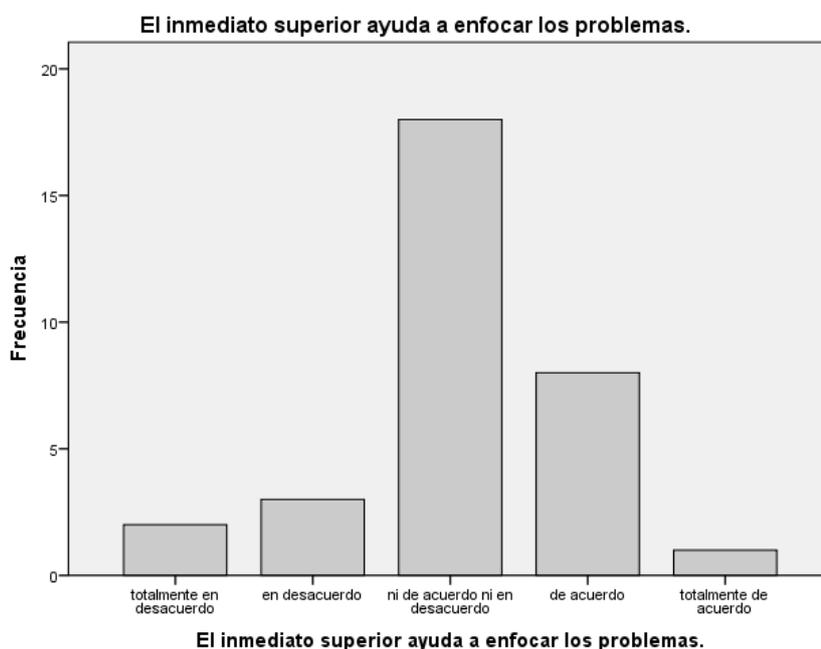
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido Totalmente en Desacuerdo	1	3,1	3,1	3,1
En Desacuerdo	7	21,9	21,9	25,0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	13	40,6	40,6	65,6
De Acuerdo	10	31,3	31,3	96,9
Totalmente de Acuerdo	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	



ILUSTRACIÓN 21 - INDICADOR – CAPACIDAD DE DIRECCIÓN

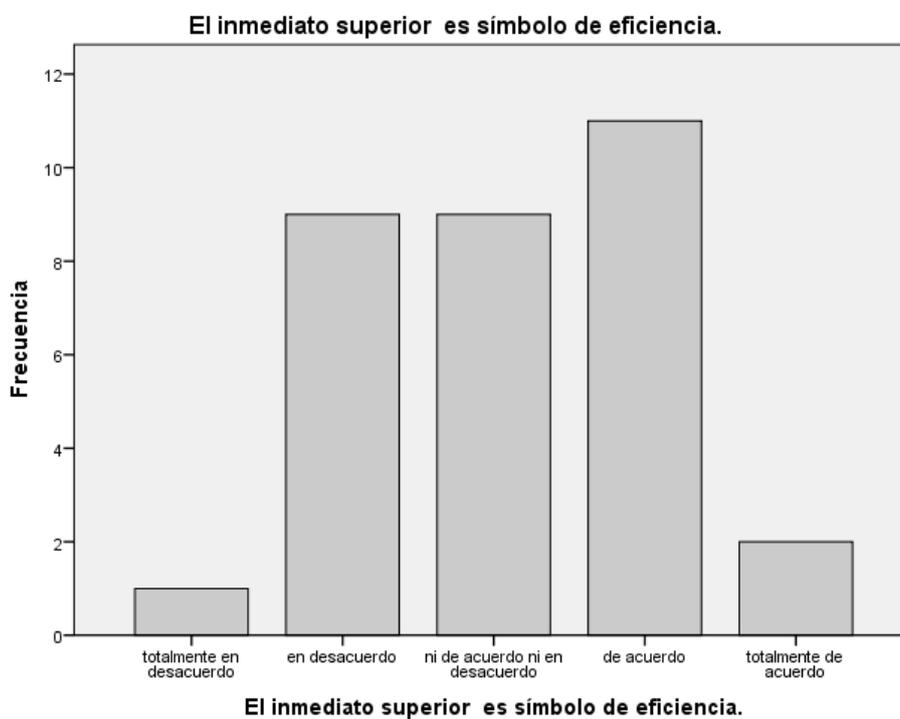
El inmediato superior ayuda a enfocar los problemas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido Totalmente en Desacuerdo	2	6,3	6,3	6,3
En Desacuerdo	3	9,4	9,4	15,6
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	18	56,3	56,3	71,9
De Acuerdo	8	25,0	25,0	96,9
Totalmente de Acuerdo	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	



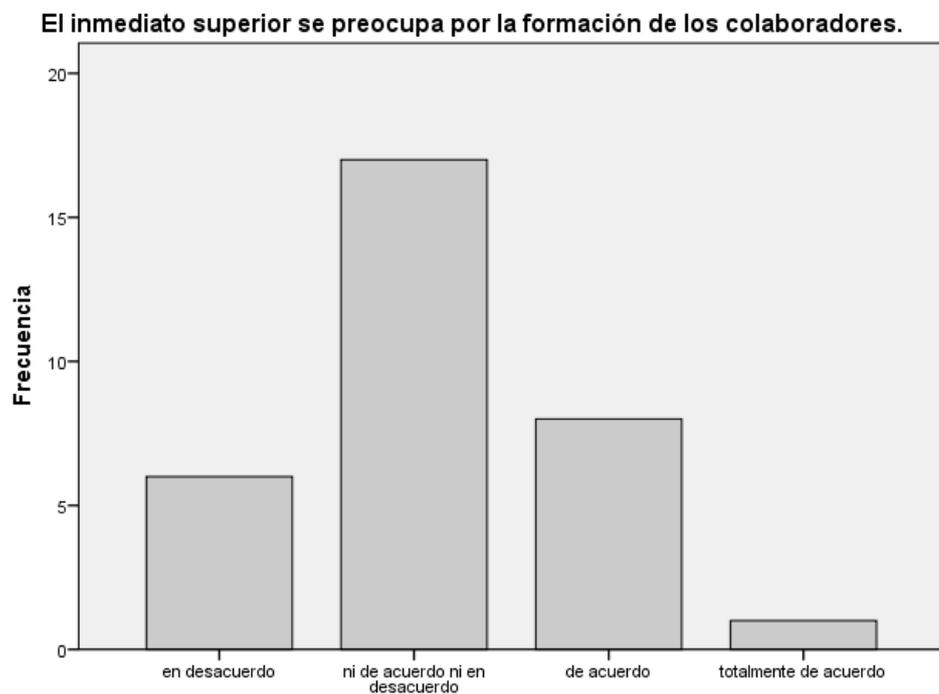
El inmediato superior es símbolo de eficiencia.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido Totalmente en Desacuerdo	1	3,1	3,1	3,1
En Desacuerdo	9	28,1	28,1	31,3
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	9	28,1	28,1	59,4
De Acuerdo	11	34,4	34,4	93,8
Totalmente de Acuerdo	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	



El inmediato superior se preocupa por la formación de los colaboradores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido En Desacuerdo	6	18,8	18,8	18,8
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	17	53,1	53,1	71,9
De Acuerdo	8	25,0	25,0	96,9
Totalmente de Acuerdo	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	



El inmediato superior se preocupa por la formación de los colaboradores.

El inmediato superior es respetado.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido En Desacuerdo	4	12,5	12,5	12,5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	17	53,1	53,1	65,6
De acuerdo	10	31,3	31,3	96,9
Totalmente de Acuerdo	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

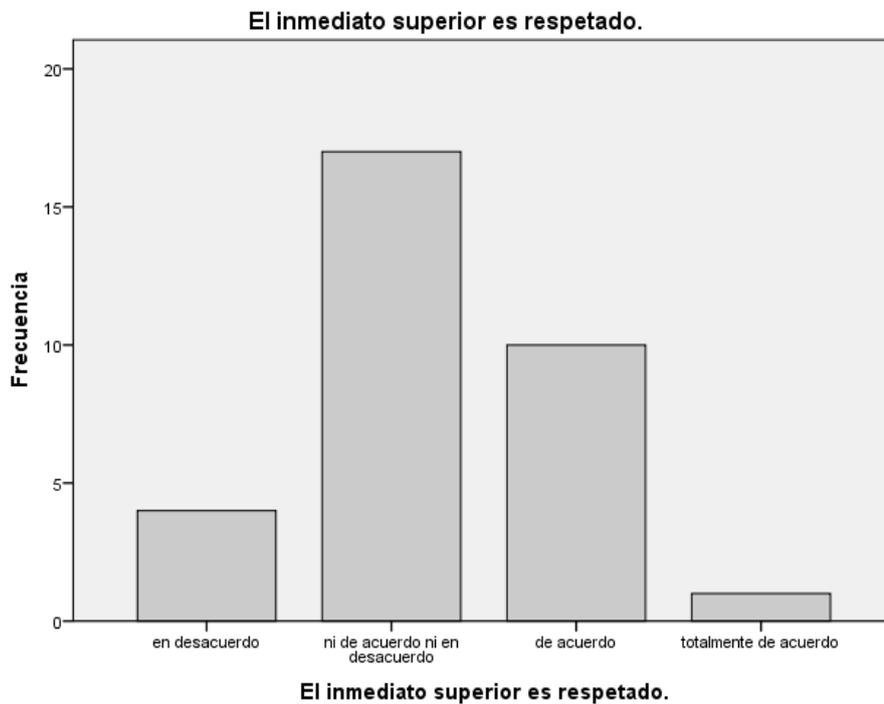
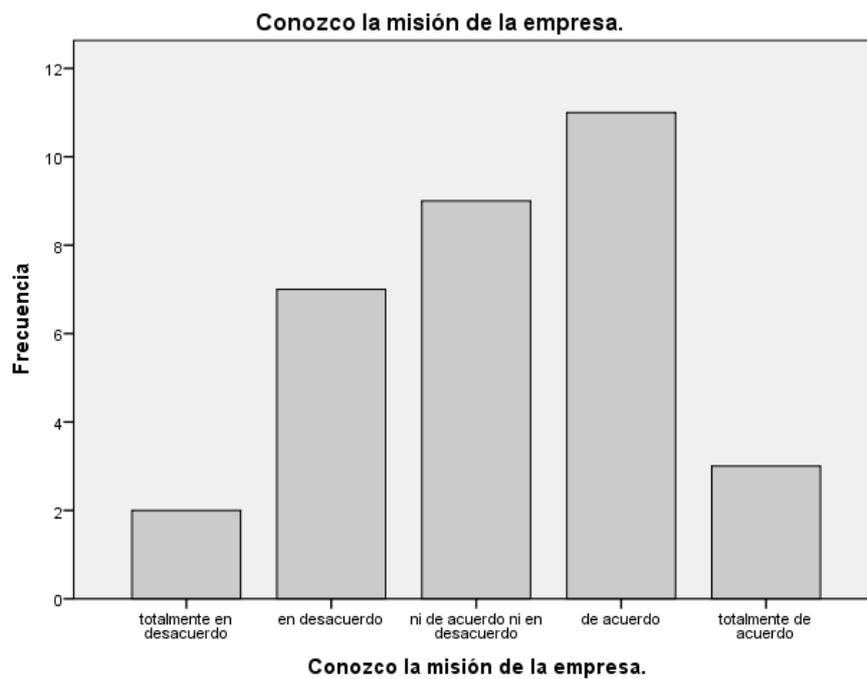


ILUSTRACIÓN 222 - INDICADOR – IDENTIDAD

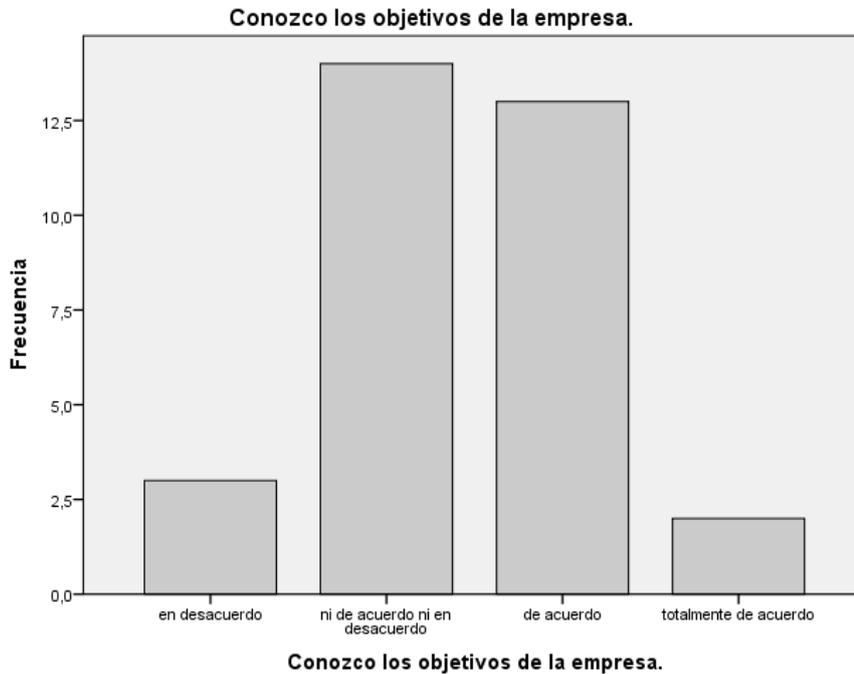
Conozco la misión de la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en Desacuerdo	2	6,3	6,3	6,3
En Desacuerdo	7	21,9	21,9	28,1
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	9	28,1	28,1	56,3
De Acuerdo	11	34,4	34,4	90,6
Totalmente de Acuerdo	3	9,4	9,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	



Conozco los objetivos de la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido En Desacuerdo	3	9,4	9,4	9,4
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	14	43,8	43,8	53,1
De Acuerdo	13	40,6	40,6	93,8
Totalmente de Acuerdo	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	



La visión de la empresa es clara.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido Totalmente en Desacuerdo	3	9,4	9,4	9,4
En Desacuerdo	3	9,4	9,4	18,8
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	10	31,3	31,3	50,0
De Acuerdo	14	43,8	43,8	93,8
Totalmente de Acuerdo	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	



Me siento identificado con la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido En Desacuerdo	5	15,6	15,6	15,6
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	15	46,9	46,9	62,5
De Acuerdo	10	31,3	31,3	93,8
Totalmente de Acuerdo	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

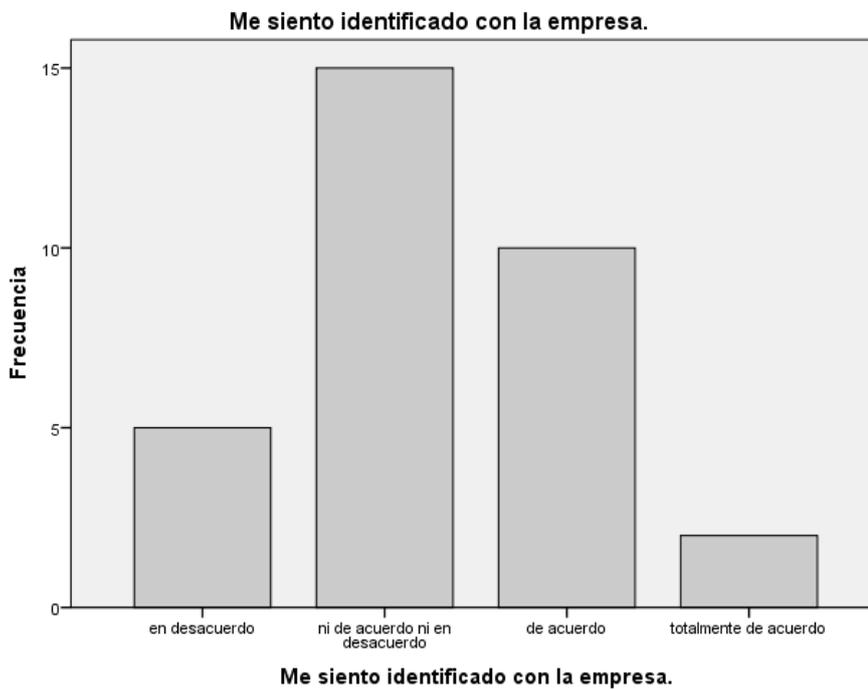
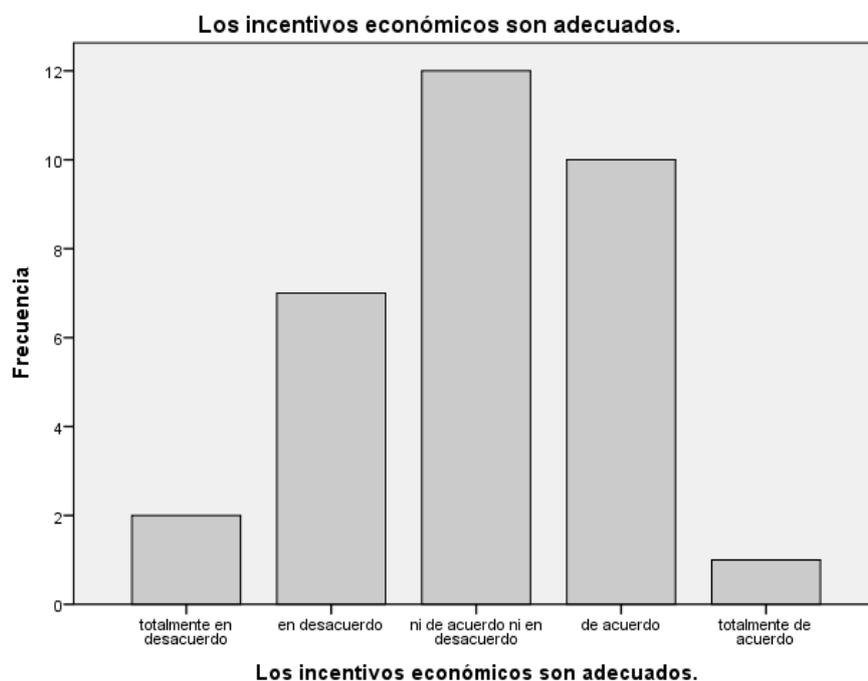


ILUSTRACIÓN 233 - INDICADOR – INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS

Los incentivos económicos son adecuados.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido Totalmente en Desacuerdo	2	6,3	6,3	6,3
En Desacuerdo	7	21,9	21,9	28,1
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	12	37,5	37,5	65,6
De Acuerdo	10	31,3	31,3	96,9
Totalmente de Acuerdo	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	



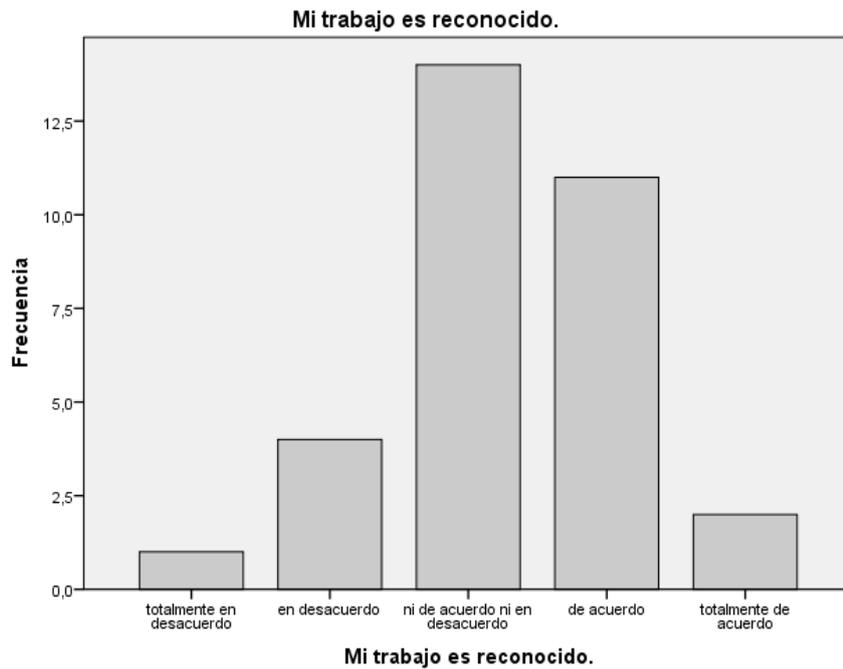
La empresa reconoce mi contribución como trabajador.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido Totalmente en Desacuerdo	1	3,1	3,1	3,1
En Desacuerdo	6	18,8	18,8	21,9
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	13	40,6	40,6	62,5
De Acuerdo	10	31,3	31,3	93,8
totalmente de acuerdo	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	



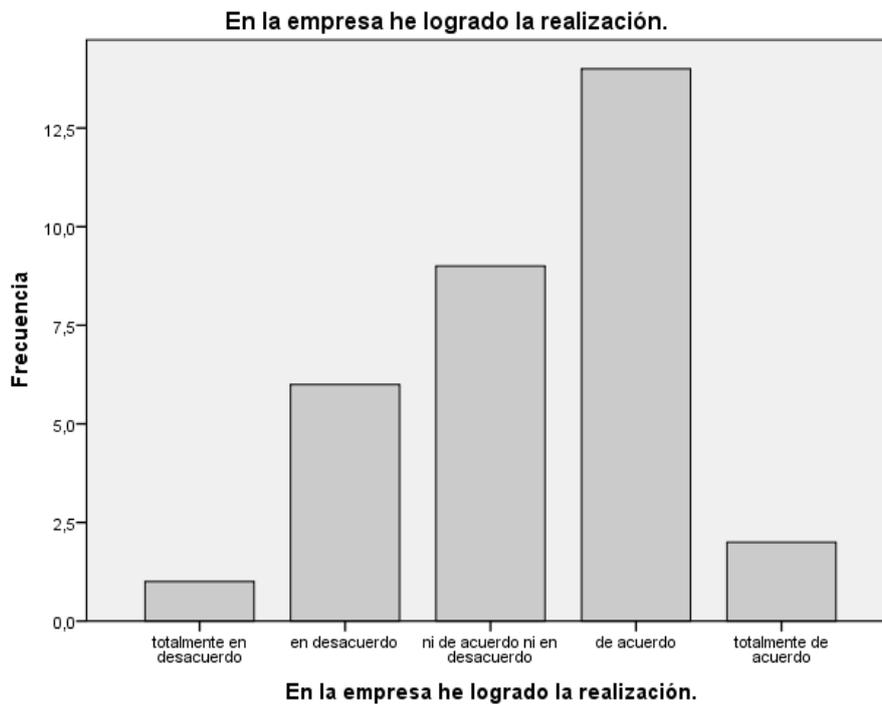
Mi trabajo es reconocido.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido Totalmente en Desacuerdo	1	3,1	3,1	3,1
En Desacuerdo	4	12,5	12,5	15,6
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	14	43,8	43,8	59,4
De Acuerdo	11	34,4	34,4	93,8
Totalmente de Acuerdo	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	



En la empresa he logrado la realización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido Totalmente en Desacuerdo	1	3,1	3,1	3,1
En Desacuerdo	6	18,8	18,8	21,9
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	9	28,1	28,1	50,0
De Acuerdo	14	43,8	43,8	93,8
Totalmente de Acuerdo	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	



Mi desarrollo profesional va de acuerdo con los planes de la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido En Desacuerdo	8	25,0	25,0	25,0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	13	40,6	40,6	65,6
De Acuerdo	9	28,1	28,1	93,8
Totalmente de Acuerdo	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	



Soy apreciado por mis compañeros de trabajo.

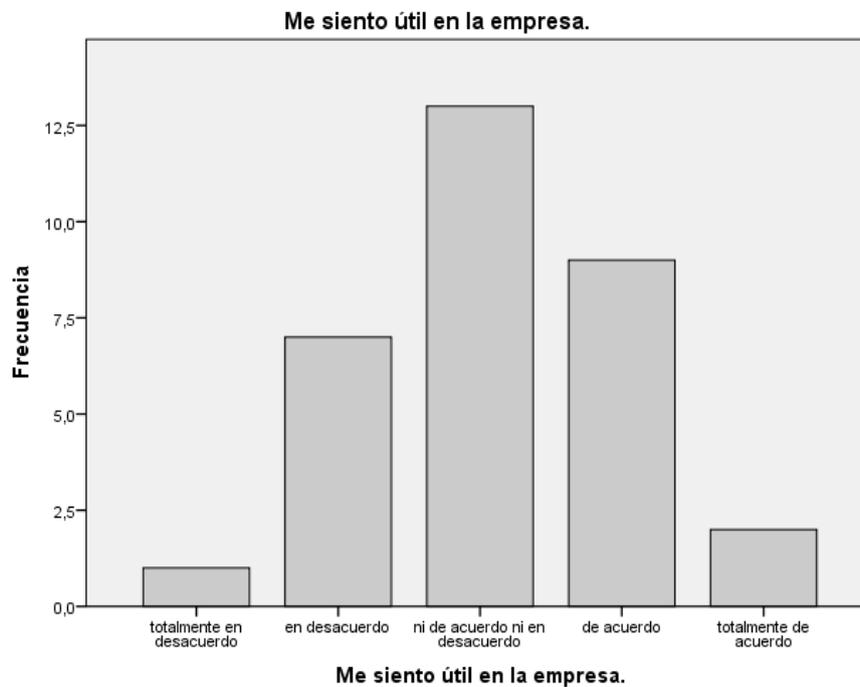
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	1	3,1	3,1	3,1
	En Desacuerdo	3	9,4	9,4	12,5
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	20	62,5	62,5	75,0
	De Acuerdo	7	21,9	21,9	96,9
	Totalmente de Acuerdo	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	



ILUSTRACIÓN 244 - INDICADOR – CONTRIBUCIÓN PERSONAL

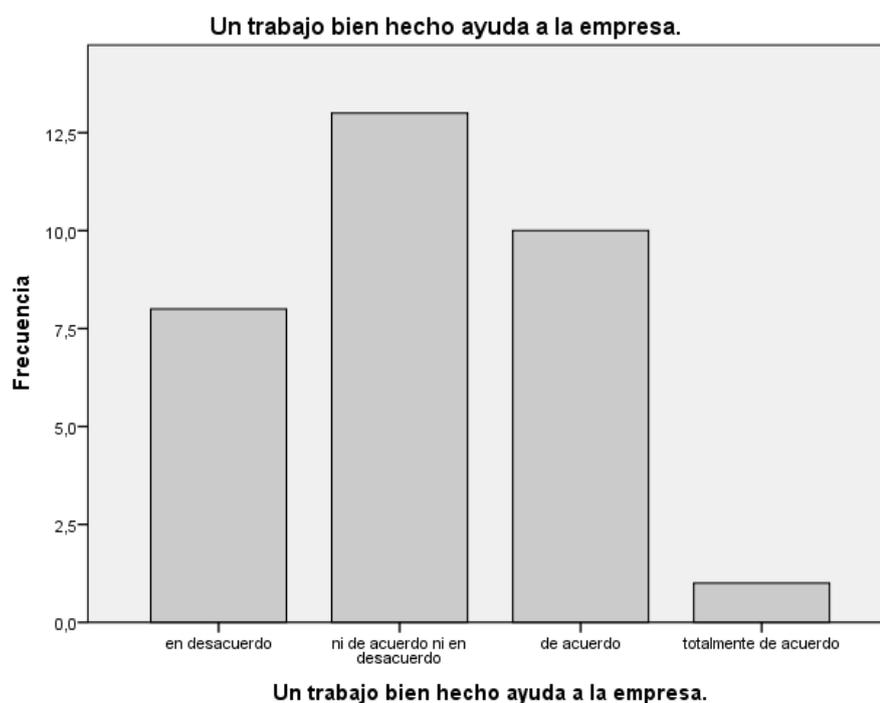
Me siento útil en la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido Totalmente en Desacuerdo	1	3,1	3,1	3,1
En Desacuerdo	7	21,9	21,9	25,0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	13	40,6	40,6	65,6
De Acuerdo	9	28,1	28,1	93,8
Totalmente de Acuerdo	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	



Un trabajo bien hecho ayuda a la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido En Desacuerdo	8	25,0	25,0	25,0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	13	40,6	40,6	65,6
De Acuerdo	10	31,3	31,3	96,9
Totalmente de Acuerdo	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	



El trabajo que hago es valioso para la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido Totalmente en Desacuerdo	2	6,3	6,3	6,3
En Desacuerdo	5	15,6	15,6	21,9
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	10	31,3	31,3	53,1
De Acuerdo	14	43,8	43,8	96,9
Totalmente de Acuerdo	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	



Me siento parte importante de la organización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido En Desacuerdo	8	25,0	25,0	25,0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	16	50,0	50,0	75,0
De Acuerdo	7	21,9	21,9	96,9
Totalmente de Acuerdo	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	



Mis conocimientos y habilidades son suficientes para realizar mi trabajo.

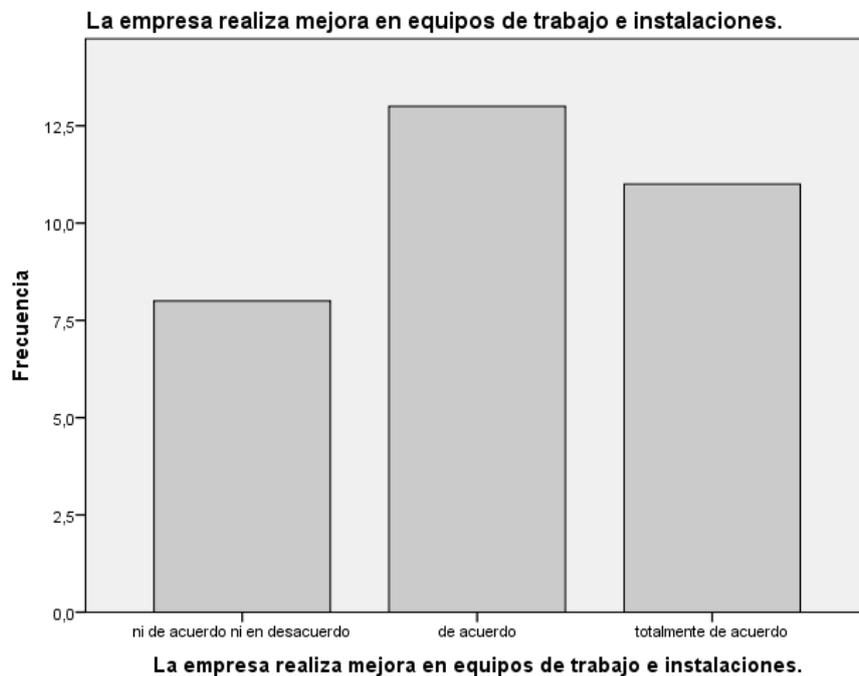
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido En Desacuerdo	8	25,0	25,0	25,0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	13	40,6	40,6	65,6
De Acuerdo	11	34,4	34,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	



ILUSTRACIÓN 255- INDICADOR – GESTIÓN

La empresa realiza mejora en equipos de trabajo e instalaciones.

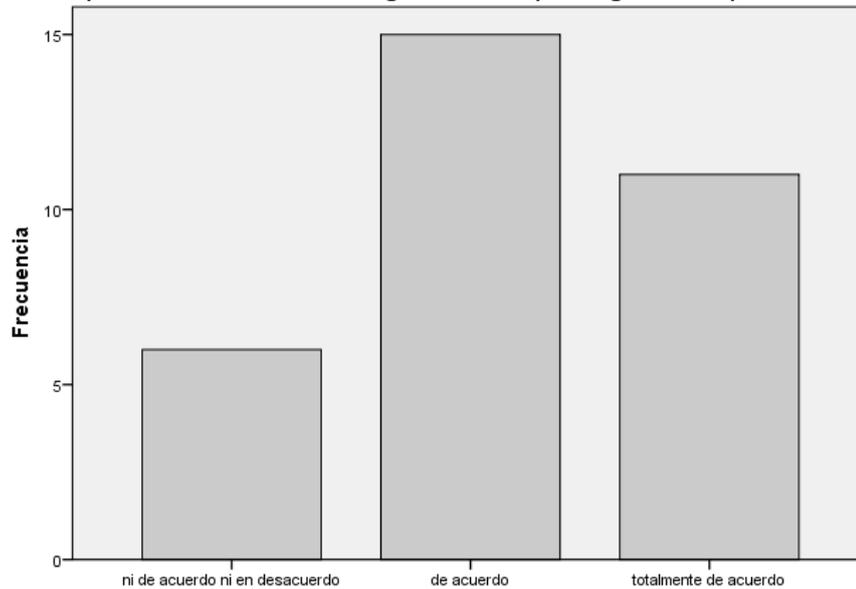
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	8	25,0	25,0	25,0
De acuerdo	13	40,6	40,6	65,6
Totalmente de Acuerdo	11	34,4	34,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	



La empresa cuenta con la tecnología adecuada para lograr la competitividad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo	6	18,8	18,8	18,8
De Acuerdo	15	46,9	46,9	65,6
Totalmente de Acuerdo	11	34,4	34,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

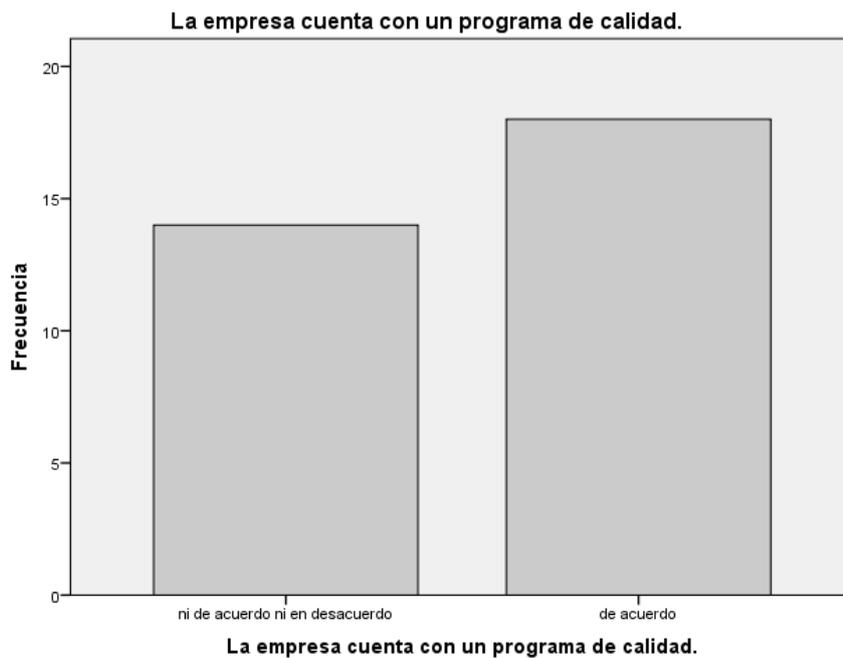
La empresa cuenta con la tecnología adecuada para lograr la competitividad.



La empresa cuenta con la tecnología adecuada para lograr la competitividad.

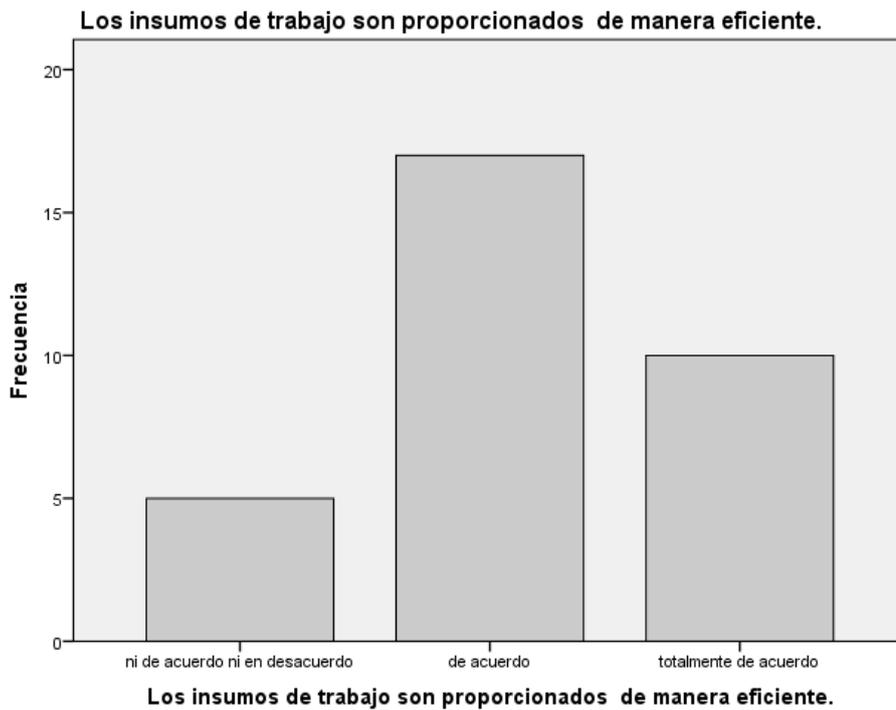
La empresa cuenta con un programa de calidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	14	43,8	43,8	43,8
	De acuerdo	18	56,3	56,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	



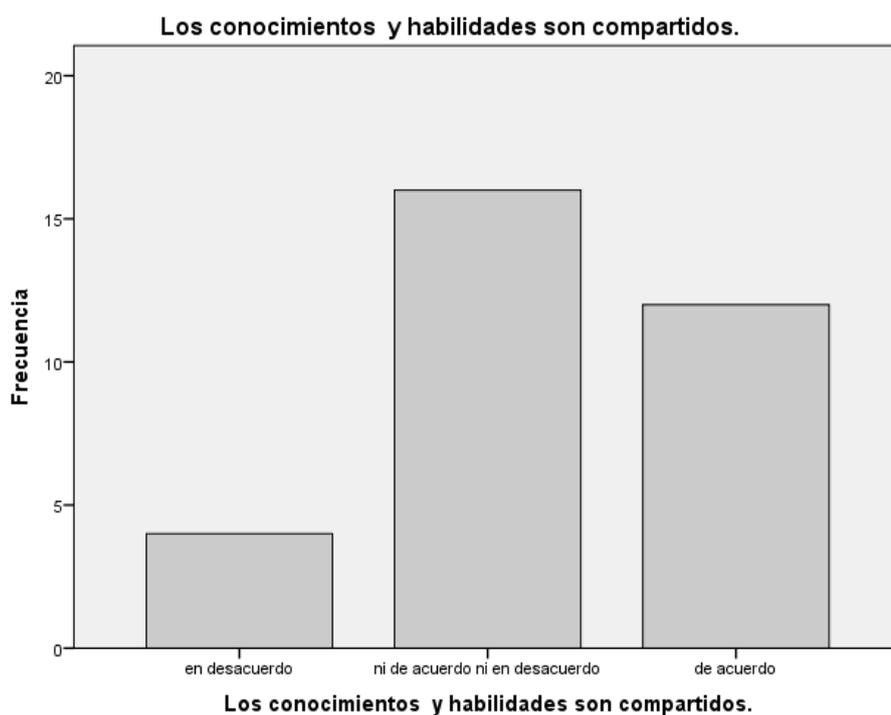
Los insumos de trabajo son proporcionados de manera eficiente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	5	15,6	15,6	15,6
De Acuerdo	17	53,1	53,1	68,8
Totalmente de Acuerdo	10	31,3	31,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	



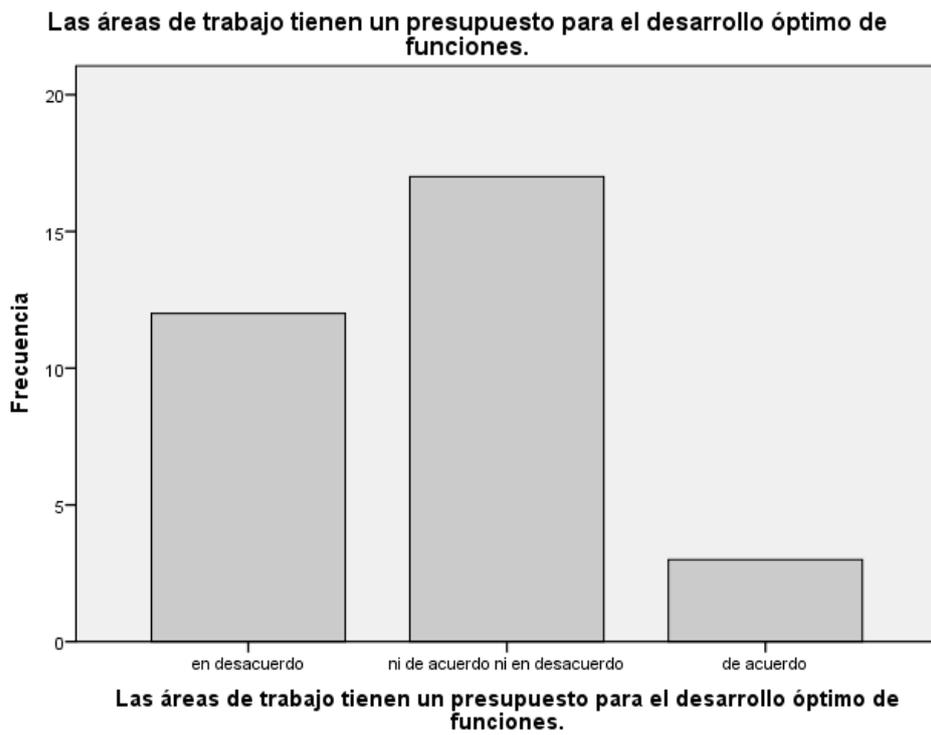
Los conocimientos y habilidades son compartidos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido En Desacuerdo	4	12,5	12,5	12,5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	16	50,0	50,0	62,5
De Acuerdo	12	37,5	37,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	



Las áreas de trabajo tienen un presupuesto para el desarrollo óptimo de funciones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	En Desacuerdo	12	37,5	37,5	37,5
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	17	53,1	53,1	90,6
	De Acuerdo	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	



Existe un programa de capacitación y desarrollo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	En Desacuerdo	10	31,3	31,3	31,3
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	11	34,4	34,4	65,6
	De Acuerdo	11	34,4	34,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

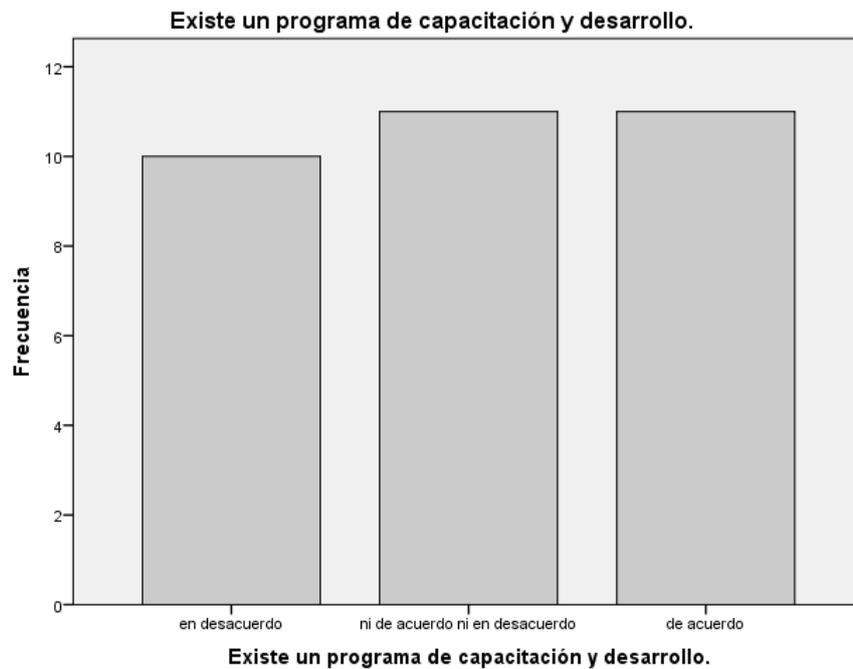
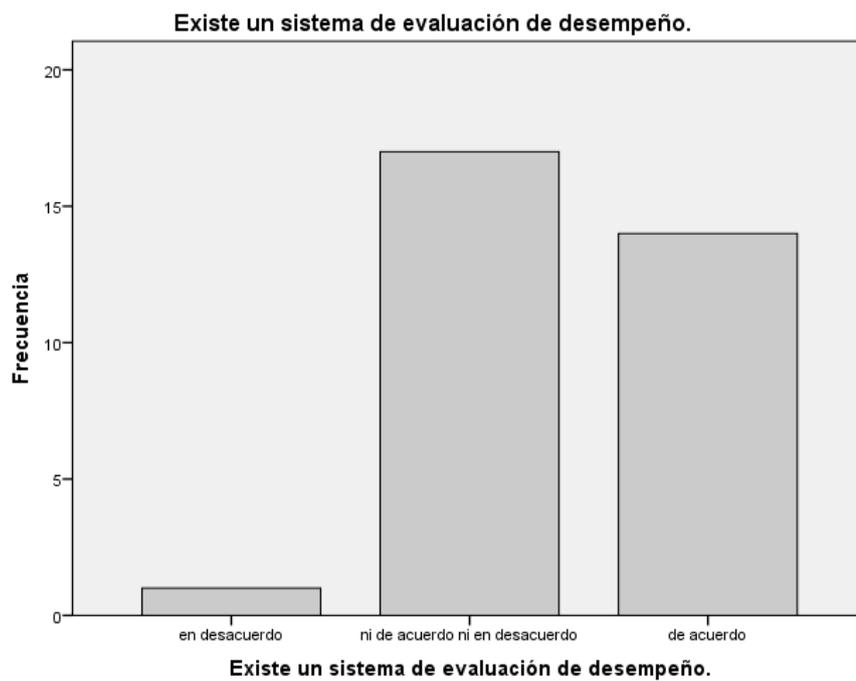


ILUSTRACIÓN 26 - INDICADOR – RR.HH.

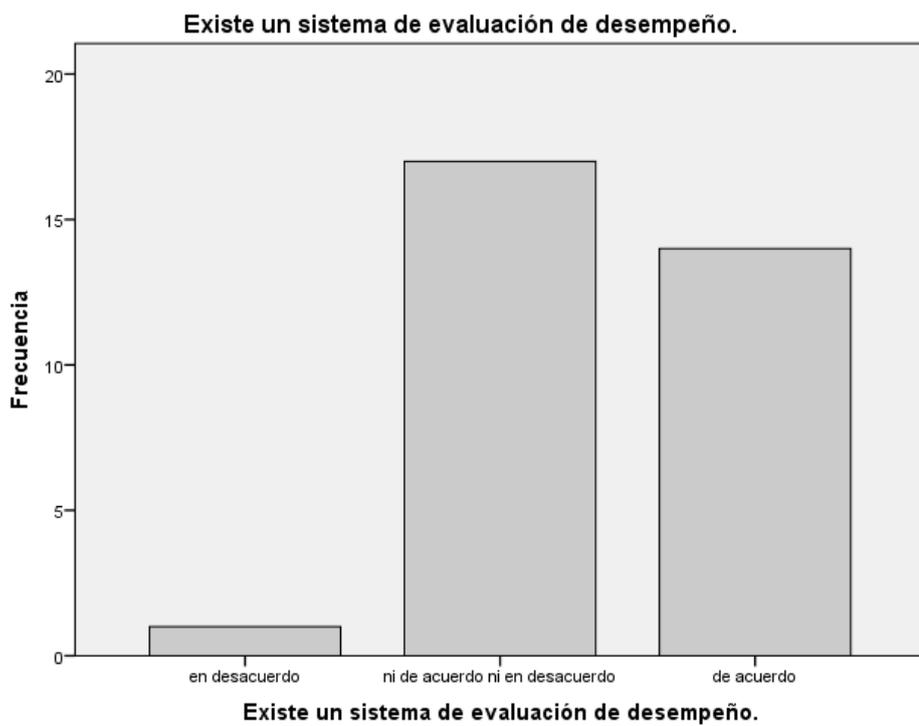
Existe un sistema de evaluación de desempeño.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido En Desacuerdo	1	3,1	3,1	3,1
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	17	53,1	53,1	56,3
De Acuerdo	14	43,8	43,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	



La empresa cuenta con manuales para procedimientos que faciliten el trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido En Desacuerdo	5	15,6	15,6	15,6
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	19	59,4	59,4	75,0
De Acuerdo	8	25,0	25,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	



ANEXO 8

ANÁLISIS DE ANOVA Y
COEFICIENTE DE CORRELACIÓN
DE PEARSON

TABLA 26 - TABLA DE ANÁLISIS (ANOVA) PARA CULTURA ORGANIZACIONAL

ANOVA

CULTURA ORGANIZACIONAL

	Suma de cuadrados	gl	Media Cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	3092,221	5	618,444	2,135	,093
Dentro de grupos	7531,498	26	289,673		
Total	10623,719	31			

COMPARACIONES MÚLTIPLES

Variable Independiente: CULTURA ORGANIZACIONAL

DMS

(I) Indicadores	(J) Indicadores	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo de Confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Comunicación	Calidad	,571	9,469	,952	-18,89	20,04
	Capacidad de dirección	-21,929*	10,668	,050	-43,86	,00
	Identidad	16,321	10,668	,138	-5,61	38,25
	Incentivos y reconocimientos	1,738	9,469	,856	-17,73	21,20
	Contribución personal	-4,829	9,966	,632	-25,31	15,66
Calidad	Comunicación	-,571	9,469	,952	-20,04	18,89
	Capacidad de dirección	-22,500	10,986	,051	-45,08	,08
	Identidad	15,750	10,986	,164	-6,83	38,33
	Incentivos y reconocimientos	1,167	9,826	,906	-19,03	21,37
	Contribución personal	-5,400	10,306	,605	-26,58	15,78

Capacidad de Dirección	Comunicación	21,929*	10,668	,050	,00	43,86
	Calidad	22,500	10,986	,051	-,08	45,08
	Identidad	38,250*	12,035	,004	13,51	62,99
	Incentivos y reconocimientos	23,667*	10,986	,041	1,08	46,25
	Contribución personal	17,100	11,417	,146	-6,37	40,57
Identidad	Comunicación	-16,321	10,668	,138	-38,25	5,61
	Calidad	-15,750	10,986	,164	-38,33	6,83
	Capacidad de dirección	-38,250*	12,035	,004	-62,99	-13,51
	Incentivos y reconocimientos	-14,583	10,986	,196	-37,17	8,00
	Contribución personal	-21,150	11,417	,075	-44,62	2,32
Incentivos y Reconocimientos	Comunicación	-1,738	9,469	,856	-21,20	17,73
	Calidad	-1,167	9,826	,906	-21,37	19,03
	Capacidad de dirección	-23,667*	10,986	,041	-46,25	-1,08
	Identidad	14,583	10,986	,196	-8,00	37,17
	Contribución personal	-6,567	10,306	,530	-27,75	14,62
Contribución Personal	Comunicación	4,829	9,966	,632	-15,66	25,31
	Calidad	5,400	10,306	,605	-15,78	26,58
	Capacidad de dirección	-17,100	11,417	,146	-40,57	6,37
	Identidad	21,150	11,417	,075	-2,32	44,62
	Incentivos y reconocimientos	6,567	10,306	,530	-14,62	27,75

*La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

TABLA 27 - TABLA DE ANÁLISIS (ANOVA) PARA COMPETITIVIDAD

Advertencias

Las pruebas post hoc no se realizan para competitividad porque hay menos de tres grupos.

ANOVA

COMPETITIVIDAD

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	103,010	1	103,010	,452	,517
Dentro de grupos	2279,657	10	227,966		
Total	2382,667	11			

TABLA 28 - COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON

	Cultura Organizacional	Competitividad
Cultura Organizacional	1	
Competitividad	0.937731	1