

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Escuela Profesional de Administración y Sistemas



TESIS

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON LAS COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DE LA CMAC

HUANCAYO - SEDE VILLA RICA - 2017.

Para optar : El Título Profesional de Licenciada
en Administración.

Autor(es) : Bach. Betssy Geraldine Meza Guizado.

Asesor : Mg. Kiko Richard López Coz.

Línea de Investigación : Ciencias Empresariales y Gestión de los
Recursos.

Línea de investigación por : Administración general
programa de estudio

Fecha de Inicio y culminación : 22.09.2017 / 21.09.2018

Huancayo – Perú

2019

HOJA DE APROBACIÓN POR LOS JURADOS

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

TESIS

La cultura organizacional y su relación con las competencias para la gestión de la CMAC

Huancayo - sede Villa Rica – 2017.

PRESENTADO POR:

Bach. Betssy Geraldine Meza Guizado

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

Licenciada en Administración

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

Aprobada por el siguiente jurado:

PRESIDENTE

Dr. Fredi Gutiérrez Martínez

PRIMER MIEMBRO

Mg. Alberto Vidal Aldana López

SEGUNDO MIEMBRO

Lic. Vilma Hermelinda Munive
Orrego

TERCER MIEMBRO

Dr. Pedro Luis Gutiérrez Ozejo

Huancayo,.... de..... de 2019

ASESOR:

Mg. Kiko Richard López Coz

DEDICATORIA

A mis padres, que siempre creyeron en mí y me dieron todo el apoyo que necesitaba, a mis docentes quienes me brindaron el apoyo y la ayuda que necesitaba para el crecer profesionalmente.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad, directivos y docentes por haber compartido su experiencia y conocimientos durante mi permanencia en el presente curso.

A mis compañeros de estudio con quienes compartí todas nuestras experiencias enriqueciendo mis conocimientos.

Y a los directivos y colegas de trabajo CMAC Huancayo - Sede Villa Rica por su apoyo y todas las facilidades para realizar este trabajo de investigación.

La Autora.

INDICE

HOJA DE APROBACIÓN POR LOS JURADOS.....	ii
ASESOR:	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRAC	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I	17
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
I. PLANTEAMIENTO, SISTEMATIZACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. 17	
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	17
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.2.1. Problema General.....	20
1.2.2. Problemas Específicos	20
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
1.3.1. Objetivo General.....	21
1.3.2. Objetivos Específicos.....	21
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
1.4.1. Justificación Teórica	21

1.4.2.	Justificación Práctica	22
1.4.3.	Justificación Metodológica	22
1.4.4.	Justificación Social	22
1.4.5.	Justificación de Conveniencia.....	23
1.5.	DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.5.1.	Delimitación Espacial	23
1.5.2.	Delimitación Temporal	23
1.5.3.	Delimitación Conceptual o Temática.....	23
1.5.3.1.	Cultura Organizacional	24
1.5.3.2.	Competencias para la gestión.....	24
CAPÍTULO II.....		25
MARCO TEÓRICO.....		25
II.	MARCO TEÓRICO	25
2.1.	ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	25
2.1.1.	Antecedentes Internacionales.....	25
2.1.2.	Antecedentes Nacionales	29
2.2.	BASES TEÓRICAS.....	33
2.2.1.	Cultura organizacional	33
2.2.2.	Competencias para la gestión.....	49
2.3.	DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	63
2.4.	HIPÓTESIS Y VARIABLES	67
2.4.1.	Hipótesis de la investigación	67
2.4.2.	Variables de la investigación	68
2.5.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	69

CAPÍTULO III.....	70
METODOLOGÍA.....	70
III. METODOLOGÍA.....	70
3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	70
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	71
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	71
3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	72
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	72
3.5.1. Población.....	72
3.5.2. Muestra censal.....	72
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	73
3.6.1. Técnicas de recolección de datos.....	73
3.6.2. Instrumentos de Recolección de datos:.....	73
3.7. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS:.....	73
CAPÍTULO IV.....	75
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	75
IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	75
4.1. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	75
4.2. PRESENTACIÓN DE LS RESULTADOS EN ABLAS Y FIGURAS.....	77
4.2.1. Variable I: Cultura organizacional.....	77
4.2.2. Variable II: Competencias para la gestión.....	81
4.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	85
4.3.1. Prueba de la Hipótesis General.....	85
4.3.2. Prueba de Hipótesis Específica 1.....	88

4.3.3. Prueba de Hipótesis Específica 2	90
4.3.4. Prueba de Hipótesis Específica 3	92
4.4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	93
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES.....	99
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	100

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de Consistencia.

Anexo 01: Matriz de operacionalización de las variables.

Anexo 02: Instrumento de recolección de datos.

Anexo 04: Tabla de evaluación de expertos del instrumento de recolección de datos.

Anexo 05: Estadísticas de datos.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cultura organizacional	78
Figura 2: Colectivismo.....	79
Figura 3: Materialismo.....	80
Figura 4: Formalidad.....	81
Figura 5: Competencias para la gestión	82
Figura 6: Selección de personal.	83
Figura 7: Capacitación y desarrollo.	84
Figura 8: carrera profesional	85

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Operacionalización de la variable independiente.....	69
Cuadro 2: Resultado de la validación de los expertos.	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variable Cultura Organizacional	77
Tabla 2: Colectivismo	78
Tabla 3: Materialismo	79
Tabla 4: Formalidad	80
Tabla 5: Variable Cultura Organizacional	81
Tabla 6: Selección de personal	82
Tabla 7: Capacitación y desarrollo	83
Tabla 8: Carrera profesional	84
Tabla 9: Tabla cruzada cultura organizacional y competencias para la gestión.	86
Tabla 10: Significado de correlación.	87
Tabla 11: Matriz de correlación de las variables Cultura organizacional con la dimensión Selección de Personal.	89
Tabla 12: Matriz de correlación de las variables Cultura organizacional con la dimensión Capacitación y desarrollo.....	91
Tabla 13: Matriz de correlación de las variables Cultura organizacional con la dimensión Carrera profesional.....	93

RESUMEN

La presente investigación con título: La Cultura Organizacional y su Relación con las Competencias para la gestión de la CMAC Huancayo - Sede Villa Rica - 2017, en la que se formuló el problema: ¿Cómo la Cultura Organizacional se relaciona con las Competencias para la Gestión de la CMAC Huancayo sede – Villa Rica en el año 2017 y siendo el objetivo; determinar como la Cultura Organizacional se relaciona con la Competencias para la Gestión en la CMAC Huancayo - Villa Rica en el año 2017 a esto se planteó la hipótesis siguiente: Existe una significativa relación entre Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión de la CMAC Huancayo, sede Villa Rica en el año 2017.

El procesamiento de los datos se desarrolló en función a las 23 encuestas establecidas en función a la muestra, y para lo cual se determinó 22 preguntas lo que corresponde 11 a la primera variable Cultura organizacional y 11 preguntas para la variable competencias de gestión.

Posteriormente se ejecutó la prueba de hipótesis con el uso del programa estadístico SPSS 24, con lo cual se obtuvo el resultado de “rho” de Spearman = 0.662** y según la tabla que se adjunta se considera como correlación positiva media. Utilizando el P-valor $(0,000) \leq \alpha (0,05)$ → se determinó rechazar la (H_0) la hipótesis nula.

Finalmente se hizo la discusión de los resultados en relación a los trabajos de investigación utilizados como antecedentes y contrastar que en la mayor parte de los trabajos consideran que la cultura organizacional si se relaciona con las competencias de gestión, es decir a mejor capacidad de gestión mejor el nivel de la cultura organizacional.

Palabras clave: Comportamiento organizacional, cultura organizacional, cultura de alto contexto, bienestar laboral y satisfacción.

ABSTRAC

The present research with title: The Organizational Culture and its Relationship with the Competencies for the management of the CMAC Huancayo - Headquarters Villa Rica - 2017, in which the problem was formulated: How the Organizational Culture is related to the Competencies for the Management of the CMAC Huancayo headquarters - Villa Rica in the year 2017 and being the objective; determine how the Organizational Culture is related to the Competencies for Management in the CMAC Huancayo - Villa Rica in 2017 to this the following hypothesis was raised: There is a significant relationship between Organizational Culture and Competencies for Management of the CMAC Huancayo, Villa Rica headquarters in the year 2017.

The processing of the data was developed according to the 23 surveys established according to the sample, and for which 22 questions were determined corresponding to the first variable Organizational culture and 11 questions for the variable management competencies.

Subsequently, the hypothesis test was carried out using the statistical program SPSS 24, with which the result of “rho” of Spearman = 0.662 ** was obtained and according to the attached table it is considered as a mean positive correlation. Using the P-value $(0.000) \leq \alpha (0.05) \rightarrow$ it was determined to reject the (Ho) null hypothesis.

Finally, the results were discussed in relation to the research work used as background and to verify that in most of the works they consider that the organizational culture is related to the management competences, that is, to a better management capacity the better the level of organizational culture.

Keywords: Organizational behavior, organizational culture, high context culture, work welfare and satisfaction.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo (Fleury, 1989, p. 22) citado por (Pérez, Naranjo, & Roque, 2009) menciona que la Cultura Organizacional: “Es un conjunto de valores, normas, hábitos y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos que de una manera u otra son compartidos por el grupo de personas que conforma dicha organización, que, en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominios”.

Por otro lado, (Santos, 2001), menciona que “Las competencias de gestión buscan a partir de la definición de un determinado perfil de competencias y de posiciones dentro del mismo, que los momentos de verdad entre una empresa y sus empleados sean conscientes y apunten, en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa para el logro”. “La gestión es efectuar acciones que permiten contribuir para el logro de objetivos. (...). Capacidad y sobre todo una buena disposición para el buen desempeño”. “Competencias de Gestión aquella herramienta estratégica indispensable que no permite enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio el cómo se debe responder audazmente”.

El motivo que nos llevó a desarrollar la presente investigación fue que los colaboradores no ejercen sus funciones como debe de ser ya que realizan trabajos que no está acorde a lo normalmente dicen, muchas veces producto de una actitud, destrezas, comportamiento, práctica de valores, práctica de habilidades nada aceptable socialmente, además de una deficiencia de toma de decisiones y transmisión de información en el contexto laboral. Para ello se planteó la interrogante ¿Cómo la Cultura Organizacional se relaciona con las Competencias para la Gestión de la CMAC Huancayo sede – Villa Rica en el año 2017? y para responder esta incógnita se planteó la siguiente hipótesis: Existe una significativa relación entre

Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión de la CMAC Huancayo, sede Villa Rica en el año 2017.

El tenor de nuestro trabajo de investigación fue desarrollado por capítulos, tal como sigue a continuación:

De acuerdo al propósito que se persigue en el Capítulo I, titulado PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN; encontramos el planteamiento, la sistematización y la formulación del problema investigado, el planteamiento de los objetivos, las justificaciones (teórica, práctica, metodológica, social y por conveniencia) y las delimitaciones respectivas como el espacial temporal y conceptual.

En el Capítulo II, titulado MARCO TEÓRICO; podemos encontrar antecedentes de nuestra investigación a nivel local, nacional e internacional, las bases teóricas correspondientes a ambas variables, la definición conceptual, el planteamiento de la hipótesis y la operacionalización de las variables en estudio.

En el Capítulo III, titulado METODOLOGÍA: se presentan los aspectos metodológicos, resaltando los métodos utilizados en el proceso, el tipo, nivel y diseño del proyecto de investigación, así como la especificación de la población, la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos en la Institución.

Y en el Capítulo IV, titulado RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN; se realizó el análisis de los datos recolectados en el trabajo, donde presentamos los resultados descriptivos de la influencia que tuvo la publicidad en la toma de decisiones de los estudiantes, de igual manera se presenta los resultados inferenciales como las tablas cruzadas, desarrolladas en el SPSS N° 24. Y para culminar se desarrolló las discusiones respectivas, las conclusiones y recomendaciones en relación directa a los objetivos planteados inicialmente.

La autora.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

I. PLANTEAMIENTO, SISTEMATIZACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las organizaciones actualmente deben entender que el manejo de documentos administrativos y condiciones culturales requieren mejorar las capacidades de gestión para alcanzar sus objetivos y así estén acorde los resultados y exigencias que se presenten en el tiempo. Por ello debemos conocer la conexión que existe entre la verificación y corrección de aquellos valores y conductas que presentan los trabajadores de la empresa. Desde la revisión en conceptos, dirección y la cultura se enfoca a desarrollar el aprendizaje grupal y personal, realizar evaluaciones permanentes o aprendizaje en el área de dirección donde las personas transmiten sentimientos, costumbres e ideologías que conllevan a dar soluciones a diversos problemas que se puede tener en una organización.

Esto nos lleva a analizar el estudio que se ha venido realizando; en el mundo son muchos los cambios que se han generado en relación a las competencias de gestión y que cada empresa debería tener en cuenta, se observa el intento de establecer diferentes modelos económicos en la organizaciones que ayuden a un mejor desarrollo con el fin de dar respuesta a la crisis del momento o a mejorar sus modelos; en la actualidad el estudio de las empresas se debe partir de la administración adecuada de cada uno de sus recursos, donde el capital humano o talento humano como muchos especialistas lo denominan; tiene una importancia fundamental, como nos menciona (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007) ,“las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así, nos parece que es mejor hablar de administración de personas para resaltar la administración con las

personas, como socios; y no de las personas, como recursos” (p. 02). Es preponderante pensar que parte del éxito radica en la calidad y en la disponibilidad que puedan brindar las personas y cuan relacionado este se pueda aprovechar de las habilidades que presenta cada persona del grupo y la diversidad de aportes que pueda encontrar en cada uno de ellos, entonces se puede lograr una mayor competitiva de nuestra empresa englobada en un mercado que se presenta constantes cambios y con un nivel muy alto de competencia en los mercados. Así como nos señala Chiavenato además de empezar la profesión en el campo cada uno de los integrantes de nuestro equipo, permitiendo al líder relacionarse en el área de recursos humanos, para así todo acuerdo sea con responsabilidad y criterios semejantes teniendo así mejores resultados que beneficien no solo a la empresa sino a cada uno de los trabajadores.

Es fundamental, asumir que esta realidad global es una situación que vivimos en el Perú, el trabajo es fundamental para el ser humano ya que depende de ello la estabilidad de todos los peruanos. Por ello que la mayoría busca puesto de trabajos debido a determinada características y cualidades que posee el trabajador y de acorde a lo que el mercado solicita. En nuestro país actualmente se está mejorando el método para contratar buenos profesionales competitivos que tengas cargos de acuerdo a su perfil, por ello la formación se convierte en una necesidad especial por parte de las instituciones que les corresponde tal actividad; para que sus egresados puedan ser capaces de desempeñarse adecuadamente, que desarrollen sus labores por vocación mas no por obligación.

Entonces es aquí donde nos ponemos a analizar la situación que se tiene en la CMAC Huancayo sede Villa Rica; organización de carácter mixto desarrollado desde un ámbito local, regional y ahora ya en un nivel nacional, para ver cuáles son las variables que no permite el cumplimiento adecuado de los objetivos o metas establecidas. Es indispensable

comprender que las competencias de gestión como a la cultura organizacional en toda empresa, son de necesidad fundamental no solo conocerlos sino aplicarlos; y esto se evidencia en esta institución y algunos factores podrían ser: porque se realiza una mala selección de personal por la misma lejanía de la zona, lo que muchas veces origina que este personal se encuentre en un puesto donde no es competente pues enfrentan un gran número de dificultades para lograr sus metas y objetivos que se les plantea , llevándolos a ser improductivos, teniendo una deficiente selección este no permite que el personal cambie su manera de pensar que innove y tenga nuevas estrategias que le permita la captación de nuevos cliente, entonces la falta de orientación al cambio es lo que hace que sigan en lo mismo, no generando nuevas estrategias y no cumpliendo con la cultura organizacional que presenta la empresa, la mala calificación de los colaboradores hace que se obtenga negatividad en lo laboral colocándolos en los últimos lugares a nivel de su zona, dar cargos a los colaboradores sin realizar evaluaciones permanentes provoca deficiencias. Entonces la dificultad con que se cuenta es que un alto porcentaje de colaboradores no tienen conocimiento de los puestos de trabajo lo que provoca deficiencia en su labor con ciertas características que se mide en cada uno de los puestos por falta de adaptación a los diferentes sistemas que se utiliza; es necesario un trabajador proactivo con destrezas y conocimientos para obtener buenas metas en la organización.

Los colaboradores no ejercen sus funciones como debe de ser ya que realizan trabajos que no está acorde a lo normalmente dicen, muchas veces producto de una actitud, destrezas, comportamiento, práctica de valores, práctica de habilidades nada aceptable socialmente, además de una deficiencia de toma de decisiones y transmisión de información en el contexto laboral.

Cuando los profesionales ocupan puestos, sus acciones que debe desempeñar tienen que ser eficaces. Tienen que ser capaces de actuar. Es decir, tienen que tener las competencias que les permitan operar en la institución de manera adecuada cumpliendo así las expectativas esenciales para lo que realmente se les contrata para un determinado puesto, muchas veces esto lleva a los miembros de la organización a no comprender en su totalidad la misión y visión de la entidad desconocimiento de las diferentes estrategias no sintiéndose muchas veces identificados con ellas por ello no se reconoce los objetivos básicos de la organización, no teniendo una integración con los objetivos de la organización, donde no se tiene un trabajo en conjunto ya que ellos cuentan con diferentes caracteres que muchas veces no les permiten desenvolverse plenamente en sus actividades; entonces es donde analizamos como el conocimiento de sus funciones se orientan a identificar el problema que planteamos a continuación.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿Cómo la Cultura Organizacional se relaciona con las Competencias para la Gestión de la CMAC Huancayo sede – Villa Rica en el año 2017?

1.2.2. Problemas Específicos

- a. ¿Cómo la Cultura Organizacional se relaciona con la Selección de Personal en la CMAC Huancayo - Villa Rica en el año 2017?
- b. ¿Cómo la Cultura Organizacional se relaciona con la Capacitación y desarrollo de la CMAC Huancayo - Villa Rica en el año 2017?
- c. ¿Cómo la Cultura Organizacional se relaciona con la Carrera profesional de la CMAC Huancayo - Villa Rica en el año 2017?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

Determinar como la Cultura Organizacional se relaciona con la Competencias para la Gestión en la CMAC Huancayo - Villa Rica en el año 2017.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Establecer la relación de la Cultura Organizacional con la Selección de Personal la CMAC Huancayo - Villa Rica en el año 2017.
- b. Especificar como la Cultura Organizacional se relaciona con la Capacitación y desarrollo de la CMAC Huancayo - Villa Rica en el año 2017.
- c. Describir la relación de la Cultura Organizacional con la Carrera profesional de la CMAC Huancayo - Villa Rica en el año 2017.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Justificación Teórica

El presente trabajo de investigación se justifica teóricamente, porque se contribuye a la población interesada de un concepto claro de la cultura organizacional y las competencias para la gestión, del mismo modo porque fue el inicio del conocimiento pleno y la aportación en forma sistemática y metódica para descubrir su explicación y probar el resultado objetivamente, de la relación que existe entre la cultura organizacional y las competencias para la gestión en la CMAC Huancayo – Villa Rica. Como consecuencia de todo o mencionado, el presente trabajo también servirá como marco teórico para las investigaciones posteriores que se puedan realizar a nivel local, nacional e internacional.

1.4.2. Justificación Práctica

Desde el punto de vista práctico el trabajo de investigación desarrollado servirá como medio de apoyo a los directivos y colaboradores de la CMAC Huancayo – Villa Rica, ya que la información es de mucha utilidad para mejorar el clima organizacional, estableciendo una cultura que estandarice las competencias adecuadas para la gestión de la institución y ver cómo estas repercuten a los resultados finales. Por lo tanto, ayudará a resolver el problema que actualmente tiene la empresa en lo relacionado a la cultura organizacional y las competencias para la gestión.

1.4.3. Justificación Metodológica

La realización de la investigación se justifica de manera metodológica, por dos razones: Primero porque el desarrollo de esta investigación ayudará a proponer una metodología nueva en la gestión de la CMAC Huancayo – Villa Rica, y de esta manera tener mejor el clima y la convivencia en la empresa. Y segundo, porque para su desarrollo, se utilizará las diferentes técnicas e instrumentos de la metodología de la investigación, en el proceso de recolección de datos, así como en el ordenamiento, el análisis e interpretación de los resultados. Es decir, se ha determinado desarrollar un nivel de investigación correlacional, que se basa en determinar del grado de relación que existe en las variables objeto de estudio en una misma muestra encontrando el grado de interrelación presente entre más de un evento observado en forma clara.

1.4.4. Justificación Social

La presente investigación se justifica en el orden social, porque no solo permitirá determinar la relación entre la cultura organizacional y las competencias para la gestión, sino también se aportará un prototipo que ayude a las demás instituciones del mismo rubro o rubro diferente a mejorar su clima y las competencias

de sus ejecutivos y colaboradores, y de esta manera tener un control general de la cultura organizacional. Es decir, el beneficio del desarrollo del presente trabajo de investigación, en primera instancia será para la CMAC Huancayo – Villa Rica, y en segunda instancia la información estar al alcance del público en general específicamente para todas las empresas del mismo rubro que consideren importante al estudio de la cultura organizacional y su relación con las competencias para la gestión.

1.4.5. Justificación de Conveniencia

En el orden por conveniencia, se justifica la investigación, porque servirá como medio de apoyo a la CMAC Huancayo – Villa Rica, ya que tiene la finalidad no sólo de determinar la relación entre la cultura organizacional y las competencias para la gestión, sino también se busca mejorar el rendimiento de la empresa. De igual manera su conveniencia radica en que como investigadora me permitirá mejorar mis capacidades profesionales en relación a las variables estudiadas.

1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Delimitación Espacial

La presente investigación se llevó a cabo la ciudad de Villa Rica en las oficinas de la Caja Huancayo.

1.5.2. Delimitación Temporal

El presente estudio conllevó a generar el levantamiento de datos que se realizó en el año 2017, entre junio a setiembre.

1.5.3. Delimitación Conceptual o Temática

La presente investigación se enmarca en las teorías conceptuales de la cultura organizacional y las competencias para la gestión:

1.5.3.1. Cultura Organizacional

De acuerdo (Fleury, 1989, p. 22) citado por (Pérez, Naranjo, & Roque, 2009) menciona que la Cultura Organizacional: “Es un conjunto de valores, normas, hábitos y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos que de una manera u otra son compartidos por el grupo de personas que conforma dicha organización, que, en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominios” (p. 59).

1.5.3.2. Competencias para la gestión

Santos, (2001), menciona que “Las competencias de gestión buscan a partir de la definición de un determinado perfil de competencias y de posiciones dentro del mismo, que los momentos de verdad entre una empresa y sus empleados sean conscientes y apunten, en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa para el logro”. “La gestión es efectuar acciones que permiten contribuir para el logro de objetivos. (...). Capacidad y sobre todo una buena disposición para el buen desempeño”. “Competencias de Gestión aquella herramienta estratégica indispensable que no permite enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio el cómo se debe responder audazmente”.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

II. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

2.1.1. Antecedentes Internacionales

(Mendoza & Gómez, 2013); *Modelo de Competencias de Gestión para la Empresa ACMED S.A.S*; Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas - Programa de Administración de Empresas, Cartagena Colombia.

En la investigación respectiva se menciona que: que al establecer un análisis de la temática *gestión por competencia*, que en la actualidad es una ideal y adecuada herramienta, que permite obtener una visión global en cada organización empresarial o institucional, de los requerimientos para desempeñar con eficiencia y eficacia en un puesto, por ello es importante el evaluar el desempeño de los “mejores en su clase”, y por tanto establecer una forma de medir todas las características (desde lo intelectuales, temperamental y de personalidad) con las que debe contar un postulante a un puesto laboral para que pueda asegurar el máximo rendimiento en la ejecución de las actividades a realizar, además que ayuda a redimensionar las cualidades buscadas en los postulantes potenciales que pueda lograr un espacio importante en el mercado laboral. Siempre indagando sobre la calidad, las Competencias de Gestión nos brindan los puntos clave para dar una buena implementación en las empresas por medio de asegurar la consecución y desempeño de los recursos humanos, esto es un punto importante para el

desarrollo satisfactorio y por ello es un paso fundamental para lograr el éxito. La gestión por competencia es aquella metodología que se especializa en el desarrollo de las áreas de la organización, se visualiza como un factor predominante a ser aplicados en las actividades de gerencia o aspectos ejecutivos de las organizaciones. Los autores de la investigación, identifican la importancia que tiene la competencia de gestión para cada empresa, pues mediante ella, se puede realizar un análisis de lo que se menciona como trabajo en equipo y en función a ello, de lo que se está buscado para un determinado puesto de trabajo y como cumplir con ciertas características que ayude a llegar el éxito.

(Martínez, 2013) *“Gestión del Talento Humano por Competencias para una empresa de las Artes Gráficas”*; para obtener el grado de maestro en administración Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas, Instituto Politécnico Nacional desarrollo la investigación. México La investigación llegó a las siguientes conclusiones: existe un nivel alto de restricción respecto al manejo que se tiene los perfiles de las áreas o “puestos tipo” de trabajo; donde se agrupa a los especialistas por el tipo de puesto que ocupa, sin tomar en cuenta aquellas necesidades a considerar y aquellas necesidades o específicamente las competencias departamentales que requiere de su función, restándole así, la personalización y especialización al perfil del área. Sin tomar en cuenta que para las organizaciones es funcional realizarlo. De la manera antes señalada, pues en un mundo con cambios tan vertiginosos, las empresas necesitan estrategias bien específicas que estén acorde a las empresas competidoras para continuar

en el mercado. En este caso, la institución de investigación IEPSA se propone orientar hacia el factor humano, el desarrollo de capacidades y talentos como generador de esa ventaja competitiva. Martínez, Verónica, comenta adicionalmente que la empresa realiza contrataciones sin analizar realmente cuales son las necesidades que desea cubrir llevándole generar cargas salariales superiores a lo que debería gastar; es por ello que si se desea cubrir un determinado puesto se tendría que hacer en realidad a las necesidades de la organización; en otras palabras, realizar una contratación eficaz obteniendo mayores resultados, con personal adecuado para el puesto adecuado.

(Gerrero, 2014) “*Gestión del Talento Humano basado en Competencias*”

Facultad de Psicología Maestría en Psicología del Trabajo; Universidad Autónoma de Querétaro – México, concluye en lo siguiente:

En la necesidad de contar con variables organizacionales que permitan marcar una diferencia, los especialistas definen que mediante las habilidades y conocimientos potenciales de los trabajadores la empresa puede agregar valor a sus operaciones (Chiavenato, 1994; Goleman, 1999; Robbins, 2004). “La importancia del factor humano forma el principal activo para las organizaciones productivas es hoy en día más que evidente, sin embargo, para el mundo empresarial las personas y específicamente el comportamiento humano en la organización, continúa siendo un tema por demás complicado, es decir, temas como el compromiso, las actitudes, trabajo en equipo, los conflictos personales, la comunicación, la estrategia, la visión, etc., son necesidades frecuentes en las organizaciones”. Considerando los aspectos adversos desde el punto de vista del intercambio tecnológico, cultural y de

información, en el mercado las empresas conllevan a establecer capacidades de competir y salir ganador de sus competidores basados en las ventajas desarrolladas. En las empresas se necesita profesionales que tengan la capacidad de detectar emociones de las personas y así evaluarlo estableciendo diálogos para conocer la conducta, problemas en las que esté relacionado y así buscar posibles soluciones evaluando los pasos a seguir.

Los factores más importantes para la realización de un nuevo modelo de gestión del talento basado en competencias son: El entorno laboral; Los factores organizacionales; La gestión del talento; y El modelo de competencias.

Según lo analizado por Guerrero, Armando; el factor humano es uno de los ejes fundamentales para el éxito de toda organización pues de acuerdo a lo estudiado es aquel pilar que permite lograr el éxito de la empresa, por esa razón es necesario no obviar a este punto ya que si tenemos un mejor manejo del talento humano tendrás a un personal motivado que cumpla con las expectativas que se desea obtener, para Armando Guerrero los puntos tomarse en cuenta para un mejor manejo del personal son el entorno laboral el cómo se la relación que viene dando entre los trabajadores, el trabajo en equipo, la gestión de talento que se viene realizando la motivación que se le debe brindar, los modelos de competencias obtenido así mayores resultados.

(Avila & Orellana, 2012), “Propuesta de un Diseño de Gestión por Competencia para el Talento Humano en el Proyecto de Exploración Minera IAMGOLD Ecuador S.A.” Facultad de Ingeniería Comercial de la Universidad de Cuenca. Ecuador.

En dicha Investigación se concluyó considerando que: el Proyecto de dicha empresa no tiene un departamento de recursos humanos establecido exclusivamente, ya que la empresa no está en la fase de producción sino que se encuentra en la fase de exploración ,y sus funciones no están muy bien definidas claramente las funciones y responsabilidades de cada puesto debido a que no existe un manual de funciones por lo que podría generar esto momentos de incertidumbre en los empleados o en las gestiones de autoridad. El actual proceso de selección y contratación es más enfocado a las estrategias y políticas internas de la empresa. Otro factor observado en el proceso de estudio es la falta de un correcto proceso de inducción, debido al manejo de las políticas actuales que lleva a cabo IAMGOLD Ecuador S.A. o al desconocimiento de las ventajas que esta otorga en el desempeño y motivación de un nuevo talento al momento entrar a ser parte de la empresa. Según lo mencionado por Ávila, J. y Orellana R. En la empresa IAMGOLD Ecuador S.A. no cuenta con departamento de recursos humanos siendo esto perjudicial para la empresa, pues no se le da la debida importancia al factor humano siendo este el capital más valioso que posee toda organización porque con una buena dirección de personas conseguiremos mejores resultados, no teniendo un departamento de recursos humanos no se cuenta con una efectiva descripción de los que quiere en cada uno de los puestos ocasionando mayores gastos para la organización.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

(Quintanilla, 2008), “*Competencias de Gestión y Desempeños Laborales en las Municipalidades de Ayacucho*”. Tesis para optar el Título Profesional de

Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga; Ayacucho – Perú.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones: Un nuevo inicio para los directivos y colaboradores en general de las municipalidades de Ayacucho, tiene el reto de adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios, siendo importante adaptar todo un sistema de Competencias de Gestión en busca de la excelencia empresarial, debido a la influencia significativa de ésta en los desempeños laborales. Es importante conocer perfectamente el desarrollo de habilidades, conocimientos, la capacidad para desarrollar la tecnología aplicada, las destrezas para el trabajo en equipo, promover habilidades para la creatividad e iniciativa, saber realizar proyectos para decidir en momentos de riesgos, saber manejar las conductas, los valores empresariales, etc. Es decir, dirigir su acción hacia un sistema de Competencias de Gestión como estrategia de desarrollo y cambio de las municipalidades, porque influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de los referidos municipios. Se toma en cuenta que la labor personal, la escasa simplificación, la rigidez normativa y la evasión de responsabilidades son características de los métodos tradicionales de trabajo, estos inciden en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho. Por ello es importante incluir modelos de Competencias de Gestión.

De acuerdo lo detallado por Quintanilla, Keny; al estudio realizado en la Municipalidad de Ayacucho; es que es necesario que sus directivos y en general todo el personal tienen que adecuarse a las competencias de gestión que presenta o que se tiene determinado para cada uno de los puestos de la

municipalidad siendo esto lo indicado para toda organización porque si no contamos con un personal que quiere mejorar y responder a los nuevos desafíos que se le presenta que esté dispuesto al cambio ese personal tiene que ser separado; se estaría trabajando con personas que no muestran iniciativa que no cubren la expectativas que se requiere para dicho puesto teniendo dicha convicción los integrantes tienen que poner de su parte y sentirse satisfechos con lo que realizan por qué un personal que no se sienta satisfecho con lo que viene realizando no realizara un trabajo adecuado trayéndoles mayores problemas tanto a ellos como a la misma municipalidad porque será necesario contratar nuevo personal para que nos den los resultados esperados generando mayores gastos para municipalidad por eso es indispensable realizar un nuevo modelo de gestión para cambiar el sistema que todos los integrantes vienen presentado.

(Casa, 2015), “*Competencias de Gestión y Desempeño Laboral del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de san Jerónimo*”. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Nacional José María Arguedas; Andahuaylas Perú.

Se realizó la siguiente investigación llegando a las siguientes conclusiones: El concepto de Competencias de Gestión está vinculada al proceso de selección de personal, Capacitación y desarrollo y al desarrollo profesional la comunicación. Los resultados a los que se concluye están en función de los conceptos y definiciones que sustentan diversos autores como soporte teórico para la investigación. Es preciso resaltar como resultado final que, un aspecto fundamental considerado una nueva filosofía, para ejecutivos y trabajadores

en general, es como adecuarse a los vertiginosos cambios, siendo especialmente un compromiso establecer propuestas de cambio en busca de la excelencia organizacional, ello porque la influencia es significativa para los desempeños laborales. Asimismo, se tiene que tener una adecuada comprensión para el mejor desempeño de habilidades y destrezas, capacidad de manejo de la tecnología aplicada, tener la capacidad de poder realizar para el trabajo en equipo, fomentar la realización de la creatividad e iniciativa de los miembros de la organización, tener la capacidad de dar soluciones a problemas que se presenten, orientando de forma adecuada las diversas actitudes y conductas, desarrollo de los valores institucionales, la capacitación por medio de la gestión de competencias, etc. Fundamentalmente plasmando un sistema de Competencias de Gestión orientado al cambio en las organizaciones municipales. De acuerdo a lo que nos presenta Casa Maribel en su tesis realizada en la municipalidad de san Jerónimo de Tunan, muchas veces la contratación de personal con el cambio de gobierno se realiza de manera empírica y no siguiendo un determinado de modelo de competencias de gestión, ya que esta está vinculada directamente con la selección de personal pues aquí se analiza cuáles son las características que necesitamos para un determinado puesto por ello el reto que se tiene en esta municipalidad y en muchas otras, es cambiar el sistema de gestión por competencias; porque si buscamos un mejor desempeño tienes que tener al personal adecuado para el puesto adecuado, un trabajador satisfecho que tiene un verdadero conocimiento de lo que realiza en su trabajador, capaz de afrontar uno y mil retos aquel que te muestra la iniciativa que estás buscando, las nuevas ideas

que te puede brindar por ello es necesario cambiar el sistemas, que se viene utilizando para conseguir mejores resultados.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Cultura organizacional

De acuerdo (Fleury,1989, p. 22) citado por (Pérez, Naranjo, & Roque, 2009) menciona que la Cultura Organizacional: “Es un conjunto de valores, normas, hábitos y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos que de una manera u otra son compartidos por el grupo d personas que conforma dicha organización, que, en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominios”. (p. 59) En función a la definición establecida por cultura organizacional, podríamos decir que el desarrollo de actividades de toda organización, dependerá de cómo ellas apliquen sus normas a cada uno sus integrantes, en relación a identificar la necesidad, seleccionar al que cumpla el perfil y finalmente desarrollando medidas para el manejo de trabajo en equipo y sea de beneficio para la organización, puesto que el talento de la organización abarca; sus pensamientos, el lenguaje, las diversas actividades y las relaciones con el ambiente laboral.

Según lo que nos menciona (Fleury, 1989) , “existe una relación directa entre la cultura y la actividad social dentro de un conjunto de empleadores que se viene presentando en cada organización, influyendo la experiencia de cada uno de sus integrantes, así mismo, el lenguaje, su diversidad de costumbres, las diferentes creencias que muestran, las supersticiones, el vestuario el cómo

creen que deben vestirse y la conexión con la naturaleza los diferentes factores que diferencian a un individuo de otro” Fleury (1989 p. 22).

Según el autor (Nosnik, 2005) nos menciona que el estudio de las culturas organizacionales le ofrece a cada colaborador de una organización- ya sea ésta gubernamental, empresarial o filantrópica, la oportunidad de reforzar su liderazgo y planear su desarrollo efectivo de sus áreas a través de quienes integran los equipos de las mismas. (p. 15)

Entonces se podría decir que es importante la existencia de la cultura ya que ello tiene una conexión positiva para brindar un alto nivel de satisfacción hacia los integrantes de la empresa para poder realizar sus labores. Atrayendo una óptima atención, transmiten la visión que tiene la organización y conociendo la misión porque surge. Muchas veces soliendo honrar como determinados héroes a los individuos que presentan mayor productividad y son más creativos para la realización de sus funciones. Gracias a que ellos reconocen el trabajo y logran retribuir los esfuerzos de estas personas, las culturas organizacionales los identifican como modelos a seguir. (Newstrom, 2011)

Entonces analizando lo presentado en el libro mencionado en párrafo anterior, en el trabajo, es fácil discernir, que los trabajadores, conozcan la cultura organizacional que presenta la empresa, siendo esta la motivación que les permita realizar mejor sus funciones.

Según (Gubman, 2000) nos menciona en su libro “El Talento Como Solución: Cómo alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios”, La Cultura Organizacional es definida como la llamada creencia de los negocios y de los valores que se acepta y la lista de creencias y valores

individuales, que se desea que tengan su gente en el trato que se tenga con sus clientes, el trato que brinda a sus colegas y a su entidad. Entonces la cultura organizacional es la representación de aquellas normas informales, no escritas, que orienten la orientación para el comportamiento de cada uno de los integrantes de la organización en el transcurso del día a día y como modelos para poder dirigir sus acciones para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es entonces el conjunto de hábitos que presenta cada individuo, costumbres y creencias que son creadas por las normas, de determinadas por cada uno de los integrantes de la empresa. La cultura organizacional refleja los conocimientos que tiene cada una de las organizaciones.

De acuerdo a lo mencionado por Gubman, es necesario alinear la estrategias que idealizamos con los integrantes de la organización, hacer que este se convierta en un solo eje; porque es necesario que el talento humano, se identifique con los objetivos que se quiere lograr, para así realizarlo de una mejor manera conociendo a fondo cuales son las herramientas, con que cuenta la empresa para llevar en marcha las estrategias; obteniendo así resultados exitosos entonces, podemos decir que la mentalidad de cada institución es la cultura organizacional.

(Ivancevich, Konopaske, & Matteson, Comportamiento Organizacional, 2006), en el libro “Comportamiento Organizacional” determina que la Cultura Organizacional es la unión de símbolos, diversos lenguajes, tecnología, rituales y mitos, de los guiones organizacionales derivados de los guiones personales de creadores, o de líderes dominantes en la empresa.

Según Edgar Schein, citado por (Amaru, 2009) la cultura organizacional es: “Un conjunto de premisas que un grupo aprende a aceptar, como resultado de la solución de problemas de adaptación al ambiente y de la integración interna. Esas premisas funcionan lo suficientemente bien como para que se consideren válidas y puedan enseñarse a los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas de adaptación externa e integración interna” (p. 265).

(Robbins & Judge, 2013) quien nos dice que: “la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros el cual distingue a una organización de las demás” (p. 513). Además, nos dice que “las características que diferencian la cultura organizacional de una empresa a otra, tales como: la innovación y toma de riesgos; la atención a los detalles; la orientación a los resultados; la orientación a la gente; la orientación a los equipos; el dinamismo y la estabilidad” (pp. 512-513).

De igual manera (Chiavenato, Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones., 2015) nos menciona que: “Es un conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas, compartidos por todos los miembros de una organización. La cultura refuerza la mentalidad predominante” (p. 124)

A. Componentes de la cultura organizacional

De acuerdo al trabajo desarrollado por (Amaru, 2009) “los componentes de la cultura se distribuyen en niveles: los que se sitúan en los niveles externos son visibles y los que se ubican en los niveles interiores no se revelan al observador” (p. 266).

a. Artefactos

“Los componentes más visibles de una cultura organizacional son sus artefactos. Éstos comprenden la arquitectura, los vehículos, la ropa y los productos que las personas utilizan” (Amaru, 2009. p. 266).

b. Tecnología

(Amaru, 2009) “La tecnología es el conjunto de conocimientos que las personas y las organizaciones utilizan para resolver problemas. Aunque la palabra tecnología haga pensar en artefactos, no se limita a ese sentido. Cada vez que usted escribe, utiliza tecnología. Ésta comprende la propia escritura y es la herramienta que se usa para escribir, no importa si se trata de una computadora, de lápiz y papel o de gis y pizarrón” (p. 267).

c. Símbolos

(Amaru, 2009) “Los símbolos comprenden comportamientos y objetos que transmiten mensajes y significados dentro de una cultura organizacional. Son elementos como ceremonias, rituales, imágenes, hábitos y lenguaje. En ciertas empresas ese componente de la cultura es de gran importancia, porque refuerza los valores organizacionales y el sentido de identidad colectiva. Además de los tribunales, la policía militar, las iglesias de diversas creencias las universidades antiguas son ejemplos de organizaciones cuyos símbolos intentan crear una drástica impresión tanto entre sus integrantes como en el público externo” (pp. 267-268).

d. Valores

(Amaru, 2009) “Los valores son la parte más íntima de la cultura organizacional. Comprende creencias, prejuicios, ideología y todas las

actitudes y juicios que comparten los integrantes de la empresa respecto de cualquier elemento interno o externo. Algunos autores distinguen los valores declarados (o discurso oficial) de los valores reales, que son los que guían el comportamiento de las personas en la organización” (p. 268).

B. Características de la cultura organizacional

Según (Luthans, 2008) en su libro “Comportamiento Organizacional”, establece lo siguiente:

- a. Regularidad de los comportamientos observados:** Cuando los participantes de la organización o empresa interactúan unos con otros, usan un determinado lenguaje, una terminología y rituales comunes que están relacionadas con la buena disposición que presenta cada uno y el eficaz comportamiento.
- b. Normas:** Existen una lista de normas del comportamiento, incluyendo directrices sobre cuanto trabajo se debe realizar, que en muchas organizaciones lo pueden llamar a “no hacer demasiado”; no hacer muy poco.
- c. Valores dominantes:** Se tiene diversos valores importantes que cada organización siempre apoya y espera que los integrantes lo puedan compartir.
- d. Filosofía:** Hay políticas que permiten establecer las costumbres que tiene cada empresa en cuanto a la manera de cómo tratar a los empleados.
- e. Reglas:** Se tiene un grupo de directrices estrictas que son muy estrictas que están relacionadas a que exista una buena relación en la organización. Poder llevarse bien unos a otros. Por ello se busca que los empleados que

ingresan deben aprender cómo es el funcionamiento de todo para poder ser aceptados como los nuevos miembros del grupo de manera plena.

- f. **Ambiente organizacional:** Este se refiere a la sensación general que transmite la distribución física, la manera de interactuar de los participantes y la forma en que se conducen los miembros de la organización.

Mientras que (Newstrom, 2011). En su libro “Comportamiento Humano en el Trabajo”, señala 10 características:

- a. **Distintiva:** Cada organización no tiene ningún parecido en el ámbito de un mercado, cada una posee una historia, modelos de comunicación, proceso, sistemas y procedimientos, misión y visión establecidos de forma especial, relatos y mitos propios que, en su totalidad, constituyen su cultura distintiva.
- b. **Estable:** Las culturas son de ambiente relativamente estable, está comprobado que están sujetos a cambios, pero lo hacen con mucha lentitud al paso del tiempo.
- c. **Implícita:** En lo práctico se conoce que la mayoría de lo mencionado como culturas organizacionales, proverbialmente han sido implícitas más que explícitas.
- d. **Simbólica:** La mayoría de las culturas organizacionales, son consideradas como representaciones simbólicas de las creencias y valores subyacentes.
- e. **Ningún tipo es la mejor:** No existe un único modelo de cultura para ser aplicado a las empresas, es que la cultura obedece a las metas de la

organización, la naturaleza de la competencia y otros factores que operan en su ambiente.

- f. **Integrada:** Las culturas se explorarán y conocerán con mayor facilidad cuando sus elementos están integrados y en general son correspondientemente congruentes, o sea se acomodan como las piezas de un rompecabezas.
- g. **Aceptada:** Un aspecto especial es que todos los miembros de la organización deben aceptar, o si no acoger los supuestos y valores de la cultura.
- h. **Reflejo de la administración superior:** Gran parte de las culturas progresan directamente desde la administración superior, pues lo que la organización pregona debe y tiene una poderosa influencia en sus empleados.
- i. **Subculturas:** Dado que una organización es un sistema, una organización puede estar compuesta por varias subculturas.
- j. **De fuerza diversa:** Las culturas tienen fuerza diversa, estos pueden considerarse como fuertes o débiles, lo que depende principalmente de su grado de efecto sobre la gestión del empleado y la amplitud con la que se comparten las creencias y valores existentes.

De acuerdo a (Chiavenato, 2015) en su libro “Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones”, menciona 6 características:

- a. **Regularidad de los comportamientos observados:** (Chiavenato, Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las

Organizaciones., 2015) “ Las interrelaciones entre los trabajadores se caracterizan por un idioma o medio y código de comunicación común, terminología adecuada y rituales relativos a las conductas y diferencias” (p. 126).

- b. Normas:** (Chiavenato, Comportamiento Organizacional: La Dinamica del Exito en las Organizaciones., 2015) “Son los Patrones de comportamiento, las actitudes de trabajo, los reglamentos y lineamientos sobre el desarrollo de actividades cotidianas” (p. 126).
- c. Valores dominantes:** (Chiavenato, Comportamiento Organizacional: La Dinamica del Exito en las Organizaciones., 2015) “Considerados como principios que preserva la organización, directivas que fueron plasmados para ser practicados y que los demás trabajadores deben compartir, estos pueden ser identificados como: como la calidad de productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia” (p. 126).
- d. Filosofía:** (Chiavenato, Comportamiento Organizacional: La Dinamica del Exito en las Organizaciones., 2015) “Las diversas políticas que permiten reflejar las creencias sobre el manejo adecuado hacia los trabajadores” (p. 126).
- e. Reglas:** (Chiavenato, Comportamiento Organizacional: La Dinamica del Exito en las Organizaciones., 2015) “Son las guías o parámetros establecidos regulan el comportamiento de los trabajadores en la organización. Por ello es necesario que los nuevos colaboradores o integrantes deben aprenderlas para adaptarse al grupo” (p. 126).

- f. **Clima organizacional:** (Chiavenato, Comportamiento Organizacional: La Dinamica del Exito en las Organizaciones., 2015) “La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas” (p. 126).

C. Fases de la cultura organizacional

Los autores (Franklin & Krieger, 2011), establecen cuatro fases para la cultura organizacional según el estudio que realizaron entre ellos tenemos:

1. **Fase estable:** En esta fase es factible visualizar cambio alguno, esto talvez por no existir la necesidad o el estímulo para cambiar.

2. **Fase reactiva:** En esta fase se pueden mostrar dos aspectos:

Se aceptan cambios o arreglos mínimos, nada podría modificarse en realidad. Básicamente es identificar una cultura conservadora, defensora del statu quo que representa, frente a la situación actual que presenta, es decir el orden organizacional vigente.

Se corre detrás de los hechos; se realizan, cambios y ajustes buscando adaptar la organización al medio cuando ya es inevitable no hacerlo, no hay lugar a dejar sin efecto estos cambios, que conllevarían a un problema posterior, incluyendo la desaparición. En esta fase las fuerzas del entorno son los que originan los cambios por lo cual se denominan culturas oportunistas e imitadoras.

3. **Fase anticipadora:** En este caso la organización busca anticiparse a los hechos para aprovechar las oportunidades que se les viene presentado en el momento y hacer frente a los desafíos o amenazas mediante la instauración de cambios a priori. Es proactiva y estratégica. Explora el

contexto, realiza una búsqueda de nuevos valores y prácticas. Genera una cultura creativa que le posibilita encarar grandes cambios.

- 4. Fase de mantenimiento creativo:** Es cuando se genera una cultura que posibilita el aprendizaje, la innovación y el cambio continuo.

Teniendo las cuatro fases que nos muestra (Franklin & Krieger, 2011), existe una diferente repuesta para cada una de estas fases pues al inicio no se muestra cambio alguno ya que no presenta ninguna amenaza, pero al tener una se llega a la fase reactiva que te permite tener dos alternativas una que son pequeños cambios que no afecten el estado actual o que no se realicen en grandes proporciones para no sentir el cambio realizado y la otra que es realizada ya por necesidad porque ya es necesario que realice el cambio porque no hay otra alternativa, la tercera fase que permite realizar acciones antes de que suceda muy recomendable para toda organización pues si estas delante de lo que pueda suceder muchas veces puedes minimizar los riesgos que pueden suscitarse y la última tomándola como una buena opción que nos lleva al aprendizaje e innovación.

D. Niveles de cultura organizacional

Según (Franklin & Krieger, 2011), en su libro Comportamiento Organizacional, hay tres niveles:

- 1. Nivel 1: Producciones.** El nivel más visible de la cultura organizacional son las producciones y creaciones, y se percibe en su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones y la conducta expresa de sus miembros.

El análisis de tales aspectos implica recolectar suficientes datos sobre la manera en que se comunica la gente, lo que permite reducir, desde el punto de vista del sujeto integrado, que significado hay que atribuir en las conductas manifiestas. (p. 365)

2. **Nivel 2: Valores.** Todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser, a diferencia de lo que es. Cuando un grupo se enfrenta a una nueva tarea, situación o problema, la primera solución que se proponga tendrá la jerarquía de un valor sólo porque aún no existe un principio aceptado para determinar lo que es fáctico y real. (p. 365)

Algún miembro de grupo por lo general el fundador tiene convicciones sobre la naturaleza de la realidad y sobre la manera de tratarla, y propondrá una solución como si se tratara de una creencia o un principio vasado en hechos, pero el grupo no sentirá la misma convicción hasta que no lo admita la manera colectiva como una opción válida para enfrentar el problema. Si la solución prospera y el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa de manera gradual por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia y más adelante, presunción. (p. 365)

3. **Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas.** Las presunciones básicas son distintas de lo que algunos antropólogos llaman orientaciones de valores dominantes. Las orientaciones dominantes reflejan la solución preferida entre varias alternativas básicas, si bien todas las opciones siguen siendo visibles en la cultura y cualquier miembro de la misma

puede de manera ocasional, actuar de acuerdo con ellas o con las dominantes. (p. 366)

E. Dimensiones de la Cultura Organizacional

(Dubrin, 2008), en su libro “Relaciones Humanas. Comportamiento Humano en el Trabajo”, establece nueve dimensiones:

- a. Individualismo:** (Dubrin, 2008) “Es el proceso o actitud mental por la cual, el individuo se posiciona siempre en el primer lugar y cree que sus propios intereses tienen prioridad, ante todo” (p. 106)
- b. Colectivismo:** (Dubrin, 2008) “Contrariamente a lo mencionado anteriormente, el colectivismo busca establecer la importancia del grupo y la sociedad, y no del individuo, pero que deben recibir la máxima prioridad. (p. 107)
- c. Materialismo:** (Dubrin, 2008) “Se hace ahínco en que en las organizaciones deben de prevalecer adquisición de dinero y bienes materiales. (p. 108)
- d. Interés por el bienestar de los demás:** (Dubrin, 2008) “El de vital importancia generar, mayor importancia a las relaciones personales y orientar en la búsqueda del bienestar de los demás. (p. 108)
- e. Formalidad:** (Dubrin, 2008) “Característica cultural donde se atribuyen aspectos de importancia a la tradición, la ceremonia, las reglas sociales y la posición social. (p. 108)
- f. Informalidad:** (Dubrin, 2008) “Característica cultural relativa a la adopción de una actitud que resta importancia a la tradición, la ceremonia, las reglas sociales y la posición social. (p. 108)

- g. Orientación apremiante hacia el tiempo:** (Dubrin, 2008) “Característica cultural de percibir el tiempo como un recurso escaso y tender a ser impacientes. (p. 108)
- h. Orientación displicente hacia el tiempo:** (Dubrin, 2008) “Característica cultural en la cual la gente ve el tiempo como un recurso ilimitado e interminable y, por ende, tiende a ser paciente. (p. 108)
- i. Cultura de alto contexto:** (Dubrin, 2008) “Una cultura que hace un extenso uso del lenguaje corporal. (p. 108)

Otros autores como: Carrión, (2007) citado por (Figuroa, 2015), quien después de muchas investigaciones en el ámbito del sector público gubernamental; pero que además es un factor que se vivencia en el ámbito privado, conlleva a determinar que la cultura organizacional establece las dimensiones de la cultura organizacional:

a. Colectivismo:

Según (Dubrin, 2008) “el colectivismo es el sentimiento de que el grupo y la sociedad reciben la máxima prioridad. Los miembros de una sociedad que valora el individualismo se preocupan más por sus carreras que por el bien de la familia” (p. 106) conocido por su enfoque de relativismo cultural, menciona por el año 1952 que los procesos culturales deben entenderse como relativos, ya que estos dependen de las experiencias históricas y específicas de cada comunidad.

Menciona además respecto al Colectivismo; “definida como la parte del ambiente edificada por el hombre, la cultura es esencialmente una construcción que describe el cuerpo total de creencias, comportamiento o

conducta, saber, sanciones, valores y objetivos que señalan el modo de vida de un pueblo”

Asimismo, Hofstede, citado por (Piqueras, 2014) menciona que el individualismo se refiere a sociedades en las que los lazos entre los individuos están sueltos y se espera que todos cuiden de sí mismos y de su familia inmediata. Por otro lado, señala que el colectivismo se refiere a las sociedades en que las personas, desde su nacimiento, se integran fuertemente en grupos internos, que durante toda su vida siguen protegiéndose a cambio de una lealtad incondicional.

b. Materialismo

Es importante para la definición de esta dimensión, considerar los aportes de: (Dubrin, 2008) dicho autor, menciona que: “el materialismo se refiere al énfasis puesto en la asertividad y en la adquisición de dinero y bienes materiales. También significa una disminución en la preocupación por los demás” (p. 108) “los valores de las poblaciones occidentales han ido cambiando de hacer hincapié sobre el bienestar material y la seguridad física, a hacerlo sobre otros aspectos relacionados con la calidad de vida. El proceso de cambio se ha dado fundamentalmente entre sectores juveniles, formados por generaciones que no han conocido ninguna guerra y que se han criado y educado en un ambiente de prosperidad económica y social. Pero, puesto que esas generaciones van reemplazando gradualmente a las viejas, cabe pensar que los valores prevalecientes en las sociedades occidentales se están transformando lenta y

progresivamente, y que, como consecuencia, también lo están haciendo sus culturas.

La dimensión materialismo pos materialismo, que trata de definir y medir el cambio cultural que se ha venido efectuando en estas sociedades, se basa sobre el supuesto que establece la jerarquía de necesidades de Maslow. De esta forma, según la hipótesis de Inglehart, existe un gran número de individuos entre los que predominan objetivos dirigidos hacia la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad física.

c. Formalidad

Según, (Dubrin, 2008) nos menciona que “La formalidad concede una gran importancia a la tradición, ceremonia, normas sociales y rango. En el otro extremo, la informalidad se refiere a una actitud casual respecto a las tradiciones, ceremonia, normas sociales y rango” (p. 108) ha hecho énfasis en el concepto de conocimiento de una cultura como un factor determinante en la habilidad para minimizar los malentendidos con personas de diferentes culturas y comprende el lenguaje, la economía, la política, la historia, las costumbres sociales, gustos culinarios, etc. De acuerdo a sus estudios uno de los principales componentes para desarrollar una inteligencia cultural es la parte motivacional. Si una persona tiene la estimulación de adaptarse y abrirse camino en otra cultura, eventualmente lo logrará. Un modelo que abarca los conceptos anteriores y se aplica en los negocios internacionales es el desarrollado por Johnson et al., (2006). En el modelo intervienen los siguientes factores:

- **Atributos personales.**

Son los valores, normas y creencias de nuestra cultura materna, esto aunado a los rasgos característicos de personalidad que incluyen curiosidad, flexibilidad, resistencia a la incertidumbre, perseverancia, etc.

- **Destrezas personales.**

La experiencia o facilidad de hacer algo es un componente de comportamiento de la inteligencia cultural. Dentro de esta dimensión se encuentra, por ejemplo, la habilidad de comunicarse con otra cultura, poder adaptarse a normas de diferentes entornos, manejo del estrés y resolución de conflictos.

- **Conocimiento cultural.**

El conocimiento cultural general se refiere al proceso que realiza el individuo al identificar como difiere su cultura de otras es decir tomar en consideración que su manera de comportarse puede estar bien en el contexto cultural en el cual siempre se ha desenvuelto, pero no en un extraño. Por ejemplo, en Perú los trabajadores pueden desarrollar diálogos, sobre cualquier tema en los lugares de trabajo, en otras culturas esto está mal visto porque se considera una invasión de tiempo y espacio a otras personas que están trabajando.

2.2.2. Competencias para la gestión

Es una indispensable y estratégica herramienta que permite enfrentar diferentes retos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia, todas las competencias particulares, de acuerdo a las necesidades operativas. Certifica el desarrollo y la aplicación de una administración del potencial que

se tiene de cada una de las personas, “de lo que saben hacer” o podrían hacer. (Cruz, Rojas, Vega, & Villegas, 2010)

(Santos, 2001), menciona en relación a las competencias de gestión: “Las competencias de gestión buscan a partir de la definición de un determinado perfil de competencias y de posiciones dentro del mismo, que los momentos de verdad entre una empresa y sus empleados sean conscientes y apunten, en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa para el logro”. “La gestión es efectuar acciones que permiten contribuir para el logro de objetivos. (...). Capacidad y sobre todo una buena disposición para el buen desempeño”. “Competencias de Gestión aquella herramienta estratégica indispensable que no permite enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio el cómo se debe responder audazmente”. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas.

Contando con las características necesarias como base del progreso en una institución debe priorizarse, el adquirir y desarrollar conocimientos, que se necesita para un determinado puesto, habilidades que permitan la creación de nuevas ideas que permita abrir campos de enseñanza y cualidades básicas y específicos para producir resultados de negocio.

De acuerdo a un estudio realizado por Management & Medios (2008); Identificamos algunos objetivos básicos para buscar el adecuamiento o implantación del Modelo de Competencias de Gestión:

- Priorizar el desarrollo de las Trabajadores con los objetivos estratégicos de la organización.

- Definir en cada puesto las “conductas de éxito” que se requieren y benefician a la organización.
- Determinar cuál es la diferencia entre el desempeño actual y el requerido acorde a las definiciones estratégicas de la empresa

(Alles, 2007), expresa que: “Competencias de Gestión es el modelo de gerenciamiento que permite evaluar las diferentes competencias específicas que requerimos para un determinado puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta es decir como ellos van a poder cubrir nuestras necesidades”.

“Lo que venimos buscando, además, podemos decir que es una herramienta que permite acomodar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización” (Alles, 2007)

“La Competencias de Gestión exige que la gestión que se tiene respecto a la selección de los recursos humanos sea entendida desde una perspectiva integral, implantando y desarrollando diferentes políticas que, de forma simultánea, sean vertebradas por un eje central, el de las competencias laborales”. (Alles, 2007)

“La administración de recursos humanos implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de la relación laboral: pues se tiene una serie de procesos; reclutar buscar y seleccionar personal, mantener la relación laboral/contractual dentro de las normas vigentes del país, capacitar y entrenar al personal realizar la adecuada inducción, desarrollar sus carreras, el cómo viene realizando determinados trabajos y evaluar su desempeño”. (Alles, 2007)

Estos recursos que consideramos estratégicos porque nos marcan la diferencia entre nuestra organización y otra, pues nos ayuda a obtener lo que realmente necesitamos las empresas deben manejarse en ambientes altamente competitivos y para ello cuentan con sus recursos humanos” (Alles, 2007).

“Los gerentes operativos deben realizar un trabajo juntamente con el área de Recursos Humanos según nos señala Martha Alles pues deberán dedicar tiempo y esfuerzos a capacitar y a entrenar al personal Tanto él que ingresa como con el que ya contamos”.

La estrategia de recursos humanos es la que permite agregar valor diferenciado a la empresa definiendo su Visión que es lo que desean lograr, la Misión por qué están hechos y valores de la organización que permite identificar la cultura organizacional de la misma, estos últimos deben integrarse a la administración a través de convertirlos en competencias cardinales; las que creemos que son relevantes para la empresa (aquellas que toda organización debe poseer). “El área de Recursos Humanos, de este modo, agrega valor y su gestión puede ser medida como resultados financieros” (Alles, 2007).

Los colaboradores, tendrán establecidos determinados mecanismos para certificar los conocimientos obtenidos y las habilidades y actitudes mejorados en su vida laboral, proponiendo las posibilidades de movilidad laboral, dentro o entre distintos sectores productivos y contarán con información sobre los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para desempeño de sus funciones y para planificar posibles trayectorias de desarrollo personal y profesional. (Alles, 2007). “Los empleadores tendrán que contar con nuevos parámetros que les permitirá contar con estándares definidos y aceptados para

hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal del nuevo personal que necesitan para un determinado puesto de trabajo; apoyar procesos de evaluación del desempeño con las normas y estándares definidos en general, para orientar su inversión en el desarrollo de los recursos humanos” (Alles, 2007).

Según lo que nos menciona (Schermerhorn, 2008) Las competencias se agrupan de la siguiente forma según el estudio realizado por el:

- a. **Competencias Técnica:** Aprender a hacer; cuales son los saberes prácticos y teóricos que es necesario que el egresado domine.
- b. **Competencias Cognitivas:** Aprender a conocer. Son el grupo de Habilidades de conocimientos y valores Científicos, La percepción que tienen, la memoria o el lenguaje que deberá adquirir el egresado para aprender a comprender.
- c. **Competencias Formativas:** Aprender a ser y convivir. Estas competencias están conformadas por los Valores, actitudes profesionales que es lo correcto o no, sociales como relacionarse con la propia sociedad y filosóficas cuáles son sus ideales que deben tener los egresados.

De acuerdo a lo elaborado por (Hellriegel & Slocum, 2009) en su libro Comportamiento Organizacional, existen siete tipos de competencias:

- a. **Competencia personal:** La competencia personal incluye los conocimientos que nos pueden brindar , las habilidades con las cuentan, la resolución de problemas y capacidades la respuesta ante un problema el tipo de respuesta que usaran y el nivel de estrategia a utilizar para evaluar sus fortalezas y debilidades, establecer sus metas profesionales y

personales y perseguirlas; que aprendan el equilibrio entre su vida personal y su vida laboral; y participar en el aprendizaje de cosas nuevas, entre ellas habilidades, comportamientos y actitudes nuevas o modificadas. Estar dispuestos al cambio.

- b. Competencia para la comunicación:** Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para emplear todas las formas de transmitir, realizar una comunicación asertiva comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos conociendo los principales modelos principales y la caja de herramientas de comunicación adecuada (verbales, auditivas, no verbales, escritas, electrónicas y demás) para tener una respuesta correcta a los nuevos retos d nuestro entorno volátil, los a efecto de poder transmitir e intercambiar información y emociones. Podemos suponer que esta competencia es como el sistema circulatorio que nutre a las otras competencias.
- c. Competencia para la diversidad:** Incluye todos los conocimientos, habilidades, y capacidades para valorar las características singulares que presentan cada uno de los individuos y de los grupos, por ello es necesario líderes con competencias globales que trabajen con diferentes experiencias, para admitir estas características como fuentes potenciales de fuerza para la organización y apreciar la singularidad que cada individuo presenta. Esta competencia también implica la habilidad para ayudar a las personas a trabajar juntas de forma efectiva, a pesar de que sus intereses y antecedentes sean bastante diferentes.

d. Competencia ética: Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para reunir los valores y los principios que diferencian lo correcto de lo incorrecto, cuando se toman decisiones y eligen conductas. La ética se refiere a valores y principios que diferencia el bien del mal.

e. Competencia transcultural: Contiene los conocimientos, habilidades y capacidades para reconocer y aceptar las similitudes y diferencias que existen entre las naciones y culturas basado en ello, abordar las cuestiones organizacionales y estratégicas clave con una mentalidad abierta y curiosa.

La cultura es el modelo específica de la forma de vivir, pensar, sentir y creer; que las personas desarrollan y transmiten, de forma consciente o inconsciente, a las generaciones posteriores. Para que una cultura exista debe:

- Ser participada por la mayoría de los miembros de un grupo mayor o de una sociedad entera.
- Ser transmitida de una generación a otra.
- Dar forma a las percepciones, los juicios y los sentimientos, así como a las consecuentes decisiones y comportamiento.

f. Competencia en equipos: Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para desarrollar, apoyar, facilitar y liderar grupos de modo que alcancen las metas de la organización. La competencia en equipos incluye los conocimientos, habilidades y capacidades clave que les permitirán ser efectivo para:

- Determinar cómo y cuándo utilizar el enfoque de equipo y si se utiliza uno, cual es el tipo de equipo que resulta más conveniente.
 - Advertir o liderar el proceso para determinar las metas claras de desempeño para el equipo.
 - Participar o liderar las diligencias para establecer las diversas responsabilidades y tareas del equipo en general y de los miembros individuales en particular.
 - Solucionar los conflictos personales y los relacionados con las tareas entre los miembros del equipo.
 - Evaluar el desempeño de la persona y el del equipo en lo relativo a las metas, incluye la capacidad para aplicar acciones correctivas cuando sea necesario.
- g. Competencia para el cambio:** Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades clave para reconocer e instituir las adaptaciones necesarias o para transformaciones enteramente nuevas de las personas, las tareas, las estrategias, las estructuras o las tecnologías del área de responsabilidad de una persona.

Las fuerzas tecnológicas, sobre todo las tecnologías de información basadas en computadora e internet, siguen revolucionando la forma de atender a los clientes, la forma en que los empleados se comunican y forman redes entre sí y con grupos de interés externos, como los clientes, los proveedores, los competidores y las dependencias gubernamentales, y la forma de desempeñar las tareas, de estructurar las organizaciones, de dirigir y administrar a los recursos humanos.

(Hellriegel & Slocum, 2009), menciona que “El cambio tecnológico puede tener efectos positivos, como productos y servicios de mejor calidad y menor costo; pero también los puede tener negativos, como la erosión de la privacidad personal, el estrés laboral y los problemas de salud (vista cansada, etc.)”. “La revolución tecnológica es una fuerza impulsora que está creando la necesidad de administrar el cambio de forma activa”

A. Objetivos de una Competencias de Gestión

El enfoque de Competencias de Gestión tiene como objetivo principal, implantar un nuevo estilo de dirección, para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización. Considerando lo expuesto por Consultores, (Ernst & Young Consultores, 2008) ; respecto de las Competencias de Gestión, citados por (Lira, 2006), los objetivos a alcanzar son:

- Ordenar las diversas estrategias relacionados al recurso humano con la estrategia general de la empresa. Es muy importante establecer que quienes poseen la clave o llave para alcanzar los objetivos estratégicos son únicamente las personas. Se puede establecer un marco de referencia respecto al modelo de Competencias de Gestión en donde los empleados dirijan su desempeño hacia los objetivos que tiene propuesto la empresa, convirtiendo en comportamiento las necesidades organizativas del mañana.
- Optimizar la relación persona - puesto. La identificación especial del perfil de los puestos y de las personas, conlleva a generar información

a la organización, para mejorar la adecuación entre ambos. Al posibilitar el modelo esta comparación, permitirá gestionar las diferencias en términos de necesidades de formación, posibles movimientos/promociones dentro de la empresa o establecimiento de objetivos de desempeño en el proceso de evaluación.

- Implantar un nuevo estilo de dirección, y gestionar los recursos humanos integralmente, buscando la efectividad en la organización. Por medio de las Competencias de Gestión, se busca alcanzar los objetivos, a saber: a mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La concepción en la organización de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La concurrencia de la gestión del talento humano con las líneas estratégicas del negocio.
- La vinculación de los directivos en la gestión del talento humano.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno de constante cambio.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

B. Tipos de Competencias

a. Por dificultad de adquisición

- **Conocimientos:** Adquisición de la competencia según la aplicación de una técnica específica.
- **Habilidades:** Normalmente se adquieren mediante formación y experiencia.

- **Capacidades:** Algunas están relacionadas con rasgos o características personales, y son más difíciles de obtener y modificar en el corto plazo.

b. Por similitudes temáticas entre competencias, se clasifican siguiendo el desarrollo de un tema central

- Comunicación: capacidad para hablar en público; expresión oral y escrita fluida.
- Gerencia/ gestión: Planificación, dirección de equipos, liderazgo, resolución de conflictos.
- Influencia: Motivación, relaciones públicas, trabajo en equipo.
- Solución e innovación: Capacidad de síntesis, orientación a resultados.
- Logro y acción: Consecución de objetivos individuales o de grupo.
- Servicio: Actitud disponible, puntualidad, orientación al cliente.

Según (Ernst & Young Consultores, 2008) citados por (Lira, 2006), menciona que la dinámica competitiva que se presenta en los últimos tiempos modernos la gran demanda de los profesionales de la administración, pero elegir al correcto que nos permita contribuir con el logro de los objetivos nuestro caso de estudio, el contar con conocimientos adaptados a la realidad, que permitan garantizar el éxito de las empresas con el cumplimiento de su misión. La gestión por competencias es un modelo donde se evalúan las competencias personales específicas que nos brinda cada uno de los individuos que se contrata para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas capacidades para el crecimiento personal de los

empleados. En cada puesto, hay algunas personas que tienen un desempeño más efectivo que otras esto debido a la mala selección que se realizó en el proceso de reclutamiento. La mejor manera de descubrir las características que se relacionan con el desempeño efectivo en una organización consiste en estudiar a quienes tienen un desempeño superior.

C. Dimensiones de Competencias para la Gestión

a. Selección de personal

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído.

(Chiavenato, 2015) , establece además que: Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo. La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que, de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

La selección como proceso de decisión: Una vez que se establece la comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con

las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo requirente los tenga en cuenta como candidatos para ocupar el cargo vacante. El organismo de selección no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que considere más idóneos para el cargo.

b. Capacitación y desarrollo

“La capacitación es el conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios” (Obregón & De la Torre, 2014)

“La capacitación y el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones parten del supuesto que la mayoría de los empleados puedan ser naturalmente motivados a trabajar y a aprender. El hecho de tener una actividad estimulante, de progresar en su profesión o campo de acción y de recibir recompensas por su desempeño son factores que movilizan y atraen su atención y energía”. (Obregón & De la Torre, 2014) (Aguilar, 2004), menciona que “La capacitación y el desarrollo que se aplica en las organizaciones deben concebirse precisamente con modelos de educación a través de los cuales es necesario formar una cultura de

identidad empresarial basada en los valores sociales de la productividad y la calidad en las tareas laborales”. “No debe olvidarse que la capacitación tiene un fuerte poder de motivación. Formar a un empleado significa decirle que la empresa tiene un proyecto de futuro para él. La compañía le agrega valor y los sitúa en una posición de expectativa en el mercado” (Aguilar, 2004).

Böhrt Peláez, (2016), señala que: “Al diseñar sus políticas de capacitación, las empresas piensan, en unos casos, en puestos anónimos, en otros casos (muy pocos) piensan específicamente en quienes los ocupan”. En otras palabras, en el contexto organizacional, existe la capacitación dirigida a todos los empleados y el desarrollo de planes de carrera para algunos.

Una buena evaluación de necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar con ellos el desempeño individual. (Werther & Davis, 2000).

c. Carrera profesional

“Concepto vinculado a la evolución de las personas en el seno de una organización, distintos factores (nuevas tecnologías, flexibilidad en el empleo, cambios en las formas de producción) llevan a las personas a tener que adaptarse constantemente a nuevas situaciones vinculadas al ámbito profesional y del empleo (desempleo, mantenerse al día en las novedades que se van produciendo, etc)” (Albaladejo, 2004).

Los factores que generan un entorno novedoso y modifican la concepción de “carrera profesional” tradicional, no solo generan demandas a los trabajadores sino también a la propia organización. (Albaladejo, 2004)

Las organizaciones deben involucrarse para conseguir:

- Implicación de los empleados con los objetivos empresariales.
- Competencia del profesional para llevar a cabo los objetivos organizacionales.
- Personas motivadas por participar de forma activa en los proyectos organizacionales.

Es una fase del crecimiento personal que obedece a las necesidades de auto superación que experimenta cada individuo; asimismo, el desarrollo profesional del personal de una organización hace parte de los procesos de desarrollo de recursos humanos y es fruto de la inversión que hacen las empresas en las personas que las conforman y que, a través de su trabajo, las engrandecen. (Albaladejo, 2004)

Una carrera es una secuencia de experiencia relacionadas con el trabajo que una persona ocupa a lo largo de su vida. Abarca las actitudes y las conductas que forman parte de las tareas y las experiencias constantes que se relacionan con su trabajo. El desarrollo de la carrera implica tomar decisiones respecto a una ocupación, así como participar en actividades para alcanzar las metas de la carrera. Champagnet, (2001).

2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

- **Administración:** Es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima

productividad. Administración de personal. Se refiere a “la unidad operativa que funciona como un área del staff, es decir como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la higiene y la seguridad del trabajo, las prestaciones”. (Chiavenato, 2007)

- **Capacitación:** La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución. Blas Jiménez (2014).
- **Capital Intelectual:** El concepto de Capital Intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio. Blas Jiménez (2014).
- **Competencia:** El termino competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas, comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos. Alles, Martha Alicia (2007).
- **Aptitud, Idoneidad, Acción de Competir:** Aptitudes o recursos que se utilizan o aplican para el desempeño de un cargo. Una competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, “competente” para realizar un trabajo o una actividad y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Capacidad de un sujeto para desarrollar una actividad profesional o laboral (tareas), con base en la conjunción de conocimientos, habilidades, actitudes y valores requeridos.

Tarea es una actividad de tipo profesional que se realiza en un entorno laboral específico.

- **Competencias técnicas:** Aprender a hacer. Qué saberes prácticos y teóricos son necesarios que el egresado domine.
- **Competencias cognitivas:** Aprender a conocer habilidades, conocimientos y valores científicos que deberá adquirir el egresado para aprender a comprender.
- **Competencias formativas:** Aprender a ser y convivir. Valores, actitudes profesionales, sociales y filosóficas que deben tener los egresados.
- **Desempeño laboral:** Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.
- **Desarrollo:** significa crecimiento, progreso, evolución, mejoría. Como tal, designa la acción y efecto de desarrollar o desarrollarse. El concepto de desarrollo puede hacer referencia a una tarea, una persona, un país o cualquier otra cosa.
- **Eficiencia:** Es lograr que la productividad sea favorable o sea es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos.
- **Eficacia:** Es el grado en que el producto o servicio satisface las necesidades reales y potenciales o expectativas de los clientes o destinatarios.
- **Estrategia competitiva:** Consiste en cómo crear y reforzar la competitividad del negocio a largo plazo.
- **Gestión:** Este término hace referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras

personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos.

- **Competencias de Gestión:** Sistema que sirve para alinear el personal a los objetivos estratégicos de la organización.
- **Cultura organizacional:** (Newstrom, 2011), sostiene que la Cultura Organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado en el transcurso del tiempo, esta cultura representa un elemento clave del entorno de trabajo en el que los empleados desempeñan sus labores. La cultura organizacional es intangible, porque no podemos verla ni cortarla, pero está presente y es muy penetrante. Como el aire de una habitación, rodea y afecta a todo lo que ocurre en una organización. Dado que se trata de un dinámico concepto de sistemas, la cultura también se ve afectada por casi todo lo que ocurre en una organización.
- **Empresa:** Es una organización social jurídica y objetiva, sistemática de decisión económica y de producción constituida sobre la base de los recursos humanos económicos y materiales, cuya finalidad es la producción de bienes materiales y/o servicios para satisfacer a la sociedad local o mundial (Ibáñez 2005, p. 22).
- **Formalidad:** (Dubrin, 2008), en su libro “Relaciones Humanas. Comportamiento Humano en el Trabajo”, establece que la formalidad es una característica cultural de atribuir una importancia considerable a la tradición, la ceremonia, las reglas sociales y la posición social.

- **Rotación:** (Alles, 2007), en su libro Comportamiento Organizacional, dice que la satisfacción laboral se asocia con la baja rotación, y viceversa. La rotación como otros conceptos, no tiene una única definición; en general se entiende que es alta cuando los empleados se retiran antes de un año a partir de su ingreso.
- **Seguridad en el trabajo:** (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006), en el libro “Comportamiento Organizacional”, afirma que es la idea que se hace el trabajador, de que el puesto que se ocupa en la organización es relativamente seguro y cabe esperar que continúe.
- **Sueldo:** Ivancevich, (2006), en el libro “Comportamiento Organizacional”, considera que el sueldo viene a ser la cantidad de sueldo recibido y la justicia percibida en el sueldo.

2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1. Hipótesis de la investigación

A. Hipótesis General

Existe una significativa relación entre Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión de la CMAC Huancayo, sede Villa Rica en el año 2017.

B. Hipótesis Específicas

- a. Existe una significativa relación entre la Cultura Organizacional con la Selección de Personal la CMAC Huancayo – Villa Rica en el año 2017.
- b. La Cultura Organizacional se relaciona significativamente con la Capacitación y desarrollo de la CMAC Huancayo – Villa Rica en el año 2017.

- c. La Cultura Organizacional se relaciona significativamente con la Carrera profesional de la CMAC Huancayo – Villa Rica en el año 2017.

2.4.2. Variables de la investigación

A. Variable I: Cultura organizacional.

Dimensiones:

- Colectivismo
- Materialismo
- Formalidad

B. Variable II: Competencias para la gestión.

Dimensiones:

- Selección de personal
- Capacitación y desarrollo
- Carrera profesional

2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Cuadro 1: Operacionalización de la variable independiente.

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA VALORATIVA	ITEMS
V1 Cultura Organizacional	La Cultura Organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado en el transcurso del tiempo, esta cultura representa un elemento clave del entorno de trabajo en el que los empleados desempeñan sus labores. Como el aire de una habitación, rodea y afecta a todo lo que ocurre en una organización. (Keith Davis/ John W. Newstrom. 2000), (p. 111)	Colectivismo	<ul style="list-style-type: none"> Lealtad Identificación con el grupo Relaciones interpersonales 	ORDINAL Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre	Preguntas de cuestionario
		Materialismo	<ul style="list-style-type: none"> Remuneraciones Premios 		
		Formalidad	<ul style="list-style-type: none"> Tradición Reglas sociales 		
V2 Competencias de gestión	Modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo realiza, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización. Martha Alles (2007)	Selección de Personal	<ul style="list-style-type: none"> Actitudes y conductas Proactividad 	ORDINAL Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre	
		Capacitación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de conocimientos percibidos Toma de decisiones 		
		Carrera profesional	<ul style="list-style-type: none"> Práctica de valores Vocación de servicio 		

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

III. METODOLOGÍA

3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El punto de partida del análisis cuantitativo es la idea de que la mejor ruta para comprender relaciones y patrones básicos es examinar los fenómenos como pueden observarse en muchos casos. Concentrarse en un único caso o un pequeño número de casos podría generar una imagen muy distorsionada. El observar muchos casos hace posible compensar las peculiaridades de los casos individuales y permite construir una imagen de la vida social depurada de aquellos fenómenos que no son específicos de un caso o de un pequeño grupo de casos. Lo que único que acaba viéndose es el patrón general. Los investigadores cuantitativos construyen imágenes mostrando la covariación entre dos o más características o atributos (variables) presentes en muchos casos. (Gómez, Deslauries, & Alzate, 2010)

A. Método Descriptivo

(Valderrama, 2015) “Consiste en describir un hecho o fenómeno en cuanto a sus características, cualidades o relaciones exactas entre sus elementos” (p. 81). Este método se utilizó en el desarrollo del capítulo dos, en la descripción de los antecedentes, el desarrollo del marco teórico y en la definición de conceptos claves en el desarrollo de la tesis. Así mismo en el capítulo tres en la descripción de la metodología a utilizar.

B. Método Estadístico:

“Este método trabaja a partir de datos numéricos, y obtiene resultados mediante determinadas reglas y operaciones” (Valderrama, 2015). En el desarrollo de la tesis el método estadístico se utilizó en cuatro momentos: primero, en la recolección de datos;

segundo, en la tabulación y agrupación de los datos, en esta fase se ordenó, clasificó y tabuló los datos; tercero, en la medición de los datos, en esta etapa se comenzó con la matemática y medición de los datos y finalmente se desarrolló la inferencia estadística, para explicar el resultado de la investigación.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo al propósito de la presente investigación, trata de una investigación básica, porque partimos de un marco de referencia y nuestra finalidad determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y las competencias para la gestión en la CMAC Huancayo – Villa Rica. Al respecto (Castro, 2016) menciona que “Es la investigación que está dedicada a la búsqueda de nuevos conocimientos. Recoge información de la realidad objetiva para enriquecer el conocimiento científico, mediante el descubrimiento de los principios y leyes” (p.79); por otra parte (Valderrama, 2015) nos dice que: “La investigación científica básica también es conocida como pura, teórica o fundamental, y busca poner a prueba una teoría con escasa o ninguna intención de aplicar sus resultados a problemas prácticos” (p. 38)

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

En concordancia al propósito de la presente investigación consideramos que el nivel es la correlacional porque tiene como finalidad determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y las competencias para la gestión en la CMAC Huancayo – Villa Rica. Al respecto (Villegas, Marroquín , Del Castillo, & Sánchez, 2014) quienes nos definen que la investigación del nivel correlacional: “Establece la relación de casualidad en forma coherente y lógica entre las variables más relevante y determina las variables colaterales” (p. 97).

3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Por la naturaleza del estudio se considera que la presente investigación es del diseño no experimental específicamente de tipo transeccional, ya que el estudio comprende el periodo 2017. Al respecto (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) nos dice que: “la investigación no experimental, son estudios que se realizan sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto en otras variables” (p.152). Así mismo, nos dice que: “los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una” (p. 154).

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1. Población

Población: “Es totalidad de los elementos que conforman la realidad que se va investigar, cualquier conjunto de elementos que tenga uno o más propiedades comunes; conjunto de individuos personas o instituciones que son motivo de investigación” (Castro, 2016). La población objetivo estará conformada los empleados de la entidad financiera, de la CMAC Huancayo Sede Villa Rica que son un total de los 23 trabajadores que laboran en dicha sede.

3.5.2. Muestra censal

De acuerdo a, Ramírez, T. (2010) citado por (Arias, 2012) “Establece que una muestra censal, es aquella donde todas las unidades de la población es considerada como muestra”. Tomado en cuenta este aporte, la cifra se considera como una población es manejable, por lo tanto, no hay necesidad de realizar un muestreo, por lo tanto, la población es igual a la muestra.

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para Hernández, R. *et. al.* (2010) las técnicas de recolección de datos: “Consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos conceptos o variables de las unidades de análisis o casos” (p. 198). Entre las técnicas que se utilizó para la elaboración de la presente investigación están las siguientes:

3.6.1. Técnicas de recolección de datos

A. La Encuesta

(Valderrama, 2015) nos dice que: “la encuesta es un instrumento de la investigación, que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica” (p. 96). Esta técnica ha permitido recoger la información primaria de cada uno de los colaboradores para dar fe a la investigación.

3.6.2. Instrumentos de Recolección de datos:

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó el siguiente instrumento: El cuestionario, ya que es un instrumento que nos permitió recoger los datos en la investigación, así como llegar a un mayor número de participantes y facilitó el análisis.

3.7. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Se solicitó la autorización correspondiente para desarrollar la investigación y recolectar la información necesaria para efecto se utilizó un documento de presentación.

Obtenida la autorización y el permiso necesario, se procedió a aplicar los instrumentos a la muestra, a las cuales se les ofreció una breve información sobre el propósito y naturaleza del estudio.

Adquirida la información a través del cuestionario, se procedió a procesar los datos, los cuales se registraron en una matriz de datos simples. La información obtenida fue representada en Cuadros Estadísticos, a los cuales se les hará el debido análisis interpretativo, con la finalidad de presentar las Conclusiones y Recomendaciones y de esta manera preparar el Informe Final.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para la elaboración de resultados fueron tabuladas las encuestas aplicadas a la muestra de estudio en software estadístico SPSS V23 donde se obtuvo la base de datos a partir del cual fueron hallados los resultados descriptivos e inferenciales (Anexo 05).

4.1.1. Tabulación:

Se realizó electrónicamente mediante el SPSS.

4.1.2. Técnicas Estadísticas:

Se utilizaron:

- Representación gráfica de los datos (Histogramas, polígonos de frecuencia, circulares.)
- Asociaciones y correlaciones, con la utilización de software especializado; Microsoft Excel, SPSS.

4.1.3. Validez y la confiabilidad del instrumento

La validez y la confiabilidad de nuestros instrumentos son el punto de partida para considerar válida nuestra investigación. Por ello consideramos a (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) quienes nos dicen que “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objetos produce resultados iguales” (p. 200), y “La validez, en términos generales, se refieren al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (p. 200). Como resultado del aporte de Hernández y compañía, la confiabilidad y la validación de nuestro instrumento utilizado en el desarrollo de nuestro trabajo de tesis, en lo relacionado al contenido y la correlación de las interrogantes, está

respaldado por expertos (opinión y validación mediante una tabla de validación), y lo relacionado a la consistencia interna está validado por el alfa de Cronbach (respaldado con el método de análisis de las varianzas).

A. Validación por expertos:

Los expertos (profesionales) que nos ayudaron en la validación del instrumento de investigación para la recolección de los datos son los siguientes:

Cuadro 2: Resultado de la validación de los expertos.

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	GRADO ACADÉMICO	RESULTADO
1	PINCO PARCO CARLOS	LIC.	APROBADO
2	GUEVARA SINCHES IVO GENARO	LIC.	APROBADO
3	SANCHEZ SOTO JUAN MANUEL	DR.	APROBADO

Fuente: Elaboración propia.

B. Análisis de la confiabilidad por el Alfa de Cronbach:

La confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Para conocer la confiabilidad de nuestro instrumento de investigación el SPSS:

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	23	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	23	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.949	.951	8

El valor de 0.949, nos indica que el instrumento es muy confiable.

4.1.4. Coeficiente de Correlación de Spearman

Para el análisis estadístico en la investigación, se tuvo el soporte del paquete estadístico SPSS y de Microsoft Excel. La base de datos se creará en SPSS, a partir de la información recopilada a través de los instrumentos de recolección de datos.

El procedimiento a seguir para el análisis de los datos que se obtendrán de la aplicación de los instrumentos. Se usará el programa estadístico SPSS V23 para desarrollar las estadísticas descriptivas y contrastación de Hipótesis. Los datos mensurables serán analizados para evaluar su valor de inferencia y descriptivo de los hechos.

Para la tabulación analítica se utilizó, la prueba de correlación Rho de Spearman, el cual nos permitirá correlacionar las diferentes dimensiones de la variable I con la variable II.

4.1.5. Análisis Descriptivo

Los resultados descriptivos corresponden al de cada dimensión y variable. Se inicia con el resultado de la primera variable y sus dimensiones, luego de la segunda variable y sus dimensiones.

4.2. PRESENTACIÓN DE LS RESULTADOS EN ABLAS Y FIGURAS

4.2.1. Variable I: Cultura organizacional

Tabla 1: Variable Cultura Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido PESIMO	3	13.0	13.0	13.0
MALO	8	34.8	34.8	47.8
REGULAR	9	39.1	39.1	87.0
BUENO	3	13.0	13.0	100.0
Total	23	100.0	100.0	

Fuente: Resultado del SPSS.

En relación a los resultados obtenidos sobre la variable N° 1, Cultura Organizacional, se tiene que según la encuesta el 13% considera que en la institución existe una adecuada cultura organizacional; pero se obtuvo también que un 39,1% considera que no es especial el ambiente de la dimensión en curso, sin embargo, un 47,8% tiene una impresión negativa sobre que la institución tiene una aceptable cultura organizacional.

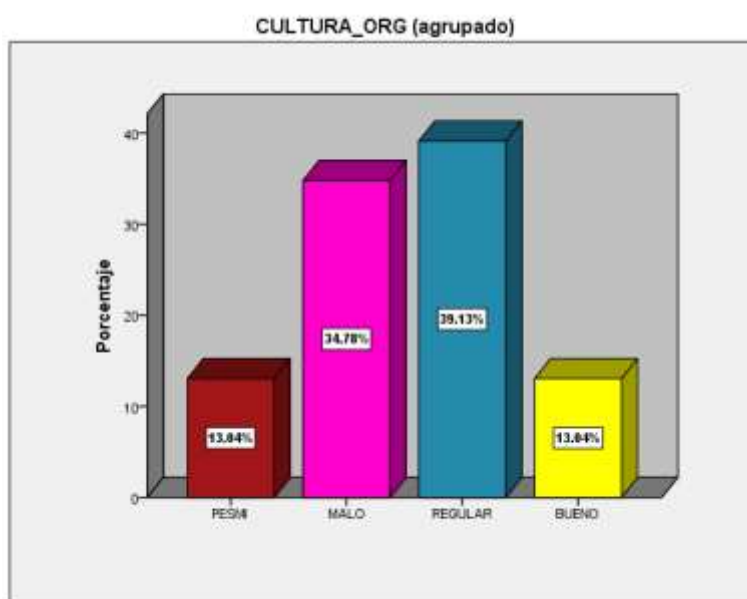


Figura 1: Cultura organizacional
Fuente: Resultado del SPSS.

A. Dimensión: Colectivismo

Tabla 2: Colectivismo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	PÉSIMO	2	8.7	8.7
	MALO	6	26.1	34.8
	REGULAR	8	34.8	69.6
	BUENO	7	30.4	100.0
Total		23	100.0	100.0

Fuente: Resultado del SPSS.

En relación a la Dimensión Colectivismo, los resultados obtenidos, establecen que el 30,4% está de acuerdo en que en la organización CMAC Huancayo, sea necesario destacar el nivel de colectivismo que se evidencia en los ambientes

de la financiera y solo un 34,8% es indiferente a los niveles de colectivismo que se convive en los ambientes, y la opinión negativa alcanza solo el 34,8%.

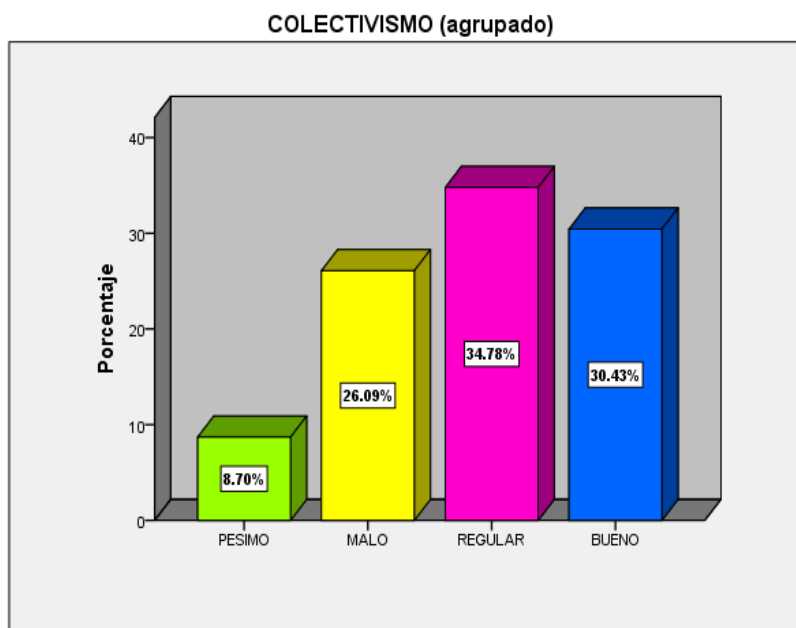


Figura 2: Colectivismo
Fuente: Resultado del SPSS.

B. Dimensión: Materialismo

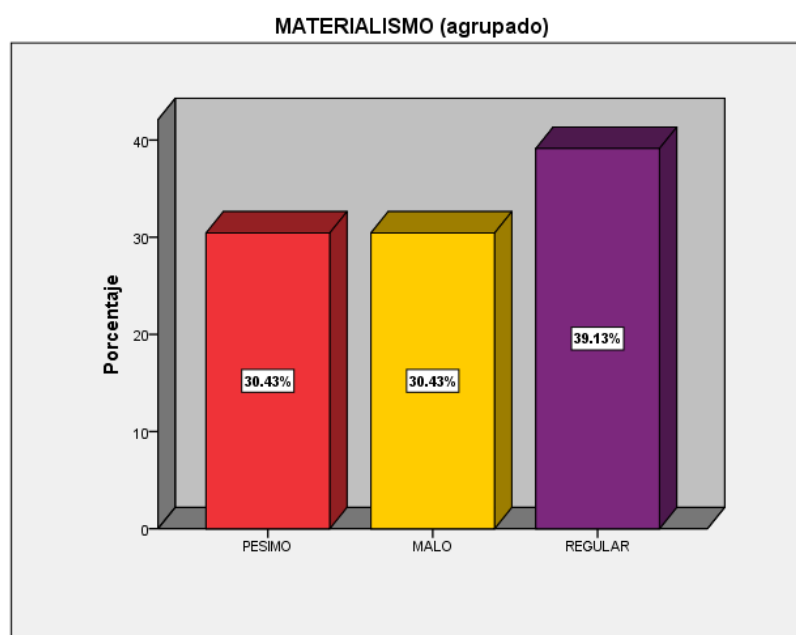
Tabla 3: Materialismo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	PESIMO	7	30.4	30.4
	MALO	7	30.4	60.9
	REGULAR	9	39.1	100.0
Total		23	100.0	100.0

Fuente: Resultado del SPSS.

En relación a la dimensión Materialismo que hace hincapié en la autoafirmación de los trabajadores de la CMAC Huancayo, y la valoración a los niveles de remuneración y con ello el nivel de adquisiciones personales; del 100% de encuestados, el 39,13% coincide en la respuesta que es buena, mostrando que si hay el deseo de esta dimensión en sus actividades laborales y respecto a que son indiferentes el porcentaje alcanza el 30,4% y existe

también otro grupo de los encuestados que respondió negativamente y que alcanza el 30,4%.



*Figura 3: Materialismo.
Fuente: Resultado del SPSS.*

C. Dimensión: Formalidad

Tabla 4: Formalidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido PESIMO	4	17.4	17.4	17.4
MALO	13	56.5	56.5	73.9
REGULAR	5	21.7	21.7	95.7
BUENO	1	4.3	4.3	100.0
Total	23	100.0	100.0	

Fuente: Resultado del SPSS.

En relación a la dimensión Formalidad, que conlleva a que los trabajadores tengan un nivel de participación en los eventos que organiza la empresa, solo se tiene un 4.3% que opina que está de acuerdo con esas estrategias como parte de la cultura organizacional, por el contrario, se visualiza que el 21,7% es adverso a aceptar el tema de formalismo siendo el porcentaje negativo muy alto que alcanza el 73,9%.

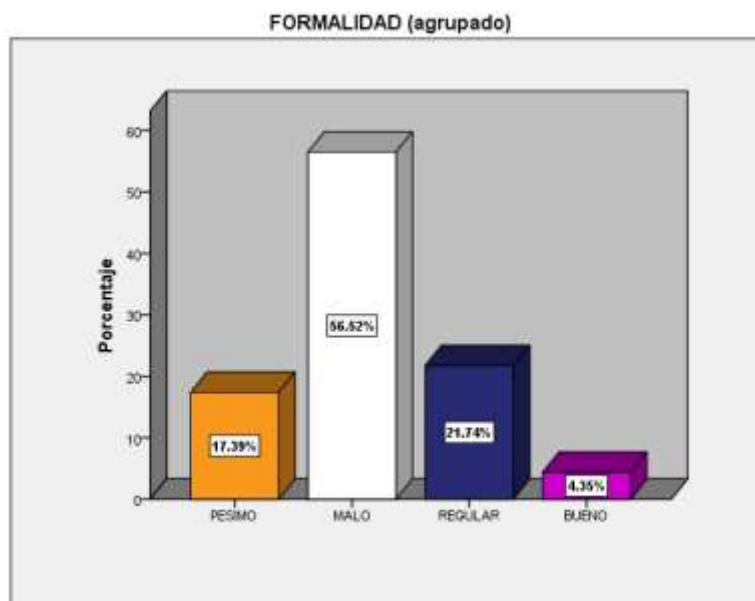


Figura 4: Formalidad.

Fuente: Resultado del SPSS.

4.2.2. Variable II: Competencias para la gestión

Tabla 5: Variable Cultura Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	PESIMO	2	8.7	8.7	8.7
	MALO	12	52.2	52.2	60.9
	REGULAR	6	26.1	26.1	87.0
	BUENO	3	13.0	13.0	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Fuente: Resultado del SPSS.

En relación a la Variable N° 2 los encuestados consideran con un 13% que el desarrollo de las competencias de gestión, si tiene carácter de incidir en la cultura organizacional de la CMAC Huancayo, sin embargo, existe un regular porcentaje de 26,1% que considera su opinión indiferente. Este nivel de respuestas es importante para conocer su nivel de consideraciones a que la empresa identifique necesidades de los trabajadores y desarrolle estrategias para mejorarlos y se obtuvo también las consideraciones negativas alcanzando el 60,9%.

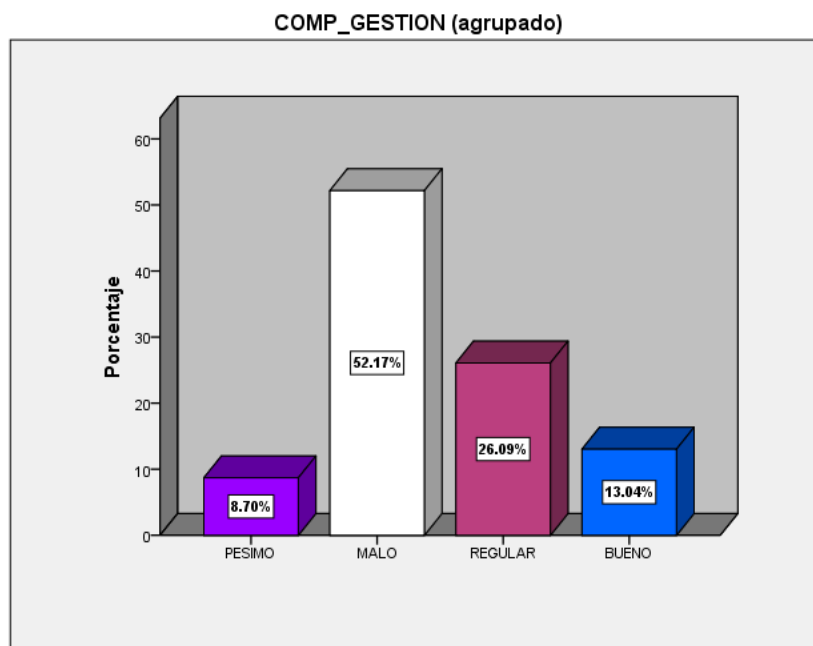


Figura 5: Competencias para la gestión
Fuente: Resultado del SPSS.

A. Dimensión: Selección de personal

Tabla 6: Selección de personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido PESIMO	6	26.1	26.1	26.1
MALO	12	52.2	52.2	78.3
REGULAR	4	17.4	17.4	95.7
BUENO	1	4.3	4.3	100.0
Total	23	100.0	100.0	

Fuente: Resultado del SPSS.

Respecto a los resultados obtenidos del 100% de encuestados en relación a esta variable, una mínima cantidad de los encuestados tiene una opinión favorable que es del 4,3%; además, se obtuvo que los trabajadores de la institución no se identifican y tampoco cumplen con las condiciones para el desarrollo de sus actividades laborales, esto en función a la respuesta de indiferencia con un 17,39% y el desacuerdo o con criterio muy negativo con un 78,3%; es decir que muy pocos creen que se desarrolle adecuadamente la selección del personal en la institución.

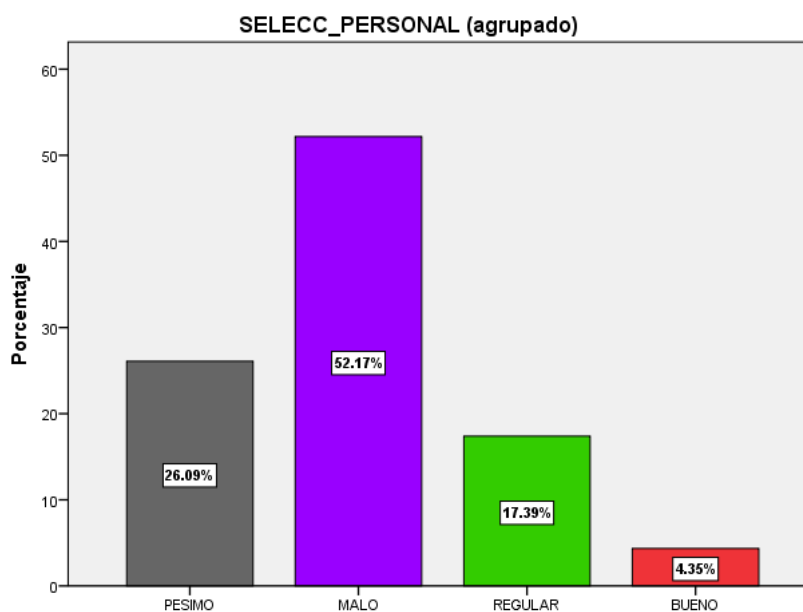


Figura 6: Selección de personal.

Fuente: Resultado del SPSS.

B. Dimensión: Capacitación y desarrollo

Tabla 7: Capacitación y desarrollo

Frecuencia		Porcentaje		Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	PESIMO	1	4.3	4.3	4.3
	MALO	12	52.2	52.2	56.5
	REGULAR	6	26.1	26.1	82.6
	BUENO	4	17.4	17.4	100.0
Total		23	100.0	100.0	

Fuente: Resultado del SPSS.

Los encuestados ante las preguntas asignadas en esta dimensión tuvieron respuestas en que consideran que si valoran los aportes de capacitación y desarrollo de la institución con un 17,4% sin embargo se tiene la respuesta de los que tienen indiferencia a esta dimensión con un 26,1%; pero un gran número de encuestados, en relación a si reciben capacitaciones que son valorados por los trabajadores y que también genera un nivel de identificación, alcanza de forma negativa a un 56,5%. Es decir que valoran muy poco los

aportes con capacitación para su crecimiento personal que realiza la institución financiera.

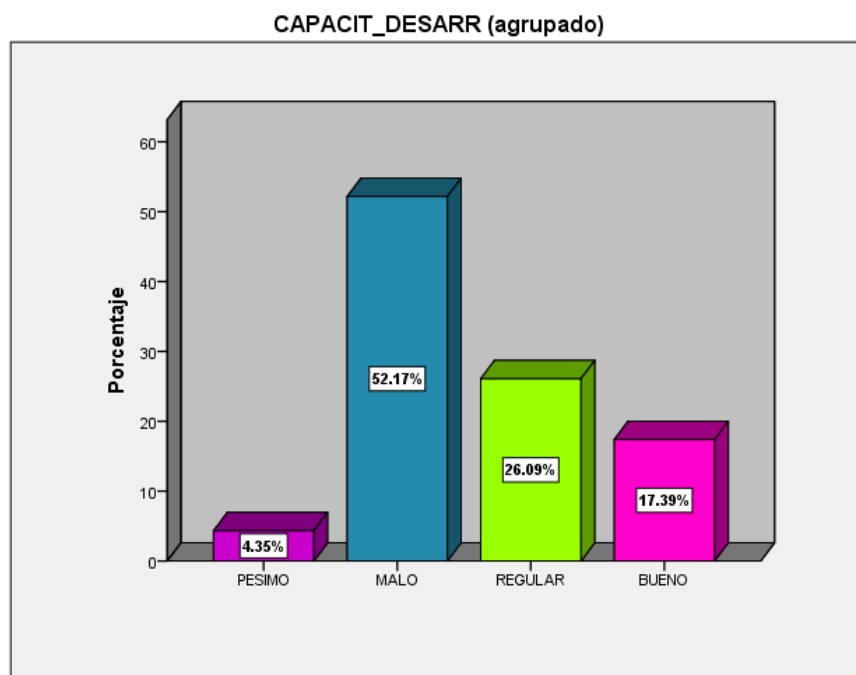


Figura 7: Capacitación y desarrollo.
Fuente: Resultado del SPSS.

C. Dimensión: Carrera profesional

Tabla 8: Carrera profesional

Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	PESIMO	2	8.7	8.7
	MALO	16	69.6	78.3
	REGULAR	3	13.0	91.3
	BUENO	2	8.7	100.0
Total		23	100.0	

Fuente: Resultado del SPSS.

Respecto a la dimensión carrera profesional los resultados que se obtuvieron muestran que un 8,7% de los encuestados, considera que no se cumplen con las especificaciones establecidas por la institución para el desempeño, el 13% es indiferente a que se realice adecuadas propuestas para cargos en función a la carrera profesional, pero por lo contrario muy reacios a esta dimensión son los que tienen opiniones negativas alcanzando 78,3%.

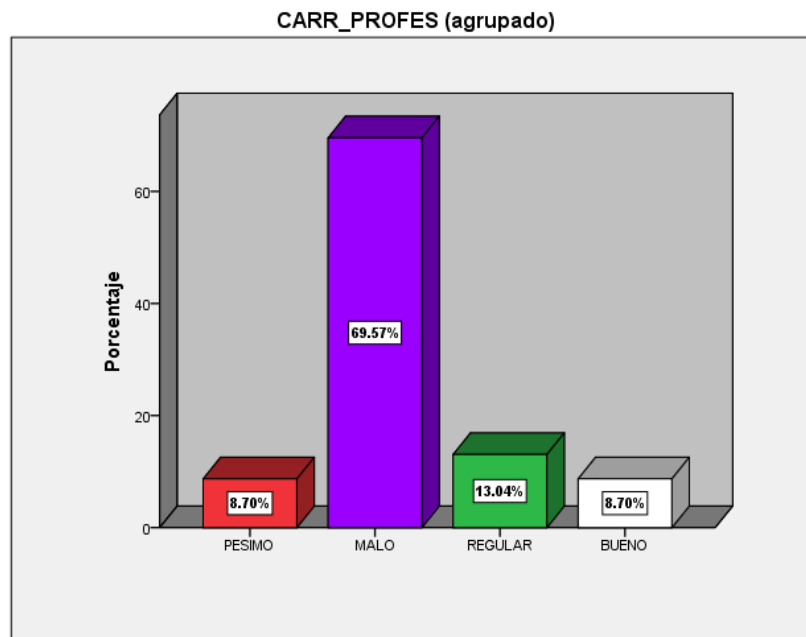


Figura 8: carrera profesional
Fuente: Resultado del SPSS.

4.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS

La presente investigación determinó el resultado de la correlación de las variables utilizadas: la cultura organizacional y las competencias para la gestión; para realizar el contraste de hipótesis se realizó una regresión lineal simple, siguiendo los siguientes pasos: Procedemos a contrastar las hipótesis, para lo cual se utilizó la correlación de Spearman, donde sus valores oscilan entre -1 y 1, el signo de coeficiencia señala la dirección de la relación siendo esta directa para los valores positivos, indirecta para los valores negativos.

4.3.1. Prueba de la Hipótesis General

A. Planteamiento de la hipótesis estadística

a. Hipótesis Alterna (H_1)

Existe una significativa relación entre Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión de la CMAC Huancayo, sede Villa Rica en el año 2017.

$H_1: P_s \neq 0$ (Existe correlación)

b. Hipótesis Nula (H₀)

No Existe una significativa relación entre Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión de la CMAC Huancayo, sede Villa Rica en el año 2017.

H₀: P_s = 0 (No existe correlación)

B. Determinación del nivel de significancia y zona de rechazo

Se usó un nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0,05$; por ser el más equilibrado. El error alfa es equivalente al nivel de significación. Un nivel de significación del 5% (significación=0,05) significa que, al señalar que existe asociación entre las variables (o rechazar que no existe asociación), tenemos un 5% de probabilidad de equivocarnos.

Para tomar la decisión de rechazar o no rechazar la hipótesis nula seguimos la regla:

Si el P-valor $\leq \alpha \rightarrow$ Se rechaza la Ho

Si el P-valor $> \alpha \rightarrow$ No se rechaza la Ho

C. Elección del Estadígrafo de Prueba

El estadígrafo de prueba que se utilizó es la Rho de Spearman, porque los datos están compuestos por variables ordinales.

Tabla 9: Tabla cruzada cultura organizacional y competencias para la gestión.

			CULTURA_ORG	COMP_GESTION
Rho de Spearman	CULTURA_ORG	Coefficiente de correlación	1.000	.662**
	(agrupado)	Sig. (bilateral)	.	.001
		N	23	23
	COMP_GESTION	Coefficiente de correlación	.662**	1.000
	(agrupado)	Sig. (bilateral)	.001	.
		N	23	23

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

Fuente: Resultados del SPSS.

Según la tabla N° 9, podemos ver el cuadro agrupado de las variables Cultura organizacional y competencias de gestión, en las cuales se observa el comportamiento porcentual de los aspectos evaluados en el nivel de relación.

Como se puede ver en la tabla N° 9 la “rho” de Spearman es 0.662** según la tabla que se adjunta se considera como correlación positiva media.

Para la interpretación de este coeficiente tomamos en cuenta la tabla desarrollada por **(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)**.

Tabla 10: Significado de correlación.

Correlación negativa perfecta	-1,00
Correlación negativa muy fuerte	-0,90
Correlación negativa considerable	-0,75
Correlación negativa media	-0,50
Correlación negativa débil	-0,25
Correlación negativa muy débil	-0,10
No existe correlación alguna	0,00
Correlación positiva muy débil	+0,10
Correlación positiva débil	+0,25
Correlación positiva media	+0,50
Correlación positiva considerable	+0,75
Correlación positiva muy fuerte	+0,90
Correlación positiva perfecta	+1,00

Fuente: Hernández, R., et.al.,2014, p.305.

Por tanto, se puede establecer la contratación de la hipótesis general de la siguiente manera: Como: $El P\text{-valor} (0,000) \leq \alpha (0,05) \rightarrow Se rechaza la H_o.$

D. Conclusión

Conforme al coeficiente Rho de Spearman, al 95% de confianza, existe una correlación positiva media con un valor de 0.662**, y un p valor de 0.000 que resulta ser menor a 0.05; como consecuencia, se concluye en que existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis general. Por lo tanto, existe una significativa relación entre Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión de la CMAC Huancayo, sede Villa Rica en el año 2017.

4.3.2. Prueba de Hipótesis Específica 1

A. Planteamiento de la hipótesis estadística

a. Hipótesis Alternativa (H_1):

Existe una significativa relación entre la Cultura Organizacional con la Selección de Personal la CMAC Huancayo – Villa Rica en el año 2017.

$H_1: P_s \neq 0$ (Existe correlación)

b. Hipótesis Nula (H_0)

No existe una significativa relación entre la Cultura Organizacional con la Selección de Personal la CMAC Huancayo – Villa Rica en el año 2017.

$H_0: P_s = 0$ (No existe correlación)

B. Determinación del nivel de significancia y zona de rechazo:

Se usó un nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0,05$; por ser el más equilibrado. El error alfa es equivalente al nivel de significación. Un nivel de significación del 5% (significación=0,05) significa que, al

señalar que existe asociación entre las variables (o rechazar que no existe asociación), tenemos un 5% de probabilidad de equivocarnos.

Para tomar la decisión de rechazar o no rechazar la hipótesis nula seguimos la regla:

Si el P -valor $\leq \alpha \rightarrow$ Se rechaza la H_0

Si el P -valor $> \alpha \rightarrow$ No se rechaza la H_0

C. Elección del Estadígrafo de Prueba:

El estadígrafo de prueba que se utilizó es la Rho de Spearman, porque los datos están compuestos por variables ordinales.

Tabla 11: Matriz de correlación de las variables Cultura organizacional con la dimensión Selección de Personal.

		Cultura_Org	Selecc_Personal
Rho de Spearman	Cultura_Org (Agrupado)	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.806**
		N	23
	Selecc_Personal (Agrupado)	Coefficiente de correlación	.806**
		Sig. (bilateral)	1.000
		N	23

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

Fuente: Resultados del SPSS.

Basado en la tabla N° 11, se obtuvo los resultados que se describen a continuación: *El P -valor $(0,000) \leq \alpha (0,05) \rightarrow$ Se rechaza la H_0 .*

Por lo tanto, decidimos rechazar la hipótesis nula. Para la variable cultura organización y la dimensión selección de personal existe una significativa correlación. Además, podemos manifestar que con una probabilidad de error $\alpha = 0.05\%$ que existe correlación entre las variables mencionadas; la fuerza de esta correlación es $\rho_s = 0,806^{**}$. De acuerdo a Hernández et al (2014), el coeficiente se puede interpretar como positiva fuerte.

D. Conclusión:

Conforme al coeficiente Rho de Spearman, al 95% de confianza, existe una correlación positiva fuerte con un valor de 0.806**, y un p valor de 0.000 que resulta ser menor a 0.05; como consecuencia, se concluye en que existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis específica 1. Por lo tanto, existe una significativa relación entre la Cultura Organizacional con la Selección de Personal la CMAC Huancayo – Villa Rica en el año 2017.

4.3.3. Prueba de Hipótesis Específica 2**A. Planteamiento de la hipótesis estadística****a. Hipótesis Alternativa (H_1)**

La Cultura Organizacional se relaciona significativamente con la Capacitación y desarrollo de la CMAC Huancayo – Villa Rica en el año 2017.

$H_1: P_s \neq 0$ (Existe correlación)

b. Hipótesis Nula (H_0)

La Cultura Organizacional no se relaciona significativamente con la Capacitación y desarrollo de la CMAC Huancayo – Villa Rica en el año 2017.

$H_0: P_s = 0$ (No existe correlación)

B. Determinación del nivel de significancia y zona de rechazo

Se usó un nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0,05$; por ser el más equilibrado. El error alfa es equivalente al nivel de significación. Un nivel de significación del 5% (significación=0,05) significa que, al

señalar que existe asociación entre las variables (o rechazar que no existe asociación), tenemos un 5% de probabilidad de equivocarnos.

Para tomar la decisión de rechazar o no rechazar la hipótesis nula seguimos la regla:

Si el P -valor $\leq \alpha \rightarrow$ Se rechaza la H_0

Si el P -valor $> \alpha \rightarrow$ No se rechaza la H_0

C. Elección del Estadígrafo de Prueba:

El estadígrafo de prueba que se utilizó es la Rho de Spearman, porque los datos están compuestos por variables ordinales.

Tabla 12: Matriz de correlación de las variables Cultura organizacional con la dimensión Capacitación y desarrollo

		Cultura_Org	Capacit_Desarr
Rho De Spearman	Cultura_Org	1.000	.777**
	(Agrupado)		.000
		23	23
Capacit_Desarr	Capacit_Desarr	.777**	1.000
	(Agrupado)	.000	
		23	23

** . La Correlación Es Significativa En El Nivel 0,01 (Bilateral).

Fuente: Resultados del SPSS.

Como: El P – valor $(0,000) \leq \alpha (0,05) \rightarrow$ Se rechaza la H_0 .

Basados en el resultado mencionado de la tabla N° 12, con el coeficiente de correlación que alcanza a:0.777** lo que significa que tiene una fuerza positiva fuerte.

D. Conclusión

Conforme al coeficiente Rho de Spearman, al 95% de confianza, existe una correlación positiva fuerte con un valor de 0.777**, y un p valor de 0.000 que resulta ser menor a 0.05; como consecuencia, se concluye en que existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis específica 2. Por lo tanto, la Cultura Organizacional se relaciona

significativamente con la Capacitación y desarrollo de la CMAC Huancayo – Villa Rica en el año 2017.

4.3.4. Prueba de Hipótesis Específica 3

A. Planteamiento de la hipótesis estadística

a. Hipótesis Alternativa (H_1)

La Cultura Organizacional se relaciona significativamente con la Carrera profesional de la CMAC Huancayo – Villa Rica en el año 2017.

$H_1: P_s \neq 0$ (Existe correlación)

b. Hipótesis Nula (H_0)

La Cultura Organizacional no se relaciona significativamente con la Carrera profesional de la CMAC Huancayo – Villa Rica en el año 2017.

$H_0: P_s = 0$ (No existe correlación)

B. Determinación del nivel de significancia y zona de rechazo

Se usó un nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0,05$; por ser el más equilibrado. El error alfa es equivalente al nivel de significación. Un nivel de significación del 5% (significación=0,05) significa que, al señalar que existe asociación entre las variables (o rechazar que no existe asociación), tenemos un 5% de probabilidad de equivocarnos.

Para tomar la decisión de rechazar o no rechazar la hipótesis nula seguimos la regla:

Si el P -valor $\leq \alpha \rightarrow$ Se rechaza la H_0

Si el P -valor $> \alpha \rightarrow$ No se rechaza la H_0

C. Elección del Estadígrafo de Prueba

El estadígrafo de prueba que se utilizó es la Rho de Spearman, porque los datos están compuestos por variables ordinales.

Tabla 13: Matriz de correlación de las variables Cultura organizacional con la dimensión Carrera profesional.

			Cultura_Org	Carr_Profes
Rho de Spearman	CULTURA_ORG (agrupado)	Coefficiente de correlación	1.000	.759**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	23	23
	CARR_PROFES (agrupado)	Coefficiente de correlación	.759**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	23	23

Fuente: Resultados del SPSS.

Como: El $P - \text{valor} (0,000) \leq \alpha (0,05) \rightarrow \text{Se rechaza la } H_0$.

Basados en el resultado mencionado de la tabla N° 13, con el coeficiente de correlación que alcanza a:0.759** lo que significa que tiene una fuerza positiva fuerte.

D. Conclusión

Conforme al coeficiente Rho de Spearman, al 95% de confianza, existe una correlación positiva débil con un valor de 0.2759**, y un p valor de 0.000 que resulta ser menor a 0.05; como consecuencia, se concluye en que existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis específica 3. Por lo tanto, la Cultura Organizacional se relaciona significativamente con la Carrera profesional de la CMAC Huancayo – Villa Rica en el año 2017.

4.4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

1. En la investigación presente se buscó establecer el grado de relación entre la Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión de la CMAC Huancayo, sede Villa Rica, se determinó una correlación de 0.662**. La Tabla

9, se observa claramente el nivel de la correlación entre las dos variables de estudio.

2. Santander M., AJ, Ruiz V. (2004, p.1-30) en su publicación mencionan que, la interpretación del coeficiente rho de Spearman concuerda en valores próximos a 1; indican una correlación fuerte y positiva. Valores próximos a -1 indican una correlación fuerte y negativa. Valores próximos a cero indican que no hay correlación lineal. Puede que exista otro tipo de correlación, pero no lineal. Los signos positivos o negativos solo indican la dirección de la relación; un signo negativo indica que una variable aumenta a medida que la otra disminuye o viceversa, y uno positivo que una variable aumenta conforme la otra también lo haga disminuye, si la otra también lo hace.
3. De acuerdo a los resultados obtenidos de las variables estudiadas y contrastados con las teorías correspondientes de cada dimensión, se ha conseguido determinar que Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión de la CMAC Huancayo, sede Villa Rica, por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0), aceptando la alterna (H_1).

Tomando la referencia utilizada en la presente investigación encontramos que, Mendoza, L. y Gómez C. (2013); en su investigación intitulada “Modelo de Competencias de Gestión para la Empresa ACMED S.A.S”; concluyen en que El modelo de competencias de talento humano es susceptible de ser aplicado en el área administrativa y a futuro en el área académica de la institución y debido a la interrelación que mantienen entre sí dichas actividades, los beneficios que reporta el modelo al ser aplicado en algunos de los subsistemas de la administración, se agrega a los otros subsistemas y se forma una especie de cadena de beneficios entre ellos; al aplicar el modelo de competencias en la

capacitación del talento humano de la organización, se hace necesario analizar los requerimientos de los cargos y evaluar la fuerza laboral, con el propósito de saber con qué personal cuenta la organización y estar informado sobre cuáles serán los posibles candidatos para ascensos o transferencias futuras.

Este mismo hecho se evidencia en la presente investigación pues de acuerdo a los datos obtenidos y mostrados en la tabla N° 11, se tiene que: El P-valor $(0,000) \leq \alpha (0,05)$ esto establece que se rechaza la hipótesis nula (H_0), y es que en la organización se considera que los trabajadores no tienen demasiada confianza al manejo de los reconocimientos y de las motivaciones que orienten a generar un crecimiento personal y profesional de los trabajadores por lo tanto mejorar el nivel de identificación.

4. Analizando el antecedente de Guerrero, Armando, (2014) “Gestión del Talento Humano basado en Competencias - 2014” se tiene como resultado que un aspecto importante entre la relación de trabajador y parte ejecutiva de la empresa, los líderes toman decisiones en cuanto al talento dentro de la organización, una promoción o ascenso; el impacto positivo o negativo que esta decisión puede ser muy influyente para el rumbo de la organización; es decir un buen movimiento puede revolucionar la organización o puede llevarla a pique, sobre todo si hablamos de movimientos de personal estratégico. En la investigación en mención se obtuvo que el 56% de las organizaciones utiliza la evaluación 360 y 180 en la toma de decisiones para promociones internas, las encuestas de clima laboral en un 32%, evaluaciones de desempeño en un 48%, tomando en cuenta que el 72% cuentan con la herramienta de medición de desempeño, solo el 48% lo usan para toma de decisiones. Otra de las herramientas poco usadas es el Assessment Center o los centros de evaluación, herramienta compuesta por una

serie de evaluaciones que permite definir perfiles para toma de decisiones, solo el 16% de las organizaciones lo utiliza, de igual forma el diccionario de competencias con un 44% y la entrevista tradicional con un 40%.

Las herramientas más utilizadas para estos procesos son los perfiles de puesto y las psicometrías, con un 92 y 96% de utilización respectivamente.

5. En relación a la investigación que se presenta de la CMAC – Huancayo y se evidencia en la tabla N° 12, donde se puede establecer que existe una relación muy significativa entre la Cultura Organizacional y la Capacitación , La fuerza de esta correlación es $\rho_s = 0,777^{**}$, lo que indica que los trabajadores encuestados tienen confianza de las capacitaciones que se realizan para beneficio de los usuarios o clientes y por otro lado de la empresa pero también existe una significativa indiferencia de trabajadores que no aceptan que esto ayude a desarrollar una adecuada capacidad de gestión.

Quintanilla, Keny (2008) en su trabajo de tesis “Competencias de Gestión y Desempeños Laborales en las Municipalidades de Ayacucho” mencionan que: los ejecutivos de la organización tienen el reto de adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión por competencias en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de ésta en los desempeños laborales. Mencionan también que es importante comprender mejor el desarrollo de habilidades y destrezas, de capacidades para el manejo de la tecnología aplicada, capacidades para el trabajo en equipo, fomentar el desarrollo de la creatividad e iniciativa, capacidades para el desarrollo de proyectos, para tomar decisiones de riesgo, orientar adecuadamente las actitudes y conductas, la práctica de valores institucionales, la capacitación por competencias, etc. Es decir, encaminar su accionar hacia un

sistema de gestión por competencias como estrategia de desarrollo y cambio de las municipalidades.

En la organización CMAC, los ejecutivos tienen también una clara visión de los cambios a la que se deben adecuarse, sin embargo, hay criterios no muy bien manejados respecto a las capacidades de gestión.

Se considera que la mayor parte de incomodidad en las capacidades de gestión de los directivos de la organización en estudio es que muchas veces se orienta a que su toma de decisiones no son de satisfacción para todos los trabajadores, puesto que muchas veces no se consideran los méritos personales y los aspectos de formación que podrían generar mejores oportunidades de crecimiento en la organización, si no que más se enfocan a resultados o a lo que se denomina producción respecto a las metas, el trato a los trabajadores no es el mismo y que esto genera una cultura organizacional inestable.

Esto habla de que incluso las empresas más grandes y desarrolladas aun no cuentan con métodos y sistemas de diagnóstico que les ayude a tomar decisiones, crear planes de desarrollo, facultar a sus empleados, formar líderes, etc.

CONCLUSIONES

1. En relación al objetivo general, conforme al coeficiente Rho de Spearman, al 95% de confianza, existe una correlación positiva media con un valor de 0.662**, y un p valor de 0.000 que resulta ser menor a 0.05; como consecuencia, se concluye en que existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis general. Por lo tanto, existe una significativa relación entre Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión de la CMAC Huancayo, sede Villa Rica en el año 2017.
2. En respuesta al objetivo específico 1, conforme al coeficiente Rho de Spearman, al 95% de confianza, existe una correlación positiva fuerte con un valor de 0.806**, y un p valor de 0.000 que resulta ser menor a 0.05; como consecuencia, se concluye en que existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis específica 1. Por lo tanto, existe una significativa relación entre la Cultura Organizacional con la Selección de Personal la CMAC Huancayo – Villa Rica en el año 2017.
3. En respuesta al objetivo específico 2, conforme al coeficiente Rho de Spearman, al 95% de confianza, existe una correlación positiva fuerte con un valor de 0.777**, y un p valor de 0.000 que resulta ser menor a 0.05; como consecuencia, se concluye en que existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis específica 2. Por lo tanto, la Cultura Organizacional se relaciona significativamente con la Capacitación y desarrollo de la CMAC Huancayo – Villa Rica en el año 2017.
4. En respuesta al objetivo específico 2, conforme al coeficiente Rho de Spearman, al 95% de confianza, existe una correlación positiva débil con un valor de 0.2759**, y un p valor de 0.000 que resulta ser menor a 0.05; como consecuencia, se concluye en que existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis específica 3. Por lo tanto, la Cultura Organizacional se relaciona significativamente con la Carrera profesional de la CMAC Huancayo – Villa Rica en el año 2017.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere al personal ejecutivo de la CMAC - Huancayo, sede Villa Rica, que se maneje adecuadamente la información, respecto a la identificación y el nivel de satisfacción de los trabajadores de planta de la institución y que por medio de la Oficina de Recursos Humanos, se establezcan las maneras adecuadas para el manejo de los niveles de indiferencia que se evidencia en la institución y que genera una mala cultura organizacional y que no solo se consideren aspectos de meritocracia por resultados sino por conocimiento, preparación o entrenamiento y formación de los jefes inmediatos que desarrollan actividad administrativa de la institución financiera.
2. Se sugiere elaborar un plan de capacitación y entrenamiento del personal que realiza actividades administrativas y personal de planta, para mentalizar la idea de trabajo en equipo y coaching; buscando mejorar sustancialmente el nivel de confianza, y con ello generar una cultura organizacional especial y generar un bienestar laboral.
3. Se debe desarrollar un plan de actividades de socialización, no solo con actividades formativas y de entrenamiento en las actividades que desarrolla el personal sino también en aspectos sociales culturales y deportivos, que se puedan practicar durante el periodo laboral, esto conllevara a gestar y desarrollar a un más las políticas de trabajo en equipo e identificación con la institución.
4. Se debe desarrollar una política de motivación e incentivos con premios a metas logradas, tanto a cada uno de los trabajadores de manera individual como también a los grupos de trabajo, pero también deben existir políticas de integración también a la familia de los trabajadores en las actividades de la institución, en actividades de prevención de salud, actividades jubilares, etc.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa S.A.
- Albaladejo, J. (2004). *Carrera profesional*. Power Point.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina.: Granica.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración: Teoría General y proceso Administrativo*. México: Pearson Educación.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación; Introducción a la metodología científica*. Venezuela: EDITORIAL EPSTEME, C.A.
- Avila, J., & Orellana, R. (2012). *Propuesta de un Diseño de Gestión por Competencia para el Talento Humano en el Proyecto de Exploración Minera IAMGOLD Ecuador S.A*. Tesis de pregrado, Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Cuenca, Ecuador. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1102/1/tad1098.pdf>
- Casa, M. (2015). *Competencias de Gestión y Desempeño Laboral del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de san Jerónimo*. Tesis de pregrado, Universidad Nacional José Maria Arguedas, Facultad de Administración de Empresas, Andahuaylas, Perú. Obtenido de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/138022>
- Castro, E. (2016). *Teoría y práctica de la investigación científica*. Huancayo, Perú: PERUGRAPH SRL.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Colombia, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento Organizacional: La Dinamica del Exito en las Organizaciones*. Mexico: McGRAW-Hill Interamericana Editores.

- Cruz, P., Rojas, S., Vega, G., & Villegas, Y. (2010). *El capital humano y la gestión por competencias*. Monografía, Universidad de Antofagasta, Facultad de Educación, Chile. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/capital-humano-y-gestion-por-competencias/>
- Dubrin, A. (2008). *Relaciones Humanas. Comportamiento Humano en el trabajo*. México: Pearson Educación. Obtenido de http://psicologiavirtual.com.mx/Aula1/Biblioteca/Psicologia%20y%20Consejeria/Relaciones-Humanas-Comportamiento-Humano-en-el-Trabajo-9edi_redacted.pdf
- Ernst & Young Consultores. (Junio de 2008). *Manual de gestión por competencias*. Obtenido de <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Figuroa, L. (2015). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental*. Tesis de pregrado, Universidad de Landívar., Facultad de HUMANIDADES., Guatemala. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Figuroa-Leyvi.pdf>
- Fleury, A. (1989). *Cultura y Poder en la organizaciones*. Colombia: Mc-GRawHill.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional; enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
- Gerrero, A. (2014). *“Gestión del Talento Humano basado en Competencias”*. Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Psicología, México. Obtenido de <https://docplayer.es/2328172-Tesis-gestion-del-talento-humano-basado-en-competencias.html>
- Gómez, M., Deslauries, J., & Alzate, M. (2010). *Cómo hacer tesis de maestría y doctorado: Investigación, escritura y publicación*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Gubman, E. (2000). *El Talento Como Solución*. Colombia: Nomos S.A. Obtenido de https://www.academia.edu/12854829/COMO_SOLUCION_I

- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: CENGAGE Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-HILL Interamericana. Obtenido de file:///C:/Users/ANGEL/Downloads/Comportamiento%20organizacional%207ed%20Ivancevich.pdf
- Lira, C. (2006). *Gestión por Competencias fundamentos y bases para su implantación*. Tesis de pregrado, Universidad de los Lagos, Chile.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. México: Mc GRawHill.
- Martínez, V. (2013). *Gestión del Talento Humano por Competencias para una empresa de las Artes Gráficas*. Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional, Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas, México. Obtenido de <http://148.204.210.201/tesis/1377536337803tesisfinalimp.pdf>
- Mendoza, L., & Gómez, C. (2013). *Modelo de Competencias de Gestión para la Empresa ACMED S.A.S*. Tesis de pregrado, Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, Cartagena, Colombia. Obtenido de <http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/445/1/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%20PARA%20LA%20.pdf>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-HILL Interamericana Editores S.A. Obtenido de https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento_Humano_en_el_Trabajo._Newstrom

- Nosnik, A. (2005). *Culturas Organizacionales su Origen, Consolidación y Desarrollo*. España: Gesbiblo S.I. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=rpihhdQoRP4C&printsec=frontcover&dq=las+culturas+organizacionales&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi47s6bpabkAhXlxIkKHcTgACYQuwUILDAA#v=onepage&q&f=true>
- Obregón, M., & De la Torre, B. (2014). *Manual de evaluación del impacto en la capacitación*. Manual, Cuba.
- Pérez, A., Naranjo, R., & Roque, Y. (Julio-Setiembre de 2009). La cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Tecnología en Marcha*, 22, 56-64. Obtenido de file:///C:/Users/ANGEL/Downloads/La_cultura_organizacional_algunas_reflexiones_a_la.pdf
- Piqueras, C. (16 de Abril de 2014). *CESARPIQUERAS high performance*. Obtenido de Las 5 dimensiones de Hofstede. Comunicación intercultural: <https://www.cesarpiqueras.com/comunicacion-intercultural-dimensiones-de-hofstede/>
- Quintanilla, K. (2008). *Competencias de Gestión y Desempeños Laborales en las Municipalidades de Ayacucho*. Tesis de pregrado, Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Facultad de Administración de Empresas, Ayacucho, Perú.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Pearson.
- Santos, J. (2001). El desarrollo de un modelo de Gestión por Competencias basado en Directorios Sectoriales. *Dialnet*, 56(174), 537-574. Obtenido de <https://www.incess.com/wp-content/uploads/2011/05/2-sector.pdf>
- Schermerhorn, J. (2008). *Comportamiento organizacional*. México: Limusa Wiley.
- Valderrama, S. (2015). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica. Cuantitativa, cualitativa y mixta*. Lima, Perú: San Marcos.
- Villegas, L., Marroquín, R., Del Castillo, V., & Sánchez, R. (2014). *Teoría y praxis de la investigación científica; tesis de maestría y doctorado*. Lima: San Marcos.

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de Consistencia.

“La Cultura Organizacional y su relación con las Competencias para la Gestión de la CMAC Huancayo - sede Villa Rica - 2017”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
PROB. GENERAL	OBJ. GENERAL	HIP. GENERAL			
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo la Cultura Organizacional se relaciona con las Competencias para la Gestión de la CMAC Huancayo sede – Villa Rica en el año 2017? 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar como la Cultura Organizacional se relaciona con la Competencias para la Gestión en la CMAC Huancayo - Villa Rica en el año 2017. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe una significativa relación entre Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión de la CMAC Huancayo, sede Villa Rica en el año 2017. 	Variable I Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Colectivismo Materialismo Formalidad 	<p style="text-align: center;">TIPO DE LA INVESTIGACIÓN Básica</p> <p style="text-align: center;">NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN Correlacional</p> <p style="text-align: center;">DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN No experimental</p> <p style="text-align: center;">POBLACIÓN 23 colaboradores</p> <p style="text-align: center;">MUESTRA CENSAL m =P</p> <p style="text-align: center;">TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS Encuesta</p> <p style="text-align: center;">INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS Cuestionario</p>
PROB. ESPECIFICOS	OBJ. ESPECIFICOS	HIP. ESPECIFICAS			
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo la Cultura Organizacional se relaciona con la Selección de Personal en la CMAC Huancayo - Villa Rica en el año 2017? ¿Cómo la Cultura Organizacional se relaciona con la Capacitación y desarrollo de la CMAC Huancayo - Villa Rica en el año 2017? ¿Cómo la Cultura Organizacional se relaciona con la Carrera profesional de la CMAC Huancayo - Villa Rica en el año 2017? 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer la relación de la Cultura Organizacional con la Selección de Personal la CMAC Huancayo - Villa Rica en el año 2017. Especificar como la Cultura Organizacional se relaciona con la Capacitación y desarrollo de la CMAC Huancayo - Villa Rica en el año 2017. Describir la relación de la Cultura Organizacional con la Carrera profesional de la CMAC Huancayo - Villa Rica en el año 2017. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe una significativa relación entre la Cultura Organizacional con la Selección de Personal la CMAC Huancayo - Villa Rica en el año 2017. La Cultura Organizacional se relaciona significativamente con la Capacitación y desarrollo de la CMAC Huancayo - Villa Rica en el año 2017. La Cultura Organizacional se relaciona significativamente con la Carrera profesional de la CMAC Huancayo - Villa Rica en el año 2017. 	Variable II Competencias para la gestión	<ul style="list-style-type: none"> Selección de personal Capacitación y desarrollo Carrera profesional 	

Anexo 01: Matriz de operacionalización de las variables.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA VALORATIVA	ITEMS
V1 Cultura organizacional	La Cultura Organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado en el transcurso del tiempo, esta cultura representa un elemento clave del entorno de trabajo en el que los empleados desempeñan sus labores. Como el aire de una habitación, rodea y afecta a todo lo que ocurre en una organización. (Keith Davis/ John W. Newstrom, 2000), (p. 111)	Colectivismo *	<ul style="list-style-type: none"> Lealtad Identificación con el grupo Relaciones interpersonales 	ORDINAL <ul style="list-style-type: none"> Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre 	Preguntas de cuestionario
		Materialismo *	<ul style="list-style-type: none"> Remuneraciones Premios 		
		Formalidad *	<ul style="list-style-type: none"> Tradicción Reglas sociales 		
V2 Competencias de gestión	Modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo realiza, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización. Martha Alles (2007)	Selección de Personal	<ul style="list-style-type: none"> Actitudes y conductas Proactividad 	ORDINAL <ul style="list-style-type: none"> Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre 	
		Capacitación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de conocimientos percibidos Toma de decisiones 		
		Carrera profesional	<ul style="list-style-type: none"> Práctica de valores Vocación de servicio 		

Anexo 02: Instrumento de recolección de datos.

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS CUESTIONARIO

Se le agradece anticipadamente por su colaboración, y dar su opinión sobre algunos aspectos en la Universidad Nacional José María Arguedas, para el trabajo de investigación intitulado: "LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON LAS COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DE LA CMAC HUANCAYO - SEDE VILLA RICA - 2017".

I. DATOS GENERALES:

1.1. Género: a) Femenino () b) Masculino ()

1.2. Usted a qué grupo ocupacional pertenece:

a) Técnico ()

b) Auxiliares ()

c) Profesional ()

d) Funcionario ()

1.3. Tiempo que labora en esta empresa:

Para evaluar las variables, marca con una "X" en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente, las preguntas estarán determinadas del siguiente modo, y el rango de las respuestas son de 1 a 5.

1	2	3	4	5
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

CULTURA ORGANIZACIONAL						
N°	ITEMS	RANGO				
	Colectivismo	1	2	3	4	5
1	¿Se considera usted leal al grupo de trabajo?					
2	¿Para usted es importante la identificación con el grupo de trabajo?					
3	¿Existe cooperación entre los integrantes del grupo de trabajo?					
4	¿Practica usted las relaciones interpersonales?					
5	¿Presenta una actitud positiva al interrelacionarse con el grupo de trabajo?					
	Materialismo	1	2	3	4	5
6	¿Considera importante la remuneración?					

7	¿Considera que la remuneración debe ser de acuerdo al rendimiento?					
8	¿Se brindan premios por algunos méritos?					
9	¿Ha recibido algún reconocimiento por hacer el trabajo indicado?					
	Formalidad	1	2	3	4	5
10	¿A menudo usted participa en las tradiciones de la institución?					
11	¿Da cumplimiento a las Reglas sociales?					

COMPETENCIAS DE GESTION						
N°	ITEMS	RANGO				
	Selección de Personal	1	2	3	4	5
12	Considera que los trabajadores poseen actitudes y conductas positivas en la institución					
13	Considera que existe iniciativa por parte de los trabajadores a la hora de efectuar actividades programadas					
	Capacitación y Desarrollo	1	2	3	4	5
14	Considera que recibe capacitación adecuada de la función que efectúa en puesto laboral					
15	Considera que percibe motivación en la institución en el cual labora					
16	Considera usted que tiene autonomía al momento de tomar decisiones					
	Carrera Profesional	1	2	3	4	5
17	Considera usted Que se practican los valores y principios en la institución					
18	Considera que los trabajadores muestran cortesia hacia los usuarios					
19	Considera que la institución, brinda adecuada orientación a los usuarios					
20	Hay oportunidades para crecer como profesional					
21	La institución facilita los horarios de trabajo para que se pueda estudiar o seguir alguna especialización					
22	Los cargos están establecidos en función a la especialidad de los trabajadores					

Anexo 04: Tabla de evaluación de expertos del instrumento de recolección de datos.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: "LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON LAS COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DE LA CMAC HUANCAYO - SEDE VILLA RICA - 2017"

OBJETIVO: Describir como la Cultura Organizacional se relaciona con la Competencias para la Gestión en la CMAC Huancayo - Villa Rica en el Año 2017

DIRIGIDO A: Los colaboradores de la CMAC HUANCAYO S.A -SEDE VILLA RICA

APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO: *Pinco Parco Carbo*

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: *Lic. edu.*

VALORACIÓN:

1	2	3	4	5
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO


FIRMA DEL VALIDADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: "LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON LAS COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DE LA CMAC HUANCAYO - SEDE VILLA RICA - 2017"

OBJETIVO: Describir como la Cultura Organizacional se relaciona con la Competencias para la Gestión en la CMAC Huancayo - Villa Rica en el Año 2017

DIRIGIDO A: Los colaboradores de la CMAC HUANCAYO S.A -SEDE VILLA RICA

APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO: *Gervasio Sanchez Do Beram*

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: *Licenciado en Administración*

VALORACIÓN:

1	2	3	4	5
TOTAL MENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO


FIRMA DEL VALIDADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: "LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON LAS COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DE LA CMAC HUANCAYO - SEDE VILLA RICA - 2017"

OBJETIVO: Describir como la Cultura Organizacional se relaciona con la Competencias para la Gestión en la CMAC Huancayo - Villa Rica en el Año 2017

DIRIGIDO A: Los colaboradores de la CMAC HUANCAYO S.A -SEDE VILLA RICA

APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO: SANCHEZ SOTO JUAN MARCEL

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: DOCTOR EN ADMINISTRACION

VALORACIÓN:

1	2	3	4	5
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO



FIRMA DEL VALIDADOR

Anexo 05: Estadísticas de datos.

COLECTIVISMO (agrupado)

N	Valido	23
	Perdidos	0
Media		2.87
Mediana		3.00
Moda		3
Desviación estándar		.968
Varianza		.937

MATERIALISMO (agrupado)

N	Valido	23
	Perdidos	0
Media		2.09
Mediana		2.00
Moda		3
Desviación estándar		.848
Varianza		.719

FORMALIDAD (agrupado)

N	Valido	23
	Perdidos	0
Media		2.13
Mediana		2.00
Moda		2
Desviación estándar		.757
Varianza		.573

CULTURA_ORG (agrupado)

N	Valido	23
	Perdidos	0
Media		2.52
Mediana		3.00
Moda		3
Desviación estándar		.898
Varianza		.806

SELECC_PERSONAL (agrupado)

N	Valido	23
	Perdidos	0
Media		2.00
Mediana		2.00
Moda		2
Desviación estándar		.798
Varianza		.636

CAPACIT_DESARR (agrupado)

N	Valido	23
	Perdidos	0
Media		2.57
Mediana		2.00
Moda		2
Desviación estándar		.843
Varianza		.711

CARR_PROFES (agrupado)

N	Valido	23
	Perdidos	0
Media		2.22
Mediana		2.00
Moda		2
Desviación estándar		.736
Varianza		.542

COMP_GESTION (agrupado)

N	Valido	23
	Perdidos	0
Media		2.43
Mediana		2.00
Moda		2
Desviación estándar		.843
Varianza		.711