



— Universidad —
Inca Garcilaso de la Vega
Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

ESCUELA DE POSGRADO

Doctor Luis Claudio Cervantes Liñán

**MAESTRÍA EN EJECUTIVA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Tesis

**“EFECTOS DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE
LAS EMPRESAS CHINAS EN EL PERÚ”**

Presentado por: ZHENG LEI

Asesor: Dr. MAXIMILIANO CARNERO ANDIA

LIMA - PERÚ

2017

ÍNDICE

Resumen	
Abstract	
Introducción	

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1	Marco Teórico	01
1.1.1	Cultura Organizacional	01
1.1.2	Gestión de Empresas	14
1.2	Investigaciones	29
1.2.1	Investigaciones Nacionales.....	29
1.2.2	Investigaciones Internacionales	30
1.3	Marco conceptual	36

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1	Planeamiento del Problema	40
2.1.1	Descripción de la Realidad Problemática	40
2.1.2	Antecedentes Teóricos	42
2.1.3	Definición del Problema.....	44
2.2	Objetivos de la Investigación.....	45
2.2.1	Objetivo General y Específicos	45
2.2.2	Delimitación del Estudio	46
2.2.3	Justificación e Importancia del Estudio	47
2.3	Hipótesis y Variables.....	47

2.3.1	Hipótesis Principal y Específicas	47
2.3.2	Variables e Indicadores	48

CAPÍTULO III

MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

3.1	Población y Muestra.....	50
3.2	Diseño Utilizado en el Estudio.....	52
3.3	Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	52
3.4	Procesamiento de Datos.....	53

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1	Presentación de Resultados.....	54
4.2	Contrastación de Hipótesis	66
4.3	Discusión	76

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.2	Conclusiones	78
5.3	Recomendaciones.....	79

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS:

01 Matriz de Consistencia

02 Encuesta

RESUMEN

Cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial, o cultura de negocios, son algunas expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura (el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio (cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización).

El objetivo general en esta investigación fue establecer si los efectos de la cultura organizacional, inciden en la gestión de las empresas chinas en el Perú, de lo cual la información recopilada, dio como resultado que efectivamente existe relación causal entre las variables consideradas en esta investigación.

En relación al tipo de investigación fue descriptivo-aplicativo y el nivel aplicativo; por otro lado, el método y diseño de investigación fue *expos facto* o retrospectivo; y en cuanto a la población objeto de estudio estuvo conformado por 104 Administradores de empresas chinas, con un muestreo probalístico de probabilidad 95% de confianza y con un margen de error de 6% donde la muestra fue seleccionada aleatoriamente.

En cuanto a los instrumentos utilizados para la medición de las variables fue la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario que facilitaron la recolección de información y así poder realizar la interpretación de resultados como la contrastación de las hipótesis, pudiendo alcanzar los objetivos que se plantearon en la tesis.

Palabras claves: Cultura organizacional, gestión de empresas, identidad, metas y objetivos.

ABSTRACT

Organizational culture, institutional culture, administrative culture, corporate culture, business culture, or business culture are some expressions used to designate a particular concept of culture (the one that understands it as the set of experiences, habits, customs, beliefs, and values , Which characterizes a human group) applied to the restricted scope of an organization, institution, administration, corporation, business, or business (when the term "culture" usually applies to the vast scope of a society or a civilization).

The general objective in this research was to establish if the effects of the organizational culture affect the management of Chinese companies in Peru, from which the information collected, resulted in a causal relationship between the variables considered in this research.

In relation to the type of research was descriptive-application and application level; on the other hand, the research method and design was expose or retrospective; and in terms of the study population, it was composed of 104 managers of Chinese companies, with a probabilistic probability sample of 95% confidence and with a margin of error of 6% where the sample was randomly selected.

As for the instruments used for the measurement of the variables was the technique of the survey with its instrument the questionnaire that facilitated the collection of information and thus be able to perform the interpretation of results as the testing of the hypotheses, being able to reach the objectives that are raised in the thesis.

Keywords: Organizational culture, business management, identity, goals and objectives.

INTRODUCCIÓN

La gestión de empresas hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente. La misma tiene en cuenta infinidad de factores, desde lo financiero, pasando por lo productivo hasta lo logístico. La gestión empresarial es una de las principales virtudes de un hombre de negocios. Engloba a las distintas competencias que se deben tener para cubrir distintos flancos de una determinada actividad comercial en el contexto de una economía de mercado. Es por ello que existen diversas carreras y programas de formación que hacen de este tema el objeto prioritario de estudio.

En cuanto al desarrollo de la tesis, se encuentra dividido en cinco capítulos: Fundamentos Teóricos de la Investigación; El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables; Método, Técnica e Instrumentos; Presentación y Análisis de los Resultados; finalmente Conclusiones y Recomendaciones, acompañada de una amplia Bibliografía, la misma que sustenta el desarrollo de esta investigación; así como los Anexos respectivos.

Capítulo I: Fundamentos Teóricos de la Investigación, abarcó el marco teórico con sus respectivas conceptualizaciones sobre: *cultura organizacional y gestión de empresas*; donde cada una de las variables se desarrollaron con el apoyo de material procedente de especialistas en cuanto al tema, quienes con sus aportes enriquecieron la investigación; también dichas variables son de gran interés y han permitido clarificar desde el punto de vista teórico conceptual a cada una de ellas, terminando con las investigaciones y la parte conceptual.

Capítulo II: El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables, se puede observar que en este punto destaca la metodología empleada para el desarrollo de la tesis; destacando la descripción de la realidad problemática, objetivos, delimitaciones, justificación e importancia del estudio; terminando con las hipótesis y variables.

Capítulo III: Método, Técnica e Instrumentos, estuvo compuesto por la población y muestra; diseño, técnicas e instrumentos de recolección de datos; terminando con el procesamiento de datos.

Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados, se trabajó con la técnica del cuestionario, el mismo que estuvo compuesto por preguntas en su modalidad cerradas, con las mismas se realizaron la parte estadística y luego la parte gráfica, posteriormente se interpretó pregunta por pregunta, facilitando una mayor comprensión y luego se llevó a cabo la contrastación de cada una de las hipótesis, terminando con la discusión.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones, las mismas se formularon en relación a las hipótesis y a los objetivos de la investigación y las recomendaciones, consideradas como viables.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 MARCO TEÓRICO

1.1.1 Cultura Organizacional

Analizando la información relacionada con el tema encontramos que los especialistas tienen diferentes puntos de vista respecto a la cultura organizacional, tal es así que en referencia a esta temática, los autores **ROBBINS, Stephen y Mary, COULTER** lo definen de la siguiente manera:

"La cultura organizacional se emplea para referirse a un sistema de significados compartidos. Así, como las culturas triviales tienen reglas y tabúes que dictan la forma en la que los miembros actuarán entre sí y con extraños, las organizaciones tienen culturales que dictan cómo deben comportarse sus miembros".

Es por eso que en cada empresa, existen sistemas o patrones de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han evolucionado a lo largo del tiempo. Estos valores compartidos permiten, en mayor grado, qué ven los empleados y como responden a su mundo. Al enfrentarse un problema, la cultura organizacional restringe lo que los empleados pueden hacer al sugerir la forma correcta para conceptualizar, definir, analizar y resolver el problema. ¹

Además, **SCHEIN Edgar**, definen la gestión empresarial como:

"El sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización y orienta la conducta de sus miembros". Denominada a veces como *cultura corporativa*, representa un aspecto clave de cualquier organización y escenario laboral.²

¹ ROBBINS, Stephen y Mary, COULTER. **ADMINISTRACIÓN**, p. 79

² H. SCHEIN, Edgar. **ORGANIZATIONAL CULTURE, American Psychologist**. p. 19

Del mismo modo, **KAST, Freemont y James, ROSENZWEIG** nos dan el siguiente concepto:

“La cultura organizacional se refiere a la programación colectiva mental de la gente en una sociedad que desarrolla valores, creencias y medios de comportamiento preferidos comunes”.

También informan que la cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una organización tienen en común. Consiste en formas esquematizadas de pensamiento, sentimiento y reacción que son adquiridas por medio del lenguaje y símbolos que crean un carácter distintivo entre los grupos humanos. Un sistema de valores compartidos es el elemento básico de la cultura.²

Para los especialistas **A. F. STONER James, FREEMAN R. Edward y Daniel R. GILBERT JR.**, la cultura organizacional es:

“La serie de entendimientos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias, compartidos por los miembros de la organización”.

Es por ello que estos especialistas dicen que la cultura ha sido un concepto importante, desde hace mucho tiempo, para entender a las sociedades y los grupos humanos. La cultura en este sentido antropológico e histórico, es la médula de un grupo

² KAST, Freemont y James, ROSENZWEIG. **ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: ENFOQUE DE SISTEMAS Y DE CONTINGENCIAS**, p. 702

o una sociedad específicos –aquello que distingue la forma de interactuar a los miembros, entre sí y con los extranjeros- y como logran lo que hacen.⁸

Asimismo **SCHEIN, Edgar.**, lo amplía de la siguiente manera: define primeramente a la cultura como:

"Un patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por un grupo cuando resolvía sus problemas para adaptarse al exterior e integrarse en su interior, que ha funcionado lo bastante bien como para que considere válido y por tanto, deseable para enseñarlo a los miembros nuevos como la forma indicada de percibir dichos problemas, de analizarlos y sentirlos".

Por consiguiente, *la cultura es la forma en que la organización ha aprendido a manejar su ambiente.* Es una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que encajan todas para definir lo que significa trabajar en una organización particular, la cultura de las innovaciones, se está diciendo que el personal ha aprendido una manera particular de resolver muchos asuntos complejos.

Como es de verse la cultura tiene tres niveles: artefacto, valores adoptados y supuestos básicos los cuales lo define así:

⁸ A. F. STONER James, FREEMAN R. Edward y Daniel R. GILBERT JR. **ADMINISTRACIÓN.** p. 198

Artefacto, son cosas que “uno ve, escucha y siente cuando se encuentra con un grupo nuevo que tiene la cultura desconocida para uno”. Los artefactos incluyen productos, servicios e incluso conductas de los miembros del grupo.

Valores adoptados, son las razones que esgrimimos para explicar por qué hacemos lo que hacemos, afirma que la mayor parte de las culturas de las organizaciones pueden encontrar el origen de los valores que adoptan en los fundadores de la cultura.

Supuestos básicos, son las ideas que toman por sentado los miembros de la organización. En una organización, la cultura dicta “la manera indicada de hacer las cosas”, muchas veces, por medio de supuestos implícitos.

Los artefactos, los valores adoptados y los supuestos básicos son fundamentales para entender la cultura organizacional.⁹

Por su parte, el especialista **SCHERMERHORN, John.**, manifiesta que aunque está claro que la cultura no es único determinante de lo que sucede en las organizaciones, ejerce una influencia importante sobre sus logros... y la forma como lo hacen. La cultura interna tiene el potencial para moldear actitudes, reforzar creencias comunes, orientar la conducta y establecer las expectativas de desempeño y motivación que deberán cumplirse. En un estudio muy conocido sobre los negocios prósperos se llegó a la conclusión de que la cultura

⁹ SCHEIN Edgar. **ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP**, p. 200

organizacional hacía una gran contribución a su historial de desempeño a largo plazo.

Además, todavía más importante, la cultura en estas organizaciones proporcionaba una visión clara de lo que la organización intentaba lograr, permitiendo que los individuos lo aceptaran y trabajaran fuerte para respaldarla y cumplirla. En estas y otras formas relacionadas ***la cultura organizacional es un vínculo que moviliza aún más los recursos para la acción.***

En cuanto a las culturas fuertes, aquellas que son claras y bien definidas y que los miembros comparten ampliamente, desalientan las conductas laborales disfuncionales y alientan las positivas. Hacen que los miembros se comprometan a hacer cosas para y con los demás, en pro de los mejores intereses de la organización, y posteriormente refuerzan esos hábitos.

Cabe mencionar, que las mejores organizaciones tienen culturas fuertes que muestran respeto por sus miembros y alientan la adaptabilidad y el mejoramiento continuo en todas las áreas de operación. Es probable que tengan, por ejemplo, culturas orientadas hacia el desempeño, que privilegien el trabajo en equipo, permitan correr riesgos, alienten la innovación y que el bienestar de la gente sea una prioridad de los directivos de la organización.³

³ SCHERMERHORN, John. **ADMINISTRACIÓN**, pp. 38-39

Por otro lado tal como hemos apreciado en las definiciones anteriores, los autores presentan diferentes puntos de vista, pero **GONZALES Martín y Socorro OLIVARES**, lo definen y amplían de la siguiente forma Cultura Organizacional es:

“El conjunto de características compartidas por todos y cada uno de los miembros de la organización y que definen e identifican a la institución como tal”.

La cultura organizacional representa una percepción común por parte de los miembros de la organización. Los empleados, aún con diferente formación o nivel dentro de la empresa, llegan a describir a la cultura de su empresa de una manera semejante y para lograrlo, la alta gerencia se apoya en una adecuada selección y en una inducción e integración del trabajador a su equipo de trabajo. Al igual que la forma de ser y de pensar adquirida con el paso de los años, la cultura organizacional surge de manera paulatina y no desaparece fácilmente, debido a que es resultado de un arduo trabajo por parte de sus fundadores, quienes se encargan de establecer en un inicio, las normas, valores, costumbres y tradiciones y formas de actuar dentro de la organización.

La cultura se transmite a los empleados en diferentes maneras. Las más comunes son las historias, los rituales, los símbolos y el lenguaje; cada una de ellas favorece en mayor o menor grado para que el trabajador conozca y asimile la cultura que rige la organización a la que pertenece.

La *historia* son las anécdotas nacidas en la organización referente a los fundadores, las cuales ejemplifican ciertas decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa. Ésta es la mejor forma de transmitir normas y valores de la institución.

Los *rituales* se definen como secuencias repetitivas de las actividades que refuerzan los valores de la organización.

Los *símbolos materiales*, se refieren al diseño y a la disposición de la institución, así como de los espacios, el mobiliario, los uniformes y los privilegios ejecutivos todos estos símbolos materiales, indican a los empleados quién es importante y cuál es la conducta apropiada que debe adoptarse.

El *lenguaje* típico de cada organización o departamento, lo hace distinto a otros, identificando a los integrantes de una determinada cultura o subcultura. Esto ayuda a transmitir y preservar la cultura de la organización.

Todos estos elementos que mencionan los autores ayudan a transmitir y preservar la cultura de la organización y dependiendo de la situación, pueden influir en la evaluación del desempeño.

Es necesario aclarar que cuando se habla de cultura, se refiere a un término descriptivo, que define cómo los empleados lo perciben, y no al hecho de que les agraden o no; esto permite establecer la diferencia entre cultura y satisfacción laboral.

Al hablar acerca de la existencia de una cultura dentro de una organización, que cuenta con propiedades comunes y específicas, no se está refiriendo a que sea la única en la empresa, pues pueden existir varias subculturas.

Se denomina cultura dominante, aquélla que expresa los valores básicos que comparten la mayoría de los empleados; las subculturas expresan los problemas y situaciones específicas de cada departamento o grupo de trabajo y ambas, en teoría, deben complementarse para llevar a cabo su propósito.

Si en una organización sólo existen subculturas, careciendo de una cultura dominante que represente a las demás, está en juego la viabilidad misma de la empresa, pues se afirma que aquellas culturas denominadas como fuertes, ejercen una mayor influencia en su personal, logrando en él, dinamismo y aceptación de valores. Entre mayor sea el número de miembros que aceptan los valores centrales de la organización y mayor sea su apego a ellos, más fuerte será la cultura y viceversa; entre menos seguidores existían, ésta será más débil.

La cultura organizacional fuerte, alimenta la participación y congruencia de la conducta. Es por esto que en organizaciones con una cultura fuerte, no es necesario hacer hincapié en numerosas reglas y normas, basta con que cada uno de los miembros de la organización comparta las normas y valores ya que coinciden con sus metas, es decir, "comparten su cultura".

Asimismo como un niño en sus primeros años de vida, va adquiriendo las normas y valores que más adelante compartirá con sus compañeros de juego, la cultura tanto a nivel general como dentro de una organización, cumple con una serie de funciones importantes para la adaptación adecuada de los individuos a la sociedad, y en este caso específico, a la organización, así pues, el establecimiento de una determinada cultura, tendrá como uno de sus objetivos guiar la integración de cada uno de los miembros. Entre las funciones que encontraron estos autores mencionan las siguientes:

- **Definir los límites**, mediante normas y valores propios y auténticos se establecerá, paulatinamente, la distinción entre una organización y otra, catalogándose como única y auténtica.
- **Sentido de identidad**, las normas y los valores, al ser algo propio de la organización, transmitirán a los trabajadores el sentimiento de identidad, haciéndolos sentir participantes únicos de este tipo de cultura.
- **Intereses comunes**, el compartir una serie de principios y valores, creará un compromiso personal en cada uno de los empleados, el cual desencadenará el abandono de intereses egoístas por un bien individual, convirtiendo los esfuerzos en trabajo para la obtención de un bien común.
- **Socializar al trabajador**, la cultura pretende integrar la individuo a la organización, incrementando la estabilidad del

sistema y estableciendo normas de respeto y convivencia entre los miembros de la misma.

- **Coordinar toda la organización**, la cultura se encarga de guiar y moldear las actividades de los miembros de una institución, encaminando su comportamiento al bien común, por medio de las normas y de los principios de convivencia, cooperación, tendencia a la acción, autonomía, iniciativa, productividad, mano de obra, espíritu práctico y valores claros, entre otros.

La discusión sobre la cultura, hace pensar el estudiante universitario, que se encuentra ante un tema difícil y escurridizo, que no se puede retornar a nivel práctico, sin embargo, esto no es verdad y menos aún si definimos algunos elementos esenciales dentro de la cultura, es decir, los valores, creencias, costumbres y normas que le dan origen los líderes que promueven esta cultura, los integrantes, quienes la aceptan o la rechazan, y la organización que es el lugar donde se promueve.

También éstos autores se refieren a las actividades y procesos que fomentan la cultura organizacional una vez que se ha establecido un cierto tipo de cultura dentro de la organización, se realizan prácticas constantes que pueden ayudar a mantenerla activa, como pueden ser la selección del personal, acciones de la alta gerencia y la socialización.

Para los autores en resumen se podría decir que la cultura organizacional es el conjunto de características compartidas por

todos y cada uno de los miembros de la organización, a las cuales son transmitidas por los miembros fundadores y pueden ser: autonomía, individualidad, estructura, apoyo, identidad, desempeño, tolerancia al conflicto y riesgo.

De igual forma la cultura puede ser de dos tipos: fuerte o débil. La primera favorece la participación y la segunda la disminuye. La función de toda cultura es definir los límites, favorecen la identidad, compaginar los intereses, socializar al trabajador y coordinar la organización.

Por su parte la socialización es el proceso mediante el cual la empresa integra al nuevo elemento a la organización; para lo cual se requiere de una buena selección, identificación de valores comunes, aceptación de normas, satisfacción de necesidades, relaciones interpersonales, capacitación constante, reconocimiento y evaluación.⁴

Por otro lado, el especialista **C. GÓMEZ**, manifiesta que la cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento de la misma. La cultura puede ser tomada en cuenta de dos formas:

- Cultura objetiva: hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas.
- Cultura subjetiva: está dada por:
 - a. Supuestos compartidos: como pensamos aquí.

⁴ GONZALES Martín y Socorro OLIVARES. **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: UN ENFOQUE LATINOAMERICANO**. pp. 215-219

- b. Valores compartidos: en que creemos aquí.
- c. Significados compartidos: como interpretamos las cosas.
- d. Entendidos compartidos: como se hacen las cosas aquí.
- e. Imagen corporativa compartida: como nos ven.

Las funciones de la cultura organizacional que presenta este autor cuentan con varias funciones, entre las cuales se citan las siguientes:

- Gestión Gerencial, flexibilidad, evaluar y modificar el rumbo de la empresa.
- Utilización de tecnologías comunicacionales, esto en vista de la globalización.
- Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos.
- Competitividad e innovación.
- Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
- Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad.
- Formar: líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
- Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo.
- Fortalecer la estabilidad del sistema social.
- Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

- Los artefactos culturales, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.⁵

1.1.2 Gestión de Empresas

La cultura es una palabra muy empleada en la administración actual. Es por eso que el autor **SCHEIN, Edgar** define a la cultura organizacional como:

"El sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización y orienta la conducta de sus miembros".

Además agrega que es denominada a veces como *cultura corporativa*, representa un aspecto clave de cualquier organización y escenario laboral. Por ejemplo, cuando alguien habla de *la forma como hacemos aquí las cosas*, está haciendo referencia al cultura.⁶

Asimismo, los especialistas **JOHNSON Ross y William O. WINCHELL** manifiestan que:

"El concepto de gestión posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que éste aplicado en una empresa o en un negocio

⁵ G. GÓMEZ. **PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**. pp. 65-67

⁶ SCHEIN, Edgar. **ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP**, pp. 314-315

examina algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma”.

También agregan que si nos enfocamos en la aplicación del concepto de gestión para llevar a cabo las actividades de una empresa, es importante destacar que por lo general, el mismo suele tener mucha más aplicación en las empresas de propiedad privada, que son más conocidas como el sector privado empresarial. De todas formas debemos decir que las empresas que le pertenecen al sector público, es decir, **aquellas que son propiedad del estado, también suelen tener buenos modelos de gestión**, pero los mismos suelen independizarse bastante de lo que es el concepto de gestión más técnico.⁷

De igual manera, los autores **ROBBINS, Stephen y Mary, COULTER** lo definen de la siguiente manera:

“La cultura organizacional se emplea para referirse a un sistema de significados compartidos. Así, como las culturas triviales tienen reglas y tabúes que dictan la forma en la que los miembros actuarán entre sí y con extraños, las organizaciones tienen culturales que dictan cómo deben comportarse sus miembros”.

Es por eso que en cada empresa, existen sistemas o patrones de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han

⁷ JOHNSON Ross y William O. WINCHELL. **MANAGEMENT AND QUALITY**, p. 29

evolucionado a lo largo del tiempo. Estos valores compartidos permiten, en mayor grado, qué ven los empleados y como responden a su mundo. Al enfrentarse un problema, la cultura organizacional restringe lo que los empleados pueden hacer al sugerir la forma correcta para conceptualizar, definir, analizar y resolver el problema. ⁸

También, **LEÓN, C. y otros** nos dan su siguiente concepto:

“La gestión empresarial es la actividad que busca a través de personas mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios”.

Además complementan su definición agregando que *una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.* ⁹

Por su parte, los autores **GARCÍA AZCANIO, Andrés, Alberto MEDINA LEÓN y otros**, nos indican sobre las tendencias de la gestión empresarial relacionados con procesos:

“La Gestión por Procesos queda definida como la forma de administrar un sistema interrelacionado de procesos empresariales

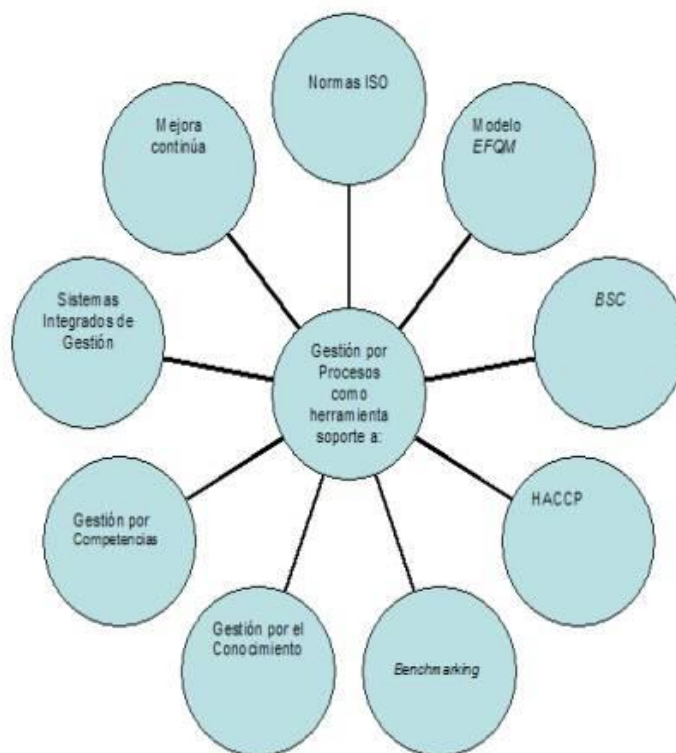
⁸ ROBBINS, Stephen y Mary, COULTER. **ADMINISTRACIÓN**, p. 79

⁹ LEÓN, C. y otros. **GESTIÓN EMPRESARIAL PARA AGRONEGOCIOS**, p. 19

en sustitución de la administración tradicional basada en las funciones. Se considera una vía para lograr la satisfacción del cliente; que permite además optimizar la aportación de valor añadido y ser integrante de la gestión de la calidad¹⁰.

Innumerables son las metodologías y procedimientos que se encuentran en la literatura especializada para abordar la manera de emprender este problema, y que reconocen a los "procesos", y su vinculación con las actividades, como un elemento esencial hacia y para la competitividad. De igual manera, se refleja su estrecha relación con un conjunto de herramientas, filosofías o más generalmente expresado como tendencias actuales de amplia difusión en el mundo empresarial contemporáneo, a saber: el Modelo EFQM, el BSC, la mejora continua, las Normas ISO, el Benchmarking, el uso de metodologías para la determinación de los HACCP, la gestión por el conocimiento, la gestión por competencias, sistemas integrados de gestión, etcétera. Todas ellas, de una u otra forma, han referido la necesidad de desarrollar el "enfoque de procesos" a la hora de concebir una empresa exitosa.

¹⁰ GARCÍA AZCANIO, Andrés , Alberto MEDINA LEÓN y otros. **TENDENCIAS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL RELACIONADAS CON PROCESOS**, pp. 5-20



Fuentes: Andrés GARCÍA AZCANIO, Alberto MEDINA LEÓN, y otros. Departamento de Técnicas de Dirección. Facultad de Ingeniería Industrial-Economía. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Cuba. Extraído de: Gestiopolis.com

Estas tendencias modernas de la Gestión Empresarial, con énfasis en el enfoque de procesos son:

El Cuadro de Mando Integral (CMI) constituye una de las tendencias modernas de la Gestión Empresarial que aborda el tema de los procesos y lo relaciona a las competencias del personal de una organización. El CMI, traducido del "Balanced Scorecard" (BSC), es una de las herramientas del Control de Gestión que ha tenido mayor aceptación en la comunidad

empresarial. Creado por Robert Kaplan y David Norton a principios de los 90, nace de la necesidad de cambiar los sistemas tradicionales de medición de las organizaciones, en busca de otro capaz de evaluar los resultados en la organización del futuro. Así, se propone como un sistema de medición que ayuda a la empresa a mejorar su creación de valor en el largo plazo.

Esto se logra mediante un conjunto de indicadores financieros y no financieros interrelacionados con la reflexión estratégica de la empresa. Se sustenta sobre la base de las relaciones causa-efecto, lo que permite medir el logro de los objetivos a través de las perspectivas que la organización considere importantes.

El CMI establece que los primeros factores-clave están relacionados con el factor humano (formación e incentivos). Una mayor implicación del personal puede favorecer una mejora continua de los procesos de la empresa.

A su vez, la mejora en los procesos debe revertir en unos clientes más satisfechos que pueden ser los inductores de una mejor satisfacción de los clientes y, por lo tanto, de unas mayores ventas. Finalmente, las ventas superiores deben generar mayores beneficios y rendimientos, lo que explicaría la mayor capacidad de crecimiento y generación de valor de las empresas.

De esta jerarquía se desprende la importancia de innovación y adecuación los productos y de todos los procesos internos a las necesidades cambiantes de los clientes para conseguir clientes satisfechos y fieles.

Por otro lado, sólo las personas de la compañía con sus habilidades, conocimientos y actitudes serán capaces de idear e implementar procesos y productos que satisfagan y fidelicen a los clientes para que éstos aporten los ingresos que harán posibles los resultados financieros planificados. También por tanto, se deben fijar objetivos y definir los indicadores necesarios para conocer lo que ocurre y obrar en consecuencia.

El CMI realiza un gran énfasis en la gestión de los procesos en la organización. Desde esta posición resulta clave que estos estén alineados con los objetivos y que los individuos que laboran en una organización sean los suficientemente competentes para poner en funcionamiento dichos procesos.

La experiencia japonesa en sus métodos de trabajo en equipo y la participación de todo su personal en las mejoras empresariales popularizó las ventajas obtenidas en la revisión y reto continuo de los procesos empresariales.

El modelo de Método sistemático o científico de mejora de procesos ha sido difundido por todo el mundo por Kaoru Ishikawa. Este autor se basa en el recorrido de una serie de pasos o etapas, desde la detección de un problema o de una posibilidad de mejora (el motor puede ser una serie de defectos detectados, o una nueva posibilidad tecnológica u organizativa), se realiza un estudio en busca de sus causas, de posibles perfeccionamientos o soluciones, la elección de la solución o conjunto de soluciones que parecen idóneas, hasta llegar a su implantación y a la medida de las mejoras conseguidas.

MODELO DE MÉTODO SISTEMÁTICO O CIENTÍFICO

1. Identificación, definición del proceso real.	<ul style="list-style-type: none"> - Detectar lo que desean y necesitan los clientes. - Describir el proceso con el nivel de detalle necesario. - Incluir las medidas adecuadas
2. Medición y análisis del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiar los resultados de las medidas. - Detectar áreas potenciales de mejora. - Elegir las mejoras más prometedoras.
3. Identificación de oportunidades de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar y aplicar los cambios para la mejora. - Medir los resultados para comprobar que los cambios son positivos.
4. Estabilización del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> - Afinar las mejoras introducidas hasta conseguir un nivel estable de resultados. - Documentar las mejoras para normalizarlas.
5. Plan para la revisión y mejora continua.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar medidas de seguimiento dentro del proceso. - Realizar las medidas. - Analizar los resultados. - Tomar acciones para mejorar los resultados.

Fuente: Etapas planteadas por KAORU ISHIKAWA para la Implementación del Mejoramiento Continuo

Como se puede apreciar esta es otro punto de vista donde se asume a los procesos como parte esencial de la Gestión Empresarial para el logro de la efectividad. Así, los procesos deben ser evaluados y mejorados continuamente si se quiere tener éxito y lograr que se cumplan las metas y los objetivos en una organización.

Como otro ejemplo que ilustra la importancia los procesos en una organización se encuentran las Normas ISO (International Standard Organization), la cual es una organización internacional para la certificación de la calidad en empresas. El enfoque de procesos ha sido adoptado en las Normas ISO 9000 e ISO 9001 del 2000.

Las empresas certificadas ISO 9000 garantizan que sus productos tengan calidad internacional. Estas normas reflejan que para gestionar adecuadamente la calidad debe partirse de un enfoque de procesos. Ellas establecen que los procesos son la piedra angular de la gestión de la calidad. También, el Modelo EFQM (Modelo de Excelencia Empresarial Europeo) es un marco de trabajo no prescriptivo que reconoce que la excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques.

Uno de los puntos esenciales de este modelo de excelencia resulta el cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que lo componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y como planifica estas actividades en

apoyo de su política, estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos.

Otra tendencia que se relaciona con los procesos es la de Gestión por el Conocimiento¹¹. Ya se ha hablado anteriormente de la dinámica cambiante que envuelve a la sociedad y, más específicamente, al mundo empresarial en los últimos años. Esto ha provocado que, para lograr ventaja competitiva sostenible, se haya colocado al hombre como centro del desarrollo de las instituciones.

La Gestión por el conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión por el Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta.

La Gestión por el Conocimiento es un concepto dinámico o de flujo. Se puede agregar que la gestión por el conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital

¹¹ ABUNDO ZEVALLOS, Gustavo. **AUDITORIA TRIBUTARIA. FASES**, p. 15-30.

intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

En este punto resulta indudable la relación que tiene la gestión por el conocimiento con la gestión por procesos. Al ser el hombre el centro de una organización, se plantea que la sociedad del futuro es la sociedad del conocimiento y contar con un cliente interno preparado, que esté al tanto de la estrategia, misión y objetivos de la institución, que conozca la importancia de las actividades que realiza y cómo estas tributan a un proceso mejorado y alineado con la estrategia, la misión y los objetivos.

Por último, en este trabajo se hará referencia a la Gestión por Competencias otra de las tendencias de la gestión empresarial. Cada día se hace más evidente, a la hora de concebir una organización eficiente y eficaz, la importancia que tienen, para lograr este objetivo, los individuos que integran dicha organización. Así, cuando se habla de capital humano, se refiere a las personas que trabajan en la empresa y que son los máximos responsables del éxito o el fracaso de las metas y objetivos de dicha organización.

En otras épocas se trataba de gestionar la tecnología y el trabajador debía adaptarse a esta o quedaba fuera. Hoy, los adelantos tecnológicos son tantos y con la globalización están tan al alcance de cualquier empresa del mundo desarrollado, que los

directivos se han dado cuenta que la diferencia radica en los trabajadores de la institución, en sus capacidades y motivaciones.

La gestión del talento humano ¹² es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones, pero que aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización, va en beneficio de la propia organización.

En resumen, se ha expuesto hasta aquí la relación que existe entre algunas de las tendencias modernas de la Gestión Empresarial con la gestión por procesos, donde se evidencia la importancia que tiene en la actualidad esta herramienta para el logro del éxito empresarial y su utilidad a través de diferentes metodologías que ubican a “los procesos” como parte indispensable de su cuerpo teórico.

Por otro lado, los especialistas **IVANCEVICH, John M., Peter LORENZI y otros**, ampliando su definición refieren que los gestores y directivos fueron elementos imprescindibles para planear, dirigir y controlar las organizaciones que dieron lugar a la economía industrial urbana. Hoy en día, son ellos los que dirigen y supervisan el trabajo y el rendimiento de los demás empleados que no están en el área de gestión.

Asimismo señala que existen diferentes tipos de gestión como son:

¹² IBAÑEZ MACHICADO, Mario. **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA**, p. 17

- *La gestión como proceso*, la gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.
- *La gestión como disciplina*, clasificar la gestión como una disciplina implica que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así pues, la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías.
- *La gestión y las personas*, los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización. La perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- *La gestión como carrera*, los diferentes significados e interpretaciones del término gestión pueden interrelacionarse de este modo: las personas que quieren tener una carrera como gestores deberán estudiar la disciplina de gestión como medio para poner en práctica el proceso de gestión. Así, pues, definimos la gestión como el proceso emprendido por una o más personas para coordinar actividades laborales.

Los especialistas también señalan que la definición de gestión implica el término calidad. La calidad es considerada actualmente como uno de los principios activos para mejorar la competitiva global, la palabra calidad ha desencadenado una larga serie de definiciones, por lo que resulta difícil elegir una sola entre ellas. Pero para los fines propios de este tema definen a la *calidad como la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que se refieren a su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o implícitas.*

Sin embargo el proceso de gestión se considera integrado, por regla general, por las funciones de gestión básicas. En el proceso tradicional de gestión se identifican las funciones de planificar, organizar y controlar que se vinculan entre sí mediante la función de liderar. La planificación determina qué resultados ha de lograr la organización; la organización específica cómo se lograrán los resultados planificados, y el control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos, los cuales lo definen más ampliamente de la siguiente manera:

- *Planificar.* La función de gestión que determina los objetivos de la organización y establece las estrategias adecuadas para el logro de dichos objetivos.
- *Organizar.* La función de la gestión que asigna las tareas identificadas en el proceso de planificación a determinados

individuos y grupos dentro de la empresa, de manera que puedan lograrse los objetivos establecidos en la planificación.

- *Liderar*. Función de los gestores que, dirigiendo y motivando, incluyen en los miembros de la organización para que actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos.
- *Controlar*. Función de gestión que asegura que el rendimiento actual de la organización se ajusta a lo planificado.

De igual manera se puede apreciar que las cuatro funciones de gestión han de entenderse en el contexto de la mejora y del mantenimiento de la calidad. Las funciones de gestión se interrelacionan con la calidad y no deberían separarse de ella. El rendimiento que se logre en una de las funciones dependerá del rendimiento en las demás. Un plan demanda liderazgo, organización y control para que pueda llevarse adecuadamente a la práctica. En el caso de que no incorpore consideraciones adecuadas sobre la calidad no pasará mucho tiempo sin que el fracaso se haga realidad.

Cualquiera que sea el nivel en el que los gestores ejercen sus funciones, todos ellos han de adquirir y han de desarrollar una serie de capacidades. Una capacidad es la habilidad o pericia requerida para llevar a cabo una tarea determinada.¹³

¹³ IVANCEVICH, John M., Peter LORENZI y otros. **Ob. Cit.** pp. 11-18

1.2 INVESTIGACIONES

Al consultar tanto en la Biblioteca como en la Escuela de Posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, encontramos diferentes trabajos, además también se hizo una búsqueda en diferentes universidades tanto nacionales como internacionales, hallando los siguientes estudios:

1.2.1 Investigaciones Nacionales

- **Pontificia Universidad Católica del Perú**

Autor: Lay Guerra, Estefanía Jesús – Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Gestión Social.

Tema: Implicancias de la cultura organizacional en la sostenibilidad de una organización de la sociedad civil una aproximación desde el caso de la Asociación Cultural Arena y Esteras. 2008-2012.

Resumen:

La cultura organizacional, entendida como los valores y percepciones compartidas que definen la manera correcta de actuar dentro de una organización, es considerada en la actualidad un factor clave en la gestión de organizaciones. De este modo, los autores coinciden en que esta cultura se puede convertir en una ventaja competitiva y principal activo para mejorar el desempeño de la organización si es coherente y apoya los objetivos institucionales. En el caso específico de las organizaciones de la sociedad civil, se puede afirmar que la

cultura organizacional es un factor crítico de sostenibilidad, pues colabora con alinear a los miembros alrededor de un conjunto de valores sustentados en la solidaridad y promoción del desarrollo. En este marco, la presente investigación tiene como objetivo exponer de qué manera la cultura de una organización de la sociedad civil puede influir en su sostenibilidad. Para ello, se ha realizado un estudio de caso basado en la Asociación Cultural Arena y Esteras, organización con 20 años de trayectoria. En primer lugar, se revisará la variedad de organizaciones de la sociedad civil existentes, con el objeto de identificar qué tipo de organización corresponde a Arena y Esteras, y qué dinámica institucional la caracteriza. A partir de ello, se identificará que esta experiencia corresponde a una categoría organizacional incluida dentro de las asociaciones culturales: la organización cultural comunitaria, la cual enfoca sus labores en la democratización del arte y la cultura, entendiéndolas como un derecho para el desarrollo integral de las personas y sus entornos. Dicho conocimiento resulta relevante para este estudio, pues las características y tipo de actividad desarrollada por una organización influyen en los valores que se gestan dentro de su cultura.

1.2.2 Investigaciones Internacionales

- **Universidad Rafael Landívar - Guatemala**

Autor: Calderón Ángel, Zulma Eloisa – Tesis para obtener el Título de Psicóloga Industrial/Organizacional.

Tema: La cultura organizacional en la estabilidad laboral”
(estudio realizado en Lubricantes La Calzada S.A.)

Resumen:

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo dar a conocer las razones para descubrir si la cultura organizacional afecta la estabilidad laboral, según la percepción de un grupo de colaboradores de una empresa de venta de lubricantes y baterías para carro la Calzada S.A. de Retalhuleu. La muestra de estudio está conformada por un número de 26 colaboradores que tienen un mínimo de un año de laborar en la empresa. La primera variable de la investigación es Cultura Organizacional, que por medio de la cual se realizará un estudio para saber si afecta la estabilidad laboral de los colaboradores dentro de la organización, teniendo como factores de estudio aspectos externos e internos que puedan en su efecto causar inestabilidad laboral a los colaboradores.

El instrumento que se utilizará en el estudio es la escala de Likert, es una clase de medida compuesta con la intención de mejorar los niveles en la investigación social mediante el uso de categorías de respuestas estandarizadas.

La investigación a realizar es de tipo descriptivo estudia, interpreta y refiere que es un campo de estudio amplísimo, utiliza relaciones, correlaciones estructuradas, variables independientes y dependientes.

También se utilizara la fórmula de Rotación de personal que son datos que se recopilan para encontrar la fluctuación de personal dentro de una empresa, si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización y si se presenta elevado o con fluidez se transmite inestabilidad a los colaboradores dentro de la organización.

- **Universidad de Guayaquil – Ecuador**

Autor: VERDESOTO BERNAL, Narcisa – Tesis para obtener el Título de Psicología Industrial.

Tema: Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la Unidad de Negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestle Ecuador.

Resumen:

El presente trabajo de investigación es un estudio descriptivo de la cultura organizacional de la Unidad de Negocio de Supply Chain de Nestle Ecuador.

El problema planteado para esta investigación consiste en conocer cuáles son los elementos que integran la cultura organizacional, así como también identificar las debilidades y fortalezas culturales de esta unidad de negocio. Por lo tanto el objetivo principal se centró en determinar las características de la cultura organizacional dominante en la Unidad de Negocio de Supply Chain de Nestle Ecuador.

Para ello se empleó investigación de tipo descriptivo con corte transversal. La población a ser investigada corresponde a 57 personas, entre personal operativo y ejecutivos. Para el estudio se tomó una muestra de 30 personas, de las cuales la mayoría es personal operativo con 1 a 5 años de servicios, entre 21 y 29 años de edad, y con estudios universitarios completos.

Para el levantamiento de la información se aplicaron como técnicas, la encuesta y la entrevista. Mediante la encuesta, se aplicó el cuestionario Nestlé&yo (mide el nivel de satisfacción laboral el cual incluye varias dimensiones que permiten medir la cultura de la organización); y con la entrevista reiterada de Schein, se pudo evaluar las presunciones básicas respecto al comportamiento de la organización y al tipo de cultura dominante.

Los resultados revelaron un clima organizacional con 89% de favorabilidad. Y se observaron algunas dimensiones de la cultura organizacional que necesitan fortalecimiento como cooperación, entrenamiento y reconocimiento.

- **Universidad del Rosario – Bogotá – Colombia**

Autor: MONTAÑA REY, Angie Paola y German Alonso, TORRES REYES – Tesis para optar el Grado de Magister en Dirección y Gerencia de Empresas.

Tema: Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso Empresa Sector Financiero.

Resumen:

El presente Trabajo de Grado, enmarcado dentro de la línea de investigación de Estrategia y su programa de Estrategia y Contexto Empresarial de la Universidad del Rosario, busca caracterizar la cultura organizacional de una empresa del sector Financiero en Colombia y realizar orientaciones de acciones para el cambio organizacional de acuerdo con la estrategia de perdurabilidad establecida por la Alta Dirección de dicha empresa.

Para este fin, se realiza una cuidadosa revisión y actualización del estado del arte de los conceptos clave "Cultura Organizacional" y "Cambio Organizacional". Es de resaltar que para el primero de ellos, se toma como punto de partida el estado del arte sobre Cultura Organizacional realizado por el profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez y cuyo marco temporal abarca desde los orígenes del concepto en el siglo XIX hasta el año 2006. Asimismo, luego de una cuidadosa revisión de los Modelos de Cambio Organizacional existentes y de la realidad de la empresa objeto de estudio, se adopta el Modelo ADKAR que consta de cinco fases: Conciencia del Cambio, Deseo, Conocimiento, Capacidad – Habilidad y Refuerzo. Asimismo, a partir de la construcción de un fundamento teórico sólido y a través de la aplicación de la

metodología para describir la Cultura Organizacional en Colombia MEDECO se busca una aproximación a la Cultura Organizacional de la empresa objeto de estudio con el fin de describir e identificar los rasgos predominantes de su cultura organizacional y entregar una propuesta final con los rasgos necesarios que alientan la consecución exitosa de los procesos de cambio.

Como resultado, se concluye que la empresa objeto de estudio cuenta con una Cultura Alternativa Explícita conformada por las Macro-tendencia de formalización y de Calidad de la interacción social evidenciando así que en la empresa no se perciben rasgos altamente arraigados en situaciones de nivel dicotómico y por el contrario, existe algún nivel de equilibrio en las percepciones que tienen las personas alrededor de las dos Macro-tendencias. Asimismo, su operación se representa a través de la formalización de las normas, en donde son importantes la estructura, las políticas y los procedimientos; sin que la interacción y la gestión de los empleados dejen de ser relevantes.

Se presenta a la empresa objeto de estudio resultados y estrategias de intervención entorno a siete áreas de interés: Alto sentido de pertenencia, identificación y satisfacción con la institución, Adecuada estructura y división de trabajo, Sólidas políticas corporativas, Condiciones y elementos de trabajo, Enfoque en eficiencia y productividad y Prioridad en el conocimiento de la organización y la capacitación.

El método de investigación utilizado es de tipo inductivo deductivo pues permite "a partir de situaciones particulares llegar a identificar explicaciones generales contenidas explícitamente en la situación general".

1.3 MARCO CONCEPTUAL

- **Cultura organizacional.-** Es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización.
- **Gestión de empresas.-** Es aquella actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio.
- **Identidad.-** Circunstancia de ser una persona o cosa en concreto y no otra, determinada por un conjunto de rasgos o características que la diferencian de otras.
- **Organización.-** Es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas. En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

- **Consciencia.-** Conocimiento inmediato que el sujeto tiene de sí mismo, de sus actos y reflexiones, pero también se refiere a la capacidad de los seres humanos de verse y reconocerse a sí mismos y de juzgar sobre esa visión y reconocimiento.
- **Valores.-** Son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.
- **Actitudes.-** Es un procedimiento que conduce a un comportamiento en particular. Es la realización de una intención o propósito. Según la psicología, la actitud es el comportamiento habitual que se produce en diferentes circunstancias. Las actitudes determinan la vida anímica de cada individuo.
- **Hábitos.-** Costumbre o práctica adquirida por frecuencia de repetición de un acto.
- **Prevalecer.-** Sobresalir, tener superioridad o ventaja.
- **Resultado.-** Es el corolario, la consecuencia o el fruto de una determinada situación o de un proceso. El concepto se emplea de distintas maneras de acuerdo al contexto.
- **Incentivo.-** Es un estímulo que tiene como objetivo motivar a los trabajadores/as, incrementar la producción y mejorar el rendimiento. Son aquellos que se conceden dependiendo del esfuerzo de una

persona y no del tiempo que esa persona ha permanecido en la empresa.

- **Competencia.-** El concepto de competencia es multidimensional e incluye distintos niveles como saber (datos, conceptos, conocimientos), saber hacer (habilidades, destrezas, métodos de actuación), saber ser (actitudes y valores que guían el comportamiento) y saber estar (capacidades relacionada con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo). En otras palabras, la competencia es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores.
- **Asertividad.-** Es un modelo de relación interpersonal que consiste en conocer los propios derechos y defenderlos, respetando a los demás; tiene como premisa fundamental que toda persona posee derechos básicos o derechos asertivos.
- **Políticas de trabajo.-** Es el conjunto de actuaciones que toman los poderes públicos con el objetivo de alcanzar el pleno empleo o, al menos, corregir los principales desequilibrios del mercado de trabajo.
- **Meta.-** Es un resultado deseado que una persona o un sistema imagina, planea y se compromete a lograr: un punto final deseado personalmente u en una organización en algún desarrollo asumido. Muchas personas tratan de alcanzar objetivos dentro de un tiempo finito, fijando plazos.

- **Objetivo.-** Fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr. Es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o a perseguir sus aspiraciones. Es sinónimo de destino, fin, meta.
- **Transparencia.-** En un sentido amplio la palabra transparencia se emplea para dar cuenta de la cualidad de transparente que presenta una cosa, una persona, un objeto.
- **Eficiencia.-** Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.
- **Competitividad.-** Capacidad para competir.
- **Eficacia.-** Capacidad para producir el efecto deseado o de ir bien para determinada cosa.

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática

En este contexto en el cual se llevó a cabo la investigación, encontramos que a nivel de las empresas chinas en el Perú, mantienen una cultura organizacional muy apropiada y donde destacan los principios, experiencias, hábitos, creencias, costumbres y valores, entre otros y que desde luego, identifican a estas empresas; que en comparación con otras organizaciones peruanas con trabajadores del país, difieren sustancialmente en

su forma de actuar; lo cual demuestra que la cultura organizacional en las organizaciones chinas es importante a nivel de la administración y sobre todo que en los cargos más importantes, siempre existen integrantes de este país.

Por otro lado, como parte de esta cultura organizacional, encontramos que efectivamente en los últimos años en las empresas en referencia, mantienen principalmente su propia idiosincrasia, estilos en cuanto a su conducción y sobre todo, todos los esfuerzos que llevan a cabo, están encaminados a lograr las metas y objetivos que tienen previsto en este sector organizacional y que como parte del entorno en el cual se desenvuelve el factor humano, destacan un clima de armonía, puntualidad en el cumplimiento de sus obligaciones y el respeto a nivel de sus integrantes.

En cuanto a la gestión de estas empresas, principalmente las organizaciones existentes en el Perú, destacan porque sus actividades están centradas en la parte extractiva como son minerales, exploraciones mineras, pesquería, actividad comercial y de servicios y donde la conducción de las mismas, prevalece el liderazgo, en razón que tal como se mencionó en líneas anteriores, buscan el logro de las metas y objetivos; hechos que demuestran que existe sincronización de actividades, prevalece las relaciones entre organizaciones procedentes de este país y el apoyo entre sus integrantes es de mucha importancia en la gestión que se lleva a cabo, sea cualquiera de las actividades en la cual se desarrollan.

Finalmente podemos señalar que, como parte del estudio, se ha encontrado que efectivamente la cultura organizacional prevalece en las empresas chinas que desarrollan actividades empresariales en el país y que inciden a nivel de la gestión, pudiéndose observar que pese a tener varios años de actividad empresarial, la confianza de sus directivos principalmente recae en personas de origen chino; así como también en otros puestos importantes de la organización, son minuciosos en seleccionar directivos para que ocupen estos cargos, lo cual demuestra que prevalece una cultura apropiada que difiere de otras organizaciones.

2.1.2 Antecedentes Teóricos

En cuanto a la cultura organizacional la **ENCICLOPEDIA FINANCIERA**, señala lo siguiente:

La cultura organizacional es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la 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.¹⁴

Con relación a la gestión de empresas **THOMPSON, Ivan.**, nos da la siguiente información:

¹⁴ ENCICLOPEDIA FINANCIERA. **CULTURA ORGANIZACIONAL**, p. 1

La gestión de empresa, abarca todas las acciones (que suelen estar enmarcadas dentro de reglas y procedimientos operativos previamente establecidos) que están destinadas a lograr objetivos concretos de la empresa en un tiempo determinado.

Estas acciones o diligencias suelen ser cuatro:

- 1) Planeación,
- 2) Organización,
- 3) Dirección y
- 4) Control.

Todo ello, para lograr objetivos concretos previamente planteados y con tiempos específicos para cumplirlos, por ejemplo: Conseguir una "x" cuota de mercado en un plazo de 1 año, lograr un "x" crecimiento en los próximos 6 meses, generar una determinada utilidad durante los siguientes 12 meses, entre otros.

Entonces, se podría decir que la gestión de empresa consiste en asumir la responsabilidad de conducir la empresa (dentro de un marco de reglas, procedimientos, aspectos legales y éticos) hacia objetivos concretos y en tiempos específicos, planificando las actividades que se consideren necesarias, organizando los recursos disponibles, dirigiendo a las personas y controlando que lo planificado se vaya cumpliendo o adaptando a las realidades del mercado o contexto.

Cabe señalar, que la gestión de empresa es también conocida como "dirección de empresa", "administración de empresa",

"acción de administrar una empresa", pero también podríamos llamarla: "conducción de empresa" (conducir: Guiar o dirigir hacia un lugar; Guiar o dirigir a un objetivo o a una situación; Guiar o dirigir un negocio o la actuación de una colectividad).¹⁵

2.1.3 Definición del Problema

Problema principal

¿Cuáles son los efectos de la cultura organizacional, que inciden en la gestión de las empresas chinas en el Perú?

Problemas específicos

- a.** ¿De qué manera la identidad del personal con la organización, incide en el cumplimiento de las metas y objetivos de las empresas chinas en el Perú?
- b.** ¿En qué medida el nivel de consciencia, valores, actitudes y hábitos que prevalecen en la organización, incide en la transparencia de la gestión en estas empresas?
- c.** ¿De qué manera el establecimiento de prácticas que representan valores, inciden en el cumplimiento de las políticas de trabajo en las empresas chinas en el Perú?

¹⁵ THOMPSON, Ivan. **¿Qué es gestión de empresa?**, p. 1

- d. ¿En qué medida la orientación de los medios a la obtención de resultados, inciden en el nivel de eficiencia de las operaciones en estas organizaciones?
- e. ¿De qué manera el incentivo a la competencia y asertividad profesional, incide en el nivel de competencia empresarial?
- f. ¿De qué manera la formulación de políticas de trabajo, influye en los niveles de eficiencia y eficacia en las empresas chinas en el Perú?

2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1 Objetivos General y Específicos

Objetivo general

Establecer si los efectos de la cultura organizacional, inciden en la gestión de las empresas chinas en el Perú.

Objetivos específicos

- a. Determinar si la identidad del personal con la organización, incide en el cumplimiento de las metas y objetivos de las empresas chinas en el Perú.
- b. Establecer si el nivel de consciencia, valores, actitudes y hábitos que prevalecen en la organización, incide en la transparencia de la gestión en estas empresas.

- c. Determinar si el establecimiento de prácticas que representan valores, inciden en el cumplimiento de las políticas de trabajo en las empresas chinas en el Perú.
- d. Determinar si la orientación de los medios a la obtención de resultados, inciden en el nivel de eficiencia de las operaciones en estas organizaciones.
- e. Precisar si el incentivo a la competencia y asertividad profesional, incide en el nivel de competencia empresarial.
- f. Determinar si la formulación de políticas de trabajo, influye en los niveles de eficiencia y eficacia en las empresas chinas en el Perú.

2.2.2 Delimitación del Estudio

a. Delimitación espacial

El estudio se realizó a nivel de las Empresas Mineras Chinas en el Perú.

b. Delimitación temporal

El periodo en el cual se llevó a cabo esta investigación comprendió los meses de Enero – Marzo del 2017

c. Delimitación social

En la investigación se aplicaron las técnicas e instrumentos destinados al recojo de información de los Administradores de las empresas Chinas en el Perú.

2.2.3 Justificación e Importancia del Estudio

Justificación.- El desarrollo de la investigación, respondió al interés profesional por tratar de conocer si efectivamente la cultura organizacional es uno de los componentes que influyen en la gestión de las empresas chinas que desarrollan diferentes actividades de esta naturaleza en el país.

Importancia.- La investigación al estar concluida dio aportes significativos que permitió conocer en qué aspectos fundamentales influye la cultura organizacional en cuanto a la gestión de las empresas con liderazgo chino.

2.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.3.1 Hipótesis Principal y Específicas

Hipótesis principal

Los efectos de la cultura organizacional, inciden significativamente en la gestión de las empresas chinas en el Perú.

Hipótesis específicas

- a. La identidad del personal con la organización, incide en el cumplimiento de las metas y objetivos de las empresas chinas en el Perú.

- b.** El nivel de consciencia, valores, actitudes y hábitos que prevalecen en la organización, incide en la transparencia de la gestión en estas empresas.
- c.** El establecimiento de prácticas que representan valores, inciden en el cumplimiento de las políticas de trabajo en las empresas chinas en el Perú.
- d.** La orientación de los medios a la obtención de resultados, inciden en el nivel de eficiencia de las operaciones en estas organizaciones.
- e.** El incentivo a la competencia y asertividad profesional, incide en el nivel de competencia empresarial.
- f.** La formulación de políticas de trabajo, influye en los niveles de eficiencia y eficacia en las empresas chinas en el Perú.

2.3.2 Variables e Indicadores

Variable independiente

X. CULTURA ORGANIZACIONAL

Indicadores

- x₁.- La identidad del personal con la organización.
- x₂.- Nivel de consciencia, valores, actitudes y hábitos que prevalecen en la organización.
- x₃.- Establecimiento de prácticas que representan valores.
- x₄.- Nivel de la orientación de los medios a la obtención de resultados.

x₅.- Incentivo a la competencia y asertividad profesional.

x₆.- Nivel de formulación de políticas de trabajo.

Variable dependiente

Y. GESTIÓN DE EMPRESAS

Indicadores

y₁.- Nivel de cumplimiento de las metas y objetivos de las empresas chinas en el Perú.

y₂.- Transparencia de la gestión.

y₃.- Nivel de cumplimiento de las políticas de trabajo.

y₄.- Nivel de eficiencia de las operaciones.

y₅.- Nivel de competitividad empresarial.

y₆.- Nivel de eficiencia y eficacia en las empresas.

CAPÍTULO III

MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.1.1 Población

Los población objeto de estudio estará compuesta por Administradores de 170 empresas chinas que hasta diciembre del 2016 se encuentran operando en el Perú, según la Cámara de Comercio Peruano China (CAPECHI), el total de estas empresas se encuentra concentrados en Lima Metropolitana.

3.1.2 Muestra

Para obtener la muestra óptima se tomará como base el muestreo aleatorio simple para estimar proporciones cuando la población es conocida cuya fórmula para su determinación es:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

Z : Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.

P : Proporción de administradores que manifestaron existe una adecuada gestión debido a la cultura organizacional (**P = 0.5**, valor asumido debido al desconocimiento de P)

Q : Proporción de administradores que manifestaron no existe una adecuada gestión debido a la cultura organizacional (**Q = 0.5**, valor asumido debido al desconocimiento de P).

e : Margen de error 6%

N : Población.

n : Tamaño óptimo de muestra.

Entonces, a un nivel de significancia de 95% y 6% como margen de error **n** óptimo será:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)(170)}{(0.06)^2 (170-1)+ (1.96)^2(0.5) (0.5)}$$

n = 104 Administradores

La muestra de administradores será seleccionada de manera aleatoria conservando las mismas características que la población.

3.2 DISEÑO UTILIZADO EN EL ESTUDIO

Se tomó una muestra en la cual:

$M = O_x r O_y$

Dónde:

M	=	Muestra
O	=	Observación
x	=	Cultura Organizacional
y	=	Gestión de Empresas
r	=	Relación de variables

3.3 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Técnicas

La principal técnica que se utilizó en este estudio fue la encuesta.

Instrumentos

Como técnica de recolección de la información se utilizó el cuestionario que por intermedio de una encuesta conformada por preguntas en su modalidad cerradas se tomaron a la muestra señalada.

3.4 PROCESAMIENTO DE DATOS

Para procesar la información se utilizó los instrumentos siguientes: Un cuestionario de preguntas cerradas, que permitan establecer la situación actual y alternativas de solución a la problemática que se establece en la presente investigación, además se utilizará el programa computacional SPSS (Statistical Package for Social Sciences), del modelo de correlación de Pearson y nivel de confianza del 95%.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Tabla N° 1

A la pregunta: ¿En su opinión existe identidad del personal con la organización?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	83	80
b) No	18	17
c) Desconoce	3	3
TOTAL	104	100%

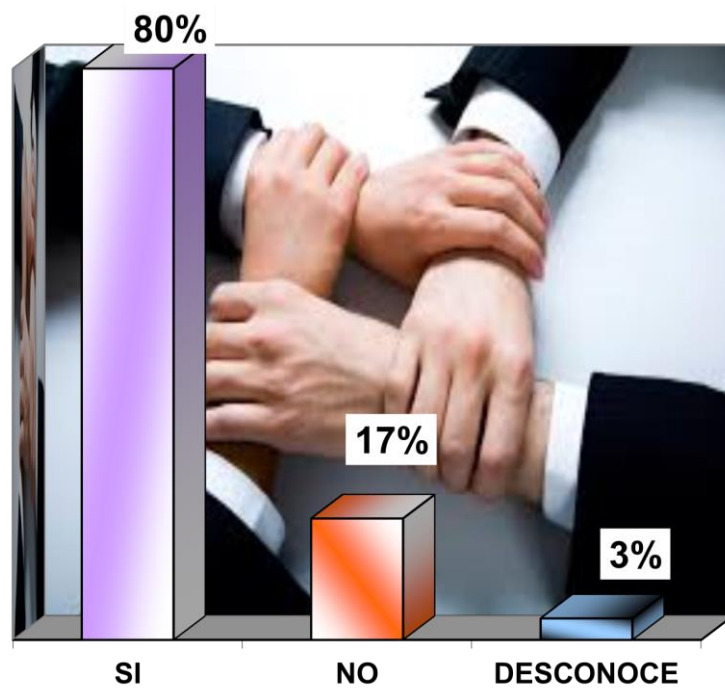
INTERPRETACIÓN

Al revisar la información que nos muestra la pregunta, se encontró que el 80% de los administradores que trabajan en empresas chinas en el Perú, fueron de la opinión que existe identidad del personal con estas organizaciones, lo cual es muy importante a nivel de la gestión; en cambio el 17% no compartieron los diferentes puntos de vista expresadas por el grupo anterior y el 3% restante manifestaron desconocer, cubriendo así el total de la muestra (100%).

Al respecto la información comentada en líneas anteriores, permitió conocer que el mayor porcentaje de los encuestados destacaron que en estas organizaciones prevalece la identidad del personal con la institución donde trabaja, es por eso que en este caso más de dos tercios de los administradores, al responder en esta forma, demuestran que se sienten comprometidos con la empresa a fin de alcanzar las metas y objetivos y que además facilita desarrollar trabajos en equipo y alcanzar mayor desempeño en los recursos humanos.

Gráfico No. 1

IDENTIDAD DEL PERSONAL CON LA ORGANIZACIÓN



Fuente: *Administradores de Empresas Chinas en el Perú.
(Enero – Marzo 2017)*

Tabla N° 2

A la pregunta: ¿Aprecia Usted consciencia, valores, actitudes y hábitos que prevalecen en las empresas chinas en el Perú?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	87	83
b) No	13	13
c) Desconoce	4	4
TOTAL	104	100%

INTERPRETACIÓN

En cuanto a los resultados que se presentan en la información estadística y gráfica de la pregunta, permitió apreciar que el 83% de los encuestados se limitaron en señalar que estaban de acuerdo con la primera de las opciones; es decir, aprecian que en el personal existe consciencia, valores, aptitudes y hábitos que prevalecen en estas empresas; sin embargo el 13% no compartieron los puntos de vista de la mayoría y el 4% manifestaron desconocer, sumando el 100%.

Tal como se aprecia en la información anterior, es evidente que la mayoría de los administradores que laboran en estas organizaciones, respondieron afirmativamente, es decir reconocieron que en los recursos humanos que trabajan en empresas chinas en el Perú, existe consciencia por el trabajo que llevan a cabo, prevalecen valores en el desempeño de sus funciones, tienen actitudes apropiadas y hábitos de trabajo y puntualidad en el cumplimiento de las diferentes funciones, situación que los identifica plenamente con estas instituciones.

Gráfico No. 2

**CONSCIENCIA, VALORES, ACTITUDES Y
HÁBITOS QUE PREVALECE EN LAS EMPRESAS
CHINAS EN EL PERÚ**



■ SI ■ NO ■ DESCONOCE

Fuente: *Administradores de Empresas Chinas en el Perú.
(Enero – Marzo 2017)*

Tabla N° 3

A la pregunta: ¿Se han establecido en estas organizaciones prácticas que representan valores?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	74	71
b) No	21	20
c) Desconoce	9	9
TOTAL	104	100%

INTERPRETACIÓN

Los encuestados en un promedio del 71% señalaron que en estas organizaciones se han establecido prácticas a nivel del personal que representan valores; mientras el 20% no estuvieron de acuerdo con el grupo anterior y el 9% complementario refirieron desconocer, arribando al 100% de la muestra y donde prevalece la respuesta afirmativa.

Analizando la parte porcentual de la pregunta, encontramos que la mayoría de los administradores, reconocieron que en estas empresas se han establecido prácticas que representan valores y al cual los recursos humanos las cumplen a cabalidad, en razón que se encuentran identificados con estas organizaciones; situación que a no dudarlo, incide favorablemente debido a que es un reflejo de su cultura organizacional.

Gráfico No. 3

ESTAS ORGANIZACIONES HAN ESTABLECIDO PRÁCTICAS QUE REPRESENTAN VALORES



Fuente: *Administradores de Empresas Chinas en el Perú.
(Enero – Marzo 2017)*

Tabla N° 4

A la pregunta: ¿Encuentra Usted orientación de los medios a la obtención de resultados?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	85	82
b) No	14	13
c) Desconoce	5	5
TOTAL	104	100%

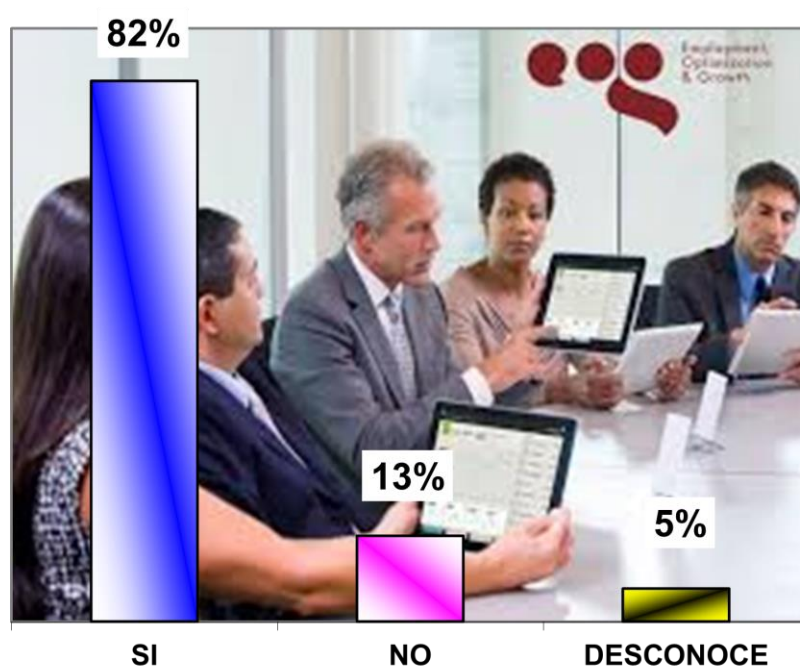
INTERPRETACIÓN

En lo relacionado a los alcances de la pregunta, observamos que el 82% de los consultados, respondieron afirmativamente, es decir, reconocieron que existe orientación de los medios a la obtención de resultados; sin embargo el 13% respondieron todo lo contrario en relación con la primera de las alternativas y el 5% manifestaron desconocer, llegando al 100% de la muestra.

Tal como se aprecia en el párrafo anterior, no cabe duda que la primera de las alternativas concentró la mayor atención de los encuestados, quienes opinaron que en estas empresas de capitales chinos en el Perú, existe orientación de los medios con los cuales actúan a la obtención de resultados palpables; lo cual demuestra que en este sector empresarial se mantienen principios y valores, motivo por el cual todos sus esfuerzos están encaminados en la busca de objetivos.

Gráfico No. 4

ORIENTACIÓN DE LOS MEDIOS A LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS



Fuente: *Administradores de Empresas Chinas en el Perú. (Enero – Marzo 2017)*

Tabla N° 5

A la pregunta: ¿Existe incentivos a la competencia y asertividad profesional?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	85	82
b) No	16	15
c) Desconoce	3	3
TOTAL	104	100%

INTERPRETACIÓN

Referente a la información recopilada en la interrogante, apreciamos que el 82% de los encuestados respondieron en la primera de las opciones; es decir, en estas empresas existen incentivos motivacionales que están orientados a la competencia y asertividad profesional; sin embargo el 15% no compartieron los puntos de vista del grupo anterior y el 3% complementario expresaron desconocer, totalizando el 100%.

El entorno en el cual se llevó a cabo la investigación, facilitó comprender que efectivamente los encuestados consideran que los recursos humanos que laboran en este sector empresarial, mantienen incentivos motivacionales que están orientados a lograr mayor competencia y desde luego asertividad profesional y laboral, la cual implica que los RR. HH. se expresan con naturalidad, son conscientes en las ideas de sus compañeros y exponen puntos de vista en busca de resultados; sin embargo también, debemos reconocer que dicha asertividad es muy importante, toda vez que refleja una forma de estrategia y estilo de comunicación que existe entre los componentes de las empresas chinas en el Perú.

Gráfico No. 5

INCENTIVOS A LA COMPETENCIA Y ASERTIVIDAD PROFESIONAL



Fuente: *Administradores de Empresas Chinas en el Perú. (Enero – Marzo 2017)*

Tabla N° 6

A la pregunta: ¿En su opinión en las empresas chinas se formulan prácticas de trabajo?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	79	76
b) No	19	18
c) Desconoce	6	6
TOTAL	104	100%

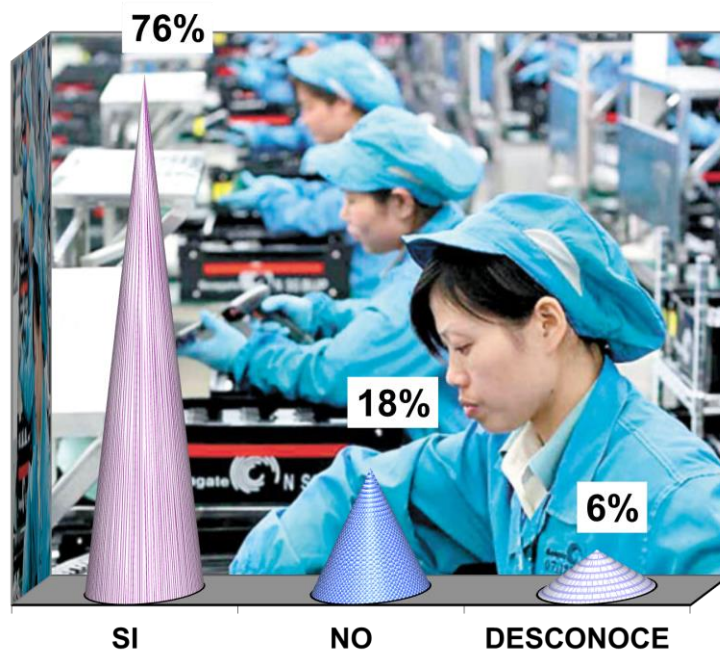
INTERPRETACIÓN

Se observa en la tabla y gráfico correspondiente, que la información que se presenta en un promedio del 76%, destaca según lo opinado por los encuestados, que en estas empresas de capitales chinos siempre se formulan prácticas de trabajo que son tomadas en cuenta con responsabilidad; en cambio el 18% no estuvieron de acuerdo con los demás y el 6% complementario refirieron desconocer, sumando el 100%.

En este panorama el estudio que se llevó a cabo sobre esta realidad, clarificó que la mayoría de los encuestados fueron de la opinión que es necesario establecer prácticas de trabajo, toda vez que la cultura organizacional así lo permite y desde luego, los identifica a plenitud; razón por la cual, estas empresas difieren en la forma de gestionarse, debido a que le dan más atención a los principios, valores, aspectos éticos y prácticas de trabajo; lo cual distingue a estas instituciones de otras con cultura diferente que no tienen características similares.

Gráfico No. 6

EMPRESAS CHINAS SE FORMULAN PRÁCTICAS DE TRABAJO



Fuente: *Administradores de Empresas Chinas en el Perú.
(Enero – Marzo 2017)*

Tabla N° 7

A la pregunta: ¿Considera Usted apropiada el nivel de la cultura organizacional en estas empresas?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	78	75
b) No	21	20
c) Desconoce	5	5
TOTAL	104	100%

INTERPRETACIÓN

La opinión de los encuestados en un promedio del 75%, consideran que es apropiada la cultura organizacional en estas empresas, debido a que su forma de actuar así lo determina; sin embargo el 20% respondieron todo lo contrario en comparación con la primera de las alternativas y el 5% manifestaron desconocer, arribando al 100% de la muestra considerada en la investigación.

El contexto en el cual se llevó a cabo el acopio del material y expuesto con claridad en el párrafo anterior, nos muestra que la mayoría de los encuestados, manifestaron que la cultura organizacional existente en estas empresas la consideran apropiada, debido entre otros a que los recursos humanos se sienten identificados y se encaminan a la búsqueda de resultados.

Gráfico No. 7

ES APROPIADA EL NIVEL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN ESTAS EMPRESAS



Fuente: *Administradores de Empresas Chinas en el Perú.
(Enero – Marzo 2017)*

Tabla N° 8

A la pregunta: ¿Considera Usted que se está cumpliendo con las metas y objetivos de las empresas chinas en el Perú?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	67	64
b) No	29	28
c) Desconoce	8	8
TOTAL	104	100%

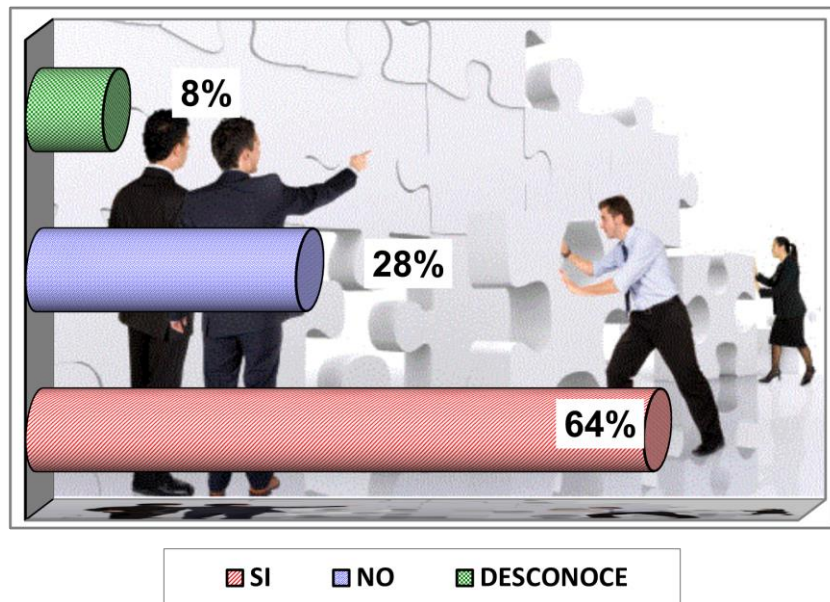
INTERPRETACIÓN

Respecto a la información que se presentó como resultado del trabajo de campo, encontramos que el 64% de los administradores que laboran en este sector, fueron de la opinión que en estas empresas se está cumpliendo con las metas y objetivos previstos para estos fines; mientras el 28% fueron los únicos que respondieron negativamente y el 8% manifestaron desconocer, totalizando el 100%.

El marco en el cual se llevó a cabo el estudio, nos demuestra que la mayoría de los encuestados fueron de la opinión que se están cumpliendo las metas y objetivos; lo cual es muy importante toda vez que están encontrando resultados planificados; lo que evidencia que en este sector los recursos humanos están encaminados a lograr hechos palpables y que influyen a nivel organizacional.

Gráfico No. 8

**SE ESTÁ CUMPLIENDO CON LAS METAS Y
OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS CHINAS EN EL
PERÚ**



Fuente: *Administradores de Empresas Chinas en el Perú.
(Enero – Marzo 2017)*

Tabla N° 9

A la pregunta: ¿En su opinión existe transparencia en la gestión de las empresas chinas?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	68	65
b) No	27	26
c) Desconoce	9	9
TOTAL	104	100%

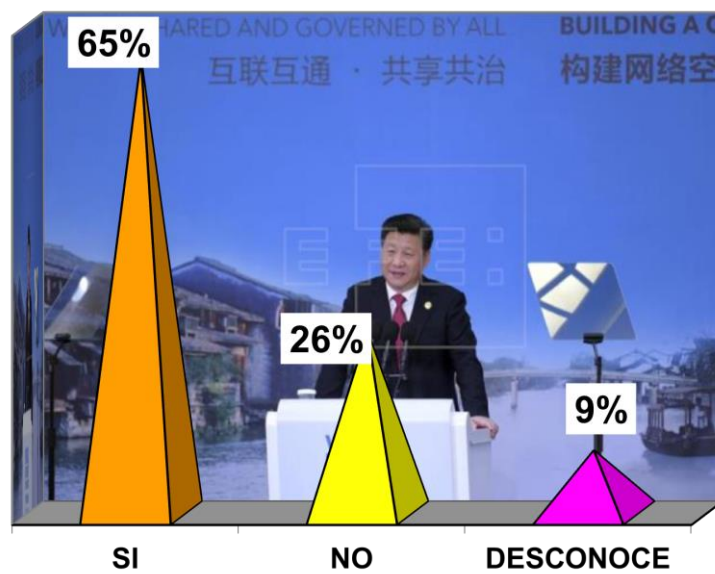
INTERPRETACIÓN

Naturalmente los datos que observamos en la parte porcentual y gráfica de la pregunta, indica que el 65% de los encuestados respondieron afirmativamente, en el sentido que la gestión es bastante clara; sin embargo el 26% no compartieron los puntos de vista de los anteriores y el 9% restante indicaron desconocer, cubriendo así el 100% de la muestra.

Según lo mostrado en líneas anteriores, destacó la primera de las alternativas en el sentido que los administradores en la labor funcional que cumplen, muestran transparencia en este sector empresarial y desde luego se requiere que los recursos humanos tengan estas características por el bien de la institución, donde la cultura organizacional así lo demuestra en cada uno de sus integrantes.

Gráfico No. 9

TRANSPARENCIA EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS CHINAS



Fuente: *Administradores de Empresas Chinas en el Perú.
(Enero – Marzo 2017)*

Tabla N° 10

A la pregunta: ¿Considera Usted que se está cumpliendo con las políticas de trabajo en este sector empresarial?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	70	67
b) No	29	28
c) Desconoce	5	5
TOTAL	104	100%

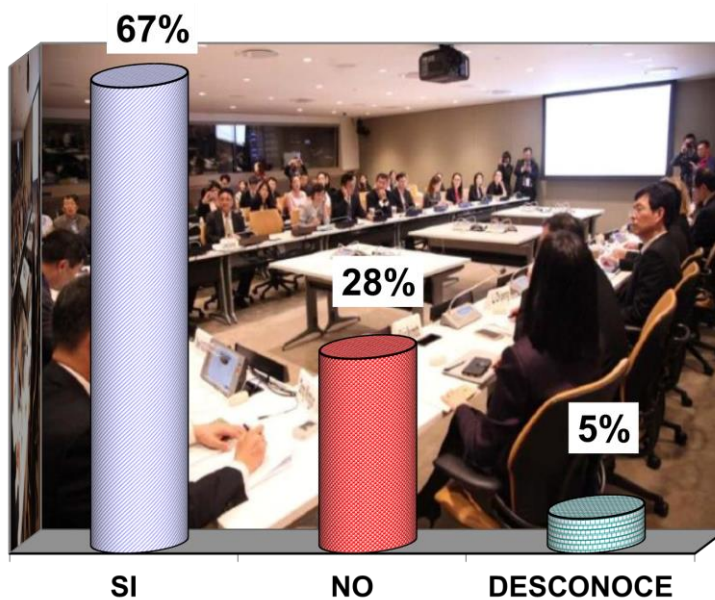
INTERPRETACIÓN

Se aprecia que la tendencia de los resultados que se presentan en la tabla, señalan en un promedio del 67% que es posible demostrar si las políticas de trabajo se cumplen o no en este sector empresarial; 28% no coincidieron con los puntos de vista relacionados con el grupo anterior y el 5% restante expresaron desconocer, sumando el 100%.

En resumen los datos que se presentaron tanto en la tabla como en el gráfico correspondiente, dejaron en claro que en estas organizaciones se cumplen a plenitud con las políticas de trabajo, donde prevalecen principios y valores como reflejo de la cultura existente en estas empresas y que las diferencian de otras instituciones y que además, se caracterizan porque el personal está identificado, muestran asertividad y lleva a cabo prácticas que inciden en los resultados.

Gráfico No. 10

**SE CUMPLE CON LAS POLÍTICAS DE TRABAJO
EN ESTE SECTOR EMPRESARIAL**



Fuente: *Administradores de Empresas Chinas en el Perú.
(Enero – Marzo 2017)*

Tabla N° 11

A la pregunta: ¿Encuentra Usted eficiencia en las operaciones de las empresas chinas en el Perú?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	82	79
b) No	17	16
c) Desconoce	5	5
TOTAL	104	100%

INTERPRETACIÓN

Los resultados que se presentan en la tabla, demuestran que el 79% de los consultados que respondieron en la primera de las alternativas de la pregunta, fueron de la opinión que en estas empresas chinas en el Perú existe eficiencia en las operaciones que llevan a cabo; en cambio el 16% no compartieron los puntos de vista de los anteriores y el 5% refirieron desconocer, arribando al 100%.

La importancia de la información proporcionada por los encuestados, dejó en claro que existe eficiencia en los recursos humanos a nivel de las operaciones y que todos estos esfuerzos inciden favorablemente en los niveles de productividad en estas empresas; lo cual demuestra que la gestión debe ayudar a facilitar la consecución de objetivos en estas organizaciones.

Gráfico No. 11

EFICIENCIA EN LAS OPERACIONES DE LAS EMPRESAS CHINAS EN EL PERÚ



Fuente: *Administradores de Empresas Chinas en el Perú.
(Enero – Marzo 2017)*

Tabla N° 12

A la pregunta: ¿Considera Usted apropiada la competitividad empresarial?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	84	81
b) No	13	12
c) Desconoce	7	7
TOTAL	104	100%

INTERPRETACIÓN

Observando la información estadística y gráfica de la pregunta, encontramos que el 81% de los encuestados, destacaron que la competitividad empresarial en este sector la consideran apropiada; mientras el 12% no compartieron los puntos de vista de mayoría y el 7% complementario señalaron desconocer, llegando al 100%.

En base a los puntos de vista expresados en el párrafo anterior, se desprende como parte del análisis, que los recursos humanos destacan la competitividad empresarial, situación que hace viable el logro de metas y objetivos que son el reflejo de la gestión que se lleva a cabo en estas instituciones y donde a su vez tienen influencia la cultura organizacional basados en principios y valores.

Gráfico No. 12

ES APROPIADA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL



Fuente: *Administradores de Empresas Chinas en el Perú. (Enero – Marzo 2017)*

Tabla N° 13

A la pregunta: ¿Considera coherente los niveles de eficiencia y eficacia en estas empresas chinas?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	85	82
b) No	14	13
c) Desconoce	5	5
TOTAL	104	100%

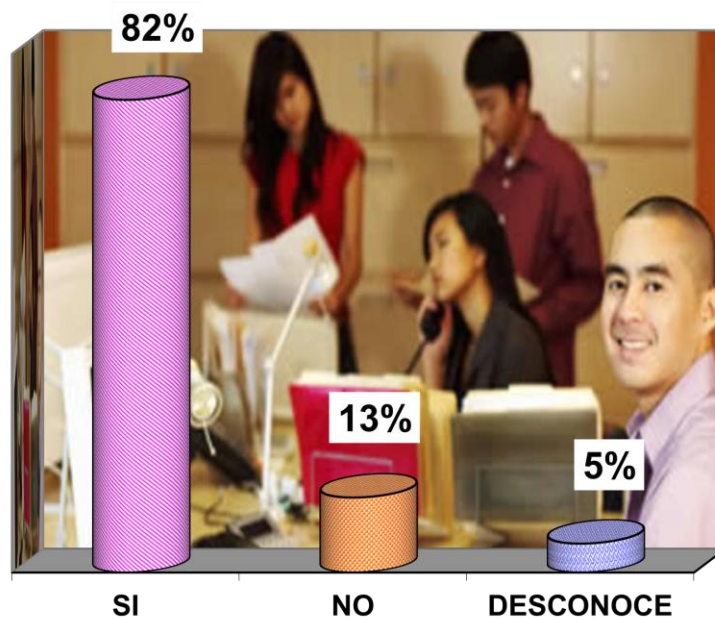
INTERPRETACIÓN

De acuerdo a lo planteado en la pregunta, la información estadística y grafica que se acompaña, permitió conocer que el 82% de los encuestados, señalaron que los niveles de eficiencia y eficacia los consideran coherentes en estas organizaciones; lo cual no fue compartido por el 13% tuvieron diferentes puntos de vista y el 5% quienes refirieron desconocer, sumando el 100%.

Tal como se observa en la información presentada en la tabla y gráfico correspondiente, demuestra que los administradores que fueron consultados en su gran mayoría, destacan que las empresas chinas son coherentes en las operaciones que llevan a cabo en el Perú; desde luego son el reflejo de la cultura organizacional existente en cada una de ellas, así como también incide la identidad y mística que deben prevalecer en este sector empresarial.

Gráfico No. 13

EFICIENCIA Y EFICACIA EN EMPRESAS CHINAS



Fuente: *Administradores de Empresas Chinas en el Perú.
(Enero – Marzo 2017)*

Tabla N° 14

A la pregunta: ¿Para Usted es coherente la gestión de las empresas chinas que llevan a cabo operaciones en el Perú?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	84	81
b) No	17	16
c) Desconoce	3	3
TOTAL	104	100%

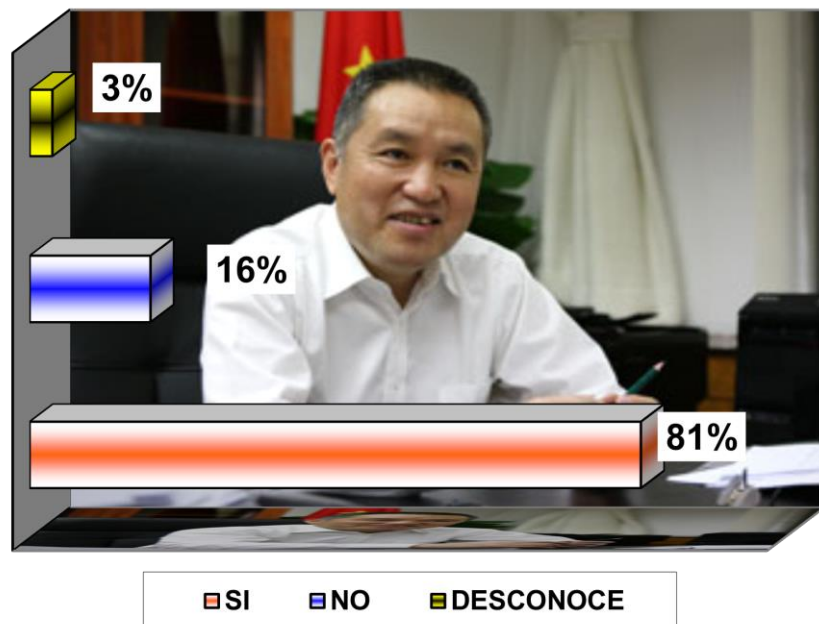
INTERPRETACIÓN

A fin de clarificar la problemática relacionada sobre esta realidad y a la cual está referida la pregunta, los resultados que se presentan en un promedio del 81%, señalan que las empresas chinas que desarrollan actividades en el país, la gestión la califican como coherente y como parte de la misma, las operaciones que ejecutan las hacen debidamente planificadas; en cambio el 16% fueron los únicos que opinaron todo lo contrario en comparación con el grupo mayoritario y el 3% refirieron desconocer, totalizando el 100%.

Si analizamos la información considerada en el párrafo anterior, es notorio que casi la mayoría de los consultados, refieren que efectivamente en estas empresas la gestión la califican como coherente y desde luego, sus efectos se dan en las operaciones que llevan a cabo y como característica mantienen comunicación e integración a nivel de los recursos humanos que laboran en este sector.

Gráfico No. 14

ES COHERENTE LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS CHINAS QUE LLEVAN A CABO OPERACIONES EN EL PERÚ



Fuente: *Administradores de Empresas Chinas en el Perú.
(Enero – Marzo 2017)*

4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

La estadística de prueba a utilizar para probar las hipótesis propuestas fue la prueba ji cuadrado corregida por Yates, ya que más del 20% de las celdas que contienen las frecuencias esperadas de la tabla son menores a cinco (5), lo que obliga a la combinación de celdas adyacentes para finalmente obtener una tabla 2x2.

Dónde:

$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

a= Celda primera columna, primera fila

b= Celda segunda columna, primera fila

c= Celda primera columna, segunda fila

d= Celda segunda columna, segunda fila

Hipótesis a:

H₀: La identidad del personal con la organización, no incide en el cumplimiento de las metas y objetivos de las empresas chinas en el Perú.

H₁: La identidad del personal con la organización, incide en el cumplimiento de las metas y objetivos de las empresas chinas en el Perú.

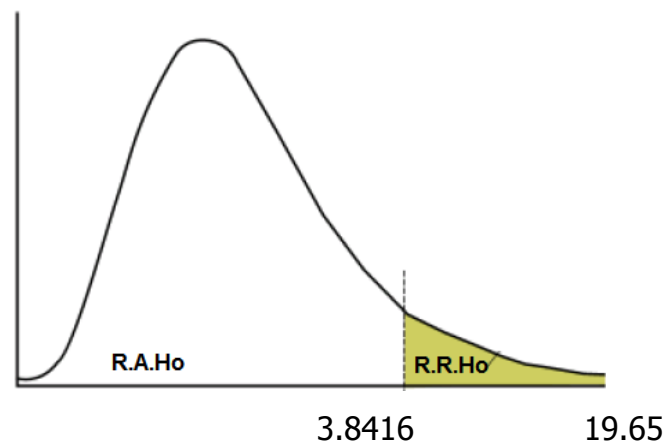
Existe identidad del personal con la organización	Cumplen con las metas y objetivos de las empresas			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	65	22	1	83
No	2	7	4	18
Desconoce	0	0	3	3
Total	67	29	8	104

Para rechazar hipótesis nula (H_0), el valor calculado de χ^2 debe ser mayor o igual a 3.8416, este valor se obtiene cuando χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(2-1)(2-1) = 1$ grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

Entonces, al reemplazar los datos en la estadística de prueba, se tiene:

$$\chi^2 = \frac{(|65 * 14 - 23 * 2| - 104 / 2)^2 104}{(88)(16)(67)(37)} = 19.65$$

El valor obtenido se ubica en el gráfico:



Como $19.65 > 3.8416$, se rechaza **H_0** . Por lo tanto, se concluye que la identidad del personal con la organización, incide en el cumplimiento de las metas y objetivos de las empresas chinas en el Perú.

Hipótesis b:

H_0 : El nivel de consciencia, valores, actitudes y hábitos que prevalecen en la organización, no incide en la transparencia de la gestión en estas empresas.

H₁: El nivel de consciencia, valores, actitudes y hábitos que prevalecen en la organización, incide en la transparencia de la gestión en estas empresas.

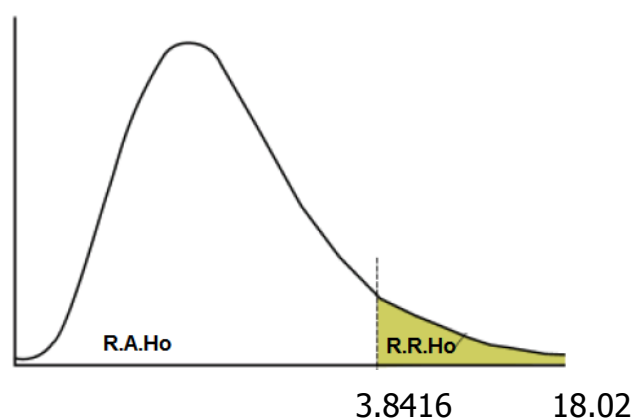
Existe consciencia, valores, actitudes y hábitos en la organización	Existe transparencia de la gestión			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	65	20	2	87
No	3	6	4	13
Desconoce	0	1	3	4
Total	68	27	9	104

Para rechazar hipótesis nula (H₀), el valor calculado de χ^2 debe ser mayor o igual a 3.8416, este valor se obtiene cuando χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

Entonces, al reemplazar los datos en la estadística de prueba, se tiene:

$$\chi^2 = \frac{(|65 * 14 - 22 * 3| - 104 / 2)^2 104}{(87)(17)(68)(36)} = 18.02$$

El valor obtenido se ubica en el gráfico:



Como $18.02 > 3.8416$, se rechaza **H₀**. Por lo tanto, se concluye que el nivel de consciencia, valores, actitudes y hábitos que prevalecen en la organización, incide en la transparencia de la gestión en estas empresas.

Hipótesis c:

H₀: El establecimiento de prácticas que representan valores, no inciden en el cumplimiento de las políticas de trabajo en las empresas chinas en el Perú.

H₁: El establecimiento de prácticas que representan valores, inciden en el cumplimiento de las políticas de trabajo en las empresas chinas en el Perú.

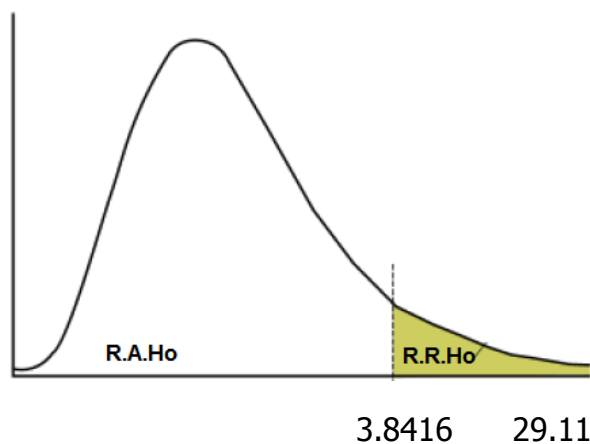
Existe establecimiento de prácticas que representan valores	Se cumple con las políticas de trabajo en las empresas chinas			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	62	11	1	74
No	3	17	1	21
Desconoce	5	1	3	9
Total	70	29	5	104

Para rechazar hipótesis nula (H₀), el valor calculado de χ^2 debe ser mayor o igual a 3.8416, este valor se obtiene cuando χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(2-1) (2-1) = 1$ grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

Entonces, al reemplazar los datos en la estadística de prueba, se tiene:

$$\chi^2 = \frac{(|62 * 22 - 12 * 8| - 104 / 2)^2 104}{(74)(30)(70)(34)} = 29.11$$

El valor obtenido se ubica en el gráfico:



Como $29.11 > 3.8416$, se rechaza **H₀**. Por lo tanto, se concluye que el establecimiento de prácticas que representan valores, inciden en el cumplimiento de las políticas de trabajo en las empresas chinas en el Perú.

Hipótesis d:

H₀: La orientación de los medios a la obtención de resultados, no inciden en el nivel de eficiencia de las operaciones en estas organizaciones.

H₁: La orientación de los medios a la obtención de resultados, inciden en el nivel de eficiencia de las operaciones en estas organizaciones.

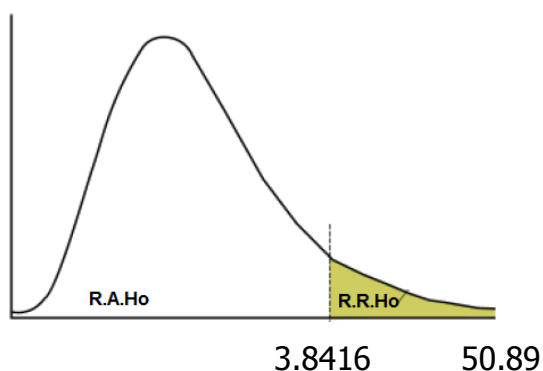
Existe orientación de los medios a la obtención de resultados	Existe eficiencia de las operaciones			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	79	6	0	85
No	3	11	0	14
Desconoce	0	0	5	5
Total	82	17	5	104

Para rechazar hipótesis nula (H_0), el valor calculado de χ^2 debe ser mayor o igual a 3.8416, este valor se obtiene cuando χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(2-1)(2-1) = 1$ grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

Entonces, al reemplazar los datos en la estadística de prueba, se tiene:

$$\chi^2 = \frac{(|79 * 16 - 6 * 3| - 104 / 2)^2 104}{(85)(19)(82)(22)} = 50.89$$

El valor obtenido se ubica en el gráfico:



Como $50.89 > 3.8416$, se rechaza H_0 . Por lo tanto, se concluye que la orientación de los medios a la obtención de resultados, inciden en el nivel de eficiencia de las operaciones en estas organizaciones.

Hipótesis e:

H_0 : El incentivo a la competencia y asertividad profesional, no incide en el nivel de competencia empresarial.

H_1 : El incentivo a la competencia y asertividad profesional, incide en el nivel de competencia empresarial.

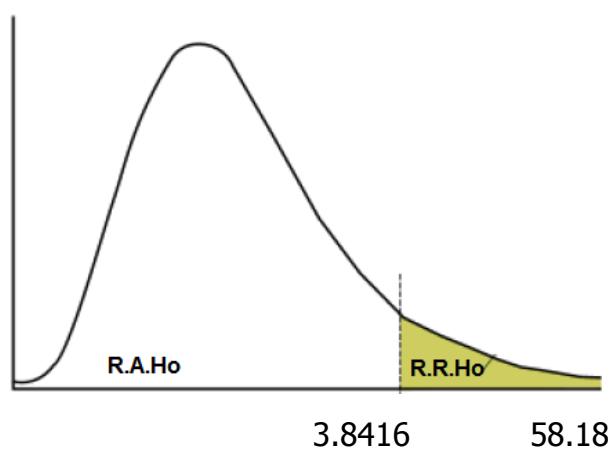
Existe incentivo a la competencia y asertividad profesional	Existe competencia empresarial			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	81	3	1	85
No	3	10	3	16
Desconoce	0	0	3	3
Total	84	13	7	104

Para rechazar hipótesis nula (H_0), el valor calculado de χ^2 debe ser mayor o igual a 3.8416, este valor se obtiene cuando χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(2-1)(2-1) = 1$ grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

Entonces, al reemplazar los datos en la estadística de prueba, se tiene:

$$\chi^2 = \frac{(|81 \cdot 16 - 4 \cdot 3| - 104/2)^2 104}{(85)(19)(84)(20)} = 58.18$$

El valor obtenido se ubica en el gráfico:



Como $58.18 > 3.8416$, se rechaza **H₀**. Por lo tanto, se concluye que el incentivo a la competencia y asertividad profesional, incide en el nivel de competencia empresarial.

Hipótesis f:

H₀: La formulación de políticas de trabajo, no influye en los niveles de eficiencia y eficacia en las empresas chinas en el Perú.

H₁: La formulación de políticas de trabajo, influye en los niveles de eficiencia y eficacia en las empresas chinas en el Perú.

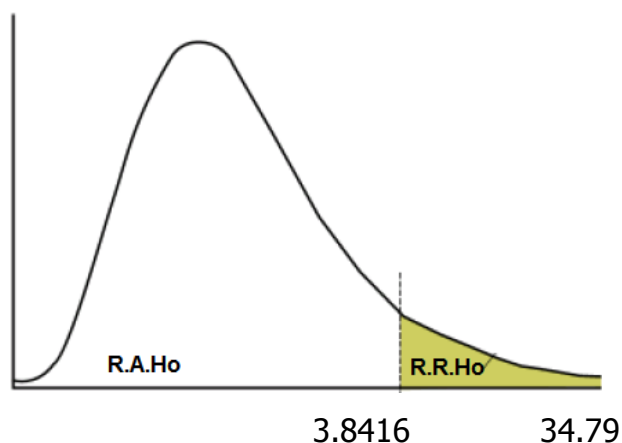
Existe formulación de políticas de trabajo	Existe eficiencia y eficacia en las empresas chinas			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	75	3	1	79
No	9	10	0	19
Desconoce	1	1	4	6
Total	85	14	5	104

Para rechazar hipótesis nula (H_0), el valor calculado de χ^2 debe ser mayor o igual a 3.8416, este valor se obtiene cuando χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(2-1) (2-1) = 1$ grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

Entonces, al reemplazar los datos en la estadística de prueba, se tiene:

$$\chi^2 = \frac{(|75 * 15 - 4 * 10| - 104 / 2)^2 104}{(79)(25)(85)(19)} = 34.79$$

El valor obtenido se ubica en el gráfico:



Como $34.79 > 3.8416$, se rechaza **H_0** . Por lo tanto, se concluye que la formulación de políticas de trabajo, influye en los niveles de eficiencia y eficacia en las empresas chinas en el Perú.

Hipótesis General:

H_0 : Los efectos de la cultura organizacional, no inciden significativamente en la gestión de las empresas chinas en el Perú.

H₁: Los efectos de la cultura organizacional, inciden significativamente en la gestión de las empresas chinas en el Perú.

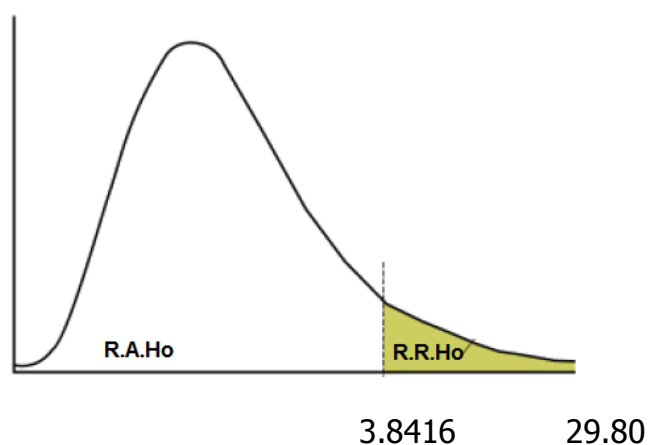
Los efectos de la cultura organizacional son positivas	Existe una adecuada gestión de las empresas chinas			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	73	5	0	78
No	9	11	1	21
Desconoce	2	1	2	5
Total	85	17	3	104

Para rechazar hipótesis nula (H₀), el valor calculado de χ^2 debe ser mayor o igual a 3.8416, este valor se obtiene cuando χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(2-1)(2-1) = 1$ grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

Entonces, al reemplazar los datos en la estadística de prueba, se tiene:

$$\chi^2 = \frac{(|73 * 15 - 5 * 11| - 104 / 2)^2 104}{(78)(26)(84)(20)} = 29.80$$

El valor obtenido se ubica en el gráfico:



Como $29.80 > 3.8416$, se rechaza H_0 . Por lo tanto, se concluye que los efectos de la cultura organizacional, inciden significativamente en la gestión de las empresas chinas en el Perú.

4.3 DISCUSIÓN

El contexto en el cual se ha desarrollado la investigación, demuestra que en el Perú existen muchas empresas de capitales chinos que están trabajando desde hace varios años; sin embargo la cultura en referencia, juega un rol muy importante en cualquier empresa, toda vez que presenta ciertas características que la diferencian unas de otras y esto se debe porque existen principios y valores que las identifican y diferencian; tal es así que las empresas peruanas son más flexibles que las chinas, mantienen una comunicación fluida entre sus componentes y desde luego prevalecen otros aspectos bien marcados que no se pueden comparar; mientras en las organizaciones chinas, desde un inicio se encuentra el respeto, prevalecen motivaciones hacia la superación profesional y donde el principal elemento es la honestidad, disciplina y trabajo.

Esta situación a la cual nos hemos referido en líneas anteriores, deja en claro la importancia que tiene la cultura organizacional y tal como lo señalan muchos tratadistas que han escrito al respecto, destacan que actualmente en las organizaciones chinas en cualquier latitud, prevalece la ética, principios y normas, el trabajo que las hace más competitivas y todos sus esfuerzos están encaminados al logro de metas y objetivos, debido a que cada uno de sus integrantes tienen interiorizados estos aspectos vinculados a su cultura y los mismos que inciden en la conducción de las organizaciones que se encuentran desarrollando actividades empresariales en el Perú y que les viene dando grandes

resultados como es el caso de las empresas mineras, comerciales, telecomunicaciones y de servicios, entre otros.

Finalmente podemos señalar que la cultura organizacional es un aspecto importante que identifica una organización de otra, tan igual como son las personas y estas empresas al estar desarrollando estas actividades en el Perú, vienen mostrando ciertos rasgos que las diferencian con las peruanas; es por eso que en cuanto a la gestión, hacen prevalecer estas características en su trabajo, en la conducción de los recursos humanos y en las formas de negociación; de lo cual se desprende la importancia que tienen estos principios y valores, así como también cómo inciden en el trato que llevan a cabo en sus relaciones interpersonales y en el manejo de estas empresas; hechos que demuestran que la cultura influye en todos los aspectos que se llevan a cabo en las empresas chinas en el país.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- 5.1.1** Los datos obtenidos como producto del estudio permitió determinar que la identidad del personal con la organización, incide en el cumplimiento de las metas y objetivos de las empresas chinas en el Perú.

- 5.1.2** Los datos obtenidos y posteriormente puestos a prueba permitieron establecer que el nivel de consciencia, valores, actitudes y hábitos que prevalecen en la organización, incide en la transparencia de la gestión en estas empresas.

- 5.1.3** Los datos obtenidos permitieron determinar que el establecimiento de prácticas que representan valores, inciden en el cumplimiento de las políticas de trabajo en las empresas chinas en el Perú.
- 5.1.4** Se ha determinado que la orientación de los medios a la obtención de resultados, inciden en el nivel de eficiencia de las operaciones en estas organizaciones.
- 5.1.5** Los datos obtenidos y posteriormente contrastados permitieron precisar que el incentivo a la competencia y asertividad profesional, incide en el nivel de competencia empresarial.
- 5.1.6** Se ha determinado, como producto de la contrastación de hipótesis que, la formulación de políticas de trabajo, influye en los niveles de eficiencia y eficacia en las empresas chinas en el Perú.
- 5.1.7** En conclusión, se ha establecido que los efectos de la cultura organizacional, inciden significativamente en la gestión de las empresas chinas en el Perú.

5.2 RECOMENDACIONES

- 5.2.1** Se hace necesario que a nivel de las empresas chinas, continúen manteniendo su cultura organizacional, lo cual se ve reflejado en el trato con los recursos humanos, en las negociaciones que efectúan y en la forma de conducirse; situación que demuestra que en los últimos años todos estos aspectos y circunstancias,

vienen incidiendo en los resultados que tienen en cuanto a gestión.

- 5.2.2** Es conveniente que tomando en cuenta los resultados encontrados en el estudio y donde se deja en claro que en la conducción de las empresas chinas en el Perú, prevalecen principios y valores, al cual también se suman el esfuerzo individual de sus integrantes que los identifican, así como las formas de negociar y conducir organizaciones; aspectos que son necesarios tomarse en cuenta toda vez que estos influyen directamente en el logro de metas y objetivos con la perseverancia que debe prevalecer.
- 5.2.3** Finalmente es importante señalar que rescatando aspectos muy propios de las empresas chinas en el Perú, es conveniente tomar en cuenta la perseverancia de su potencial humano, la asertividad que tienen hacia el logro de metas y objetivos, los niveles de eficiencia y eficacia a fin de que se plasmen en organizaciones peruanas que desarrollan actividades muy similares, lo cual ayudaría en cuanto a gestión y conducción de empresas.

B I B L I O G R A F Í A

Referencias bibliográficas:

- ROBBINS, Stephen y Mary, COULTER. **ADMINISTRACIÓN**, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Quinta Edición, México, 2009, pp. 814
- H. SCHEIN, Edgar. **ORGANIZATIONAL CULTURE, American Psychologist**. Editorial Addison. Estados Unidos. 2013 PP. 109
- KAST, Freemont y James, ROSENZWEIG. **ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: ENFOQUE DE SISTEMAS Y DE CONTINGENCIAS**, Editorial McGraw-Hill Interamericana de México S.A., Sexta Edición, México, 2010, pp. 754
- A. F. STONER James, FREEMAN R. Edward y Daniel R. GILBERT JR. **ADMINISTRACIÓN**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 2011. PP. 688
- SCHEIN Edgar. **ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP**, Editorial Jossey Bass. San Francisco – Estados Unidos. 2011, pp. 287
- SCHERMERHORN, John. **ADMINISTRACIÓN**, Editorial Limusa S.A., Grupo Noriega Editores, Tercera Edición, México, 2013, pp. 565
- GONZALES Martín y Socorro OLIVARES. **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Un enfoque latinoamericano**. Editorial Continental S.A. México. 2013, pp. 343
- G. GÓMEZ. **PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**. Editorial Mc Graw Hill. México. 2011. PP. 196
- SCHEIN, Edgar. **ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP**, Editorial Jossey-Bass, San Francisco-Estados Unidos, 2012, pp. 511
- JOHNSON Ross y William O. WINCHELL. **MANAGEMENT AND QUALITY**, Editado por la American Society for Quality Control, Estados Unidos, 2012, PP. 489

- ROBBINS, Stephen y Mary, COULTER. **ADMINISTRACIÓN**, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Quinta Edición, México, 2011, pp. 814
- LEÓN, C. y otros. **GESTIÓN EMPRESARIAL PARA AGRONEGOCIOS**, Editado por el Departamento de Ciencias Empresariales de la USAT, Chiclayo - Perú, 2013, pp. 331
- GARCÍA AZCANIO, Andrés Alberto, MEDINA LEÓN y otros. **TENDENCIAS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL RELACIONADAS CON PROCESOS**, pp. 5-20
- ABUNDO ZEVALLOS, Gustavo. **AUDITORIA TRIBUTARIA. FASES**, Síntesis Semanal CONACO N° 2579, Perú, 2010, pp. 30
- IBAÑEZ MACHICADO, Mario. **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA**, Editorial San Marcos. EIRL. Perú, 2011, pp. 319

Referencias electrónicas:

- ENCICLOPEDIA FINANCIERA. **CULTURA ORGANIZACIONAL**, extraída de la página web: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>
- THOMPSON, Ivan. **¿Qué es gestión de empresa?**, p. 1 extraída de la página web: <http://www.gestiondeempresas.com/notas/que-es-gestion-de-empresas.html>

ANEXOS

ANEXO N° 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA : EFECTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS CHINAS EN EL PERÚ.

AUTOR : ZHENG LEI.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	CLASIFICACIÓN DE VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA	INSTRUMENTO
Problema principal	Objetivo general	Hipótesis principal					
¿Cuáles son los efectos de la cultura organizacional, que inciden en la gestión de las empresas chinas en el Perú?	Establecer si los efectos de la cultura organizacional, inciden en la gestión de las empresas chinas en el Perú.	Los efectos de la cultura organizacional, inciden significativamente en la gestión de las empresas chinas en el Perú.		x ₁ - La identidad del personal con la organización. x ₂ - Nivel de consciencia, valores, actitudes y hábitos que prevalecen en la organización. x ₃ - Establecimiento de prácticas que representan valores. x ₄ - Nivel de la orientación de los medios a la obtención de resultados. x ₅ - Incentivo a la competencia y asertividad profesional. x ₆ - Nivel de formulación de políticas de trabajo.	Tipo: Descriptivo Nivel: Aplicativo Método y Diseño: Ex post facto o retrospectivo	Población: A nivel de las Empresas Mineras Chinas en el Perú. Muestra: 104 Administradores. Muestreo aleatorio simple, como fuente del muestreo probabilístico	Para el estudio se utilizó la encuesta.
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicos	Variable independiente X. Cultura Organizacional				
a. ¿De qué manera la identidad del personal con la organización, incide en el cumplimiento de las metas y objetivos de las empresas chinas en el Perú? b. ¿En qué medida el nivel de consciencia, valores, actitudes y hábitos que prevalecen en la organización, incide en la transparencia de la gestión en estas empresas?	a. Determinar si la identidad del personal con la organización, incide en el cumplimiento de las metas y objetivos de las empresas chinas en el Perú. b. Establecer si el nivel de consciencia, valores, actitudes y hábitos que prevalecen en la organización, incide en la transparencia de la gestión en estas empresas.	a. La identidad del personal con la organización, incide en el cumplimiento de las metas y objetivos de las empresas chinas en el Perú. b. El nivel de consciencia, valores, actitudes y hábitos que prevalecen en la organización, incide en la transparencia de la gestión en estas empresas.					

<p>c. ¿De qué manera el establecimiento de prácticas que representan valores, inciden en el cumplimiento de las políticas de trabajo en las empresas chinas en el Perú?</p> <p>d. ¿En qué medida la orientación de los medios a la obtención de resultados, inciden en el nivel de eficiencia de las operaciones en estas organizaciones?</p> <p>e. ¿De qué manera el incentivo a la competencia y asertividad profesional, incide en el nivel de competencia empresarial?</p> <p>f. ¿De qué manera la formulación de políticas de trabajo, influye en los niveles de eficiencia y eficacia en las empresas chinas en el Perú?</p>	<p>c. Determinar si el establecimiento de prácticas que representan valores, inciden en el cumplimiento de las políticas de trabajo en las empresas chinas en el Perú.</p> <p>d. Determinar si la orientación de los medios a la obtención de resultados, inciden en el nivel de eficiencia de las operaciones en estas organizaciones.</p> <p>e. Precisar si el incentivo a la competencia y asertividad profesional, incide en el nivel de competencia empresarial.</p> <p>f. Determinar si la formulación de políticas de trabajo, influye en los niveles de eficiencia y eficacia en las empresas chinas en el Perú.</p>	<p>c. El establecimiento de prácticas que representan valores, inciden en el cumplimiento de las políticas de trabajo en las empresas chinas en el Perú.</p> <p>d. La orientación de los medios a la obtención de resultados, inciden en el nivel de eficiencia de las operaciones en estas organizaciones.</p> <p>e. El incentivo a la competencia y asertividad profesional, incide en el nivel de competencia empresarial.</p> <p>f. La formulación de políticas de trabajo, influye en los niveles de eficiencia y eficacia en las empresas chinas en el Perú.</p>	<p>Variable Independiente Y. Gestión de Empresas</p>	<p>y₁.- Nivel de cumplimiento de las metas y objetivos de las empresas chinas en el Perú.</p> <p>y₂.- Transparencia de la gestión.</p> <p>y₃.- Nivel de cumplimiento de las políticas de trabajo.</p> <p>y₄.- Nivel de eficiencia de las operaciones.</p> <p>y₅.- Nivel de competitividad empresarial.</p> <p>y₆.- Nivel de eficiencia y eficacia en las empresas.</p>			
--	--	--	--	--	--	--	--

ANEXO N° 2

ENCUESTA

INSTRUCCIONES:

La presente técnica de la Encuesta, tiene por finalidad recoger información sobre la investigación titulada: **"EFECTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS CHINAS EN EL PERÚ"**, la misma que está compuesta por un conjunto de preguntas, donde luego de leer dicha interrogante debe elegir la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (X). Se le recuerda, que esta técnica es anónima, se agradece su participación.

1. ¿En su opinión existe identidad del personal con la organización?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....

.....

2. ¿Aprecia Usted consciencia, valores, actitudes y hábitos que prevalecen en las empresas chinas en el Perú?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....

.....

3. ¿Se han establecido en estas organizaciones prácticas que representan valores?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....

.....

4. ¿Encuentra Usted orientación de los medios a la obtención de resultados?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....

.....

5. ¿Existe incentivos a la competencia y asertividad profesional?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:
.....
.....

6. ¿En su opinión en las empresas chinas se formulan prácticas de trabajo?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:
.....
.....

7. ¿Considera Usted apropiada el nivel de la cultura organizacional en estas empresas?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:
.....
.....

8. ¿Considera Usted que se está cumpliendo con las metas y objetivos de las empresas chinas en el Perú?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:
.....
.....

9. ¿En su opinión existe transparencia en la gestión de las empresas chinas?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:
.....
.....

10. ¿Considera Usted que se está cumpliendo con las políticas de trabajo en este sector empresarial?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:
.....
.....

11. ¿Encuentra Usted eficiencia en las operaciones de las empresas chinas en el Perú?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:
.....
.....

12. ¿Considera Usted apropiada la competitividad empresarial?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:
.....
.....

13. ¿Considera coherente los niveles de eficiencia y eficacia en estas empresas chinas?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:
.....
.....

14. ¿Para Usted es coherente la gestión de las empresas chinas que llevan a cabo operaciones en el Perú?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:
.....
.....