



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

TESIS

“ESTRATEGIAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA
ELEVAR LA COMPETITIVIDAD DE LOS EMPLEADOS DE LA
MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN DE MIRAFLORES - 2015”

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR

INGRID JACKELYN VELARDE ROJAS

ASESOR

SEGUNDO VÁSQUEZ RUIZ

LIMA, PERÚ, OCTUBRE DE 2017

DEDICATORIA

A Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por darme fortaleza, salud y sabiduría.

A mis padres y a mi hermana por el apoyo incondicional que me han demostrado día a día, dándome fuerzas para seguir mis metas.

A los docentes quienes me han enseñado a avanzar en la vida universitarias para realizarme profesionalmente.

A mis compañeros de clase quienes me acompañaron en esta trayectoria de aprendizaje, conocimientos y momentos agradables que quedaran en cada uno de nuestros corazones.

Muchas gracias a todos ellos.

Ingrid Jackelyn Velarde Rojas

Agradezco a Dios, a mi familia y a todos mis profesores por su orientación, asesoramiento y dedicación.

RESUMEN

La municipalidad de San Juan de Miraflores, hace varios años atrás tiene un bajo rendimiento en sus gestiones, ya que se sigue una línea de trabajo y no trata de mejorar. Esta baja competitividad se ve reflejada en el bajo progreso que tiene el distrito. Esta investigación busca cambiar esos aspectos proponiendo estrategias de cultura organizacional que ayuden a elevar la competitividad de los empleados. Para llegar a desarrollar esta investigación se inició el estudio formulando el siguiente problema ¿De qué manera las estrategias de cultura organizacional contribuyen a elevar la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores? Siendo el objetivo del estudio relacional “diseñar estrategias de cultura organizacional que permitan elevar la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores”. Asimismo, se planteó la siguiente hipótesis. Si se diseñan estrategias de cultura organizacional entonces, mejorará la competitividad de los trabajadores de la Municipalidad de San Juan de Miraflores.

Palabras clave: Cultura organizacional, competitividad, diseño, estrategias

ABSTRACT

The municipality of San Juan de Miraflores, does not have more back than low performers in his efforts, as a line of work continues and is not improving. This lack of competitiveness is reflected in the low progress the district has. This research seeks to change those aspects of organizational cultura proposing strategies que help raise the competitiveness of employees. To reach this research is to develop the study began formulating the next problem How organizational culture strategies help to raise the competitiveness of the employees of the Municipality of San Juan de Miraflores? As the aim of the association study "design strategies for organizational culture occasional help improve the competitiveness of the employees of the Municipality of San Juan de Miraflores". The following hypothesis was also raised. If organizational culture strategies then improve the competitiveness of workers in the Municipality of San Juan de Miraflores it is designed.

Keywords: Organizational culture, competencyiveness, design, strategy

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad Problemática.....	1
1.2. Formulación del Problema.....	4
1.2.1 Problema general.....	4
1.2.2. Problemas específicos.....	4
1.3 Justificación e importancia de la investigación.....	7
1.4. Objetivos de la Investigación.....	8
1.4.1. Objetivo general.....	8
1.4.2. Objetivos específicos.....	8
1.5. Limitaciones de la Investigación.....	8

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de Estudios.....	10
2.1.1. Investigaciones Internacionales.....	11
2.1.2. Investigaciones Nacionales.....	13
2.1.3. Investigaciones Locales.....	17

2.2. Bases Teóricas y Científicas.....	22
2.3. Definición conceptual de la terminología empleada.....	29

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	31
3.1.1. Tipo de Investigación.....	32
3.1.2. Diseño de Investigación.....	32
3.2. Población y Muestra.....	33
3.2.1. Población.....	33
3.2.2. Muestra.....	33
3.3. Hipótesis.....	34
3.3.1. Hipótesis Alternativa.....	34
3.3.2. Hipótesis Nula.....	34
3.3.3. Hipótesis Específicas.....	34
3.4. Operacionalización de las Variables.....	35
3.5. Método e Instrumento de Investigación.....	37
3.6 Descripción de instrumentos utilizados.....	37
3.7 Análisis estadísticos e interpretación de los datos.....	37

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis de confiabilidad de los instrumentos	39
4.2. Resultados descriptivos.....	40
4.3. Prueba de normalidad.....	51
4.4. Contratación de la hipótesis.....	52

4.5. Correlaciones para dimensiones.....	53
4.6. Matriz de atributos clave de impacto.....	56

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.....	59
5.2. Recomendaciones.....	60

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Fórmula para determinar la muestra.....	33
Tabla N° 2 Operacionalización de las variables.....	35
Tabla N° 3 Elección de la muestra estadística.....	37
Tabla N° 4 Análisis de confiabilidad.....	39
Tabla N° 5 Análisis descriptivo de la variable cultura organizacional.....	40
Tabla N° 6 Análisis Descriptivo de variable Competitividad.....	41
Tabla N° 7 Análisis descriptivo de dimensión comunicación.....	42
Tabla N° 8 Análisis descriptivo de dimensión Identificación.....	43
Tabla N° 9 Análisis descriptivo de dimensión organización.....	45
Tabla N° 10 Análisis descriptivo de dimensión calidad.....	46
Tabla N° 11 Análisis descriptivo de dimensión innovación.....	48
Tabla N° 12 Análisis descriptivo de dimensión ventaja competitividad.....	49
Tabla N° 13 Pruebas de normalidad.....	51
Tabla N° 14 Estadísticos de prueba objetivo general.....	52
Tabla N° 15 Correlaciones.....	53
Tabla N° 16 Estadísticos de prueba específica 1	54
Tabla N° 17 Estadísticos de prueba identificación.....	55
Tabla N° 18 Estadísticos de prueba organización.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Niveles de cultura organizacional.....	26
Figura N° 2 Análisis Descriptivo en porcentaje de cultura organizacional.....	40
Figura N° 3 Análisis Descriptivo en porcentaje de competitividad.....	42
Figura N° 4 Análisis Descriptivo en porcentaje de dimensión comunicación.....	43
Figura N° 5 Análisis Descriptivo de tendencia dimensión comunicación.....	43
Figura N° 6 Análisis Descriptivo en porcentaje de dimensión identificación.....	44
Figura N° 7 Análisis Descriptivo de tendencia dimensión identificación.....	44
Figura N° 8 Análisis Descriptivo en porcentaje de dimensión organización.....	45
Figura N° 9 Análisis Descriptivo tendencia dimensión organización.....	46
Figura N° 10 Análisis Descriptivo en porcentaje de dimensión calidad.....	47
Figura N° 11 Análisis Descriptivo de tendencia dimensión calidad.....	47
Figura N° 12 Análisis Descriptivo en porcentaje de dimensión innovación.....	48
Figura N° 13 Análisis Descriptivo de tendencia dimensión innovación.....	49
Figura N° 14 Análisis Descriptivo en de dimensión ventaja competitiva.....	50
Figura N° 15 Análisis Descriptivo de tendencia dimensión ventaja competitiva.....	50
Figura N° 16 Distribución plot.....	52
Figura N° 17 Dispersión de correlaciones.....	54

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las empresas han innovado constantemente, ya que gracias a la globalización actualmente tenemos un mundo con menos barreras y estas se dan a notar cada vez más. Es por ello que la competitividad es un concepto y a la vez una realidad, que se difunde en todo el mundo de forma acelerada. Con el auge de la competitividad que a su vez incrementa el interés por conocer mucho más sobre todos los competidores líderes del mercado y aprender de sus historias, con el fin de obtener información sobre lo que hacen, las causas de su liderazgo, estas comparaciones animan a trabajar para mejorar el nivel competitivo.

La presente investigación ha tomado como referencia a la Municipalidad del distrito de San Juan de Miraflores – Lima.

La mejora del municipio es uno de los puntos que se desea lograr en esta investigación, así también que los empleados del mencionado distrito sean competitivos y que esto se vea reflejado en la función del actual alcalde Javier Altamirano. Creemos que la competitividad en los trabajadores del municipio es baja, y que esto afecta a los pobladores de mencionado distrito. En resumen, se puede decir que, la competitividad de una empresa se mide a través de la calidad que esta muestre, y si se tiene empleados con una cultura organizacional sólida podremos tener empleados competitivos y comprometidos en lograr los objetivos del municipio.

Es por ello que, consideramos importante tratar de responder el siguiente problema ¿Cómo las estrategias de cultura organizacional permiten elevar la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores?

Así, la investigación titulada: Estrategias de cultura organizacional para elevar la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores tiene como objetivo: Diseñar las estrategias de cultura organizacional que permitan elevar la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores.

Es así que para cumplir con el propósito de elevar la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores, se dividió el trabajo en cinco capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el Capítulo I, se presenta la situación problemática, formulación del problema, se hace mención al objetivo general de la investigación y a los objetivos específicos, la justificación e importancia de la investigación y a las limitaciones que se presentaron para la presentación de la misma.

En el Capítulo II, se hace notar los antecedentes de nuestro estudio, se presenta las bases teóricas y científicas, así como también se define conceptualmente las terminologías empleadas en el proceso de investigación.

En el Capítulo III, se describe el tipo y el diseño de investigación, las características de nuestra población y muestra, se explica las hipótesis, la prueba y de ésta y su consistencia, se menciona las variables y se muestra su operacionalización, se explica el método y los instrumentos de investigación y por último el procesamiento y el análisis estadístico de los datos recopilados.

En el Capítulo IV, se dará a conocer el resultado de los datos, la interpretación de los mismos, el procesamiento de la información, los gráficos y las tablas obtenidas, además se mostrará el proceso del programa aplicado a la empresa.

En el Capítulo V, se mostrará la discusión, las conclusiones y recomendaciones que se detallan de acuerdo al logro de los objetivos planteado en la investigación.

Y por último se presentarán las referencias bibliográficas y los anexos que contemplaron y facilitaron la presente investigación.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE LA
INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

En un contexto globalizado ser competitivos se ha convertido en una exigencia para las empresas, estados e incluso para los trabajadores. En la necesidad de ser competitivos las empresas implantan nuevas tecnologías y nuevos modelos exitosos.

A nivel internacional, la poca competitividad que tiene Colombia es originada por problemas sociales que enfrenta el país, entre los cuales se encuentra la falta de educación en la fuerza laboral el cual, es un factor que tiene influencia directa en la falta de competitividad del país, otro punto crítico que aqueja al sector empresarial son los altos niveles de informalidad empresarial y laboral. En cuanto a, la falta de educación de la fuerza laboral se da por diferentes causas como los conflictos y la inseguridad que se vive en ese país, adolescentes dejan de estudiar por dedicarse a actos delictivos y poder tener ganancias rápidas. Respecto a la informalidad empresarial y laboral son consecuencia de la falta de compromiso que tienen los empleados y empleadores actualmente. Ahora bien, la falta de educación puede contrarrestarse con experiencia laboral y capacitaciones constantes a los empleados para que sean más productivos y que esto ayude a mejorar la competitividad de la empresa. Hay que hacer notar que el estado también debe intervenir brindando seguridad a los ciudadanos, ya que esto ayudaría a contrarrestar muchos males que actualmente golpean a Colombia. Con respecto a, los niveles de formalidad empresarial se pueden mejorar dando procesos más sencillos y la formalidad laboral es un factor indispensable a mejorar, ya que si el empleado se siente seguro querrá mejores cosas y pensará en asensos esto, de igual forma, contribuiría a la competitividad individual y de las empresas colombianas.

Por otro lado, la competitividad en Paraguay se ve afectada por problemas entre los que más resaltan la corrupción y la falta normas laborales. Unas de las causas de la corrupción es la falta de sanción que se les aplica a las personas corruptas, esto ocasiona que personas inescrupulosas que ejercen algún cargo público roben dinero del estado para beneficio propio afectando a los ciudadanos y restringiendo el crecimiento del país vecino. Con respecto a la falta normas laborales esto se debe a la gran informalidad que existe en el área de recursos

humanos de las empresas y también a la falta de seguros que tienen los empleados, esto como consecuencia de la gran informalidad laboral. Paraguay es un país que puede mejorar su competitividad mejorando sus leyes tanto como en las sanciones a personas corruptas como a empresas informales. Así mismo, para reducir el número de empresas informales Paraguay tendrá que pensar en dar facilidades a los empresarios para que puedan pasar a ser empresas formales y así puedan otorgarle los beneficios que le corresponden según ley a la los empleados, esto ayudaría a que los empleados sean más proactivos y competitivos y logren un beneficio para la empresa. En el ámbito internacional muchas empresas buscan contratar y tener empleados competitivos, ya que personas competitivas dentro de una organización buscan sobresalir frente a otros, para alcanzar metas objetivos. Las empresas internacionales se focalizan al resultado y es por ello que buscar personas competitivas, pero la mayoría de empresas no dan el valor que se merecen a sus empleados, estos no gozan de una buena cultura organizacional en donde se puedan desarrollar plenamente por tanto, muchas personas no dan todo de sí para alcanzar el plan estratégico de la empresa. En el contexto internacional, también, cabe resaltar la existencia de muchas empresas pequeñas que utilizan “la pirámide” para hacerse de dinero, en donde los empleados son los más afectados y los que siempre terminan teniendo mayor beneficio económico sin esfuerzo alguno son los dueños.

A nivel nacional, existe mucha informalidad lo que deriva en que las empresas se creen y funcionen solo por un tiempo y no a que se consoliden como empresas fuertes y competitivas mundialmente, así mismo la informalidad no solo se refleja al exterior de la empresa sino también en el interior muchos empleados no están contratados de acuerdo a ley ganan poco y trabajan más horas, lo que los desmotiva y los hace pensar en irse a otras empresas a trabajar. El ser informal y poco competitivos cobra factura cuando la empresa va teniendo poca rentabilidad o simplemente entra en bancarrota. Las principales causas del este crecimiento criollo es la informalidad con la cual trabajan las empresas actualmente y la poca visión que se tiene luego de crear una empresa. Las personas también optan por ser informales, ya que no están dispuestas a pagar el 30% del impuesto a la renta exigido para las pequeñas empresas.

El Perú es un país emprendedor e innovador sumado a esto tendría que ver la manera de hacer más atractiva la propuesta de ser formales y capacitar a empresarios para que se proyecten al futuro, ya que esto ayudaría a que existan más empresas peruanas reconocidas mundialmente. El Perú ocupa el puesto 61 en competitividad, si bien es cierto ha escalado muchos puestos para llegar a este lugar aún nos falta mucho por hacer en el ámbito empresarial. Se tiene que trazar como objetivos a ser una país con empresas sólidas que compitan mundialmente con otras y que no se perjudique económicamente por depender tanto de otros países. Del mismo modo, se debe de entender que el capital es lo más valioso que tiene una empresa, por lo cual se debe de valorar y cultivar para que este brinde frutos que beneficien a la empresa.

A nivel local, los municipios de la provincia de Lima dependen mayormente de los tributos y arbitrios pagados por los vecinos, la poca eficiencia y productividad que existe en el personal de los municipios arroja como resultado que los distritos no tengan obras, pistas dañadas, parques sin mantenimiento y poco control de la delincuencia. Las dependencias del estado, en su mayoría, tienen una mala imagen que se debe de borrar, se dice que persona que trabaja para este tipo de instituciones gana su dinero sin hacer nada. Esta imagen se debe de cambiar creando estrategias de cultura organizacional para que las personas sean más productivas y que esto contribuya con mejorar el municipio, ya que lo que hagamos en el interior se verá reflejado en el exterior. Actualmente, la Municipalidad de San Juan de Miraflores tiene muchos vecinos morosos, no tiene un buen sistema de cobro y sus empleados no son muy competitivos y son poco productivos. Esto se debe a diferentes aspectos uno de ellos es que los empleados no tienen una meta de logro al mes y que la municipalidad no valora al potencial humano que trabaja en esta dependencia. Si se idearía un plan de logros y se organizaría mejor a los empleados tendría como consecuencia colaboradores competitivos y un municipio con más ingresos para realizar obras.

En tal sentido podemos decir que, las empresas de todo el mundo piensan en su crecimiento, dicho de otra manera, en ser más competitivos en el mercado. La competitividad de los empleados es un punto poco utilizado por las empresas pero diferentes investigadores han revelado que mejorando su competitividad mejorará la competitividad de la empresa. Es decir, los empleados son el activo

más valioso para la empresa y si la empresa eleva su competitividad estará contribuyendo con el crecimiento de la empresa, los empleados deben sentirse relacionados con la empresa, interiorizar el plan estratégico, para que puedan aportar de manera positiva hacia el crecimiento de la empresa.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo las estrategias de cultura organizacional permiten elevar la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores 2015?

1.2.2. Problemas específicos

1.2.2.1. ¿Cómo las estrategias de comunicación permiten elevar la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores?

1.2.2.2. ¿Cómo las estrategias de Identificación permiten elevar la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores?

1.2.2.3 ¿Cómo las estrategias de Organización permiten elevar la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores?

1.3 Justificación e importancia de la investigación

1.3.1. Justificación de la investigación

La investigación busca determinar estrategias de cultura organizacional para elevar la competitividad de los trabajadores de la Municipalidad de San Juan de Miraflores, con este estudio se propondrán estrategias de cultura organizacional son importantes dentro del centro de trabajo, ya que si un empleado no se encuentra conforme dentro de su de su trabajo eso se verá reflejado tanto internamente como externamente. Esta investigación beneficiará de dos maneras al distrito de San Juan de Miraflores. Por un lado, los empleados son un activo principal de la empresa así que, y si se logra tener una cultura

organizacional sólida se podrá tener empleados más competitivos y esto contribuirá a la mejora del municipio. Por otro lado, será un beneficio para la población, ya que podrán tener obras que se elaboren correctamente, trámites más rápidos, seguridad ciudadana efectiva y todo gracias a la competitividad de los empleados del municipio.

Pensé en este proyecto porque el distrito de San Juan de Miraflores es un distrito emergente y considero que la anterior gestión le faltó tener en cuenta el capital humano que existe dentro de la municipalidad, y que, teniendo a personas competitivas dentro de la municipalidad se puede lograr un gran cambio. El proyecto es pertinente porque va a permitir, a lo largo de su desarrollo, que se exista una cultura organizacional que beneficie a los empleados en su desarrollo profesional, y a la municipalidad en su gestión. Ahora bien, es posible llevar a cabo esta investigación, ya que actualmente tiene un alcalde con ganas de escuchar nuevas propuestas y esta investigación ayudaría a generar un cambio dentro del municipio lo cual beneficiará a la actual gestión. En efecto, para sustentar la justificación teórica los autores a tener en cuenta son:

Alles (2012) “La creación de una cultura empresarial necesita tiempo, paciencia y perseverancia. Si se utiliza un método adecuado, se puede lograr una reducción del tiempo y potenciar la cultura el éxito con el cambio de cultura o la creación de una nueva. Es decir, la autora plantea el mejoramiento de la cultura influirá positivamente en la empresa, teniendo una cultura sólida se podrá mejorar muchos aspectos dentro de la empresa.

McClelland (1973), “las actividades laborales que desarrollaban los empleados en varias compañías debido a la insatisfacción que mostraban éstas, las cuales se basaban en la forma tradicional (currículum más pruebas de comprobación) de medir, valorar, seleccionar o promocionar al personal evidenciando que no era suficiente elegir a las personas simplemente por los títulos o estudios académicos que puedan acreditar”.

Trovalino (2011), “Podemos entender que toda organización que tenga dentro de sus objetivos principales crecer, deberá tener como regla primordial entre sus colaboradores, la motivación a su personal; pues gracias a esta motivación, la

organización podrá desarrollarse y expandirse de manera continua y sostenible, ya que se ha comprobado que mientras más cómodo o feliz se sienta un miembro del equipo en la organización, en cuanto a su nivel de compromiso y fidelidad hacia ésta; provocará un beneficio mutuo tanto como para la empresa; pudiendo obtener finalmente, una mayor productividad por su parte y una retención mayor del talento; con lo cual se podrá ahorrar mayor tiempo y dinero en los procesos de reclutamiento y formación de talentos nuevos.”. Hay que hacer notar que, la autora resalta que las empresas son un activo fundamental y que si desarrollamos este activo podemos apuntar hacia la mejora de la empresa. Si no se tiene una buena cultura organizacional y estrategias para mejorarla, no se podrá tener un crecimiento duradero.

En cuanto a la justificación práctica, “El logro de la competitividad de la organización debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión misión y estrategias competitivas con base en el adecuado diagnóstico institucional.” Beltrán, J (2010) Indicadores de gestión. Con la adecuado definición que señala el autor y además de ratios que nos indiquen la competitividad de los empleados se podrá llegar a tener una determinada justificación práctica y se podrá volver más competitivo al personal y esto beneficiará al municipio y a la gestión actual.

En cuanto a la justificación metodológica, las relaciones interpersonales, es decir que exista una relación recíproca entre los empleados mejorará la competitividad de los empleados del municipio. El conocimiento de buenas prácticas administrativas, convertido en acciones efectivas, puede ayudar a crear y proteger valor en nuestras organizaciones.

Así mismo las buenas prácticas son estándares que han surgido de la experiencia e investigación de muchos años y que nos ayudaran en el municipio. El Benchmark es un proceso continuo de medir resultados, productos, servicios y prácticas contra competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria.

La ventaja de utilizar un modelo de buenas prácticas es que podemos ver de una forma sencilla que tan lejos o cerca está la compañía de una buena práctica.

1. Anualmente, se define y documenta el plan estratégico de la organización en donde los objetivos del negocio.
2. Los objetivos de la compañía están alineados con los objetivos de los procesos
3. Se vigila el ambiente interno y externo de la organización con el fin de identificar riesgos de negocio que puedan impedir el logro de sus objetivos (Ejemplos: DOFA, PESTA, 5 Fuerzas de Porter, etc.)
4. Se han diseñado procedimientos continuos para identificar claramente los riesgos de fraude a los cuales está expuesta la organización
5. Los riesgos de negocio y fraude son calificados teniendo en cuenta su probabilidad de ocurrencia y su impacto en los estados financieros, seleccionando los riesgos significativos.
6. Para cada riesgo significativo de negocio y fraude identificado, existe una respuesta por parte de la gerencia que permite mitigar su impacto (implementa controles, transfiere el riesgo o se retira del ambiente que le genera el riesgo)
7. Se ha establecido y comunicado un código de conducta dentro de la organización
8. Se han implementado procedimientos tendientes a identificar necesidades no cubiertas en el mercado para identificar nuevas oportunidades de negocio

1.3.2 Importancia de la investigación

La presente investigación ayudará a conocer diferentes conceptos de cultura organizacional y estrategias de cultura organizacional que existen para tener a trabajadores competitivos, esto ayudará a tener una buena gestión municipal. Así mismo, con esta investigación se conocerá como las estrategias de cultura organizacional influyen de manera directa en la competitividad de los empleados. Así pues ayudará a resolver la falta de competitividad que tienen los empleados actualmente en el municipio.

Siempre lo primero, cumpliendo con lo que ellos necesiten. La buena calidad de servicio que se le brinde a un cliente es vital para la empresa, ya que con una buena calidad de servicio obtiene más clientes y más ganancias.

Una facilidad que hemos detectado en nuestro trabajo, consiste en realizar la respectiva encuesta a toda la población (compuesta de 20 trabajadores).

1.4 Objetivos de la investigación: general y específicos

1.4.1. Objetivo general

Diseñar las estrategias de cultura organizacional que permitan elevar la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores 2015.

1.4.2. Objetivos específicos

- 1.4.2.1 Identificar estrategias de comunicación que permitan elevar la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores.
- 1.4.2.2. Determinar estrategias de Identificación que permitan elevar la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores
- 1.4.2.3. Determinar estrategias de organización que permitan elevar a la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores.

1.5. Limitaciones de la investigación

Para desarrollar la investigación, las limitaciones que se presentaron fueron la falta de información de las municipalidades distritales, no se encontraban disponibles en su totalidad y en algunos casos se encontraba desactualizada; la búsqueda de los antecedentes locales de la investigación, ya que existen muy pocos estudios de universidades nacionales que desarrollaron el tema de cultura organizacional. Las coordinaciones con las reuniones con el alcalde se prolongaron por cruces de horarios.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios:

2.1.1 Investigaciones internacionales

En el contexto internacional los investigadores que aportaron para dar el contexto epistemológico de la investigación son:

Vargas (2010). En su tesis titulada: Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la alcaldía de Santa Rosa de Cabal; desarrollada en la Universidad Tecnológica de Pereira. Para optar el grado de magister en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional en la cual concluye:

Se evidencia la existencia de micro climas por cada secretaria, el 60% de los servidores creen que existe una excelente relación con el equipo de trabajo, no obstante, se deben reforzar mediante capacitación y otras técnicas valiosas como relaciones entre jefes, liderazgo, comunicación, aprecio por las ideas e iniciativas del empleado, riesgo y bienestar satisfacción por los recursos, y remuneración quienes se encuentran con una calificación media. Los demás factores evaluados presentan un 89% de satisfacción por lo tanto el esfuerzo a realizarse debe centrarse en el mantenimiento del mismo. Se puede concluir con el estudio realizado con el 91% que la mayor fortaleza para la Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal es contar con un buen equipo de trabajo, quienes al interior manejan excelentes relaciones, pero igualmente su mayor debilidad está dada por el factor aprecio por las ideas e iniciativas del empleado, la cual obtuvo la más baja calificación. La propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Cabal presentado, evidencia la necesidad del fortalecimiento del proceso de gestión del talento humano y el aseguramiento de la calidad.

Cantillo (2013). En su tesis titulada: Incidencia de cultura organizacional en el desempeño; desarrollada en la Universidad Nacional de Colombia. Para optar el grado de magister en Administración en la cual concluye:

Destaca una relación total entre ambos conceptos, Murugan, (2009); Doran, Haddad & Chow (2003); Davies, Mannion, Jacobs, Powell & Marshall, (2007); Han, (2012), Garmendia, (2004), es decir que todas las dimensiones que conforman la cultura organizacional inciden en el desempeño.

Un segundo enfoque destaca una relación parcial, quiere decir que se presenta una relación solo en algunas dimensiones, escalas o tipos de cultura organizacional Martínez, (2010); Kim, Lee & Yu (2004); Galvez & Perez (2011); Ezirim, Nwibere & Emcheta, (2010), Yazici, (2009), Yilmaz, Alpkán & Ergun (2004); Zehir, Ertosun, Zehir & Müceldili (2011); Flamholtz & Kannan-Narasimhan, (2005); James & Connolly, (2009); Hartnell, Ou, & Kinicki, (2011); Ezirim, Nwibere & Emecheta (2010); Racelis, (2010); Wilkins & Ouchi (1983); Lim, (1995) y por último se encuentra la investigación realizada por Rousseau (1990) quien concluye a partir de su investigación en 32 organizaciones de servicio de voluntario, la no existencia de relación entre las normas de conducta (dimensión de cultura organizacional) y el recaudo de fondos (dimensión de desempeño organizacional).

Hinojosa (2013). En su tesis titulada: Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio sagrado corazones padres franceses; desarrollada en la Universidad de Playa Ancha. Para optar el grado de Doctor en gestión y políticas educativas en la cual concluye:

El Clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones y el nivel de satisfacción laboral, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo en 95% al mejoramiento continuo de los servicios o tareas que se desarrollan en ese lugar. A la vista de los resultados, parece lógico concluir que efectivamente existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Esta relación aparece presente en los ítems interrelacionados entre estas dimensiones, es decir, la satisfacción laboral de los profesores está presente positivamente siempre y cuando el clima organizacional tenga una construcción también positiva o adecuada. Así mismo incidir en que es el clima el que influencia a la satisfacción, ya que esta es consecuencia de una situación, de una percepción, si bien es cierto que la propia satisfacción puede retroalimentar el propio clima organizacional.

Gómez (2013), en su tesis titulada: Innovación y cultura organizacional; desarrollada en la Universidad de Nacional de Educación a Distancia. Para optar el grado de Magister en economía en la cual concluye:

Los procesos de innovación se constituyen en los espacios de evolución de las firmas y forman parte de los sistemas regionales y nacionales de producción. Así, la innovación como fenómeno empresarial se ha estudiado más en estos contextos y especialmente desde las estructuras tangibles como los gastos en investigación y desarrollo, o en estudios de caso, en condiciones particulares de las empresas. Los comportamientos humanos, sus actitudes y valores, normas, capital intelectual y capacidades que actúan en las interacciones de las firmas, han sido considerados menos veces en los modelos económicos. En particular, en Colombia esto se debe entre otras razones a las limitaciones de acceso a la información empresarial y al carácter cualitativo de las variables organizacionales, abordándose éstas, en esta tesis, con la cultura corporativa por medio de un modelo enfocado hacia la gestión empresarial. Las personas como protagonistas de estos procesos detentan unos supuestos comportamentales que se expresan en: prácticas, costumbres, normas y valores que se viven en la cultura corporativa, en consonancia con sus decisiones. En esta dirección, la innovación empresarial es más frecuente en las empresas cuya cultura organizacional favorece los aspectos de adaptabilidad personal y organizacional, así como implicación o involucramiento, y focalización en los clientes. Así, la orientación de las empresas en su misión, los compromisos de directivos y trabajadores, las características propias de su gestión empresarial, sus maneras de ser y actuar en las interacciones de La firmas, se viven y descubren en la cultura organizacional. Las actividades e interacciones de los trabajadores de las firmas como determinantes de la innovación pueden ser estudiadas por medio de la cultura organizacional. En este sentido, la tesis buscó comprobar esta asociación, e identificar los efectos de los componentes de la cultura corporativa en la innovación, y comparar los perfiles de cultura organizacional de las empresas más innovadoras frente a las poco innovadoras, utilizando el modelo de Daniel Denison. Estimar las asociaciones e identificar los perfiles Culturales, suministra conocimientos a los sectores privado público, para impulsar la gestión de la innovación y el cambio.

Marroquín y Gutiérrez (2011), en su tesis titulada: El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King; desarrollada en la Universidad de San Carlos de Guatemala. Para optar el título de licenciado en Psicología en la cual concluye:

En los trabajadores de los restaurantes de Burger King se permite la libertad en la realización de sus labores, tiene una apreciación que sus condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tienen calidad y compromiso de responsabilidad. El clima organizacional del personal de los restaurantes es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral. Los encargados supervisores juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto determina efectos positivos en el clima organizacional en el desarrollo de las funciones del colaborador. Los trabajadores de los restaurantes se identifican con los valores, creencias, procedimientos, reglas y normas de la organización en sus funciones. El desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes, es adecuada al perfil del puesto, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente. En los restaurantes seleccionados las tareas se realizan en condiciones apropiadas que posibilita el desempeño laboral de los trabajadores

2.1.2 Investigaciones Nacionales

En el contexto nacional los investigadores que aportaron para dar el contexto epistemológico de la investigación son:

Quispe (2014), En su Tesis titulada Clima laboral y percepción de la imagen institucional en el instituto de educación superior tecnológico público Juan Velasco Alvarado. Desarrollada la Universidad san Martin de Porras-Chiclayo-Perú. Para optar el grado de doctor en educación en la cual concluye:

Existe una relación significativa entre las variables Clima laboral y Percepción de la imagen institucional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Juan Velasco Alvarado”. En el Instituto de Educación Superior Tecnológico

Público Juan Velasco Alvarado”, existe un clima laboral de muy baja aceptación para sus estudiantes profesores y su personal administrativo (20%). El clima organizacional, psicológico y organizacional es inadecuado para el trabajo que se realiza. En el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Juan Velasco Alvarado”, los estudiantes, profesores y el personal administrativo tiene una percepción negativa sobre la imagen institucional, tanto para el caso de la gestión, el nivel académico y los servicios que se brinda.

Torres (2010). En su tesis titulada: El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en senati Chimbote; desarrollada en la Universidad San Pedro. Para optar el grado de Doctor en gestión y ciencias de la educación en la cual concluye:

El análisis del clima laboral mediante la aplicación del instrumento, considerando las dimensiones par a el estudio, se obtuvo un resultado negativo; es decir que los trabajadores perciben que en la institución hay un mal clima laboral, el 73.75% de los trabajadores perciben el clima laboral como malo, mientras el 26.3% como regular; es decir 5 trabajadores. En cuanto a la calidad de atención, pudimos recolectar la información, que en la institución el cliente alega que pocas veces es atendido con amabilidad, por ello califica la atención y servicio como malo; por otro lado una deficiencia hallada es la rapidez con la que no actúa el personal ante los pedidos requeridos por el estudiante. Como consecuencia de lo dicho anteriormente encontramos que el cliente se siente insatisfecho con la atención recibida en la institución. Existe una correlación significativa entre el clima laboral y la calidad de atención al cliente. En conclusión general si la persona encargada de direccionar la institución se preocupara por mantener contento a l personal, éstos mostrarían su satisfacción dentro de la empresa, de tal forma que realizarían un mejor trabajo y a la vez se vería reflejado en la satisfacción de los estudiantes; ya que son ellos quienes son la pieza importante en la empresa. Puesto que si se quiere lograr una excelente atención al cliente se lograra únicamente después de haberla logrado internamente.

Muro (2013), en su tesis titulada: Propuesta de rediseño organizacional para el instituto Cultura peruano norteamericano-Chiclayo; desarrollada en la

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Para optar el título de Licenciada en administración de empresas en la cual concluye:

El Instituto Cultura Peruano Norteamericano - Chiclayo, tiene una misión, visión, objetivos y los documentos de gestión que guían las actividades que se desarrollan pero no están plasmados en documentos oficiales, por lo que el personal desconoce la existencia de los mismos. Provocando que los empleados no se ubiquen jerárquicamente en el lugar que les corresponde de acuerdo con las responsabilidades que el puesto posee con ello demora la ejecución de las funciones asignadas, generando la duplicidad esfuerzos y evasión de responsabilidades; desperdiciando la utilización de sus recursos humanos, tecnológicos y su avance al logro de los objetivos se hace dificultoso. También encontramos un alto grado de centralización específicamente en el puesto de dirección ejecutiva, limitando a los empleados en la toma de decisiones, el mismo que ocasiona atrasos en la ejecución de todas las actividades que se desarrollan en la empresa. Después de analizar el entorno y encontrarse con lo mencionado anteriormente, se propone adaptar elementos de planificación estratégica administrativa para facilitar el desarrollo pedagógico y organizacional conjugándolos en un plan con objetivos y metas que son conocidos, compartidos y ejecutados tanto por los docentes como los administrativos afirmando la teoría que lo organizativo y pedagógico se afectan mutuamente. La investigación muestra que hay que tener en cuenta ciertos aspectos a la hora de la creación de los mapeos de procesos y documentación, porque una inadecuada distribución de responsabilidades afecta todos los esfuerzos de la organización para lograr un mismo objetivo; asimismo propongo crear un reglamento interno para que el personal sepa cuál debe ser su comportamiento dentro de la institución. Al proponer un nuevo organigrama, la institución debe cambiar su cultura burocrática teniendo presente que la estructura formal de la organización es un medio para facilitar la estrategia de la organización

Abad (2012), en su tesis titulada: Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico hospital ESSALUD Chiclayo; desarrollada en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Para optar el grado de Magíster en enfermería en la cual concluye:

Las enfermeras del centro quirúrgico del Hospital Nacional “Almanzor Aguinaga Asenjo” de Chiclayo, respecto al clima laboral calificaron como medianamente favorable, predominando como potencial la autorrealización, estando impedidas de lograrlo en su máxima expresión debido al exceso de trabajo, logros poco valorados, escaso compromiso y supervisión, contribuyendo en la insatisfacción y desmotivación, necesidad que no es atendida por los directivos de dicho hospital. Respecto a la satisfacción laboral se ubican en un nivel medianamente satisfacción, justificándose por la falta de fortalecimiento de los beneficios sociales y/o remunerativos, así como el mejoramiento del ambiente donde se realiza el trabajo, a esto se añade el capital humano y material no suficientes, las debilitadas relaciones interpersonales y las políticas administrativas que son inestables para la profesión. Se pudo observar un predominio de la dimensión de beneficios sociales y remunerativos. Se encontró que existe asociación por lo tanto influencia entre clima laboral y la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico del Hospital Nacional “Almanzor Aguinaga Asenjo de Chiclayo, situación que se comprobó vía la contratación de hipótesis realizada [$p < 0.05$]

Aguilar (2014). En su Tesis titulada Estrategia de comunicación 360° para sensibilizar a los clientes y reducir el índice de morosidad del banco azteca de casa grande. Desarrollada la Universidad Nacional de Trujillo. Para optar el título de licenciada en Administración en la cual concluye:

Actualmente el Banco Azteca de Casa Grande tiene un índice de morosidad elevado al cierre del 2013 de un 60%, esto se debe principalmente al mal otorgamiento de sus créditos, así como no tener al personal correctamente capacitado para sus funciones, poca cultura de pago por parte de los clientes. La mayoría de los clientes del Banco Azteca de Casa Grande consideraron que el personal no está correctamente capacitado para cumplir sus funciones, debido a que no brindan una adecuada información sobre los créditos que se otorgan, así como soluciones para con sus atrasos en sus pagos. Según la investigación hecha se pudo encontrar que no se tiene una buena cultura de pago por parte de los clientes, ya que los encuestados no son conscientes que al no pagar sus cuotas puntualmente ocasionan al Banco pérdidas. La gran mayoría de los clientes del Banco Azteca de Casa Grande consideran a este como estafadores

y usuarios, esto nos refleja que la percepción que tienen los clientes hacia el Banco es mala, debido principalmente a sus altos intereses moratorios.

2.1.3 Investigaciones Locales

En el contexto local los investigadores que aportaron para dar el contexto epistemológico de la investigación son:

Morocho (2012). En su tesis titulada: Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria red N°7; desarrollada en la Universidad San Ignacio De Loyola. Para optar el grado de Magister en educación en la cual concluye:

Si existe correlación significativa alta entre la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de educación primaria pertenecientes a la Red No°7 de la región Callao. Es decir, a un mejor clima organizacional en la escuela se presenta un mejor desempeño de los docentes y viceversa. Esta afirmación es contundente en el sentido de la alta correlación que existe entre las dos variables de estudio. Si existe correlación moderada entre el reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito de la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario pertenecientes a la red No°7 de la región Callao. Se afirma entonces que todo reconocimiento del trabajo, esfuerzo, compromiso y entusiasmo en el logro de objetivos institucionales por parte del profesor va a conllevar a un buen desempeño de sus funciones como profesional docente. Si existe correlación moderada entre la comunicación y equidad organizacional de la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario pertenecientes a la red No°7 de la región Callao. Se determina que la comunicación es muy influyente en el desempeño de los docentes, porque las opiniones son valoradas y tomadas en cuenta así como el respeto a las ideas y las actitudes positivas de comunicación a través de un diálogo permanente que permite el mantenimiento de un adecuado clima institucional. Si existe correlación moderada entre la credibilidad de los directivos y relaciones humanas de la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario pertenecientes a la red No°7 de la región Callao. Se afirma que la

credibilidad de los directivos de las instituciones educativas, su transparencia, dinamismo, responsabilidad y asertividad en el desarrollo de sus funciones, van a permitir que el docente trabaje eficaz y eficientemente.

Alfaro y Saéz, (2012). En su tesis titulada: Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades; desarrollada en la Pontificia Universidad Católica Del Perú. Para optar el grado de Magister en Administración estratégica de empresas en la cual concluye:

Los niveles de satisfacción laboral medio reportados por los trabajadores de las tres municipalidades analizadas se pueden considerar Promedio, lo que indicaría que hay posibilidades de mejoría. No existen diferencias significativas en el reporte del nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores de cada una de las tres municipalidades analizadas. Esto podría deberse a que, en general, ellas tienen marcos comunes como son: (a) la municipalidad distrital tiene con estructuras organizacionales bien definidas y semejantes por ley, (b) la normativa que las rige y que impacta en las relaciones laborales es la misma, y (c) tienen una cercana ubicación geográfica y proximidad (Lima Metropolitana y Callao).

Respecto al impacto de cada uno de los factores en la satisfacción laboral en cada municipalidad estudiada, los trabajadores de las tres municipalidades reportaron el mayor porcentaje para los factores Significación de la Tarea y Beneficios Económicos (de Promedio a Satisfecho), lo que indicaría que los trabajadores tienen una buena disposición a su trabajo y están conformes con el sueldo percibido.

Por otro lado, los trabajadores de la municipalidad A reportaron un menor porcentaje en su satisfacción por el factor Reconocimiento Personal y/o Social, y esto podría deberse a que en esta municipalidad, los trabajadores no reciben el reconocimiento esperado de sus compañeros o jefes. Esto estaría indicando un área de posible mejoramiento. En cuanto a la importancia de los factores, al comparar los resultados de las tres municipalidades, se encontró que el factor Significación de la Tarea fue el más importante; esto indicaría que los trabajadores tienen una buena disposición hacia el trabajo y sus retribuciones intrínsecas. Por otro lado, el factor Beneficios Económicos (una retribución extrínseca) fue el de menor importancia pero obtiene uno de los mayores

porcentajes del nivel de satisfacción laboral. Esto significaría que se encuentran satisfechos con el nivel actual y no esperan grandes cambios al respecto. Se determinó que en cada municipalidad el nivel de satisfacción laboral variaba según la condición laboral. Al comparar las tres municipalidades, se encontró que el personal con condición laboral Empleado obtuvo la menor puntuación, con un nivel de satisfacción laboral Promedio y que la condición Funcionario tiene la mayor puntuación. Esto parece lógico por cuanto un funcionario tiene condiciones más apropiadas para sentirse satisfecho en comparación a un empleado. En relación a las diferencias en el nivel de satisfacción laboral medio por condición laboral, al profundizar el análisis a nivel de factores, se encontró que en la municipalidad A para el factor Reconocimiento Personal y/o Social existen diferencias en tres de las condiciones laborales, estando los Obreros Insatisfechos, lo que indicaría que no reciben un reconocimiento por su trabajo tanto de sus compañeros como de su jefe.

Gamarra (2012). En su Tesis titulada La productividad como efecto de la motivación en operarios de una empresa transnacional de telecomunicaciones. Desarrollada la Pontificia Universidad Católica del Perú. Para optar el grado de licenciada en Administración de Empresas en la cual concluye:

Se mejoró el rendimiento de los operarios del Área de Producción gracias a la motivación generada por la estimulación, reconocimiento y valoración que se les brindó como trabajadores, logrando así una reducción del 30% en los tiempos de la línea de producción, es decir de 18.20 min/equipo a 12.70 min/equipo, tiempo menor que el objetivo 15.40 min/equipo; todo ello se traduce en una mayor eficiencia y en entregas a tiempo de los pedidos a los clientes.

Se logró generar mayor integración entre el personal del Área Administrativa y el Área de Producción, gracias a los eventos realizados por la Compañía en los cuales se formaron grupos de todas las áreas para realizar trabajos en equipo, obteniendo una marcada tendencia positiva de 46% del personal de acuerdo a diferencia del 4% en la primera medición con respecto a este tema.

Se consiguió forjar mayor identificación de los operarios con la empresa, gracias al conjunto de acciones de mejora realizadas, generando un mayor compromiso

con los objetivos de la Organización y repercutiendo directamente en la productividad.

Pelaes (2010). En su Tesis titulada Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos. Desarrollada la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Para optar el grado de Doctor en Ciencias Administrativas en la cual concluye:

Se comprobó la Hipótesis Específica 1 que planteaba que existe relación directamente el clima organizacional (Área de Relaciones Interpersonales) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.64. A medida que mejoran las relaciones interpersonales mejora correlativamente la satisfacción del cliente. Se comprobó la Hipótesis Específica 2 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Estilo de Dirección) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.81. A medida que mejora el estilo de dirección democrático y participativo mejora correlativamente la satisfacción del cliente. Se comprobó la Hipótesis Específica 3 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Sentido de Pertenencia) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.62. A medida que se incrementa el sentido de pertenencia a la empresa mejora correlativamente la satisfacción del cliente. Se comprobó la Hipótesis Específica 6 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Estabilidad) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.81. A medida que se incrementa la sensación de estabilidad laboral mejora correlativamente la satisfacción del cliente. Se comprobó la Hipótesis Específica 7 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Claridad y Coherencia de la Dirección) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.37. A medida que mejora la claridad y coherencia de la dirección mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Izquierdo (2010). En su tesis titulada Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres. Desarrollada la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Para optar el grado de Magister en educación con mención en Gestión de educación en la cual concluye:

Del Contraste de la Hipótesis General, se obtuvo un Valor $p = 0.000 < 0.05$, por lo que podemos afirmar, que existe relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres. La Correlación Conjunta arrojó 0.768, que caracteriza a un Clima Institucional de bueno. Del Contraste de la Hipótesis Especifica 1, se obtuvo un Valor $p = 0.032 < 0.05$, por lo que podemos afirmar, que existe relación en los Recursos Humanos con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres. La Correlación Parcial arrojó 0.483. Del Contraste de la Hipótesis Especifica 2, se obtuvo un Valor $p = 0.004 < 0.05$, por lo que podemos afirmar, que existe relación en los Procesos Internos con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres. La Correlación Parcial arrojó 0.522. Diseñar canales y/o mecanismos de comunicación entre los docentes y la Administración de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres para planificar, organizar y llevar a la práctica un currículo integral, que logre interrelacionar cada asignatura, logrando así establecer lineamientos en los objetivos deseados y de igual manera para establecer estándares de evaluación. Promover el desarrollo académico, metodológico y formativo del personal docente que se desenvuelven en los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres con el fin de mejorar los niveles de enseñanza y mejorar los niveles de aprendizaje.

2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1 Variable N° 1 Cultura Organizacional

Teoría de los valores: El modelo de Locke 2004

El estudio de los valores es un enfoque cada vez más difundido de la explicación del comportamiento humano. Un valor es una preferencia o prioridad, interés, gusto o disgusto de un sujeto sobre un objeto, evento o situación.

El concepto de valor debe distinguirse del de actitud y del de necesidad. El valor es un nivel más básico que el de las actitudes y en cierta medida las regula.

Respecto a las necesidades tienen en sus orígenes una base innata, los valores son aprendidos o adquiridos. Las necesidades pueden diferir en intensidad, pero básicamente son las mismas para todos los hombres, los valores difieren ampliamente no sólo en intensidad sino también en contenido. Las necesidades, mueven al hombre hacia los requisitos de una determinada acción, los valores determinan las elecciones o decisiones así como las reacciones emocionales consiguientes. Los valores presentan 2 atributos:

- contenido, es decir, qué es lo que se quiere o se valora,
- intensidad, se refiere a lo más querido o valorado.

Cada sujeto integra todos sus valores en un sistema jerárquico de prioridad. En este sistema de valores se recoge la variación en importancia de cada valor individual dentro de un continuo.

La satisfacción es un conjunto de actitudes que una persona tiene hacia su trabajo, entendiendo por actitud aquella configuración de placer o estado emocional positivo resultante de una o varias experiencias de trabajo. Si los valores regulan las actitudes que el sistema de valores elaborado por el sujeto a lo largo de su vida, bajo la influencia de su contexto social y sus grupos de referencia, guarda estrecha relación con la satisfacción dentro del marco del trabajo.

Una de las características clave de las teorías de los valores es que enfatiza los aspectos cognitivos del ser humano. Los valores representan elecciones racionales que se logran mediante procesos de pensamiento. La satisfacción laboral representa la suma de la cantidad de valor dado por el sujeto a cada componente de su trabajo.

Teoría de Higiene-Motivacional Frederick Herzberg 2010

Teoría de la Motivación-higiene. Fue propuesta por Frederick Herzberg. Basándose en la certeza que la relación entre un individuo con su trabajo es elemental y que su actitud hacia su trabajo puede determinar el éxito/fracaso del individuo, este psicólogo investigó la pregunta ¿Qué quiere las personas de su trabajo?, de las respuestas obtenidas acumuló información sobre diversos factores que afectaban los sentimientos de los trabajadores sobre sus empleos. Surgieron dos tipos de factores:

- Factores motivadores: Que incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos. Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad del individuo. En conclusión los motivadores son factores intrínsecos, vinculados directamente con la satisfacción en el trabajo y que pertenecen en gran parte al mundo interno de la persona.

- Factores de higiene: Incluye las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo o salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza. Los factores de higiene son extrínsecos, es decir externos al trabajo, actúan como recompensas a causa del alto desempeño si la organización lo reconoce. Cuando son adecuados en el trabajo, apaciguan a los empleados haciendo así que no estén insatisfechos.

La teoría de la motivación-higiene, posee las siguientes críticas:

1. El procedimiento empleado por su autor está muy limitado por su metodología. Cuando las cosas marchan bien las personas se atribuyen el crédito a ellas mismas, en caso contrario, culpan al ambiente externo del fracaso.
2. De igual manera su confiabilidad se ha cuestionado, porque al necesitar los clasificadores de interpretación, se corre el riesgo que los resultados se contaminen, al ser susceptible a la interpretación.
3. Esta teoría brinda una explicación de la satisfacción en el trabajo, mas no es en realidad una teoría de la motivación.

4. No se emplearon medidas totales de la satisfacción, es decir que a una persona podría disgustarle parte de su trabajo, pero aún puede pensar que su trabajo es aceptable.
5. Esta teoría es inconsistente con la previa investigación, además ignora las variables situacionales.
6. Su asume que existe la relación satisfacción-productividad, pero en su metodología solamente buscó la satisfacción.

Teoría del Ajuste en el trabajo 1994

Esta teoría señala que cuanto más se relacionen las habilidades de una persona (conocimiento, experiencia, actitudes y comportamiento) con los requerimientos de la función o de la organización, es más probable que vaya a realizar un buen trabajo y, por consiguiente, ser percibido de manera satisfactoria por el empleador (Dawes, 1994). De igual forma, cuanto más se relacionen los refuerzos (premios) de la función o la organización con los valores que una persona busca satisfacer a través del trabajo (logro, confort, estatus, altruismo, seguridad y autonomía), es más probable que la persona perciba al trabajo como satisfactorio. El grado de satisfacción e insatisfacción son vistos como predictores de la probabilidad de que una persona vaya a permanecer en su puesto de trabajo, logre tener éxito en este y reciba los reconocimientos esperados.

Teoría de la satisfacción laboral por facetas Porter y Lawler

Esta teoría sostiene que la satisfacción laboral resulta del grado de discrepancia entre lo que el individuo piensa que debería recibir y lo que recibe realmente, en relación con las facetas y la ponderación que tiene para el sujeto (Lawler, 1973). La cantidad que debería ser recibida (QDR) resulta de: (a) la percepción de las contribuciones individuales para el trabajo, (b) la percepción de las contribuciones y de los resultados de los colegas, y (c) las características del trabajo percibidas. La percepción de la cantidad recibida (QER) proviene de: (a) la percepción de los resultados de los otros, y (b) los resultados efectivamente recibidos por el individuo. Al compararse, pueden ocurrir tres situaciones: (a) QDR es igual a QER, entonces hay satisfacción; (b) QDR es mayor a QER, entonces hay insatisfacción; y (c) QDR es menor a QER, entonces hay sentimiento de culpa e inequidad.

Teoría de los eventos situacionales 1992

En esta teoría se sostiene que la satisfacción laboral está determinada por factores denominados características situacionales y eventos situacionales (Quarstein, McAfee, & Glassman, 1992). Las características situacionales son los aspectos laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto (sueldo, oportunidades de promoción, condiciones de trabajo, política de la empresa y supervisión). Los eventos situacionales son facetas laborales que los trabajadores no evaluaron antes, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto. Estos pueden ser positivos (tiempo libre por culminar una tarea) o negativos (desperfecto de una máquina).

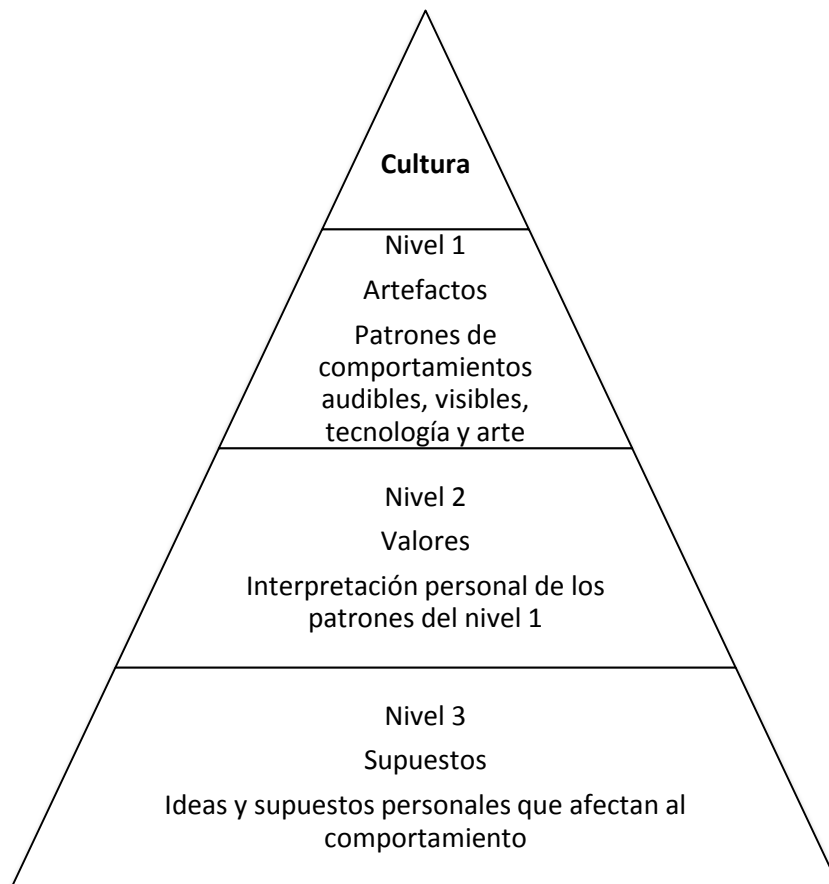
Modelo de Gestión de recursos humanos Werther y Davis, 1996 Sostienen que el enfoque sistemático de GRH se impuso como necesidad, donde se pretendía que sus elementos interactúan buscando la sinergia, tributando al todo como era la empresa, considerada como organismo vivo. Este modelo engloba los objetivos sociales, corporativos, funcionales y personales busca retroalimentación entre actividades y objetivos.

Modelo de cultura organizacional Schein

Uno de los primeros modelos Schein analizaba la cultura organizacional en tres niveles, conocidos como artefactos (nivel 1), valores (nivel 2) y supuestos (nivel 3), como se puede ver en el gráfico N° 1. A fin de revelar una cultura, uno puede empezar por los artefactos, los patrones audibles y visibles del comportamiento, la tecnología y el arte, en el nivel 1. A continuación se busca más a fondo los niveles 2 y 3 sucesivamente para encontrar los valores y los supuestos fundamentales así como los reflejos más sutiles, menos evidentes de la cultura. Para crear una cultura, uno puede empezar en el nivel más profundo formulando los supuestos del nivel 3, que después pasan a ser los valores del nivel 2 y que, en última instancia se reflejan en los artefactos, como el enunciado de la misión del nivel 1.

Figura N° 1

Niveles de cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia

Un modelo antiguo pero que describe la cultura organizacional actual (Hatch, 1993) dice que la cultura de la organización como algo dinámico, como los supuestos, los valores, los artefactos y los símbolos interactúan en cuatro procesos Culturales:

- La manifestación. Los supuestos Culturales se revelan en las percepciones, los conocimientos y las emociones de los miembros de la organización. En UPS los supuestos relativos a la actitud “si se puede” se transforman en la percepción de que el servicio al cliente tiene la mayor prioridad.
- La realización. Las percepciones, los conocimientos y las emociones se transforman en artefactos tangibles. Los artefactos pueden incluir ritos, rituales, mitos y relatos. La prioridad que tiene el valor del servicio al cliente en UPS se refleja en casos como el giro dado en Kodak.
- El simbolismo. Los artefactos concretos adquieren un significado simbólico. Los representantes de servicios en los locales del cliente, que tratan de asegurar los

mejores tratos para estos, ahora simbolizan la manera en que UPS realiza sus actividades.

- La interpretación. El significado de los procesos del simbolismo está determinado por las personas que están dentro y fuera de la organización. Los ejecutivos de Kodak que el representante en sus instalaciones es un símbolo de la “nueva” UPS.

2.2.2. Variable N° 2 Competitividad

Modelo nacional para la competitividad 2008

El Modelo Nacional para la Calidad (ahora para la Competitividad), fue el tercero en el mundo y ha mantenido desde su creación un cuestionamiento consistente de paradigmas de administración, convirtiéndose en guía para el diseño de otros modelos de Calidad en el mundo.

Fue el primero en incorporar la Responsabilidad Social como un elemento importante para la sustentabilidad de la organización, lo que ha permitido incorporar a las cadenas de proveedores al proceso y orientar el desarrollo sustentable de los ecosistemas y de las propias comunidades.

De esta manera, en 2008 se lanza el Modelo Nacional para la Competitividad (MNC) que es el resultado de un profundo proceso de investigación y que marca un paradigma respecto a los modelos de gestión. Su innovador enfoque lo ha convertido en referencia obligada para el rediseño de más de 70 modelos internacionales de gestión.

El MNC es una guía directiva aplicable a todo tipo de empresas e instituciones sin importar su tamaño o actividad, que tiene por objeto provocar una reflexión estratégica que incida en el desarrollo de capacidades y ventajas competitivas difíciles de imitar, para mejorar, aprovechar y responder a las oportunidades del entorno en el que operan.

El MNC visualiza a la organización de forma integral, es por ello que está estructurado en las tres grandes áreas que debe contemplar la gestión organizacional: la medición de los resultados de competitividad y sustentabilidad; la reflexión estratégica sobre el rumbo de la organización —definición del mercado, la caracterización de sus clientes, los resultados de la planeación estratégica y la administración de sus recursos humanos y de su conocimiento—, y por último, el despliegue o ejecución de la estrategia.

Modelo de las 5 fuerzas Michael Porter

Las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. También llamado "Modelo de Competitividad Ampliada de Porter", ya que explica mejor de qué se trata el modelo y para qué sirve, constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Propuesto por Michael Porter en 1979, este modelo perfila un esquema simple y práctico para poder formular un análisis de cada sector industrial.

A partir del mismo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir. Según este enfoque sería ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes.

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria. De su análisis se deduce que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, la crean a ella como una quinta fuerza. Para emprender un análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es preciso primero tener en cuenta que "existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, Cultura, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector", (Baena, E . 2003).

El análisis del sector abarca el entorno más cercano a la empresa, permitiendo obtener criterios decisivos para la formulación de las estrategias competitivas que plantean el posicionamiento de la misma.

2.3 Definición conceptual de la terminología empleada

2.3.1 Definición cultura organizacional

“La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros de la empresa, el cual distingue a una organización de las demás” (Robbins, S; Judge, T 2013)

2.3.2 Definición competitividad

“Competitividad es un concepto comparativo fundamentado en la capacidad dinámica que tiene una empresa, para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en el mercado.” (Huerta, P 2015)

CAPÍTULO III
MARCO
METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de Investigación:

Aplicada: Es la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad.

El nivel de investigación: Correlacional

Investigación Correlacional: Tiene como finalidad establecer el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables. Se caracterizan porque primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación.

Hernández (2012), la investigación correlacional es el tipo de estudio que persigue medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables.

Por lo tanto el nivel de investigación que se aplica en esta tesis es correlacional.

3.1.2. Diseño de Investigación:

Diseño descriptivo - correlacional

El diseño de una investigación es la estrategia o plan utilizado para responder el problema de investigación; asimismo se le considera como la base del desarrollo y prueba de hipótesis de una investigación específica

Zulema (2010), define la investigación Transversal como: recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único. Su Propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. La presente investigación recolecta datos actuales, recolectando datos actuales de la Municipalidad de San Juan de Miraflores.

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Población:

La población de estudio está constituida por la totalidad de trabajadores que tiene la municipalidad de San Juan de Miraflores (582 personas); las cuales están agrupadas por distintas áreas que comprenden la municipalidad

Tamayo y Tamayo, (2005), "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación" **(P.114)**

3.2.2. Muestra:

La muestra que se utilizará para este estudio será el personal contratado bajo el régimen especial de contratación administrativa de servicios (CAS), el cual está compuesto, actualmente, por 550 personas. (Fuente: planilla de trabajadores)

Para Tamayo (2009), "La muestra es el grupo o subconjunto representativo que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico. Por ello es la que puede determinar la problemática ya que es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las posibles fallas.

En este caso la muestra será de tipo probabilístico, puesto que la población es grande y supera las 200 personas, aplicando la fórmula se halló que se deberá encuestar a 226 trabajadores de la Municipalidad de San Juan de Miraflores.

Tabla N° 1
Fórmula para determinar la muestra

$$n = \frac{N * Z_{1-a/2} * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-a/2} * p * q}$$

Marco muestral	N =	550
Alfa (máximo error tipo I)	a =	0.05
Nivel de confianza	1-a/2 =	0.975
Z de (1-a/2)	Z (1-a/2) =	1.96
Atributo de la variable	p =	0.50
Complemento de p	q =	0.50
Precisión	d =	0.05
Tamaño de la muestra	n =	226

Donde:

n	Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.
P y q	Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.
Z	Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto el valor Z = 1.96
N	El total de la población. En este caso 226 persona
DD	Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe ser 0.09 o menos. En este caso se ha tomado 0.05

Fuente: Elaboración propia

3.3. Hipótesis

Según, Hernández; Fernández. & Baptista. (2010), Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente (Williams, 2003) y deben formularse a manera de proposiciones. De hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de investigación.

3.3.1. Hipótesis Alterna

Las estrategias de cultura organizacional permitirían elevar la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores 2015

3.3.2. Hipótesis Nula

Las estrategias de cultura organizacional no permitirían elevar la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores 2015.

3.3.3. Hipótesis Específicas

- 3.3.3.1 Las estrategias de Comunicación permitirían elevar la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores.
- 3.3.3.2 Las estrategias de Identificación permitirían elevar la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores
- 3.3.3.3 Las estrategias de Organización permitirían elevar la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores.

3.4 Variables – Operacionalización

Tabla N° 2
Operacionalización de las variables

Título	Variables	Definición	Dimensión	Indicadores	INSTRUMENTO
Estrategias de cultura organizacional para elevar la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores	VI: Cultura organizacional	Robbins, S; Judge, T (2013) “La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros de la empresa, el cual distingue a una organización de las demás	Comunicación	Relaciones	Cuestionario
				Información	
				Integración	
				Conducta	
			Identificación	Desempeño	
				Motivación	
				Productividad	
	Organización	Compromiso			
		Valores			
		Normas			
		Hábitos			
	V2: Competitividad	Huerta, P (2015) “Competitividad es un concepto comparativo fundamentado en la capacidad dinámica que tiene una empresa, para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en el mercado.”	Calidad	Políticas	
				Pro actividad	
				Habilidad	
Liderazgo					
Innovación			Calidad		
			Aprendizaje		
			Crecimiento		
Ventaja competitiva	Motivación				
	Valor agregado				
	Innovación				
	Mejora continua				
				Diferenciación	
				Aprendizaje	

Fuente: Elaboración propia

3.5. Método y técnicas de investigación

3.5.1 Métodos de investigación

De acuerdo al propósito del estudio, se asume el método cuantitativo. Es consistente, exponer los métodos, técnicas, procedimientos e instrumentos relacionados con el objeto de estudio de la investigación.

En la presente investigación utilizaré la técnica de las encuestas, ya que tenemos una muestra de 232 personas que nos brindaran información que será relevante para la aceptación o rechazo de la hipótesis.

Para Bernal, C. (2007), el método cuantitativo mide fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva.

3.6. Descripción de los instrumentos utilizados

En la presente estudio se recopiló la información mediante la encuesta y la observación que se le dio a la Municipalidad de San Juan de Miraflores, teniendo conocimiento y el apoyo del alcalde del distrito.

3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos

Para el procesamiento estadístico de los datos que se recogerán de la aplicación del instrumento en la presente investigación, serán procesados mediante la utilización del programa SPSS, los cuales serán presentados en cuadros y gráficos, que serán especialmente analizados e interpretados, en tal sentido, servirá de base para que los investigadores realicen la discusión pertinente, como a su vez, permitirá elaborar la propuesta motivacional y las conclusiones generales. De manera específica el tratamiento estadístico de la información del instrumento, se realizará siguiendo el proceso siguiente:

Seriación: En la parte inicial del procesamiento de los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario, es importante realizar una seriación que ayude con la identificación.

Codificación: Una vez realizado el paso mencionado líneas arriba, se procedió a codificar otorgándole una valoración a las respuestas, utilizando el programa SPSS.

Tabulación: Se realizará la tabulación de todas las respuestas con sus respectivas variables valorizadas, la cual, permitirá a los investigadores realizar la elaboración de los cuadros estadísticos respecto a las variables en estudio.

Análisis e interpretación de información: Los investigadores procederán con el análisis de los resultados, obtenido de los cuadros estadísticos, así como su respectiva interpretación. Por tanto, la hipótesis se verificará con las variables y los objetivos planteados.

3.7.1 Figura de elección de la muestra estadística

Tabla N°3
Elección de la muestra estadística

VARIABLE ALEATORIA VARIABLE FIJA		PRUEBAS NO PARAMÉTRICAS			PRUEBAS PARAMÉTRICAS
		NOMINAL DICOTOMICA	NOMINAL POLITÓMICA	ORDINAL	NUMÉRICA
Estudio Transversal Muestras Independientes	Un grupo	X2 Bondad de Ajuste. Binomial	X2 Bondad de Ajuste.	X2 Bondad de Ajuste.	T – student (una muestra)
	Dos grupos	X2 Bondad de Ajuste. Corrección de Yates. Test exacto de Fisher	X2 de homogeneidad	U Mann Withney	T – student (muestras independientes)
	Más de dos grupos	Bondad de Ajuste de	X2 Bondad de Ajuste.	H – Kruskal Wallis	ANOVA con un factor – INTERsujetos
Estudio Longitudinal Muestras Relacionadas	Dos medidas	MC Nemar	Q de Cochran	Wilcoxon	T – student (Muestras Relacionadas)
	Más de dos Medidas	Q de Cochran	Q de Cochran	Friedman	

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E

INTERPRETACIÓN DE

LOS RESULTADOS

4.1. Análisis de confiabilidad de los instrumentos.

De los resultados obtenidos, mediante el alpha de Cronbach se tiene que, la consistencia interna de los ítems del instrumento de medición, es **excelente.**(**alfa = 0.977**)

Tabla N° 4
Análisis de confiabilidad

	Alfa de Cronbach	N° de elementos		
	,977	24		
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Relaciones	45,77	418,718	,871	,976
Información	45,82	427,622	,755	,977
Integración	45,90	427,372	,788	,976
Conducta	45,83	435,820	,630	,977
Desempeño	45,71	427,077	,770	,977
Motivación	45,94	442,903	,623	,978
Productividad	45,80	429,203	,760	,977
Compromiso	45,86	429,953	,764	,977
Valores	46,03	425,257	,884	,976
Normas	45,90	425,466	,808	,976
Hábitos	46,10	419,057	,873	,976
Políticas	45,77	430,971	,715	,977
Proactividad	45,95	417,811	,881	,976
Habilidad	46,03	430,382	,683	,977
Liderazgo	45,74	420,032	,807	,976
Calidad	45,71	431,248	,765	,977
Aprendizaje	45,84	427,637	,821	,976
Crecimiento	45,98	418,417	,834	,976
Motivación	45,53	423,610	,856	,976
Valor agregado	46,10	424,586	,850	,976
Innovación	45,79	420,284	,844	,976
Mejora continua	45,80	428,287	,753	,977
Diferenciación	45,98	421,968	,818	,976
Aprendizaje	45,78	419,809	,868	,976

Fuente: Elaboración propia

4.2. Descriptivas Generales

4.2.1 Análisis descriptivo de variable I: Cultura organizacional

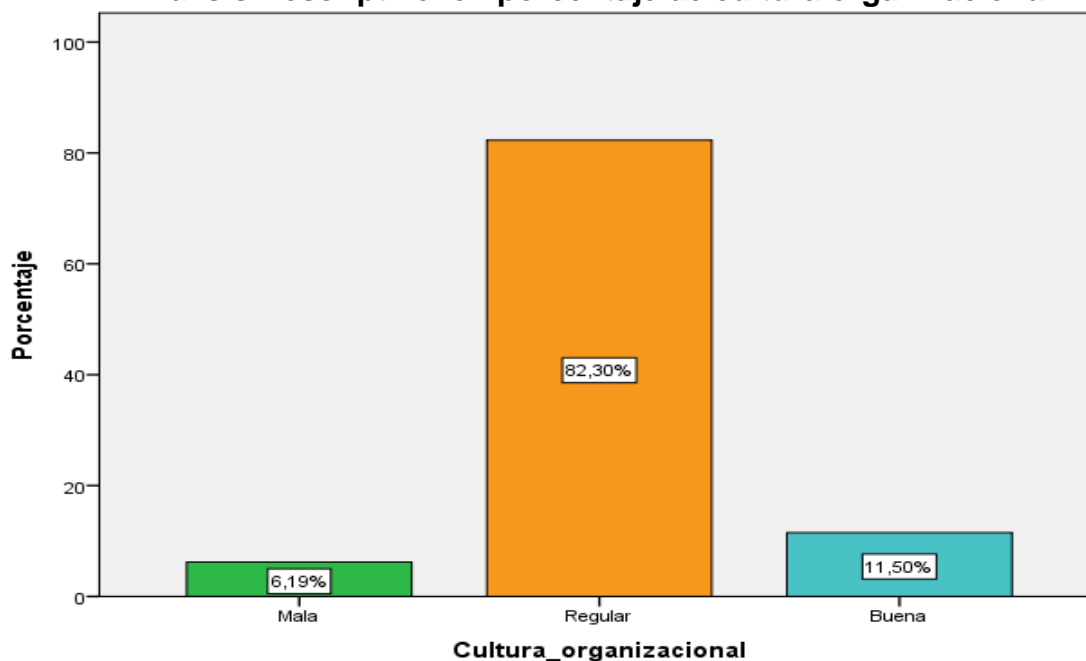
Tabla N° 5
Análisis descriptivo de la variable cultura organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Malo	14	6,2	6,2	6,2
Regular	186	82,3	82,3	88,5
Bueno	26	11,5	11,5	100,0
Total	226	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 2

Análisis Descriptivo en porcentaje de cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 5 y figura 2 se observa que 186 colaboradores que representan el 82.3% consideran como regular a la Cultura organizacional, de la misma manera 26 colaboradores que representan el 11.5 % consideran como buena y finalmente 14 colaboradores pertenecientes al 6.2 % la consideran como mala.

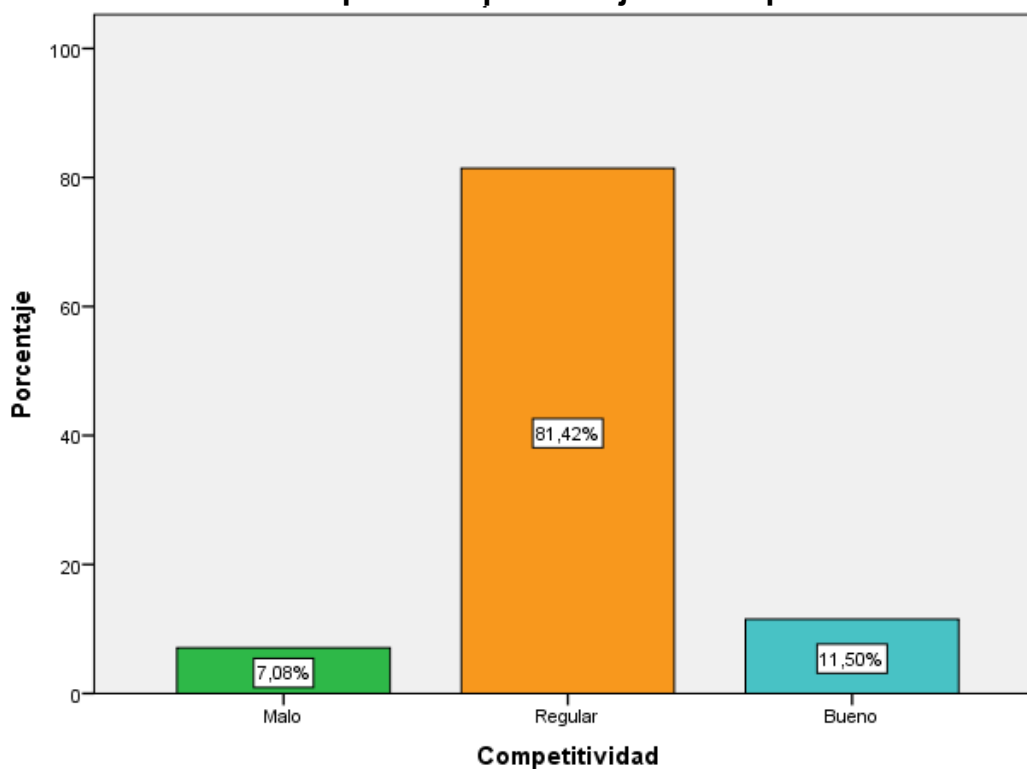
4.2.2 Análisis Descriptivo de variable II: Competitividad

Tabla N° 6
Análisis Descriptivo de variable Competitividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Malo	16	7,1	7,1	7,1
Regular	184	81,4	81,4	88,5
Bueno	26	11,5	11,5	100,0
Total	226	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 3
Análisis Descriptivo en porcentaje de competitividad



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 6 y figura 3 se observa que 184 colaboradores que representan el 81.42% consideran como regular a la Competitividad, de la misma manera 26 colaboradores que representan el 11.5 % consideran como buena y finalmente 16 colaboradores pertenecientes al 7.08 % la consideran como mala

4.2.3 Análisis descriptivo de dimensiones

4.2.3.1 Comunicación

Tabla N° 7
Análisis descriptivo de dimensión comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	17	7.5	7.5	7.5
	Regular	182	80.5	80.5	88.1
	Bueno	27	11.9	11.9	100.0
	Total	226	100.0	100.0	

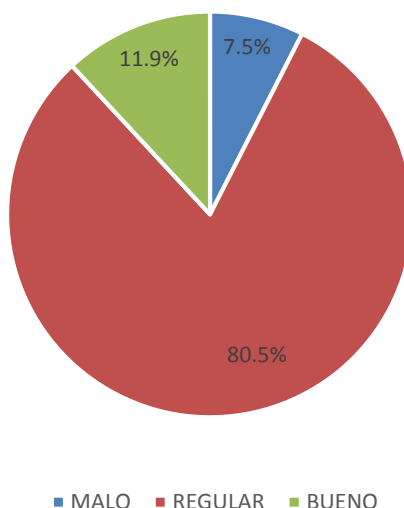
Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 7 y figura 04 se observa que 182 colaboradores que representan el 80.0% presentan un nivel regular, de la misma manera 27 colaboradores pertenecientes al 11.9 % presentan un nivel bueno y finalmente 17 colaboradores que representan el 7.5% presentan un nivel malo en la dimensión comunicación

Figura N° 4

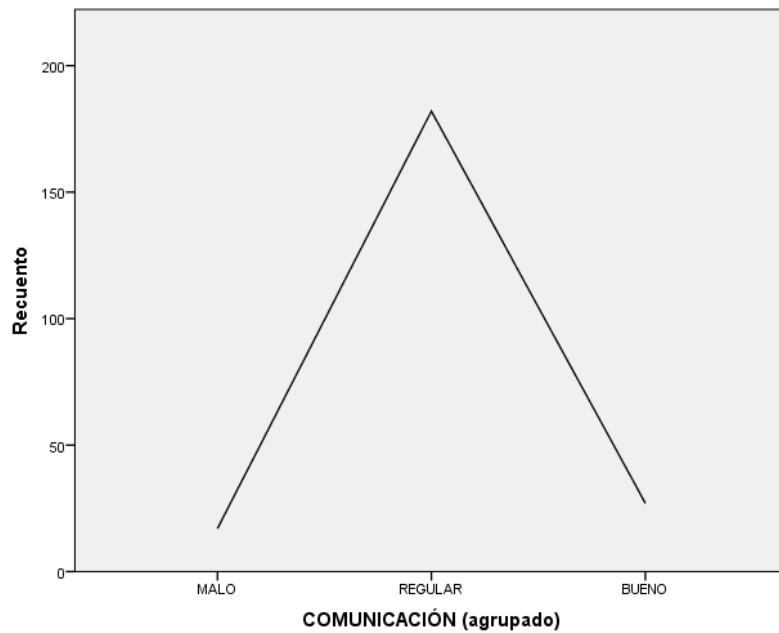
Análisis descriptivo en porcentaje de dimensión comunicación



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 5

Análisis descriptivo de tendencia dimensión Comunicación



Fuente: Elaboración propia

4.2.3.2 Identificación

Tabla N° 8
Análisis descriptivo de dimensión Identificación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Malo	29	12.8	12.8	12.8
Regular	170	75.2	75.2	88.1
Bueno	27	11.9	11.9	100.0
Total	226	100.0	100.0	

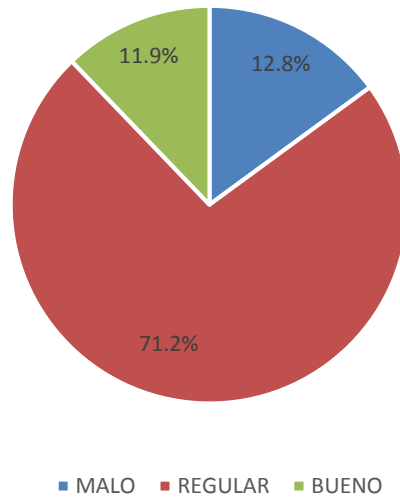
Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 8 y figura 06 se observa que 170 colaboradores que representan el 75.2% presentan un nivel regular, de la misma manera 29 colaboradores que representan el 12.8% presentan un nivel malo en la dimensión identificación y finalmente 27 colaboradores pertenecientes al 11.9 % presentan un nivel bueno.

Figura N° 6

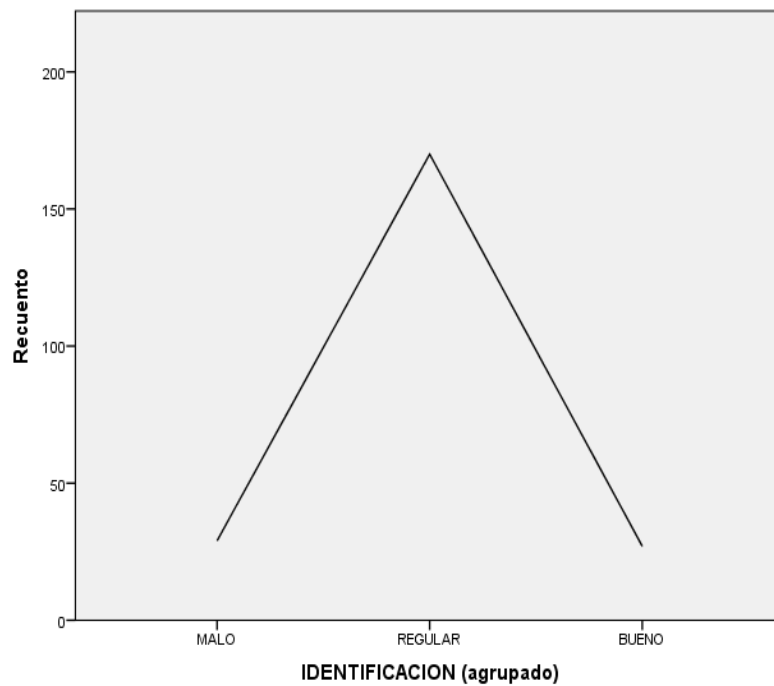
Análisis descriptivo en porcentaje de dimensión Identificación



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 7

Análisis descriptivo de tendencia dimensión Identificación



Fuente: Elaboración propia

4.2.3.3 Organización

Tabla N° 9
Análisis descriptivo de dimensión Organización

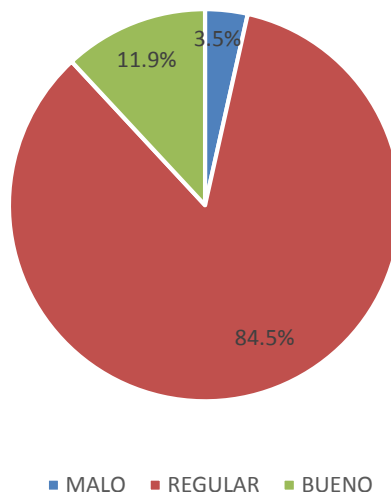
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Malo	8	3.5	3.5	3.5
Regular	191	84.5	84.5	88.1
Bueno	27	11.9	11.9	100.0
Total	226	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 9 y figura 08 se observa que 191 colaboradores que representan el 84.5% presentan un nivel regular, de la misma manera 27 colaboradores pertenecientes al 11.9 % presentan un nivel bueno y finalmente 8 colaboradores que representan el 3.5% presentan un nivel malo en la dimensión organización

Figura N° 8

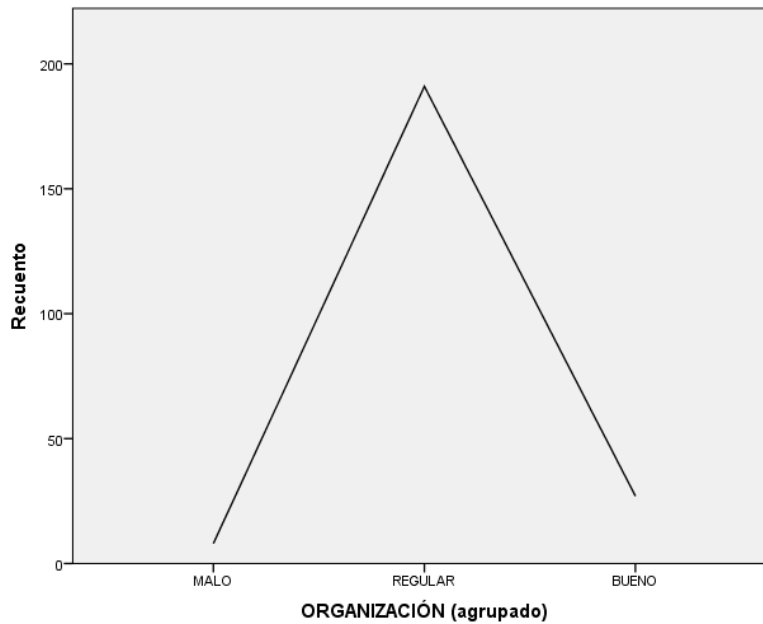
Análisis Descriptivo en porcentaje de dimensión Organización



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 9

Análisis descriptivo tendencia dimensión Organización



Fuente: Elaboración propia

4.2.3.4 Calidad

Tabla N° 10
Análisis descriptivo de dimensión Calidad

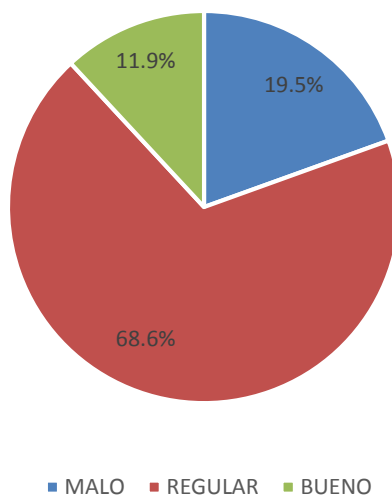
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Malo	44	19.5	19.5	19.5
Regular	155	68.6	68.6	88.1
Bueno	27	11.9	11.9	100.0
Total	226	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 10 y figura 10 se observa que 155 colaboradores que representan el 68.6% presentan un nivel regular, de la misma manera 44 colaboradores que representan el 19.5% presentan un nivel malo en la dimensión calidad y finalmente 27 colaboradores pertenecientes al 11.9 % presentan un nivel bueno.

Figura N° 10

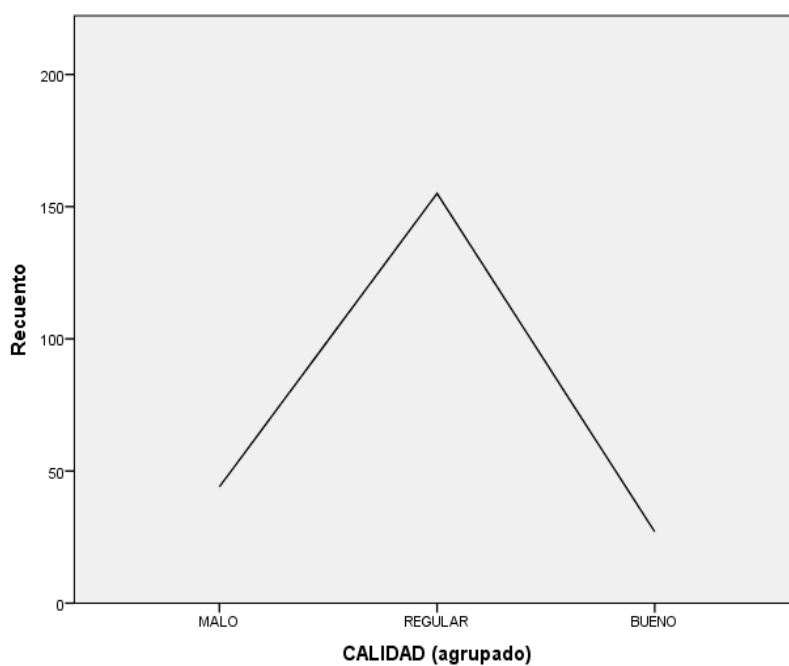
Análisis Descriptivo en porcentaje de dimensión Calidad



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 11

Análisis Descriptivo de tendencia dimensión Calidad



Fuente: Elaboración propia

4.2.3.5 Innovación

Tabla N° 11
Análisis descriptivo de dimensión Innovación

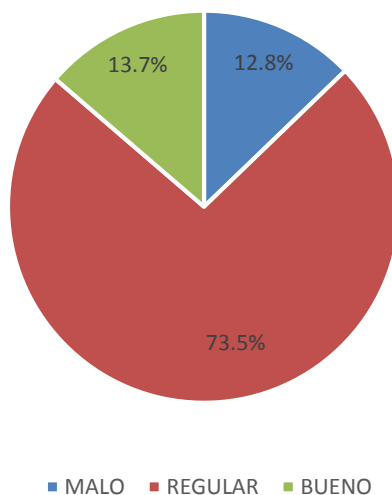
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	29	12.8	12.8	12.8
	Regular	166	73.5	73.5	86.3
	Bueno	31	13.7	13.7	100.0
	Total	226	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 11 y figura 12 se observa que 166 colaboradores que representan el 73.5% presentan un nivel regular, de la misma manera 31 colaboradores pertenecientes al 13.7 % presentan un nivel bueno y finalmente 29 colaboradores que representan el 12.8% presentan un nivel malo en la dimensión innovación.

Figura N° 12

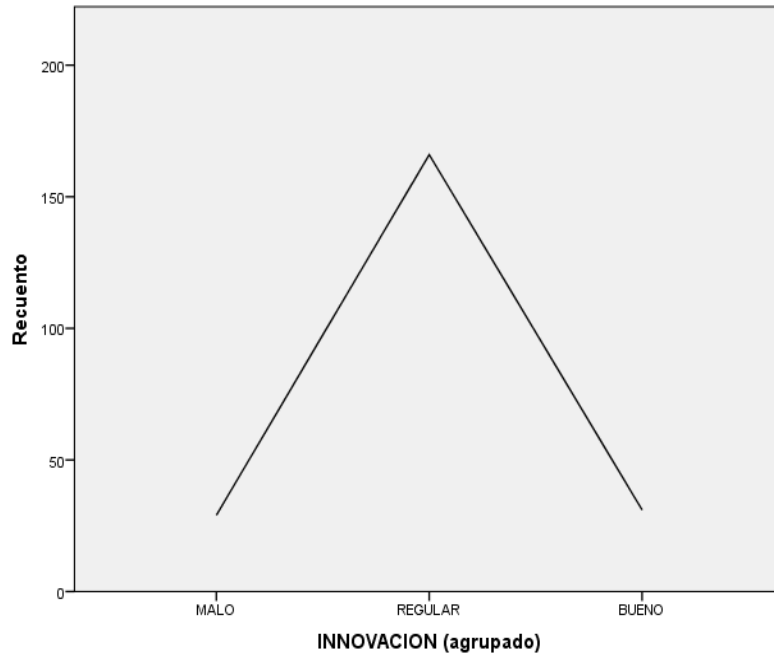
Análisis descriptivo en porcentaje de dimensión Innovación



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 13

Análisis Descriptivo de tendencia dimensión Innovación



Fuente: Elaboración propia

4.2.3.6 Ventaja Competitiva

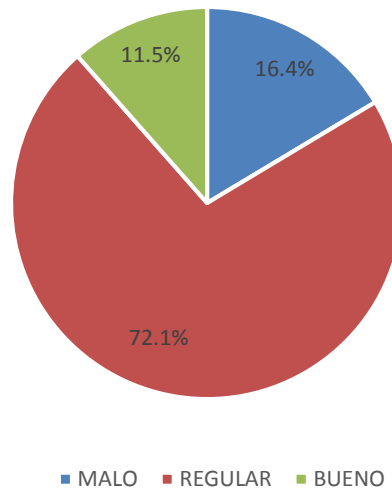
Tabla N° 12
Análisis descriptivo de dimensión Ventaja competitividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Malo	37	16.4	16.4	16.4
Regular	163	72.1	72.1	88.5
Bueno	26	11.5	11.5	100.0
Total	226	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

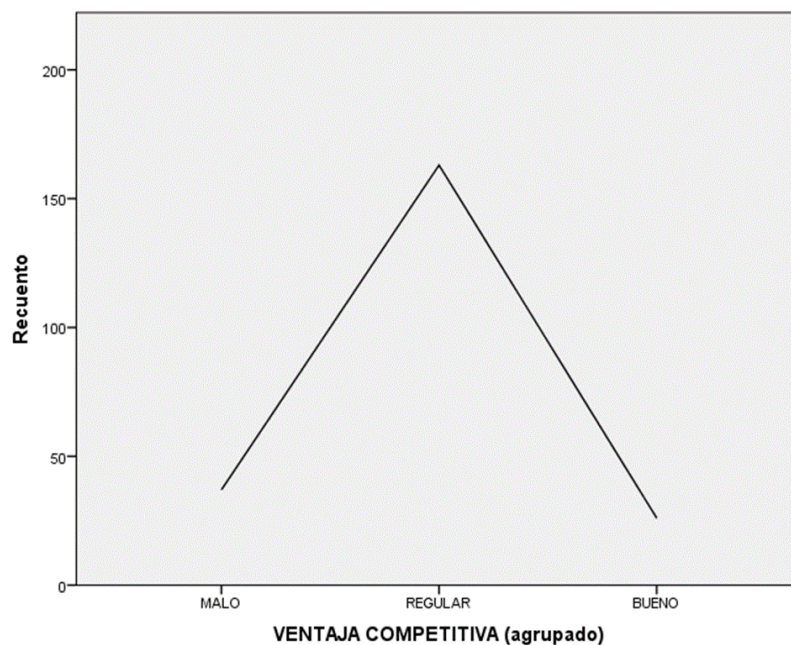
En la tabla 12 y figura 14 se observa que 163 colaboradores que representan el 72.1% presentan un nivel regular, de la misma manera 37 colaboradores que representan el 16.4% presentan un nivel malo en la dimensión ventaja competitiva y finalmente 26 colaboradores pertenecientes al 11.5 % presentan un nivel bueno.

Figura N° 14
Análisis Descriptivo en porcentaje de dimensión Ventaja Competitiva



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 15
Análisis Descriptivo de tendencia diemnsión Ventaja Competitiva



Fuente: Elaboración propia

4.3. Prueba de Normalidad

Ho: La distribución de los datos se ajustan a la Distribución Normal

Ha: La distribución de los datos no se ajustan a la Distribución Normal

Tabla N° 13
Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
v1	,287	226	,000	,649	226	,000
v2	,385	226	,000	,592	226	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia

El resultado de la prueba de normalidad arrojó un valor sig de 0.000 esto indica que nuestros datos no se ajustan a la distribución normal y por lo tanto nos sugiere utilizar pruebas no paramétricas para contrastar las hipótesis de nuestra tesis. La prueba no paramétrica para muestras independientes: **Prueba de Mann-Whitney es la recomendada.**

4.4. Contrastación de hipótesis

4.4.1 Contrastación de Hipótesis General:

Con un nivel de significancia del 5% se plantea la siguiente hipótesis:

Ho: Las estrategias de cultura organizacional no permitirían elevar el nivel de competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores 2015

Ha: Las estrategias de cultura organizacional permitirían elevar el nivel de competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores 2015

Prueba de Mann-Whitney (Objetivo General)

Tabla N° 14
Estadísticos de prueba objetivo general

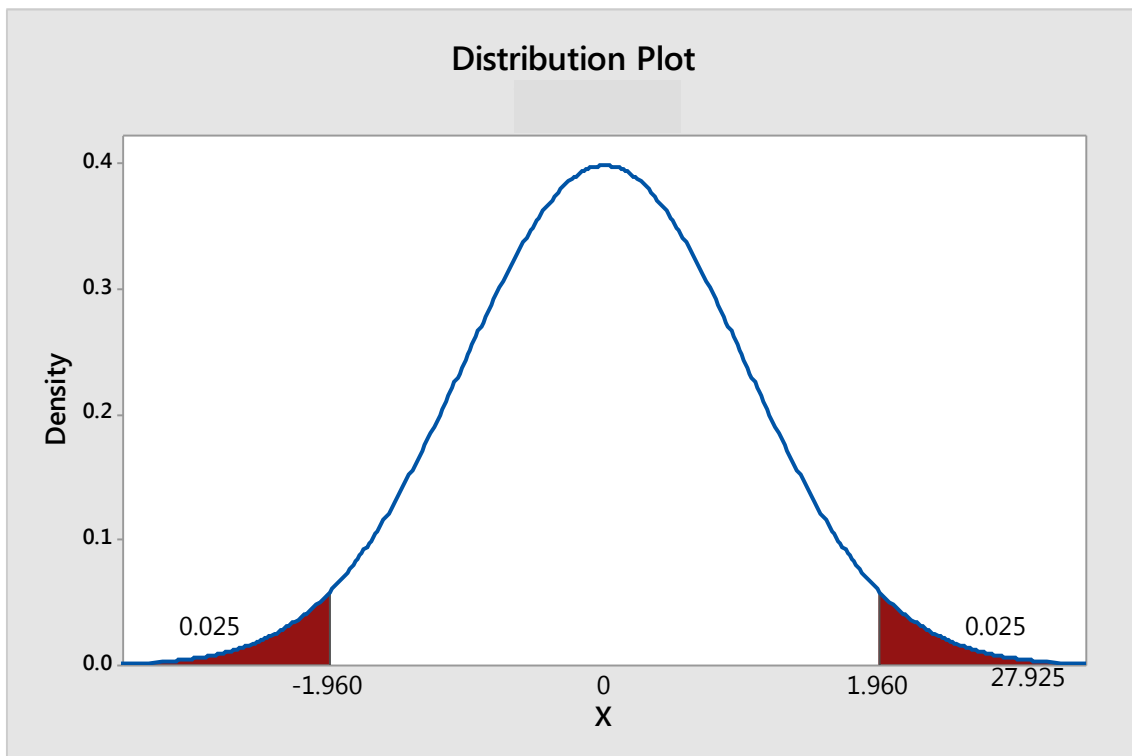
	v1
U de Mann-Whitney	2035,500
W de Wilcoxon	8363,500
Z	-8,942
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: COMPETITIVIDAD_dic
Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

La prueba de Mann-Whitney nos muestra un valor sig igual a 0.000, este valor es menor al nivel de significancia (0.05); por lo que se rechaza la H_0 y se acepta la H_a : Las estrategias de cultura organizacional permitirán elevar el nivel de competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores 2015

Figura N° 16



Fuente: Elaboración propia

Correlaciones:

Con un nivel de significancia del 5% se plantea la siguiente hipótesis:

Ho: La Cultura Organizacional y La Competitividad son independientes.

Ha: La Cultura Organizacional y La Competitividad están relacionados.

Tabla N°15
Correlaciones

			SUMA_CO	SUMA_C
Rho de Spearman	SUMA_CO	Coefficiente de correlación	1,000	,712**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	226	226
	SUMA_C	Coefficiente de correlación	,712**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	226	226

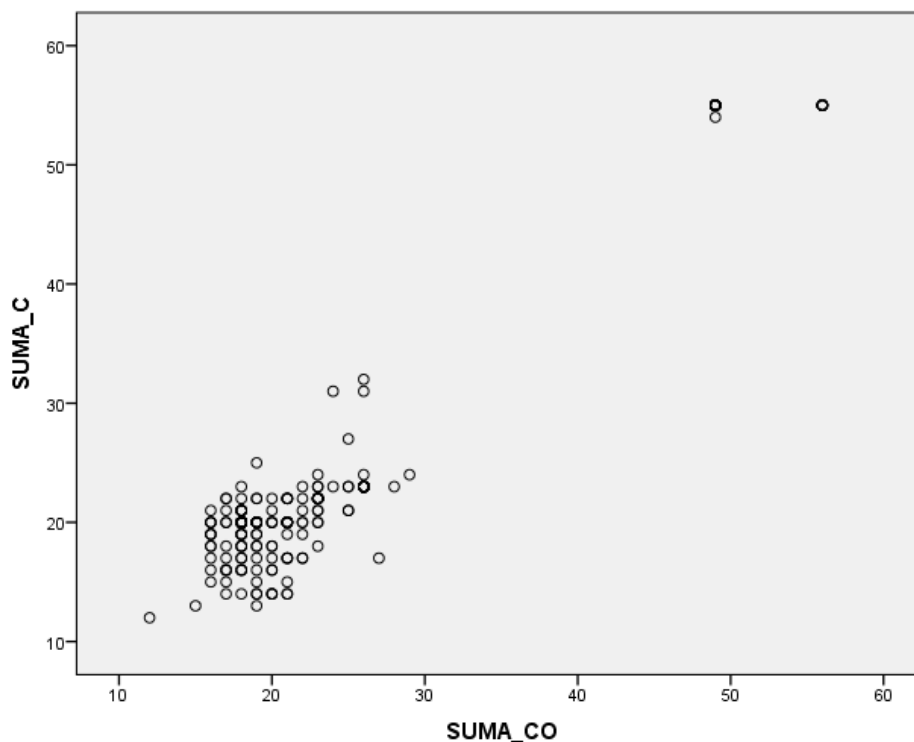
Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN: Siendo que Sig. (Bilateral) es < 0.05 (5%), se Rechaza Ho; por tanto, se concluye que, la Cultura Organizacional y la Competitividad están relacionadas.

El nivel de relación que tienen es una relación buena y lineal directa (r = 0.712.)

Figura 17

Dispersión de correlaciones



Fuente: Elaboración propia

4.5 Contrastación hipótesis específicas:

4.5.1 Hipótesis específica 1

Ha: Las estrategias de comunicación permitirían elevar la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores.

Ho: Las estrategias de comunicación no permitirían elevar la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores

Tabla N° 16
Estadísticos de prueba específica 1

COMUNICACIÓN	
U de Mann-Whitney	2991,000
W de Wilcoxon	9319,000
Z	-7,127
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: COMPETITIVIDAD_dic

		COMUNICACIÓN	SUMA_C	
Rho de Spearman	COMUNICACIÓN	Coeficiente de correlación	1,000	,627**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	226	226
	SUMA_C	Coeficiente de correlación	,627**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	226	226

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

El resultado de la prueba de correlación es un valor $R = 627$ y un valor $\text{Sig.} = 000$ el cual indica que existe una relación positiva pero moderada entre las dimensión Competitividad y competitividad. Por lo tanto, se rechaza H_0 y se acepta H_a : Las estrategias de comunicación permiten elevar la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores

4.5.2 Identificación y competitividad

H_a : Las estrategias de Identificación permiten elevar la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores

H_0 : Las estrategias de Identificación no permiten elevar la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores

Tabla N° 17
Estadísticos de prueba identificación

	IDENTIFICACIÓN
U de Mann-Whitney	2037,500
W de Wilcoxon	8365,500
Z	-8,998
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: COMPETITIVIDAD_dic

		IDENTIFICACIÓN	SUMA_C	
Rho de Spearman	IDENTIFICACION	Coefficiente de correlación	1,000	,677**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	226	226
	SUMA_C	Coefficiente de correlación	,677**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	226	226

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

El resultado de la prueba de correlación es un valor $R = 677$ y un valor $\text{Sig.} = 000$ el cual indica que existe una relación positiva pero moderada entre las dimensiones Identificación y competitividad. Por lo tanto, se rechaza H_0 y se acepta H_a : Las estrategias de Identificación permiten elevar la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores

4.5.3 Organización y competitividad

H_a : Las estrategias de organización permiten elevar la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores.

H_0 : Las estrategias de organización no permiten elevar la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores.

Tabla N° 18
Estadísticos de prueba organización

	ORGANIZACIÓN
U de Mann-Whitney	2430,500
W de Wilcoxon	8758,500
Z	-8,245
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: COMPETITIVIDAD_dic

		ORGANIZACIÓN	SUMA_C
Rho de Spearman	ORGANIZACIÓN	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,697**
		N	226
SUMA_C	SUMA_C	Coeficiente de correlación	,697**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	226

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

El resultado de la prueba de correlación es un valor $R = 697$ y un valor $\text{Sig.} = 000$ el cual indica que existe una relación positiva pero moderada entre las dimensiones Identificación y competitividad. Por lo tanto, se rechaza H_0 y se acepta H_a : Las estrategias de Organización permiten elevar la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La contrastación de hipótesis evidenció que el estudio relacional servirá para elevar la competitividad de los empleados de la municipalidad de San Juan de Miraflores. Pues según el estudio de hipótesis muestra que las variables Organización y competitividad están relacionadas con $R=697$ y $Sig.=000$. Esto quiere decir que la significancia de correlación es muy elevada y si existe relación elevada entre las dos variables propuestas, pues ello favorece a esta investigación pues permitirá diseñar estrategias de cultura organizacional para elevar la competitividad de los empleados.
- Se demostró que la competitividad está relacionada con la cultura organizacional, es decir si se logra mejorar este aspecto mejorará la competitividad. Tal como menciona Vargas J, en su tesis titulada: Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la alcaldía de Santa Rosa de Cabal; desarrollada en la Universidad Tecnológica de Pereira. El cual concluye que se evidencia la existencia de micro climas por cada secretaria, el 60% de los servidores creen que existe una excelente relación con el equipo de trabajo.
- Mediante las pruebas estadísticas se pudo demostrar que existen indicadores que son muy relevante para la formulación de estrategias de cultura organizacional, mediante este resultado se determinó que teniendo una correlación $R=627$ y un valor $Sig.=000$ indica que existe una relación positiva pero moderada entre las dimensiones Comunicación y Competitividad.
- Se realizaron procedimiento para llevar acabo las estrategias y tener un patrón a seguir para que estas sean llevadas con éxito, puesto que mediante la prueba de hipótesis y tras obtener un resultado de $R=677$ y un valor $Sig.,= 000$ indica que existe una relación positiva pero moderada entre las dimensiones Identificación y Competitividad.

5.2 Recomendaciones

- Luego de obtener un resultado positivo en este estudio se recomienda diseñar las estrategias de cultura organizacional con los indicadores estudiados, ya que se pudo evidenciar que estos guardan, también, una gran relación lo cual ayudará a que las estrategias de cultura organizacional que se apliquen sean exitosas.
- Se sugiere aplicar estrategias que involucren a la comunicación, identificación y organización dentro de la empresa pues esto, según los resultados obtenidos en las pruebas de hipótesis realizadas, ayuda a que los empleados sean más competitivos.
- Se sugiere aplicar las estrategias identificadas en el estudio, ya que se ha demostrado estadísticamente que son un factor clave para el cambio en la gestión del municipio, pues en la aplicación estadística todas arrojaron un $R > 660$ y $\text{Sig.} = 000$
- Se recomienda que el municipio tome los resultados y las estrategias para mejorar los problemas internos y que estos mejoren la calidad de servicio que entregan a sus vecinos
- Tener en cuenta que los empleados son el activo más valioso que tiene una organización y que de ellos depende su crecimiento y su mejora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros de metodología de la investigación:

Ávila, H. (2011). *Introducción a la metodología de la investigación*. México D.F.: Grijalbo.

González, H. (2012). *Metodología de la investigación propuesta, anteproyecto y proyecto*. Barranquilla: Océano.

Hernández, Fernández; Baptista. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGrawHill.

Tamayo, M. (2009). *El Proceso de la Investigación científica*. México D.F. Editorial Limusa.

Libros de Especialidad:

Alles, M. (Ed.). (2011). *Desarrollo el talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Alles, M. (Ed.). (2012). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Beltrán, J. (2012). *Indicadores de gestión*. México D.F.: Planeta.

Berumen, S. (2011). *Competitividad, cultura e innovación*. México D.F.: Trillas.

Chiavenato, I. (Ed.). (2011). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Editorial: McGraw.

Covey, S. (2014). *Los hábitos de la gente altamente efectivo*. Barcelona: Planeta.

Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y el conocimiento*. Bogotá: Ecoe.

Formanchuk A. (2010). *Comunicación 2.0*. Buenos Aires: Formanchuk & asociados.

Formanchuk, A. (2011). *Branding interno*. Buenos Aires: Formanchuk & asociados.

- Louffat, E. (2012). *Administración de potencial humano*. Buenos Aires: Cengage learning.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Pearson.
- Nocerino, A (2015). *De las organizaciones, colaboradores y sus flatulencias inherentes y conexas*. Madrid: Punto rojo.
- Porter, M. (2012). *Estrategias de capital humano*. Madrid: Esic.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. (2013). *Estrategia competitiva*. Madrid: Pirámide.
- Porter, M. (2013). *Ventaja competitiva*. Madrid: Pirámide.
- Quijano, M. (2008). *Calidad en el servicio*. México D.F.: Gasc.
- Robbins, S; Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Pearson educación.
- Ruíz, J; Palomares, L; Vargas, R. (2013). *Calidad e innovación en la gestión pública*. Madrid: Aeval.
- Trovalino, F. (2011). *Manuel de gestión de recursos humanos*. Lima: Caballero Bustamante

Tesis

- Abad, L. (2012). *Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico hospital salud Chiclayo*. (Tesis maestría) Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú.
- Aguilar, C. (2014). *Estrategia de comunicación 360° para sensibilizar a los clientes y reducir el índice de morosidad del banco azteca de casa grande*. (Tesis pregrado) Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú.

Alfaro, R; Meza, A. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. (tesis maestría) Pontificia Universidad Católica Del Perú. Lima, Perú.

Cantillo, J. (2013). *Incidencia de cultura organizacional en el desempeño*. (Tesis maestría). Universidad Nacional de Colombia, Colombia.

Gamarra, C. (2012). *La productividad como efecto de la motivación en operarios de una empresa transnacional de telecomunicaciones*.(tesis pregrado) Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Gómez, I. (2013). *Innovación y cultura organizacional* (Tesis magistral). Universidad de Nacional de Educación a Distancia, Madrid, España.

Hinojosa, C. (2013). *Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio sagrado corazones padres franceses* (Tesis doctotal) Barcelona, España.

Izquierdo, M. (2010). *Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres*.(tesis maestría) Universidad Nacional Mayor de San Marcos.Lima, Perú

Marroquín, S; Gutiérrez, L. (2011). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King*. (Tesis maestría) Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Morocho, A. (2012). *Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria red N°7*. (Tesis maestría) Universidad San Ignacio De Loyola. Lima, Perú.

Muro, M. (2013). *Propuesta de rediseño organizacional para el instituto Cultura peruano norteamericano-Chiclayo*. (Tesis pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú.

Pelaes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*.(tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú

Quispe, D. (2014). *Clima laboral y percepción de la imagen institucional* (Tesis pregrado) Instituto de educación superior tecnológico público Juan Velasco Alvarado. Chiclayo, Perú

Torres, J. (2010). *El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en senati Chimbote*. (Tesis doctoral). Universidad San Pedro. Chimbote, Perú.

Vargas, J. (2010). *Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la alcaldía de Santa Rosa de Cabal* (tesis maestría). Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia.

Sitios webs:

Anon, K. (2016). Modelo nacional para la competitividad: Compite. Recuperado de http://www.compite.org.mx/Eventos/2012/CIC_m

Esquenazi, E. (2013). Teoría de los valores el modelo de Locke: Psicología online. Recuperado de <http://www.psicologia-online.com/pir/teoria-de-los-valores-el-modelo-de-locke.html>

Página oficial Municipalidad de San Juan de Miraflores (2015). Historia de la Municipalidad de San Juan de Miraflores. Municipio distrital Recuperado de <http://www.munisjm.gob.pe/>

Román, K. (2013). Teoría de higiene motivación: Frederick Herzberg. Recuperado de <https://teoriasmotivacionales.com>

UGR. H. (2006). Teoría de la satisfacción laboral por facetas Porter y Lawler: UGR. Recuperado de <http://www.ugr.es/~recfpro/>

UJI, E. (2009). Teoría del ajuste en el trabajo Dawis y Lofquist: UJI. Recuperado de <http://www3.uji.es/~agrandio/fow/dani/dawis.htm>

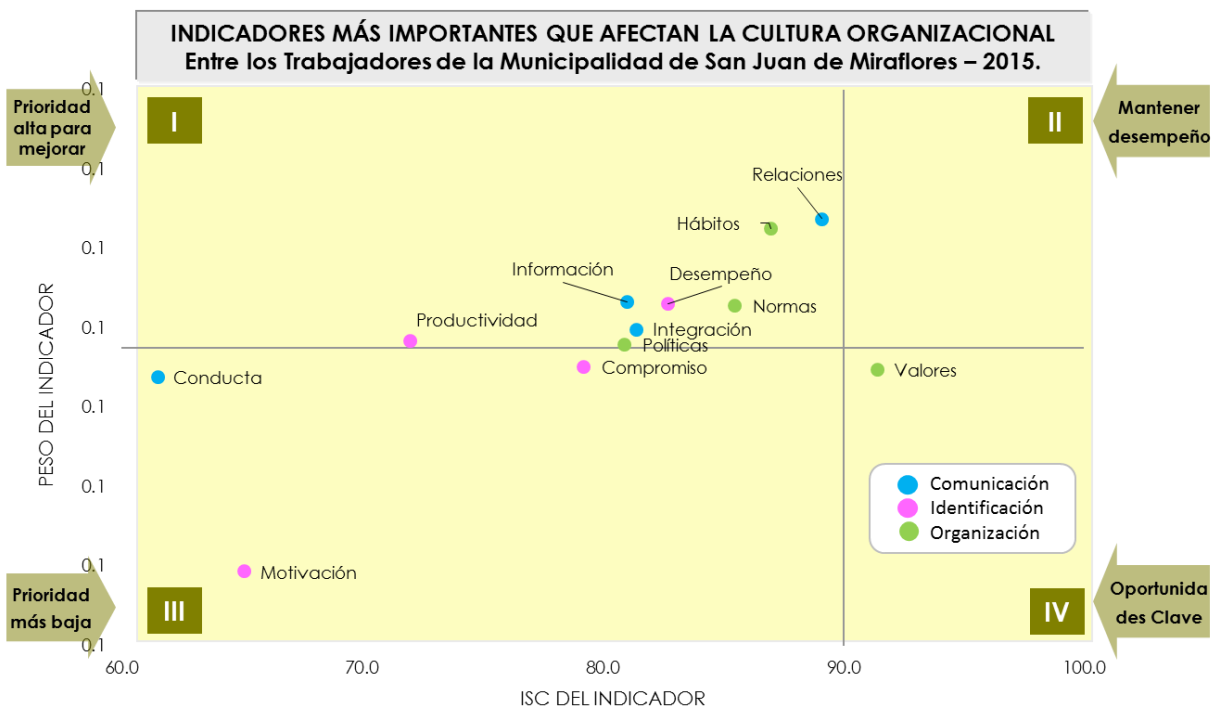
ANEXOS

Matriz de atributos clave de impacto

A continuación se mostrará el mapa que permitirá identificar los indicadores a priorizar para el logro de los objetivos en cuanto a Cultura Organizacional y Competitividad.

Cultura organización

Figura 16



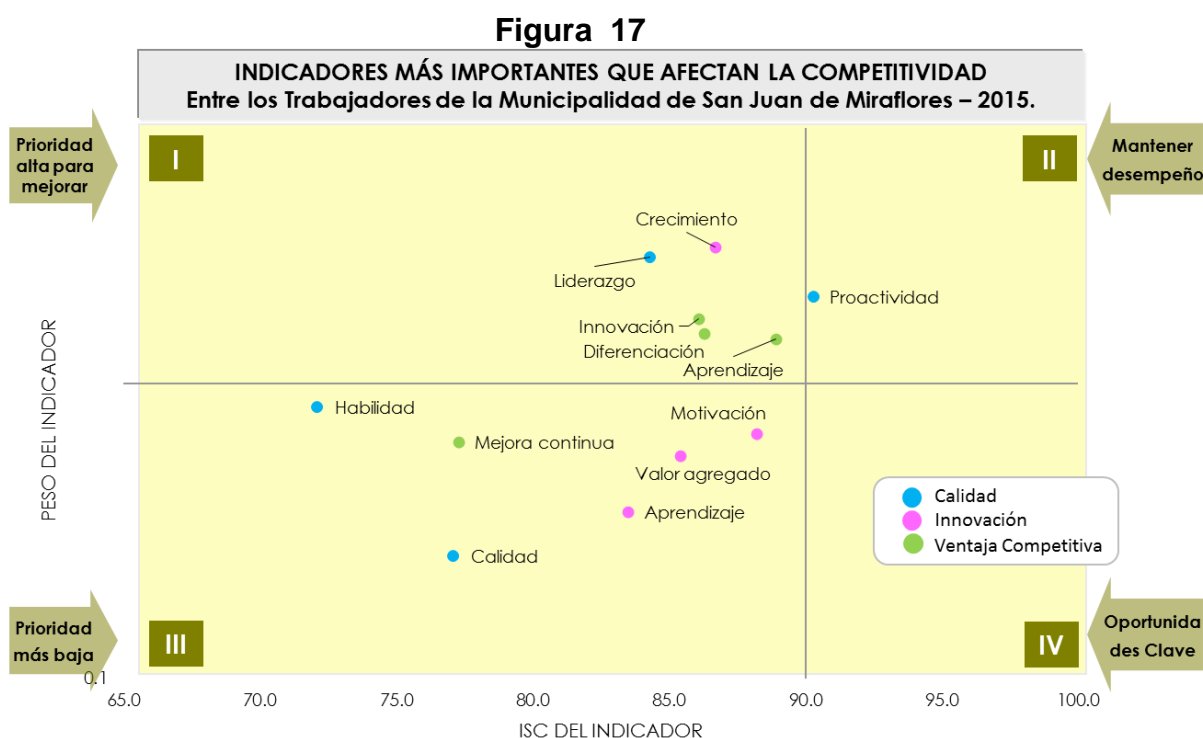
Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la Cultura Organizacional, se tienen entre las prioridades el mejorar en Comunicación: las relaciones, manejo de información, el desempeño y la integración, dentro de la Municipalidad; asimismo, en cuanto a Identificación: el desempeño y la productividad; por último, en cuanto a la Organización, las prioridades a mejorar son; los hábitos y las normas y políticas de la Municipalidad de San Juan de Miraflores. La oportunidad Clave para la Municipalidad de San Juan de Miraflores es trabajar en Valores.

ESTRATEGIAS:

- Desarrollar Normas y Políticas que permitan desarrollar la Cultura Organizacional de Municipalidad de San Juan de Miraflores, basado en el manejo de información, gestión del conocimiento, las relaciones entre los trabajadores y la productividad.
- Implementar un sistema de valores para los colaboradores de la Municipalidad de San Juan de Miraflores.

Competitividad



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la Competitividad dentro de la Municipalidad de San Juan de Miraflores, entre las prioridades están el mejorar en Calidad: el Liderazgo, en cuanto a Innovación: el Crecimiento; por último, en cuanto a la Ventaja Competitiva, las prioridades a mejorar son; la Innovación, la Diferenciación y el aprendizaje.

El indicador a mantener y ampliar su magnitud es la pro actividad de los Trabajadores de la Municipalidad de San Juan de Miraflores.

ESTRATEGIAS:

- La Municipalidad de San Juan de Miraflores debe de trabajar en un plan de medio y largo plazo que esté proyectado para el crecimiento de la Municipalidad, para ello debe enfocarse prioritariamente en el Liderazgo, Innovación, Aprendizaje y Gestión del Conocimiento y la Diferenciación.
- Realizar un trabajo en conjunto con Recursos Humanos para mantener la pro actividad de los trabajadores de la Municipalidad de San Juan de Miraflores a corto plazo.

ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA PLANTEADO

ESTRATEGIA 1: MEJORANDO LA COMUNICACIÓN CON LOS EMPLEADOS

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una estrategia para mejorar la comunicación interna

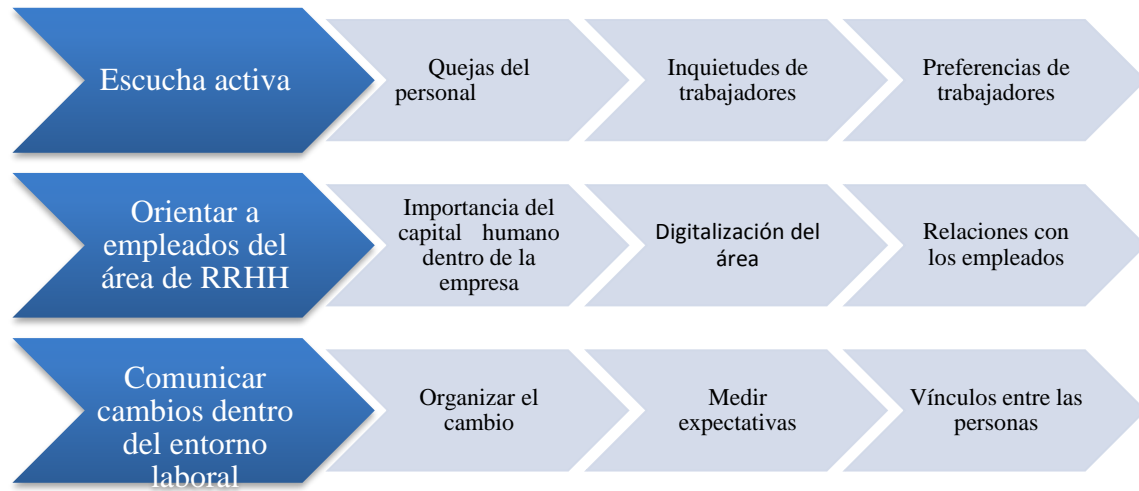
OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer una comunicación con los empleados para formar una relación de confianza
- Analizar las necesidades de los empleados
- Formular soluciones a conflictos internos

FUNDAMENTACIÓN:

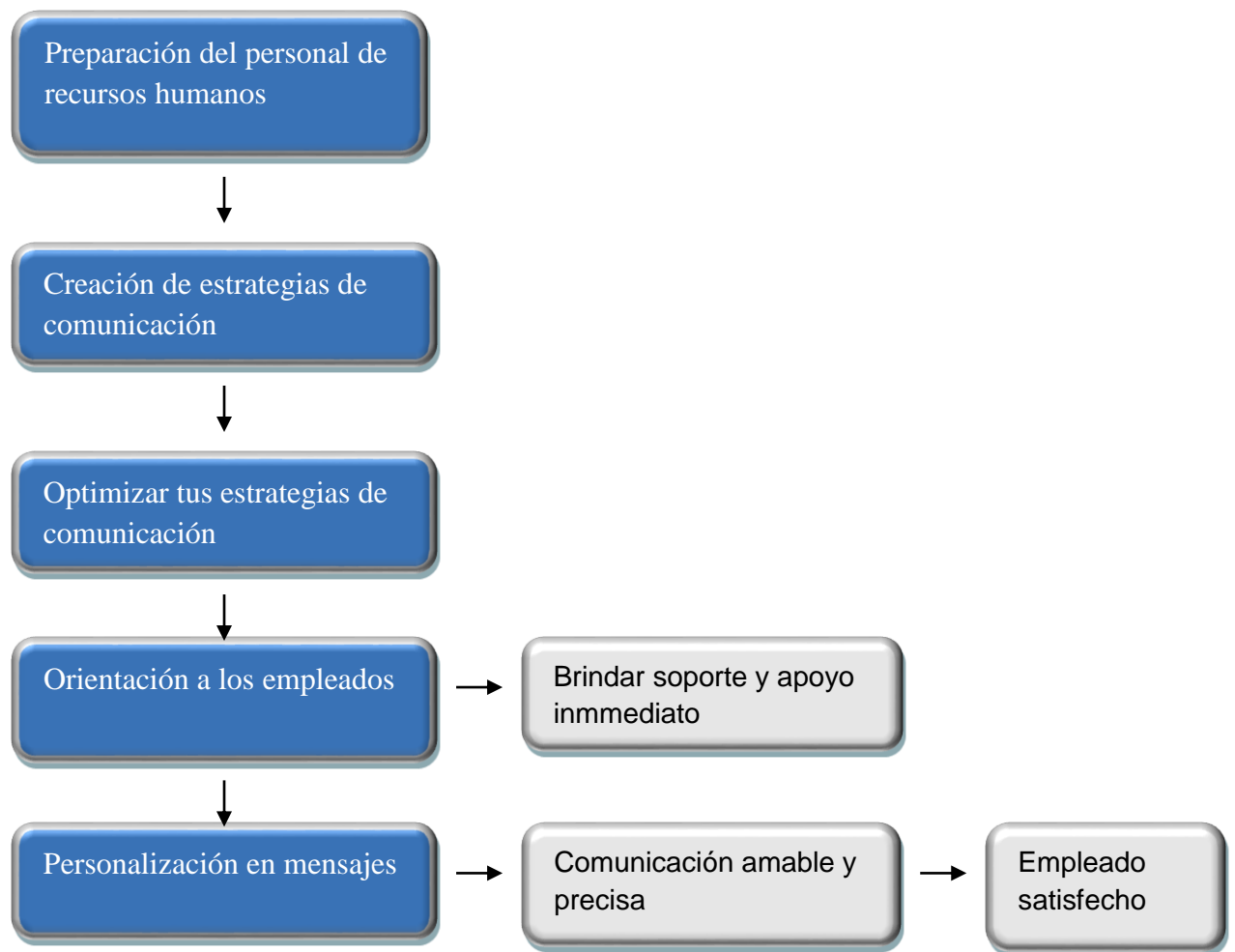
Establecer una adecuada relación con los empleados es indispensable para beneficio de la empresa. De esta manera el área de recursos humanos tendrá como objetivo que el empleado se sienta en confianza y con seguridad. El personal de recursos humanos deberá dar seguimiento a los nuevos empleados, y ser constante con empleados antiguos para que de esta manera sientan que son el activo más valioso que tiene el municipio y que sin su ayuda no podrá existir una buena gestión. Se deberá conocer las necesidades de los empleados para que estén satisfechos en su trabajo y esto ayude a tener empleados competitivos. Al conocer a los empleados se sabrá que conflictos existe y el poder solucionarnos le dará ventaja a la empresa. Así mismo, es indispensable tener grupo humano que sume a la empresa con su conocimiento pero también es importante que los empleados se sientan en un ambiente grato y seguros, para que de esta forma entreguen el 100%. “Mantener a todos los empleados informados de las decisiones y actos que hace la empresa, generará en ellos un sentido de pertenencia y colaboración que repercutirá en múltiples beneficios para trabajadores y organización”. Salinas, O (2011)

Implementación de estrategia:



Fuente: Elaboración propia

Flujo grama:



Fuente: Elaboración propia

ESTRATEGIA 2: FLUJOGRAMA Y ORGANIZACIÓN INTERNA

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una estrategia para organizar el control interno

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer una adecuada jerarquía en donde los empleados tengan un jefe conocido
- Medir la competitividad de los empleados
- Formular soluciones de áreas internas de la empresa

FUNDAMENTACIÓN:

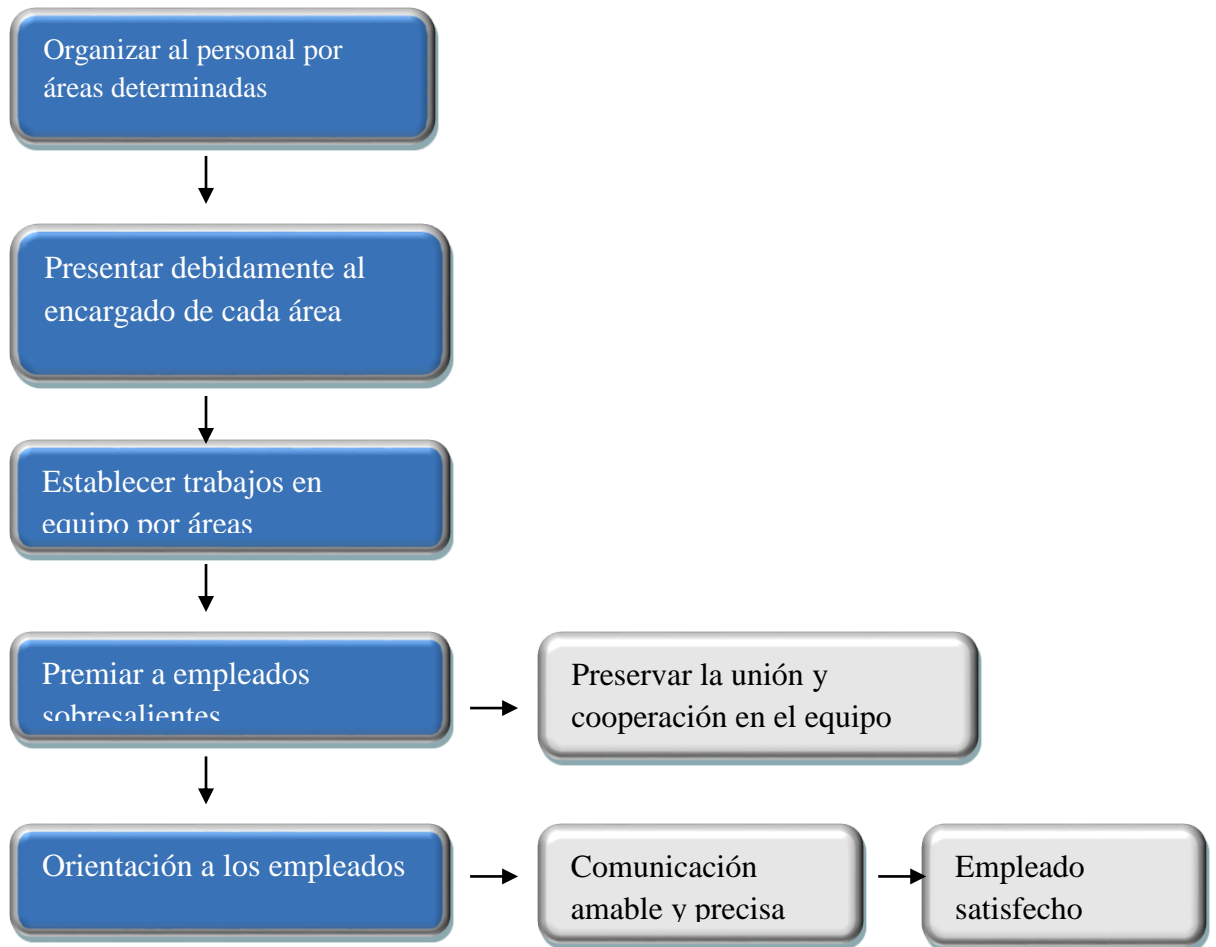
Una empresa organizada jerárquicamente será más eficiente y por ende competitiva, ya que al jerarquizar de una manera correcta existirá mayor orden dentro de la empresa lo que contribuirá a tener un adecuado control del desempeño de los empleados. Al tener un adecuado control y contar con reportes mensuales contribuirá a mejorar y a disminuir nuestras posibilidades de errar. Del mismo modo, una empresa con una jerarquía correcta y con la presentación de reportes mensuales de la situación actual del área ayudará a elaborar estrategias que contribuyan al crecimiento del personal, del área y por ende de la empresa. “La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado”. Chacon, W (2012)

Implementación de estrategia



Fuente: Elaboración propia

Flujo grama:



Fuente: Elaboración propia

ESTRATEGIA 3: EQUÍPATE

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una estrategia para que los empleados conozcan más a la empresa y se conozcan entre ellos.

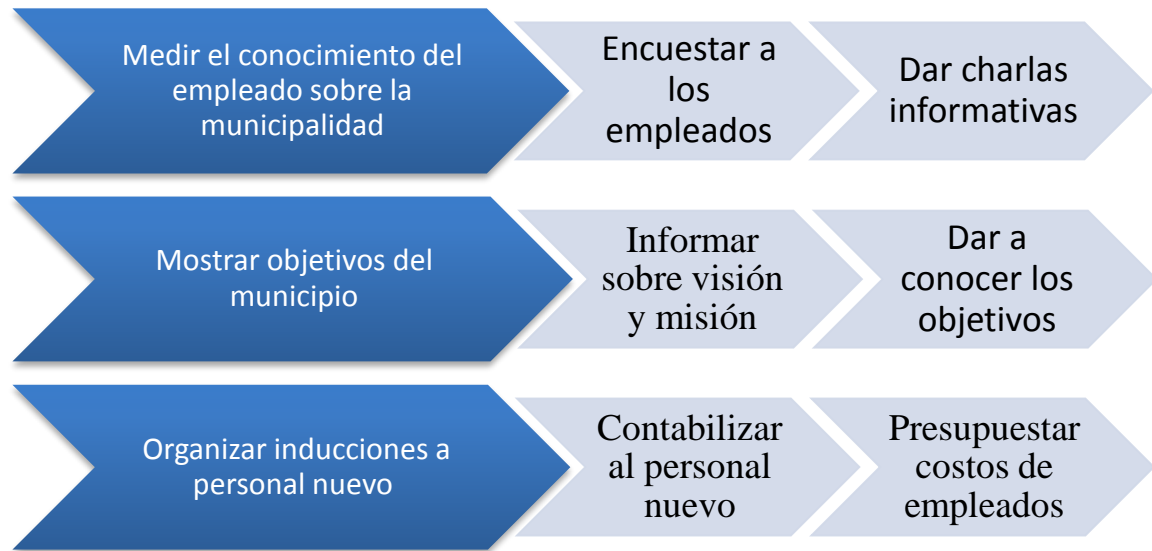
OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer un vínculo entre la empresa y los empleados
- Conocer a los empleados
- Interacción de empleados

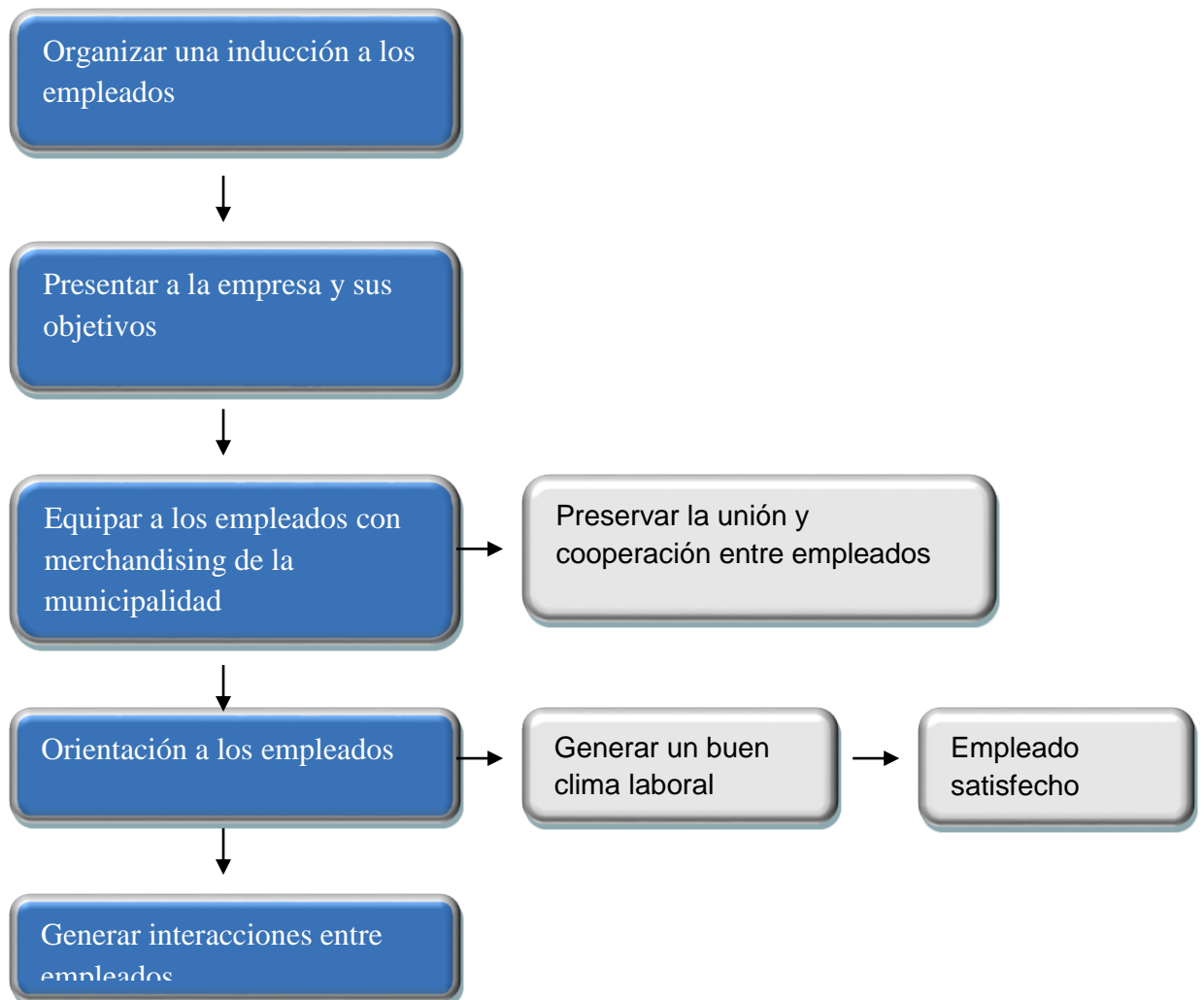
FUNDAMENTACIÓN:

Es necesario que los empleados conozcan lo importante que es su trabajo para el bienestar de la gestión, con ayuda de esta estrategia se podrá crear un compromiso entre los empleados y la municipalidad. Equipate servirá para conocer a los empleados y que ellos se conozcan para que así exista un vínculo que los ayude a trabajar en equipo y organizarse de tal forma que todos cumplan sus objetivos personales y los objetivos de la empresa. La interacción de los empleados ayudará a que se conozcan intercambien conocimiento y se puedan ayudar entre todos para poder ser más competitivos. “El conocimiento de una organización forma parte de un nuevo capital de la empresa. Aprovecharlo se ha convertido en un arma poderosa para maximizar el potencial de la compañía. Atesorar el conocimiento ha dejado de ser símbolo de poder. Al gestionar el conocimiento se da el paso que permitirá darse cuenta de en qué momento el conocimiento ha pasado a ser parte de la cultura empresarial. La gerencia del conocimiento es el resultado de un alto grado de consolidación de la cultura de la organización”. Lahabal, Yadira (2013)

Implementación de estrategia:



Flujo grama:



ESTRATEGIA 4: UN PASO ADELANTE

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una estrategia para que los empleados sean reconocidos por su mérito en el ámbito laboral

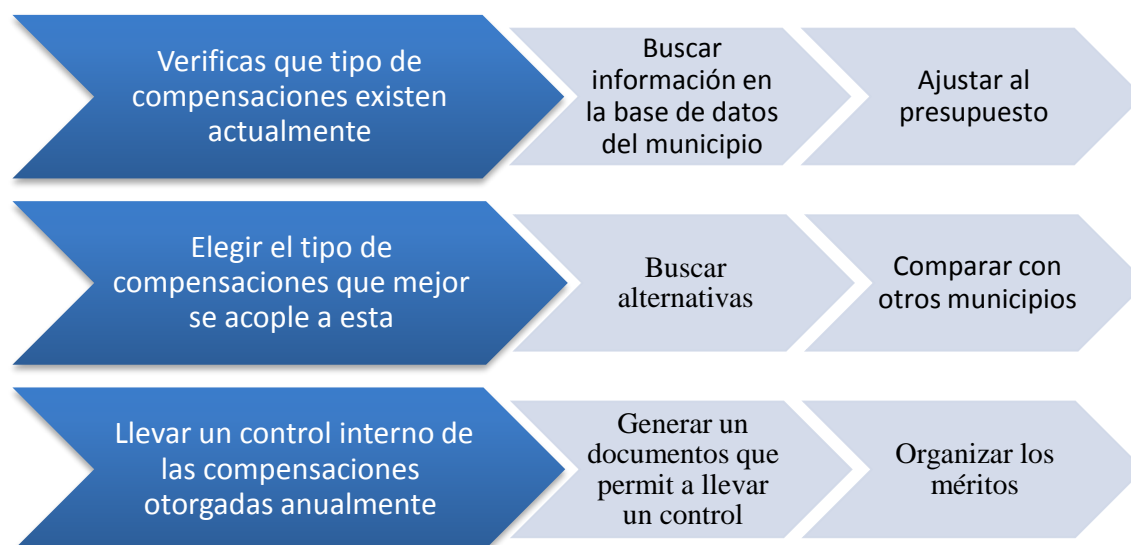
OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Crear plan de beneficios para los empleados
- Crear diferentes tipos de reconocimientos

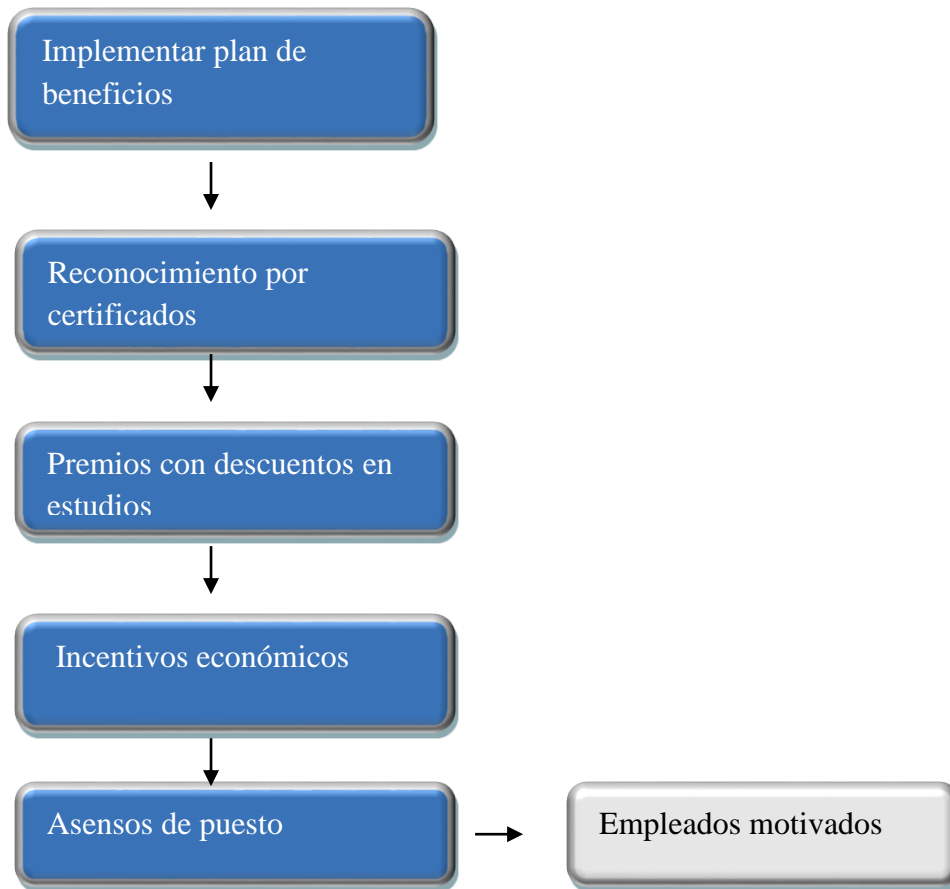
FUNDAMENTACIÓN:

Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad. Es necesario que se reconozca el esfuerzo del personal por ser preocupados y lograr objetivos en su trabajo. Esta estrategia permitirá que el empleado se sienta motivado a seguir adelante. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del trabajador. “El mérito es el argumento principal para justificar cambios internos, ascensos y gratificaciones. O para justificar que alguien pierde su ascendente laboral. *Up or Out* es un lema bien conocido y, por cierto, en su formulación más tópica resulta letal no sólo para las relaciones laborales sino para la buena marcha de una empresa. El reconocimiento del individuo meritorio (no el del sumiso sadomasoquista o el del pelota habitual) es una necesidad para el éxito mismo de un proyecto empresarial”. Alcoberro, R (2014)

Implementación de estrategia:



Flujo grama:



ESTRATEGIA 5: SOLIDARIDAD PARA EL FUTURO

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una estrategia para que los empleados piensen en el desarrollo en equipo para el desarrollo de la empresa

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

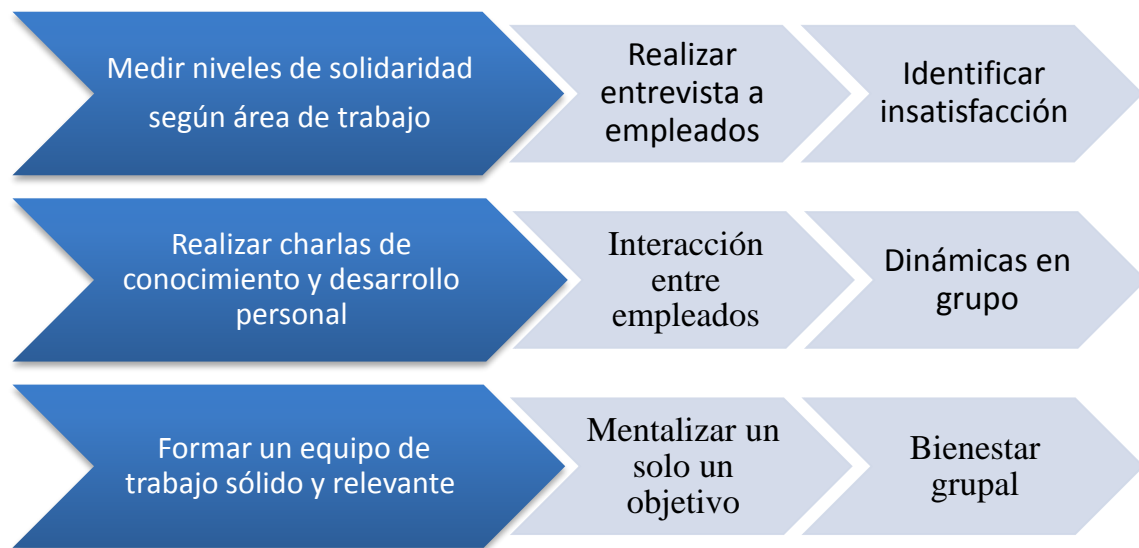
- Lograr que los empleados se ayuden entre sí
- Disminuir los niveles de egoísmo laboral
- Tener empleados

FUNDAMENTACIÓN:

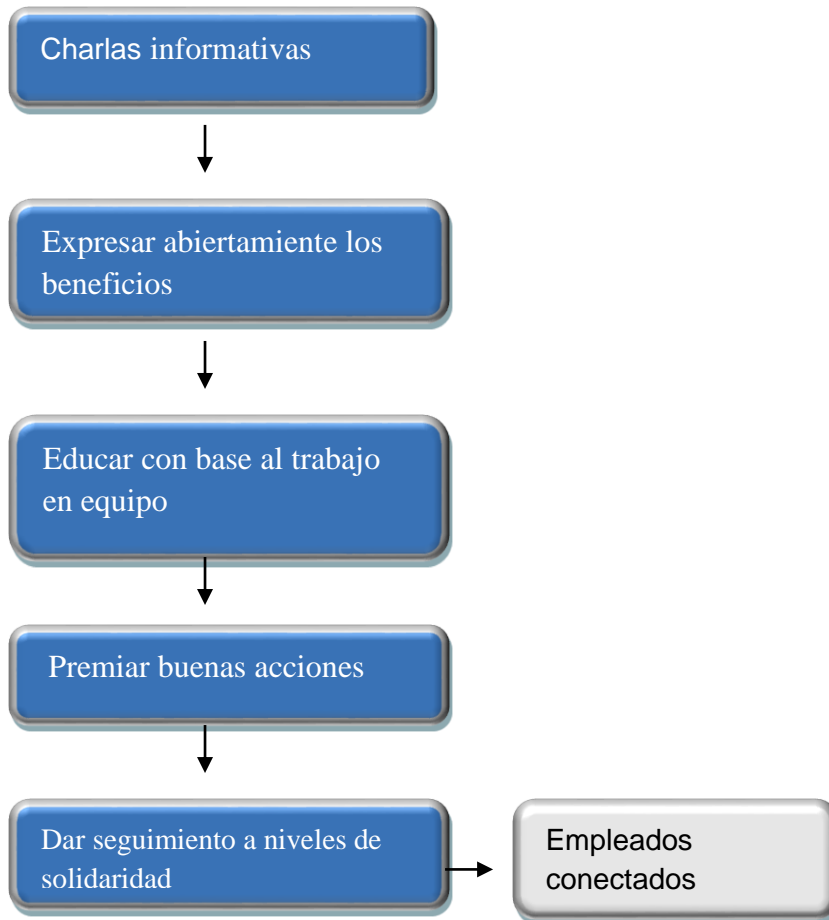
Es necesario que los empleados conozcan lo importante que es su trabajo para el bienestar de la gestión, con ayuda de esta estrategia se podrá crear un compromiso entre los empleados y la municipalidad. Equipate servirá para conocer a los empleados y que ellos se conozcan para que así exista un vínculo que los ayude a trabajar en equipo y organizarse de tal forma que todos cumplan

sus objetivos personales y los objetivos de la empresa. La interacción de los empleados ayudará a que se conozcan intercambien conocimiento y se puedan ayudar entre todos para poder ser más competitivos. “No preguntes qué pueden hacer por ti tus compañeros de equipo. Pregunta lo que puedes hacer tú por ellos”. Jonson, M (2010)

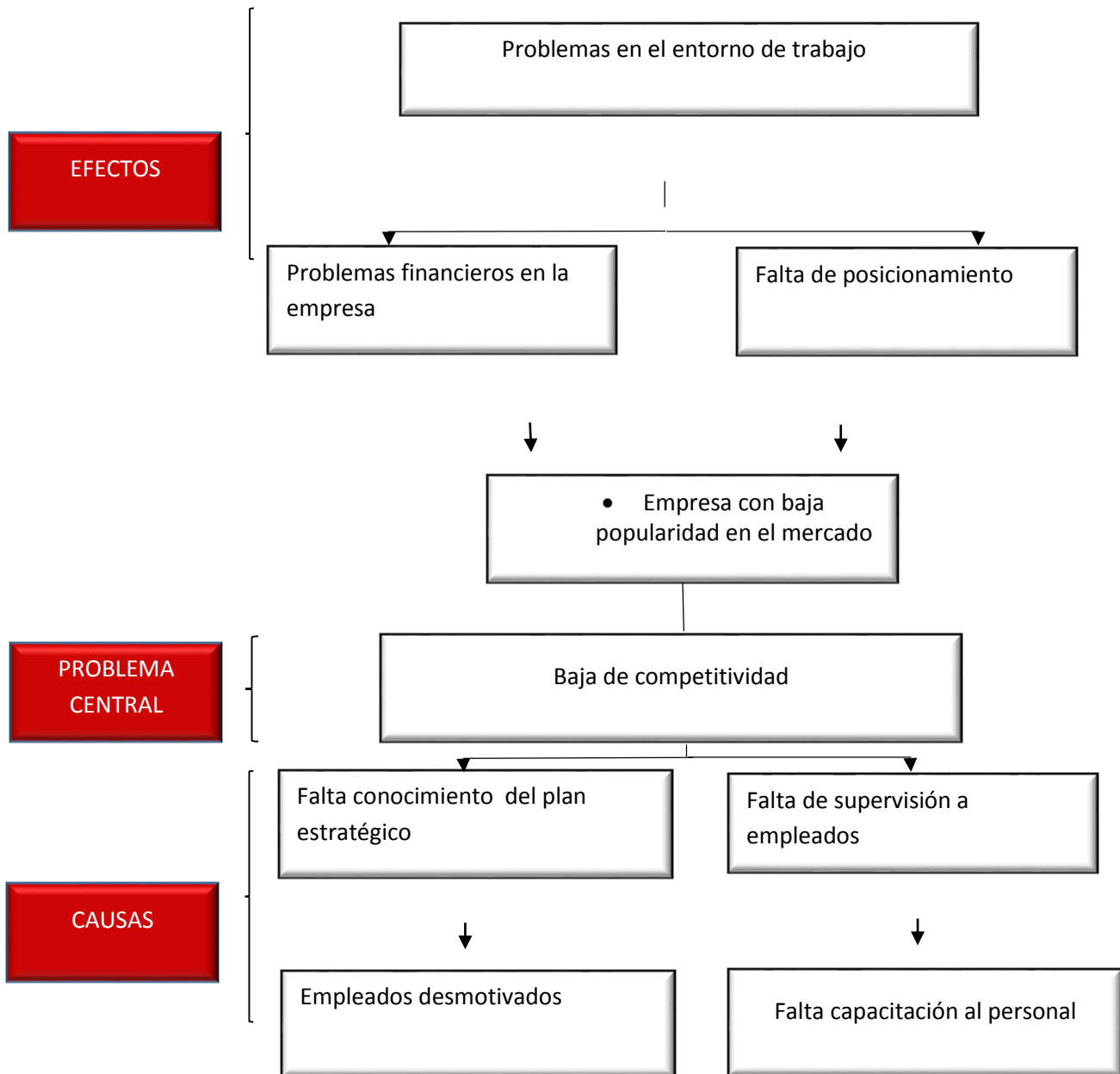
Implementación de estrategia:



Flujo grama:



Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia

DISEÑO TEÓRICO			
Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables
¿De qué manera las estrategias de cultura organizacional contribuyen a elevar la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores?	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Diseñar las estrategias de cultura organizacional que permitan elevar la competitividad de los empleados de la Municipalidad de San Juan de Miraflores</p>	<p>Ha: Si se diseña estrategias de cultura organizacional entonces mejorará la competitividad de los trabajadores de la Municipalidad de San Juan de Miraflores</p>	<p>Variable Independiente:</p> <p>Estrategias de cultura organizacional</p>
	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proponer estrategias que colaboren a fortalecer una adecuada cultura organizacional y por extensión tener empleados competitivos. 2. Identificar, con ayuda de diferentes teorías, como la cultura organizacional influye en el desarrollo de los empleados de la municipalidad 3. Determinar estrategias de cultura organizacional que ayuden a los empleados a ser competitivos 	<p>H0: Si se diseña estrategias de cultura organizacional entonces no mejorará la competitividad de los trabajadores de la Municipalidad de San Juan de Miraflores</p>	<p>Variable Dependiente:</p> <p>Competitividad.</p>

DISEÑO METODOLÓGICO

Método de la Investigación	Diseño de la Investigación	Ámbito de la Investigación	Instrumentos y fuentes de la Información	Criterios de rigurosidad en la Investigación
<p>TIPO:</p> <p>Aplicada</p>	<p>Diseño de Investigación:</p> <p>No experimental</p> <p>Investigación Transeccional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Unidad (es) de análisis o estudios Trabajador de la Municipalidad de San Juan de Miraflores ➤ Universo: Trabajadores de la Municipalidad de San Juan de Miraflores ➤ Población: Serán 582 trabajadores que actualmente laboran en la Municipalidad de San Juan de Miraflores ➤ Muestra: La muestra a utilizar será 226 trabajadores de la municipalidad. ➤ Técnicas de muestreo: Para la realización de esta investigación se realizará un tipo de muestreo probabilístico. 	<p>Instrumentos:</p> <p>Cuestionario</p> <p>Recolección de la información:</p> <p>Para el desarrollo de la investigación se utilizaran la encuesta.</p> <p>Para la aplicación de la encuesta se utilizará como instrumento un cuestionario de preguntas cerradas, para la medición de la variable</p> <p>Tratamiento de la información:</p> <p>Para el procesamiento de esta información se utilizará Microsoft Excel y el programa SPSS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enfoque: <p style="padding-left: 20px;">Enfoque Mixto.</p> ➤ Validez: <p style="padding-left: 20px;">Juicio de expertos</p> ➤ Confiabilidad: <p style="padding-left: 20px;">Alpha de cronbach</p>

CUESTIONARIO

Objetivo: Elevar la competitividad de los empleado de la Municipalidad de San Juan de Miraflores

Instrucciones: El presente cuestionario usted encontrará una serie de preguntas relacionadas con el ambiente interno del municipio.

Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione una alternativa de acuerdo a su opinión marcando con un aspa (X)

Según Likert, la escala a utilizar es:

(1) Nunca (2) Algunas veces (3) Muchas veces (4) Frecuentemente (5) Siempre

Dimensiones	Nº	Aspectos a considerar sobre la competitividad de la empresa	1	2	3	4	5
Comunicación	1	¿Se siente parte de un equipo de trabajo?					
	2	¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?					
	3	¿Existen actividades de integración en su centro de labores?					
	4	¿Sus compañeros de trabajo están comprometidos en hacer un trabajo de calidad?					
Identificación	5	¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?					
	6	¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?					
	7	¿Considera que su aporte laboral contribuye a que la empresa sea más productiva?					
	8	En el trabajo, ¿tiene la oportunidad de hacer lo mejor posible cada día?					
Organización	9	¿Considera usted que la empresa ejerce valores claros y consistentes dentro de su área de trabajo?					
	10	¿Existen normas establecidas en su área de trabajo?					
	11	¿El potencial humano es reconocido y valorado en su empresa?					
	12	¿Conoce las políticas bajo las cuales se desempeña la empresa?					
Calidad	13	¿Cumple usted correctamente con los objetivos y propósitos propios de su cargo y de sus funciones?					
	14	En su área de trabajo ¿Considera usted que puede desarrollar sus habilidades?					
	15	¿Considera usted que la empresa promueve el liderazgo y la competitividad laboral?					
	16	¿Considera usted que los recursos que posee son suficientes para realizar un trabajo de calidad?					
Innovación	17	He tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?					
	18	¿Mi supervisor, o alguien del trabajo, se preocupan por mí como persona?					
	19	¿Alguien en el trabajo estimula mi desarrollo profesional?					
	20	¿La misión o propósito de mi compañía me hacen sentir que mi trabajo es importante?					
Ventaja competitiva	21	¿Piensa usted que una de las ventajas competitivas de la empresa se debe a la innovación?					
	22	¿La mejora continua que presenta la empresa, en cuanto a la calidad de servicio es notable?					
	23	¿La tecnología es una herramienta utilizada actualmente para ser más competitivos?					
	24	¿La mejora continua de la empresa beneficia a sus labores?					

Reporte Turnitin

ARCHIVO	VELARDE_TESIS_2017_JULIO_4.DOCX (583.02K)		
HORA DE LA ENTREGA	10-JUL-2017 05:51P.M.	NÚMERO DE PALABRAS	13743
IDENTIFICADOR DE LA ENTREGA	830097383	SUMA DE CARACTERES	76824

INFORME DE ORIGINALIDAD

%6

INDICE DE SIMILITUD

%6

FUENTES DE INTERNET

%0

PUBLICACIONES

%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTE QUE CONTIENE COINCIDENCIAS

1

tesis.pucp.edu.pe

Fuente de Internet

%6

6%

★ **tesis.pucp.edu.pe**

Fuente de Internet

EXCLUIR CITAS APAGADO

EXCLUIR BIBLIOGRAFÍA APAGADO

EXCLUIR COINCIDENCIAS

< 5%

Resultados de la encuesta

1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2
2	3	2	1	2	2	2	3	2	3	2	2	1	1	2	3	3	1	3	2	3	2	1
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5
1	1	3	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2
2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	3	2	1	3	2	3	2	1
2	2	1	2	2	1	1	1	3	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2	1	1	1	2
3	2	1	2	3	2	2	3	2	1	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	3
1	2	1	3	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2
1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2
2	1	3	2	3	1	3	1	2	2	2	1	2	3	1	3	2	1	2	1	2	3	1
2	3	2	1	3	2	2	3	2	1	1	2	1	1	2	3	2	1	3	2	3	2	1
3	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
2	1	2	2	1	2	3	2	3	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5
2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	3	2	1	3	2	3	2	1
1	1	3	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	3	1	3	1	1	3	1
1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2
2	3	1	1	1	1	3	2	2	2	1	2	2	1	2	1	3	1	1	3	1	1	1
2	1	3	2	3	1	3	1	2	2	2	1	2	3	1	3	2	1	2	1	2	3	1
2	1	2	2	3	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	3	1	2	3	1	2	1
1	2	1	1	2	1	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
2	3	2	1	3	2	2	1	1	3	1	2	1	1	2	3	2	1	3	2	3	2	1
2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	1	2	1
2	1	3	2	3	1	3	1	2	2	2	1	2	3	1	3	2	1	2	1	2	3	1
5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4
2	3	2	1	3	2	2	3	1	3	1	2	1	1	2	3	2	1	3	2	3	2	1
1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
2	2	3	2	2	3	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	3	1	2	3	1	3	1
1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5
1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
3	2	1	1	3	3	3	2	3	2	1	1	1	1	2	1	2	3	1	3	1	3	2
1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2
2	3	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	3	3	2	2	1	1	1
2	1	1	2	2	3	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
1	1	3	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	3	2	1	1	1	2
2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	3	2	1	3	2	3	2	1

2	1	3	2	3	2	1	2	2	2	1	2	2	3	1	3	1	2	3	2	3	1	2
2	1	3	2	3	1	3	1	2	2	2	1	2	3	1	3	2	1	2	1	2	3	1
3	2	2	1	2	3	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	3	2	1	3	1
2	1	1	1	2	3	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	3	1	1	2	1	2	1	2	3	1
1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2
2	1	3	2	3	1	3	1	2	2	2	1	2	3	1	3	2	1	2	1	2	3	1
2	3	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5
2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	3	2	1	3	2	3	2	1
3	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3
3	2	1	2	3	2	1	3	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	3
2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	3	2	1
1	2	3	3	1	1	2	2	1	1	2	1	2	3	1	1	2	1	2	1	2	3	1
2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	3	1	2	2	1	2	1	2	3	1
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5
2	1	3	2	3	1	3	1	2	2	2	1	2	3	1	3	2	1	2	1	1	3	1
1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	3	1	1	2	1	2	1	2	3	1
2	2	1	3	2	1	1	3	2	1	1	2	1	3	2	1	1	3	2	1	1	1	2
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5
2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	1	2	2	1	2	1	2	3	1
1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2
1	2	3	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	3	2	3	3	2	1	1
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5
2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	3	2	1	3	2	3	2	1
2	1	1	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2	3	1	1	2	1	2	1	2	3	1
2	3	2	1	2	1	2	1	2	3	1	2	2	3	1	2	2	1	2	1	1	1	2
1	2	2	1	2	1	1	2	3	2	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2
2	1	3	2	3	1	3	1	2	2	2	1	2	3	1	3	2	1	2	1	2	3	1
2	2	2	1	2	1	3	2	2	1	1	2	2	3	1	2	2	1	2	1	1	1	2
5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4
1	1	1	2	2	2	3	1	1	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	1	1	1	2
2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	1	1	1	2
2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	3	3	2	3	1	1	1
2	1	1	2	2	3	1	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	1	1	1	2
1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2
2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	3	2	1	3	2	3	2	1
2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5
2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	3	1	1	2	1	2	1	2	3	1

5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5
2	3	1	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	1	1	1	2	
2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	3	2	1	3	2	3	2	1
1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	3	1	2
1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2
1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	3	1	2	2
2	2	1	3	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5
5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4
1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1
1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	1	2	1	1	1	2
1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2
2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	3	1	1	2	1	2	1	2	3	1
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5
1	3	2	1	3	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	3	2	1	3	2	3	2	1
2	2	1	2	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1
1	1	1	2	3	3	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	3	2	1	3	2	3	2	1
1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2
2	1	1	2	1	3	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1
2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	3	2	1	3	2	3	2	1
3	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
3	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	1	1	1	2
1	3	2	1	3	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	3	2	1	3	2	1	2	1
1	1	3	2	3	1	3	1	1	2	2	1	2	3	1	3	2	1	2	1	2	3	1
1	3	2	1	3	2	2	3	2	3	1	2	3	3	2	3	2	1	3	2	3	2	1
5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4
2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	3	1	1	2	1	2	1	2	3	1
2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2
2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	3	2	1	3	2	3	2	1
1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	3	2	1	2	2
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5
2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	3	2	1	3	2	3	2	1
3	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	3	1	1	2	1	2	1	2	3	1
2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	3	1	1	1	2	2
2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	3	2	1	3	2	3	2	1
2	1	3	2	3	1	3	1	2	2	2	1	2	3	1	3	2	1	2	1	2	3	1
3	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	3	1	2	1	1
2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2

1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5
1	2	1	2	1	3	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2
2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	3	2	1	3	2	3	2	1
2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	3	1	1	2	1	2	1	2	3	1
1	1	3	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	3	2	2	2	1	2	1
2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	3	2	1	3	2	3	2	1
2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	3	1	2	2	1	2	1	1	1	2
5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4
2	2	1	1	1	3	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	3	1	2	2	1	1	2
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5
1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	3	1	3	1	2	1	1
2	2	3	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1
1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	1	1	2
2	1	3	2	3	1	3	1	2	2	2	1	2	3	1	3	2	1	2	1	2	3	1
2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2
1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2
1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1
2	1	1	2	2	1	3	2	1	1	2	1	2	3	1	1	2	1	2	1	2	3	1
1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2
2	2	2	1	3	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1
1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2
1	3	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1
2	3	1	2	3	2	1	1	1	2	2	1	2	3	1	1	2	1	2	1	2	3	1
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5
1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2
2	1	3	2	3	1	3	1	2	2	2	1	2	3	1	3	2	1	2	1	2	3	1
3	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1
2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	3	2	1	3	2	3	2	1
3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	3
2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2
2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	3	2	1	3	2	3	2	1
1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2
2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1
2	3	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	3	1	2	2	1	2	1	1	1	2
2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	3	2	1	3	2	3	2	1
1	1	3	1	2	3	3	1	2	1	2	3	2	2	1	2	3	2	1	2	1	2	1
2	1	3	2	3	1	3	1	2	2	2	1	2	3	1	1	2	1	2	1	2	3	1
3	1	2	1	2	1	3	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2
1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2

5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5
1	2	2	2	1	3	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1
2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	3	2	2	1	2	3	2	1	2	1	2	1
2	3	2	1	3	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	3	2	1	3	1
2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	3	1	2	2	1	2	1	1	1	2
1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2
3	2	2	2	1	2	3	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	3
1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	3	2	2	2	1	1	1	1	1	2
2	1	2	1	1	2	1	3	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	3	1
1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2
2	2	1	1	2	2	1	3	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2
1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2
2	2	1	1	1	2	3	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1
1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2
1	1	2	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
2	3	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2
2	1	3	2	3	1	3	1	2	2	2	1	2	3	1	3	2	1	2	1	2	3	1
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5
3	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	2	2	1	2	3	2	1	2	1	2	1
2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1
1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2
1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	3	2	2	1
1	1	1	1	3	3	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2
3	1	1	3	3	3	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	3	2	2	1	3
1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2
2	3	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	3	2	2	1	2	2	2
1	1	2	1	2	2	3	2	2	2	1	1	2	1	2	2	3	1	1	2	1	2	1
1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2
2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	3	2	1	3	2	3	2	1
1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	3	1	2	1
1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	1	1	2	1	2	1	2	1	2	3	2	1	3
2	2	1	2	1	2	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1
2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	3	2	1	1	2	3	2	1	3	2	3	2	1
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5
2	1	1	2	2	3	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2
1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	2	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2
1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
2	1	1	2	3	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	3	1	2	2	1
1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	3	3	2	1	3	1

1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2
1	2	1	1	2	2	3	1	1	3	1	1	2	1	2	1	3	2	1	2	1	2	2
2	2	2	1	1	2	3	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	3	2	3	1	3	2
1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2
2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	3	2	1	3	2	3	2	1
2	1	3	2	3	1	3	1	2	2	2	1	2	3	1	3	2	1	2	1	2	3	1
1	3	1	1	1	3	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	3	2	1	1	2
2	1	2	2	3	1	3	1	2	2	2	1	2	3	1	3	2	1	2	1	2	3	1
2	3	3	2	1	1	1	1	2	1	3	1	2	1	2	1	1	1	2	3	2	3	2
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5
3	2	1	2	2	2	3	1	1	1	2	1	2	2	1	1	3	1	1	2	2	2	2
1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2
2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	3	2	1	3	2	3	2	1
2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	3	1	2	1	1	2	1	2	2	3
3	2	3	2	2	1	3	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2
2	1	1	2	1	2	3	2	1	1	1	1	2	2	1	2	3	1	3	1	2	3	2
1	3	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	3	2
1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2
2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	3	2	1	3	2	3	2	1
3	2	1	2	3	2	2	3	2	1	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3
1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
2	1	3	2	3	1	3	1	2	2	2	1	2	3	1	3	2	1	2	1	2	3	1
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5
1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	3	1	2
2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	3	2	1	3	2	3	2	1
1	1	2	1	1	2	2	1	1	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	3	2
5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4