

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA CULTURA**  
**ORGANIZACIONAL DE LAS MYPES DEL SECTOR CONFECCIONES**  
**DE LA CIUDAD DE CHICLAYO 2019**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**  
**ALY CRISTHIAN MIÑOPE LLONTOP**

**ASESOR**  
**LINDA MARITA CRUZ PUPUCHE**  
<https://orcid.org/0000-0002-8600-8032>

**Chiclayo, 2022**

**ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL DE LAS MYPES DEL SECTOR  
CONFECCIONES DE LA CIUDAD DE CHICLAYO 2019**

PRESENTADA POR:

**ALY CRISTHIAN MIÑOPE LLONTOP**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR:

Luis Augusto Angulo Bustios  
PRESIDENTE

Rocio Elizabeth Saavedra Yorente  
SECRETARIO

Linda Marita Cruz Pupuche  
VOCAL

## **Dedicatoria**

Se lo dedico primeramente a Dios, por darme salud y fuerza para seguir a adelante a pesar de las dificultades que he tenido en este arduo camino. A mis padres José Miñope Puémape y Manuela Llontop Guzmán, por su apoyo incondicional tanto en la parte moral y económica. A mi hermano José Miñope Llontop y demás familia en general por su apoyo que me brindaron en el transcurso de cada año de mi vida universitaria.

## **Agradecimientos**

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo y en especial a los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Escuela Profesional de Administración de Empresa, por brindarnos docentes que nos ayudaron a formarnos en la parte intelectual y moral, ayudándonos así en cada etapa de nuestra vida universitaria.

A mi asesora, Mgtr. Linda Marita Cruz Pupuche por brindarme su tiempo y conocimiento para el logro de dicha investigación.

Este nuevo logro es en gran parte gracias a ustedes.

## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>8</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>9</b>
<b>I. Introducción.....</b>	<b>10</b>
<b>II. Marco teórico .....</b>	<b>13</b>
1.1. Antecedentes .....	13
1.2. Bases teóricas .....	16
<b>III. Metodología.....</b>	<b>23</b>
3.1 Tipo y nivel de investigación .....	23
3.2 Diseño de investigación.....	23
3.3 Población, muestra y muestreo.....	23
3.4 Criterios de selección .....	24
3.5 Operacionalización de variables.....	25
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	26
3.7 Procedimientos .....	26
3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos.....	27
3.9 Matriz de consistencia.....	28
3.10 . Consideraciones éticas.....	29
<b>IV. Resultados .....</b>	<b>30</b>
<b>V. Discusión de resultados .....</b>	<b>41</b>
<b>VI. Propuesta.....</b>	<b>44</b>
<b>VII. Conclusiones.....</b>	<b>52</b>
<b>VIII. Recomendaciones .....</b>	<b>53</b>
<b>IX. Referencias .....</b>	<b>54</b>
<b>X. Anexos.....</b>	<b>57</b>

## Lista de tablas

Tabla N° 1. Dimensiones clave del Instrumento de evaluación cultural organizacional (OCAI) .....	21
Tabla N° 2. Población 1 .....	24
Tabla N°3. Población 2 .....	24
Tabla N° 4. Operacionalización de la variable cultura organizacional .....	25
Tabla N° 5. Matriz de consistencia .....	28
Tabla N° 6. Características dominantes de la cultura actual de la empresa ohbaby y elmertex .....	30
Tabla N° 7. Promedios de la cultura actual de la empresa ohbaby y elmertex .....	33
Tabla N° 8. Características dominantes de la empresa Ohbaby y Elmertex .....	33
Tabla N° 9. Promedios de la cultura deseada de la empresa elmertex y ohbaby .....	36
Tabla N° 10. Características dominantes de la cultura actual de las mypes del sector confecciones .....	37
Tabla N° 11. Características dominantes de la cultura deseada de las mypes del sector confecciones .....	38
Tabla N° 12: Comparación de la cultura actual y deseada de las mypes del sector confecciones de Chiclayo.....	39

## Lista de figuras

Figura N° 1. Modelo de valores de competencia .....	18
Figura N° 2 Cultura predominante de la cultura actual de empresa Elmertex y Ohbaby .....	33
Figura N° 3. Cultura deseada de la empresa elmertex y ohbaby .....	36
Figura N° 4. Características de la cultura organizacional actual de las mypes del sector confecciones .....	37
Figura N° 5. cultura actual y deseada de las mypes del sector confecciones.....	38
Figura N° 6. Comparación de cultura actual y deseada de las mypes del sector confecciones de Chiclayo.....	39

## Resumen

El propósito de dicha investigación fue mejorar las deficiencias en cuanto a la cultura organizacional de las Mypes del sector confecciones de la ciudad de Chiclayo. El objetivo principal fue proponer estrategias para fortalecer la cultura organizacional en las micro y pequeñas empresas del sector confecciones de la ciudad de Chiclayo 2019. En esta investigación se utilizó el instrumento (OCAI) para medir la cultura organizacional, basado en el modelo de Cameron & Quinn, (2006). La investigación tiene un enfoque cuantitativo, un diseño no experimental y de tipo transversal. Así mismo, se utilizó el cuestionario a través de la técnica de la encuesta y se aplicó a una muestra censal, es decir a las empresas más representativas del sector confecciones. Por consiguiente, los resultados indicaron que la cultura organizacional actual de las mypes es tipo jerárquica, caracterizada por un ambiente de trabajo altamente formalizado y controlado. Sin embargo, los colaboradores desean tener un entorno de trabajo más amigable o familiar, en el que se pueda fomentar la participación, el consenso y el trabajo en equipo (cultura de clan e innovación). En conclusión, la cultura de clan es idónea para este tipo de empresas, ya que es importante para lograr mejores tasas de éxito en un entorno tan cambiante y competitivo, por lo que es importante desarrollar estrategias para fortalecer la cultura organizacional de las mypes.

**Palabras clave:** Desempeño laboral, cultura organizacional, estrategias, trabajo en equipo.

Clasificaciones JEL: M10, M12, M14, M51



### **Abstract**

The purpose of this research was to improve the deficiencies in terms of the organizational culture of the Mypes in the clothing sector in the city of Chiclayo. The main objective was to propose strategies to strengthen the organizational culture in micro and small companies in the clothing sector in the city of Chiclayo 2019. In this research, the instrument (OCAI) was used to measure organizational culture, based on the model of Cameron & Quinn, (2006). The research has a quantitative approach, a non-experimental and cross-sectional design. Likewise, the questionnaire was used through the survey technique and applied to a census sample, that is, to the most representative companies in the clothing sector. Therefore, the results indicated that the current organizational culture of mypes is hierarchical, characterized by a highly formalized and controlled work environment. However, employees want to have a more friendly or familiar work environment, in which participation, consensus and teamwork (clan culture and innovation) can be encouraged. In conclusion, the clan culture is ideal for this type of company, since it is important to achieve better success rates in such a changing and competitive environment, so it is important to develop strategies to strengthen the organizational culture of mypes.

**Keywords:** Work performance, organizational culture, strategies, teamwork

JEL classifications: M10, M12, M14, M51

## **I. Introducción**

Hoy en día, uno de los mayores desafíos que enfrentan los gerentes visionarios es lograr una cultura organizacional sólida ante un entorno acelerado y cambiante, causado por las nuevas demandas y tecnologías. Por ello, incentiva a los gerentes de las empresas, a adecuar y mejorar las antiguas estructuras y formas de funcionamiento interno, desarrollando estrategias orientadas a una administración que promueva la innovación, el trabajo en equipo, el aprendizaje continuo, la flexibilidad y otras características, ya que las tendencias en la actualidad, dan certeza de que el éxito en una empresa radica en la aplicación continua de estas cualidades para tener una buena cultura, permitiendo así lograr un posicionamiento exitoso y estable en un entorno tan competitivo. (Chheng & Parker, 2015).

Las empresas en América Latina aún tienen ciertas deficiencias en su cultura siendo estas en su mayoría micro y pequeñas empresas, uno de los mayores problemas más frecuentes en estas empresas es que dejan de lado los valores y no son utilizados como herramientas para mejorar el rendimiento de los trabajadores, puesto que en grandes empresas se crean documentos y se llevan a cabo acciones para sensibilizar a los colaboradores sobre los valores para fortalecer su cultura. Por otro lado, los valores en las mypes necesitan consolidarse en el tiempo, tener el poder de repetir acciones y procedimientos, estableciendo costumbres y tradiciones, etc. Pues esto ayudara a que las empresas, aunque existan semejanzas se desarrolle una cultura diferenciadora y única (Peralta, 2018).

Actualmente, el Perú ha vivido en los últimos años el comienzo de mercados que ha ocasionado que los compradores puedan ir en busca de prendas de marcas mundiales. El sector confecciones-textil ha sido uno de los más representativo de la economía en épocas anteriores, considerable fuente de empleo, sin embargo, el Perú ha experimentado una caída significativa en este sector a lo largo de los años, además uno de los aspectos es la baja capacidad innovadora debido a presentar una cultura débil en sus organizaciones, esta falta de cultura, también muestra la lenta adaptación que tienen las organizaciones ante un mercado tan cambiante y competitivo (COMEXPERU, 2016).

Por consiguiente, Martha Sifuentes Rojas, sectorista de la Gremial de la Cámara de Comercio de Lambayeque, manifiesta que las mypes de Chiclayo, carecen de tecnología y de procedimientos deficientes en los procesos productivos, además de mantener diseños de productos que no se ajustan a los gustos y preferencias actuales del cliente. Asimismo, existe resistencia al cambio, porque los propietarios desconocen la importancia de tener una buena cultura en sus empresas, para que puedan ayudar a sus negocios a que perduren en el tiempo y se desarrollen como tal. Sin embargo, esta situación no puede surgir por la falta de preparación y miedo al fracaso. Además, algunas empresas de este sector desean seguir manteniendo una administración empírica en sus negocios, a tal efecto que corren el riesgo de quedarse relegadas del mercado o simplemente desaparecer.

En este sentido, se eligió como objeto de estudio a dos pequeñas empresas que son Oh baby y Elmertex por ser las más representativas dentro del sector confecciones, ubicadas en la ciudad de Chiclayo-Lambayeque.

Las empresas antes mencionadas, el estado de la industria en la que se desarrollan, confronta continuamente con la creciente y fuerte competencia. Por otro lado, en el mes de noviembre del 2018, con el fin de conocer la realidad de las dos empresas, el autor realizó visitas periódicas y se reunió con los gerentes de cada empresa, durante las cuales se conoció que en ambas empresas, a pesar de llevar tiempo en el sector confecciones no han sobresalido dentro del mercado, así mismo tienen la creencia generalizada de que innovar está relacionada principalmente, con la tecnología y que eso se adaptan a sus productos.

Asimismo, en las dos empresas, a través de la observación, se pudo reconocer que los gerentes tienden a tener un liderazgo autoritario, pues ellos dirigen y controlan las actividades. De igual forma, los colaboradores de ohbaby muestran sus disgustos por no valorar sus opiniones, sintiéndose ignorados por parte de sus jefes, además, en elmertex hay reconocimiento al trabajo bien hecho pero no a lo innovador o novedoso. También se pudo evidenciar que hay poco compañerismo entre los trabajadores de ambas empresas, cada uno cumpliendo con las órdenes de sus jefes. Por todas estas circunstancias, existen rasgos que impiden el desarrollo de una cultura emprendedora e innovadora. En este sentido, es necesario crear ciertas estrategias para fortalecer su cultura y puedan así estar preparadas antes situaciones disruptivas.

Por lo antes mencionado, en dicho estudio, se puede definir como pregunta principal ¿Cuáles son las estrategias para fortalecer la cultura organizacional en las Mypes del sector confecciones de la Ciudad de Chiclayo, 2019?, por lo que el objetivo general fue proponer estrategias para fortalecer la cultura organizacional de las Mypes del sector confecciones de la ciudad de Chiclayo. Asimismo, para la elaboración de estas estrategias, se propusieron los siguientes objetivos específicos: Identificar las características predominantes de la cultura actual de las empresas ohbaby y elmertex, Identificar las características predominantes de la cultura deseada de las empresas elmertex y ohbaby y determinar la brecha de las características predominantes de la cultura actual y deseada de las mypes del sector confecciones de la ciudad de Chiclayo.

El fin principal del estudio, es desarrollar estrategias para fortalecer la cultura organizacional, teniendo como proposito lograr el desarrollo de las organizaciones, del mismo modo, que directivos y colaboradores desarrollen distintas habilidades que conduzca a fortalecer su cultura organizacional.

Esta investigación ayudará a impulsar la formación de cultura necesaria para las mypes del sector confecciones de Chiclayo; se realiza un aporte que servirá de antecedente para futuros estudios con situaciones similares a las que aquí se presentan. Por consiguiente, se maneja el instrumento(OCAI) para evaluar la cultura, argumentado en el modelo de marco de valores de Cameron y Quinn, 2006, la cual es validada debido a que fue aplicada con éxito en distintas investigaciones y por lo que se hizo un aporte aplicando al sector confecciones de la ciudad de Chiclayo.

Por último, esta investigación se divide en siete capítulos: primero en el capítulo I se muestra la introducción, aquí se presentan la problemática de la investigación, los objetivos y la justificación; luego en el capítulo II apreciamos el marco teórico, relativo a la variable de estudio. Consecuentemente, en el capítulo III contiene la metodología utilizada. En el capítulo IV se incluyen los resultados y la discusión. Asimismo, en capítulo V se encuentran las estrategias propuestas, aquí se da posibles soluciones al problema. Finalmente, las conclusiones y recomendaciones se presentan en los capítulos VI Y VII.

## **II. Marco teórico**

### **1.1. Antecedentes**

Alvarado & Pumisacho (2015) analizaron la relación entre la cultura organizacional y el grado de innovación organizacional de las pymes del distrito metropolitano de Quito. La metodología incluye el uso del instrumento OCAI, con el objetivo de determinar y preparar el cambio, identificando los cuatro tipos de cultura, teniendo en cuenta una muestra de 260 trabajadores. Los resultados mostraron que la cultura dominante en las pymes es jerárquica, mientras que la cultura deseada por colaboradores es la cultura de clan. En conclusión, las culturas promotoras de la innovación es la cultura de clan, de mercado y adhocrática, el estudio sentó, por lo tanto, las bases para el entorno de gestión y trabajo que deben tener las pymes para mejorar la gestión en innovación organizativa y mantener un entorno de trabajo agradable. Todo esto, implica que las empresas reconozcan el liderazgo dinámico y emprendedor, que la comunicación y creación entre los colaboradores sea importante, es decir, que se debe apoyar al recurso humano; para brindar capacitaciones, fomentar el trabajo en equipo y otros aspectos que fortalezcan la cultura.

Lizbetinova, Lorincová & Caha (2016) en su estudio estableció como objetivo, analizar la cultura en las pymes de logística en Eslovaquia. Fue de carácter cuantitativo- no experimental y transversal, teniendo como muestra 345 encuestados de 14 pymes, a los cuales se aplicó el Instrumento(OCAI) propuesto por Cameron & Quinn, (2006). Se concluyó que las pymes de logística eslovacas prevalecen una cultura jerárquica, basada en el cumplimiento de normas y procedimientos con gestores eficientes. Además, enfatiza que esta cultura ayuda al buen funcionamiento de la organización y asegura el cumplimiento exacto de las tareas, sin embargo, la dirección de una empresa mediante este tipo de cultura deja de centrarse en sus propios colaboradores, porque solo se busca la eficiencia en sus procesos. En consecuencia, la cultura que quieren los trabajadores es la cultura del clan, ya que hay una tendencia hacia un ambiente más amigable o familiar, donde las personas compartan mucho de sí mismas con los demás.

Según Paiva et al., (2016) en su estudio tuvieron como objetivo identificar el tipo de cultura organizacional que prevalece en las empresas del sector mayorista de confecciones del estado de Ceara-Brazil. Por este motivo, se encuestó a 89 colaboradores de dos empresas consideradas las más relevantes del sector, en cuanto al método estadístico se utilizó estadística

descriptiva, aplicando el cuestionario desarrollado por Cameron y Quinn. Los resultados indicaron que en Shopping Maraponga Mart moda la cultura predominante entre los empleados fue la del clan, basada en tener una mayor flexibilidad y libertad, lo que tiende a darle a la empresa una mayor capacidad de acción. También se observa que el ambiente de trabajo es armonioso y amigable, contando así con el compromiso de todos o al menos con la mayoría de los empleados, en cambio, encontramos a la empresa Shopping fortaleza sul cuya cultura jerárquica se destaca, caracterizada por el control, la estabilidad, la seguridad y el enfoque organizacional interno. Por último, la tipología que alcanzó mayor recurrencia entre los encuestados considerando el total de la muestra, fue la cultura de clan, las características organizacionales analizadas muestran que los trabajadores son buenos, comprometidos y leales, además que los líderes son considerados mentores y paternos porque hay buena socialización.

De igual forma, en la investigación de Maldonado & Trinidad (2017), tuvo como objetivo general investigar el efecto que tiene la cultura empresarial en el nivel de desempeño de las pymes del estado de Aguascalientes-México, dicho estudio tuvo un enfoque cuantitativo, no experimental y transversal. La muestra estuvo conformada por 400 pymes a quienes se les aplicó la encuesta. Concluyendo que las culturas clan, mercado y adhocrática generan en los colaboradores de las pymes un rendimiento positivo, determinando el comportamiento y valores que tienen los colaboradores y gerentes, lo cual es importante para mejorar el rendimiento de las pymes. Por último, las pymes que tienen una cultura jerárquica, no generan ninguna influencia alguna en el rendimiento de las pymes, pues los gerentes establecen reglas y políticas rígidas para el desarrollo de las actividades lo que aleja a los colaboradores de dar soluciones a posibles problemas, generando así un desinterés por participar en las actividades que realizan las pymes, impactando de manera negativa en el nivel del rendimiento de estas.

En su artículo científico de Ibrahim (2017), estableció como objetivo general determinar el tipo de cultura actual y deseada en los hospitales privados de Jordania. De igual forma, se consideró encuestar a 349 personas, a quienes se aplicó la herramienta OCAI propuesta por Cameron & Quinn (2006), llegando a la conclusión de que, en los hospitales privados de Jordania, la cultura organizacional dominante es la cultura jerárquica, es decir, muestra un ambiente de trabajo muy controlado, con un alto grado de formalidad en las relaciones entre jefes y colaboradores. Además, líderes exigentes; no pueden ser facilitadores, ni adaptar técnicas de gestión importantes, como la participación, la cooperación y el trabajo en equipo. En cuanto a la cultura deseada, los colaboradores han optado por la cultura adhocrática, seguida

de una cultura emprendedora o de clan, esto significa, que los colaboradores quisieran, trabajar en un entorno dinámico, creativo y amigable. Tener líderes que asuman riesgos y apoyen la innovación.

De igual manera, Vela, Dávila, & Sanandres (2018) en su artículo estableció como objetivo identificar si existe diferencias en cuanto a la percepción de la cultura actual y la deseada en tres cajas de ahorro del sector microfinanciero en la región de Lambayeque. Por consiguiente, tuvo un enfoque cuantitativo, ya que se aplicó el instrumento OCAI de Cameron & Quinn 2006, con un diseño no experimental y transversal, utilizando estadística descriptiva y teniendo una muestra de 60 trabajadores (áreas de negocios y operaciones). Los resultados indican que en la actualidad las 3 empresas analizadas se inclinan hacia una cultura mercado. Por otro lado, la cultura que predomina en la deseada es la cultura de clan. En conclusión, la gran diferencia entre la cultura actual y la deseada se ha dado en la cultura de clan, surgiendo así que los trabajadores de las empresas desean tener una cultura menos orientada a las metas y más al desarrollo de los colaboradores dentro de sus organizaciones, que caractericen por tener un lugar de trabajo muy amigable donde se comparta mucho entre sí. En definitiva, esta investigación permite conocer mejor la cultura de estas empresas a fin de implementar acciones que fortalezcan o reorienten su cultura organizacional.

De la misma manera Peña et al. (2018) en su investigación, el propósito fue identificar la cultura predominante en la empresa de la industria metalmecánica de Monclova, Coahuila. La metodología proporcionó un método cuantitativo y de nivel descriptivo, la recolección de datos se realizó mediante el cuestionario (OCAI) de Cameron & Quinn, 2006, considerando una muestra por consenso, conformada por 26 colaboradores. Los principales resultados fueron que la cultura jerárquica es la que predomina en la organización, es decir, la organización se identifica actualmente, que el líder es un buen coordinador y organizador, con un papel importante en las reglas y las políticas, interesado en la estabilidad y la eficacia con altos niveles de control, para evaluar si existe congruencia con la cultura global de la organización, la herramienta permite trazar el perfil organizacional a través de 6 características las cuales: 4 características o subdimensiones se inclinan hacia una cultura jerárquica, es decir, la empresa está orientada al posicionamiento interno, la estabilidad y el control. Se concluye que las características predominantes de la organización son jerárquicas, en el sentido de que el colaborador realiza e interactúa dentro de la organización a través de reglas y procedimientos que le indican como debe realizar sus actividades..

Barragán et al. (2019) en su investigación planteó como objetivo principal determinar el tipo de cultura organizacional en los caficultores del departamento del Tolima y su orientación a la innovación, el estudio es descriptivo con diseño no experimental-transversal, así mismo, la herramienta OCAI se utilizó en una muestra de 63 caficultores. De igual manera, el análisis del estudio mostró que la cultura organizacional actual que predomina en los caficultores es de tipo clan, la cual se caracteriza por el trabajo en equipo y la lealtad, en conjunto, el índice de cultura de innovación es alto, por lo que se considera una intención de compartir conocimiento y desarrollar capacidades. Concluyendo que la cultura de clan ayuda a las empresas a tener un nivel flexible, generando el crecimiento del personal, trabajo en equipo y cooperación. Asimismo, la cultura de tipo clan crea condiciones favorables para la gestión de la innovación facilitando una mejor adaptación de los nuevos conocimientos.

## **1.2. Bases teóricas**

En este punto el objetivo fue describir la variable de investigación, que en este caso es la cultura organizacional. Para ello, se hará una breve revisión de qué es cultura organizacional.

### **1.2.1. Cultura Organizacional**

Según Hofstede, (1991) definió la cultura organizacional como la programación colectiva de la mente para distinguir a los miembros de una organización de otras. Por otro lado, muchos académicos creen que la cultura organizacional se refiere a los valores, normas, actitudes, expectativas, prácticas, suposiciones y creencias que comparten todos los miembros de una empresa (Shiu & Yu, 2010). La cultura organizacional se origina en las creencias y experiencias de aprendizaje de quienes fundaron organizaciones. Puesto que, los nuevos miembros y líderes introducen a la organización nuevos valores y suposiciones (Schein, 2010).

A principios del siglo XX, varios contribuyentes valiosos abordaron el papel de la cultura en las empresas. Max Weber reveló la importancia de la cultura organizacional como factor esencial en el éxito de una empresa (Haffar, Karaghoulis & Ghoneim, 2013). Hofstede, (1991) destacó el valor de la cultura en el desarrollo de las organizaciones argumentando que la cultura organizacional mejora el desempeño de una empresa. Por lo tanto, la cultura organizacional juega un papel importante en el apoyo a la aplicación de sistemas de calidad y la creación de organizaciones basadas en el aprendizaje (Banasik & Brdulak, 2015). En efecto, la cultura organizacional es esencial para incrementar el desempeño empresarial, la satisfacción



de los colaboradores, el clima, la creatividad y la estabilidad, además de ejecutar iniciativas estratégicas (Yahya & Ha, 2014).

Por otro lado, para Groysberg, Lee, & Yo-Jud, (2018), afirma que la cultura en las organizaciones es un sistema de significados compartidos, que este sistema se convierte, en el conjunto de características básicas (orientación a las personas, a los equipos de trabajo, a los resultados, a la innovación, a correr riesgos, a la estabilidad y minuciosidad, entre otros) que capta la esencia de la cultura de una empresa.

La cultura es un factor interno que puede significar la fortaleza de una empresa, por lo que una cultura organizacional fuerte apoya la cohesión, la continuidad, la coordinación, la reducción de conflictos y la resolución de problemas (Ipinza, 2008). De esta manera, Lanero et al. (2007), afirma que la cultura es una herramienta a través de la cual una organización puede incentivar a los colaboradores a lograr mayores niveles de productividad y, por ende, el desempeño general de la organización. En términos generales, con una buena cultura, la organización puede volverse competitiva.

### **1.2.2. Instrumento de evaluación de la cultura organizacional(OCAI)**

El Instrumento de Cameron y Quinn (OCAI), desarrollado en la Universidad de Michigan, es una herramienta validada para evaluar la cultura organizacional, la cual se basa en el Marco de valores en competencia; uno de los marcos más utilizados y útiles en los negocios, las siguientes dimensiones interno-externo y estabilidad-flexibilidad se han identificado en este marco.

#### **Dimensión interna-externa**

Una organización puede tener una orientación interna; centrándose internamente en el desarrollo, la colaboración, la coordinación y la integración de actividades. O podría estar orientado hacia afuera; mirando el mercado, qué es posible con la última tecnología, que hacen los competidores, qué quieren los clientes y, en consecuencia, se podría diversificar las actividades.

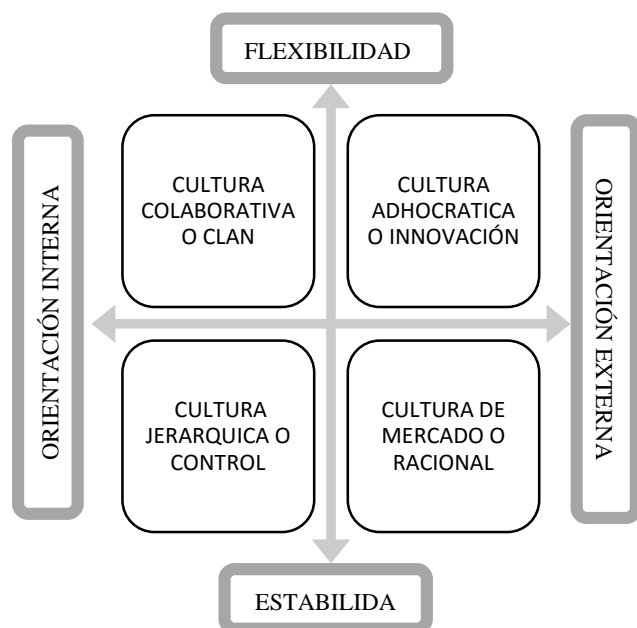
Se necesita atención tanto interna como externa para tener éxito a largo plazo, pero dependiendo de su entorno, una organización tendrá una preferencia dominante. Un mercado

ágil y volátil evocará una orientación externa, mientras que un entorno estable permitirá un enfoque interno.

### Dimensión estabilidad-flexibilidad

La segunda dimensión determinante es el enfoque en la estabilidad o la flexibilidad: las organizaciones que prefieren organizarse para la estabilidad aprecian estructuras claras, planificación, presupuestos y confiabilidad. Asumen que la realidad se puede conocer y controlar. Las organizaciones que se organizan de manera flexible asumen lo contrario: nunca se puede predecir y controlar todo. Prefieren una actitud y una organización flexible para adaptarse rápidamente a las circunstancias cambiantes, centrándose más en las personas y las actividades que en las estructuras, los procedimientos y los planes (Cameron & Quinn, 2006).

La finalidad de este modelo es determinar y posibilitar el cambio de la cultura de las empresas (Cameron & Quinn, 2006).



*Figura N° 1. Modelo de valores de competencia*

Fuente: Cameron y Quinn (2006)

Al mapear las dos dimensiones de "valores en competencia", se obtienen cuatro tipos de cultura organizacional :

#### Cultura clan:

Este ambiente de trabajo es amigable. Las personas tienen mucho en común y se sienten como una familia numerosa. Los líderes son vistos como mentores o incluso como figuras paternales. La organización se mantiene unida por la lealtad y la tradición. Hay una gran implicación. Destaca el desarrollo de recursos humanos a largo plazo. El éxito se define en el marco de atender las necesidades de los clientes y cuidar a las personas. La organización promueve el trabajo en equipo, la participación y el consenso. (Cameron & Quinn, 2006).

Así mismo, Cameron & Quinn, (2006) establece que en algunos supuestos básicos en este tipo de cultura son que el entorno organizacional se puede gestionar mejor a través del desarrollo de los colaboradores y del trabajo en equipo, asimismo que los clientes se consideren socios de la organización y que la principal tarea de la dirección sea empoderar colaboradores facilitando su participación, compromiso y lealtad.

**Cultura Adhocrática:** Este es un entorno de trabajo dinámico y creativo. Los empleados asumen riesgos. Los líderes son vistos como innovadores y tomadores de riesgos. Los experimentos y la innovación son una forma de vinculación. Se enfatiza la prominencia. El objetivo a largo plazo es crecer y crear nuevos recursos. La disponibilidad de nuevos productos o servicios se considera un éxito. La organización promueve la iniciativa individual y la libertad. (Cameron & Quinn, 2006).

**Cultura de mercado:** Este es un lugar de trabajo basado en resultados que enfatiza los objetivos, los plazos y la realización de las cosas. Las personas son competitivas y se centran en las metas. Los líderes son conductores duros y productores. Pueden ser difíciles con altas expectativas. El énfasis en ganar mantiene unida a la organización. La reputación y el éxito son los más importantes. El enfoque a largo plazo se centra en las actividades rivales y en el logro de las metas. El dominio del mercado, el logro de sus objetivos y las grandes métricas son las definiciones del éxito. Los precios competitivos y el liderazgo del mercado son relevantes. El estilo organizativo se basa en la competencia. (Cameron & Quinn, 2006).

**Cultura Jerárquica:** Este es un lugar de trabajo formalizado y estructurado. Los procedimientos dirigen lo que hace la gente. Los líderes se enorgullecen de la coordinación y la organización basadas en la eficiencia. Mantener la organización funcionando sin problemas es de suma importancia. Las reglas y políticas formales mantienen unida a la organización. Los

objetivos a largo plazo son la estabilidad y los resultados, junto con la ejecución eficiente y fluida de las tareas. Entrega confiable, planificación continua y bajos costos definen el éxito. La gestión de personal debe garantizar el trabajo y la previsibilidad. (Cameron & Quinn, 2006).

Las culturas más flexibles tienen como rasgos, permitir la participación y el empoderamiento de los trabajadores, llevándolos a formar grupos de trabajo autodirigidos, así como a crear entornos propensos a la innovación y la creatividad. Dentro de este tipo se encuentra la cultura de clan y la cultura adhocrática. Cameron & Quinn (2006).

Eolivier (2018) afirma que las empresas jerárquicas tienden a tener muchas reglas que no permiten a los gerentes utilizar pautas predeterminadas para gestionar los conflictos, por lo que la mayoría de las empresas se están alejando gradualmente del modelo jerárquico tradicional.

Teniendo en cuenta los tipos de cultura organizacional del marco de valores de competencia, Cameron y Quinn, (2006) crean un cuestionario que lo denominan, una herramienta de evaluación de la cultura organizacional (OCAI), es fundamentalmente muy útil porque determina el tipo de cultura actual y deseada en una organización también sirve para la medir ciertos fenómenos.

Los Tipos de cultura reflejan 6 dimensiones:

- Características dominantes: se refiere a las características propias del entorno que prevalecen en la empresa.
- Liderazgo: Se refiere a la definición del estilo de liderazgo de la organización.
- Gestión de personal: es aquello que caracteriza a la empresa en el manejo de los recursos humanos.
- Unión de la organización: está referido a como se encuentra la consolidación de la empresa.
- Énfasis estratégico: aquí la empresa establece prioridades estratégicas para alcanzar sus principales objetivos.
- Criterios de éxito: indica la prioridad en la que se basa para tener éxito.

En modo de resumen, en la tabla n°1 se visualiza un cuadro de doble entrada, donde se localiza el modelo de los valores en competencia incluidos en el OCAI, donde se identifican las características propias de cada tipo de cultura:

Tabla N° 1. Dimensiones clave del Instrumento de evaluación cultural organizacional (OCAI)

<b>Rasgos</b>	<b>Clan</b>	<b>Adhocrática</b>	<b>Mercado</b>	<b>Jerárquica</b>
<b>Característica dominante</b>	Organización es como una familia, donde las personas comparten con los demás	Organización dinámica, toma de riesgos y enfoque empresarial	Organización orientada al producto. Colaboradores orientados a tareas	organización formalizada y estructurada impulsada por procedimientos
<b>Liderazgo</b>	Mentor, Facilitadores, y figuras paternas	Emprendedoras, innovadoras o tomadores de riesgo	Conductores rígidos, productores o competidores.	Coordinadoras, organizadoras o expertas en eficiencia.
<b>Estilo de gestión</b>	Trabajo en equipo, consenso y participación.	Asunción de riesgos individuales, innovación, flexibilidad y singularidad.	Competitividad, direccionados de objetivos y logros de gran impulso	Supervisión cuidadosa del rendimiento, la longevidad en la posición y la previsibilidad.
<b>Unión organizacional</b>	Lealtad y confianza mutua.	Orientación hacia la innovación y el desarrollo	Enfatiza la producción y el logro de metas.	Reglas y políticas formales.
<b>Énfasis estratégico.</b>	Desarrollo humano, alta confianza, participación y apertura .	Adquirir nuevos recursos y afrontar	Acciones competitivas y logros	Permanencia y estabilidad
<b>Criterios del éxito.</b>	Desarrollo de RR. HH, trabajo en equipo, compromiso y preocupación por los trabajadores.	Tener los productos más exclusivos o nuevos.	Penetración de mercado y cuota de mercado.	Eficiencia(bajos costos y programación fluida)

Fuente: Cuestionario OCAI, Cameron & Quinn (2006)

Cabe señalar que un cambio de cultura requiere la identificación de características o rasgos antes mencionados, por lo que será necesario encontrar el método para cambiar la cultura organizacional, este método incluirá un proceso de concientización con los colaboradores para

iniciar el cambio. En general, abarca todos los niveles de una empresa (Cameron & Quinn, 2006).

### **1.2.3. Estrategias para fortalecer la cultura.**

Según Cané (1996), para fortalecer la cultura en una empresa implica ver a la empresa como una empresa sistémica, es decir, integrar todos los niveles de la empresa, ya que es importante para el desarrollo, más que centralizarse en el resultado final, tener la posibilidad de una administración inter y multifuncional, de proyectarse en el largo plazo considerando que motivar, satisfacer, enseñar, y desarrollar a las personas es la vía adecuada para obtener beneficios como competitividad y el éxito empresarial.

Bajo este supuesto, el desarrollo del talento humano como estrategia, es la base para la creación de una cultura proactiva, fuerte con un personal preparado a dar respuestas positivas al cambio, porque tanto el trabajo en equipo, el buen liderazgo, la confianza y la persistencia, son algunas de las características que permiten consolidar el éxito de una empresa (Cané, 1996).

Por otro lado, la comunicación es una de las características más importantes para fortalecer las relaciones entre los trabajadores dentro de una organización, la cual está ligada al logro de los objetivos de una empresa; De tal forma que se motiva y promueve la participación de todas las personas, en todas las actividades de la empresa, reduciendo también el status para no restar importancia a los colaboradores obteniendo así una mayor empatía (Garrido, 2012).

Por último, el trabajo en equipo es importante, lo que significa reconocer que la participación, el compromiso, los objetivos compartidos y un ambiente adecuado permiten a los colaboradores establecer sus propias metas y cerrar esas diferencias cuando existen conflictos. De igual forma, promover equipos autogestionados, con libertad para decidir y asumir roles es otra forma para el desarrollo del personal e involucramiento con los objetivos de la empresa, tratando así de estimular la confianza y la autoestima, por otro lado es importante una disposición permanente de sí mismos al cambio, mediante actividades educativas y recreativas que permitan estimular su compromiso, mejorar sus las habilidades y fortalezcan su sentido de permanencia (Garrido, 2012).

### **III. Metodología**

#### **3.1 Tipo y nivel de investigación**

- La investigación utilizó el enfoque cuantitativo, Sampieri, Fernández, & Baptista (2006), refieren que el enfoque cuantitativo es la interpretación de fenómenos a través de la síntesis de datos numéricos que se analizan mediante métodos basados en la estadística. En relación con esto, la investigación fue cuantitativa, pues la información fue recolectada a través de un cuestionario que se empleó para recolectar datos, los cuales fueron analizados con el fin de medir la variable cultura organizacional de las mypes del sector confecciones.
- Se desarrolló un estudio de tipo aplicada porque se aplicó las teorías de Camerón y Quinn, 2006 con la finalidad de dar solución a un problema específico; previamente identificado, según lo informado por los autores Sampieri et al., (2006).
- El nivel de investigación por su naturaleza fue descriptiva-propositivo. Según Sampieri., (2006) afirma que el nivel descriptivo en una investigación tiene como principal objetivo describir las características de una o más variables. En este sentido, se describió las características de la cultura de las mypes del sector confecciones de la ciudad de Chiclayo. Además fue propositiva, porque se propuso un conjunto de estrategias para mejorar las deficiencias diagnosticadas en las mypes.

#### **3.2 Diseño de investigación**

El diseño de la investigación es no experimental, debido a que la información que se obtuvo como resultado del estudio, se analizó tal y como se desarrolla en su entorno natural, en este caso no hubo manipulación del objeto de estudio. De igual forma es transversal, ya que la información se obtuvo en un momento determinado y una sola vez (Sampieri., et al 2006).

#### **3.3 Población, muestra y muestreo**

Esta investigación se realizó en la ciudad de Chiclayo, donde se ubican las empresas de oh baby y Elmertex, y se tomó como población el número de unidades de trabajadores de cada empresa (gerente, jefes de áreas y operarios).

## Población

Tabla N° 2. Población 1

<b>Población 1: Empresa ohbaby</b>	
Gerente	1
Jefes de áreas	5
Operarios	35
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>

Tabla N°3. Población 2

<b>Población 2: Empresa Elmertex</b>	
Gerente	1
Jefes de áreas	3
Operarios	31
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>

## Muestra

### Muestra 01: Empresa oh! Baby

<b>Encuesta</b>	Censal
-----------------	--------

### Muestra 02: Empresa Elmertex

<b>Encuesta</b>	Censal
-----------------	--------

La muestra es de tipo censal por la cual no se utilizó técnica alguna de muestreo. También se trabajó con los colaboradores y los gerentes de las empresas más representativas del sector confecciones de Chiclayo. En este sentido, Sampieri et al., (2006) definen la muestra Censal como aquella parte que representa a toda la población, es decir, la muestra es toda la población a investigar.

### 3.4 Criterios de selección

Para la muestra de esta investigación, se eligió a las empresas más representativas del sector, en este caso son las empresas ohbaby y elmertex porque son formales y realizan sus operaciones dentro de la ciudad de Chiclayo, excluyendo a otras mypes de otros distritos.

Los encuestados en su mayoría fueron gerentes y colaboradores, esto a criterio del investigador, además se contaba con el permiso de ambos gerentes para la accesibilidad a la información de dichas empresas.



### 3.5 Operacionalización de variables

Tabla N° 4. Operacionalización de la variable cultura organizacional

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Técnica	Instrumento
<b>Cultura organizacional</b>	Es un conjunto de valores, y hábitos que generan identidad; y que son compartidos por todos los miembros de una organización para la solución de problemas (Chiavenato, 2011)	Características dominantes Liderazgo organizacional Estilo de gestión Unión organizacional Énfasis estratégico Criterios de éxito	Según el criterio de los autores, se aplica lo siguiente:  Cultura de clan Cultura adhocrática Cultura de mercado Cultura Jerárquica	1 A	Ordinal	Encuesta	Cuestionario de cultura Org. (OCAI) Autores: Cameron & Quinn
				1 B			
				1 C			
				1 D			
				2 A			
				2 B			
				2 C			
				2 D			
				3 A			
				3 B			
				3 C			
				3 D			
				4 A			
				4 B			
				4 C			
				4 D			
				5 A			
				5 B			
				5 C			
				5 D			
				6 A			
				6 B			
				6 C			
				6 D			

### 3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica para la recolección de datos fue la encuesta, según los autores Sampieri et al., (2006) una encuesta consiste principalmente en preguntas cerradas con muy pocas preguntas abiertas sobre una variable de estudio para dar respuestas libres. En la investigación, consistió en una serie de preguntas que fueron respondidas por los encuestados.

En el instrumento se utilizó el cuestionario, en la cual según Sampieri., et al (2006), menciona que se trata de un grupo de preguntas que tienen el propósito de medir una o más variables de estudio. En relación con esto, en la investigación se manejó el cuestionario desarrollado y validado por los autores Cameron y Quinn, de manera que fue un cuestionario confiable para recopilar información sobre la variable cultura organizacional, así mismo constaba de 24 ítems, los cuales se distribuyen en seis dimensiones: 1= Características dominantes, formulado con 4 ítems (A, B, C, D), 2=Liderazgo organizacional (A, B, C, D), formulado por 4 ítems (A, B, C, D), 3=estilo de gestión, formulado por 4 ítems (A, B, C, D), 4=unión de la organización, formulado con 4 ítems (A, B, C, D), 5=énfasis estratégico, formulado con 4 ítems (A, B, C, D), 6=criterio de éxito (A, B, C, D). Por tanto, la escala de medición fue ordinal, que consistió en distribuir un total de 100 puntos(dando un mayor valor a la alternativa que más se asemeja a la organización) entre los cuatro anunciados, referidos a cada tipo de cultura: A=Clan, B=Adhocrática, C=Mercado y D=Jerárquica (ver anexo 1).

### 3.7 Procedimientos

En este apartado, el investigador coordinó con los administradores de oh baby y elmertex, para obtener el permiso de realizar el estudio en dichas empresas, de igual forma se coordinaron las fechas y horarios de las visitas a las empresas, desarrollándose en cuatro ocasiones en el mes de mayo del 2019, tomando como referencia los sábados, ya que se encuentran con menos trabajo, de esta forma se logró tener una comunicación personal para obtener un mayor conocimiento acerca de la realidad del problema a investigar.

Por otro lado, las encuestas fueron dirigidas a 76 personas, la última semana de mayo 2019, el autor explicó el principal objetivo e instrucciones de dicha investigación, donde los colaboradores pusieron toda la atención, para una buena comprensión y realización de la encuesta. Además de lo anterior, el investigador entregó el cuestionario OCAI a cada colaborador, que consistió en realizar una autoevaluación a la empresa.

### **3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos**

En este punto, se utilizó el Programa de Microsoft Excel 2010, permitiendo ordenar y procesar los datos de acuerdo a los ítems de la encuesta. También se interpretaron los resultados obtenidos, los cuales fueron ordenados en gráficos estadísticos con el fin de identificar la cultura organizacional actual y deseada así como sus dimensiones, cumpliendo así con los objetivos planteados.

Luego se presentó la propuesta, la cual se basó en el modelo de Cameron y Quinn (2006) siguiendo el desarrollo de seis dimensiones direccionadas a mostrar resultados de mejora en la cultura organizacional de las mypes del sector confecciones de Chiclayo.

### 3.9 Matriz de consistencia

Tabla N° 5. Matriz de consistencia

Problema principal	Objetivo Principal	Variable	Dimensiones
<p>¿Cuáles son las estrategias para fortalecer la cultura organizacional de las mypes del sector confecciones de la ciudad de Chiclayo 2019?</p>	<p>Proponer estrategias para fortalecer la cultura organizacional de las Mypes del sector confecciones de la ciudad de Chiclayo, 2019</p>	<p>Cultura organizacional</p>	<p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Característica organizacional.</li> <li>- Liderazgo.</li> <li>- Estilo de gestión</li> <li>- Unión de la organización</li> <li>- Énfasis estratégico.</li> <li>- Criterio de éxito.</li> </ul> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura Jerárquica</li> <li>- Cultura Innovadora o adhocrática</li> <li>- Cultura Mercado</li> <li>- Cultura Jerárquica</li> </ul>
	<p><b>Objetivos Específicos</b></p>		
	<p>Identificar las características predominantes de la cultura actual de la empresa Elmertex y ohbaby.</p> <p>Identificar las características predominantes de la cultura deseada de la empresa Elmertex y ohbaby.</p> <p>Determinar la brecha de las características predominantes de la cultura actual y deseada de las mypes del sector confecciones de la ciudad de Chiclayo 2019.</p>		
<p><b>Diseño de investigación:</b></p>	<p><b>Población/Muestra</b></p>	<p><b>Recolección de datos</b></p>	<p><b>Tipo de investigación</b></p>
<p><b>Diseño:</b> No experimental <b>Tipo:</b> Transversal</p>	<p><b>Población:</b> Población 1(41), Población 2(35) = 76 <b>Muestra:</b> Censal</p>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumento:</b> cuestionario (OCAI) <b>Procesamiento:</b> Gráficos estadísticos</p>	<p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo <b>Tipo:</b> Aplicada <b>Nivel:</b> Descriptivo-propositivo.</p>

### **3.10. Consideraciones éticas**

La investigación tiene consideraciones éticas: consentimiento informado, confidencialidad y observación participante. Al respecto (Belmonte, 2010) describen estos criterios:

En primer lugar se consideró el “Consentimiento Informado”, pues las mypes participantes en esta investigación tendrán conocimiento del desarrollo de esta y por lo tanto darán conformidad al desarrollo del estudio.

En segundo punto, se consideró la “Confidencialidad”, porque se protegerá la identidad de las personas que brindarán información para dicha investigación, lo que brindará seguridad y protección a sus datos.

Finalmente, se consideró la “Observación del Participante”, porque actuará con prudencia debido a la ética profesional, de esta manera se responsabilizará de los resultados que se obtendrán en el desarrollo del estudio durante la recolección de datos.

#### IV. Resultados

En este apartado se han interpretado los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario OCAI a los colaboradores de las empresas OH BABY E.I.R.L y ELMERTEX S.R.L que son las más representativas del sector. Posteriormente, se detallan los resultados teniendo en cuenta los objetivos específicos. Finalmente se realiza el objetivo general.

##### **Objetivo 1: Identificar las características predominantes de la cultura actual de las empresas Elmertex y Ohbaby.**

A continuación, se explicará cada una de las características más destacadas de la cultura actual, de las empresas más representativas del sector confecciones.

Tabla N° 6. Características dominantes de la cultura actual de la empresa ohbaby y elmertex

Dimensiones	Tipos de cultura							
	Clan		Adhocrática		Mercado		Jerárquica	
	Elmertex	Ohbaby	Elmertex	Ohbaby	Elmertex	Ohbaby	Elmertex	Ohbaby
Característica organizacional	27,43	28,29	17,29	16,83	20,14	21,59	<b>35,14</b>	<b>32,80</b>
Liderazgo organizacional	26,43	30,24	15,29	14,51	20,14	23,78	<b>38,14</b>	<b>31,46</b>
Estilo de gestión	23,57	20,49	16,43	20,73	<b>31,29</b>	27,07	28,71	<b>31,71</b>
Unión de la organización	24,57	16,34	21,71	18,17	22,43	31,10	<b>31,00</b>	<b>34,39</b>
Énfasis estratégico	27,00	19,76	17,00	19,76	27,57	<b>30,98</b>	<b>28,43</b>	29,51
Criterio de éxito	32,43	22,32	8,14	21,22	18,14	27,03	<b>41,29</b>	<b>28,78</b>

Fuente: Cuestionario OCAI, Cameron & Quinn (2006)

En la tabla n.º 6, se muestran los promedios de cada característica o rasgo que conforman la cultura actual de la empresa elmertex y ohbaby. En la cual se observa que en la empresa elmertex predomina la cultura jerárquica en 5 características, a excepción del estilo de gestión, donde existe un promedio superior hacia una cultura de mercado. En comparación, con la empresa ohbaby donde la cultura jerárquica también prevalece en 5 características, con

excepción del énfasis estratégico, que apunta a una cultura de mercado. Estas características mencionadas en la tabla anterior serán analizadas a continuación:

Al analizar la característica organizacional, se observa que esta característica está presente en ambas empresas, que tienen puntajes altos hacia la cultura jerárquica (35,14; 32,80); esto se debe a que los colaboradores perciben un entorno de trabajo altamente estructurado y controlado en el que los procedimientos dirigen sus tareas, por lo que es evidente que la empresa elmertex necesita mucha preparación, seguimiento y control en sus procesos de elaboración de productos. Por otro lado, en la empresa ohbaby se consideran que los procedimientos sean cumplidos de forma estricta y que las normas de los productos sean dictadas por la misma empresa. También, se observa que la característica organizacional con menor impacto en las organizaciones es de tipo Adhocracia (17,29; 16,83), lo que significa que los colaboradores de ohbaby perciben muy poco a la empresa como un lugar de trabajo dinámico y creativo, esto se debe a que los colaboradores de ohbaby respetan las decisiones de su jefe. Por otro lado, este tipo de cultura rara vez se da en elmertex porque es el efecto en la manera de trabajar, lo cual crea ciertos comportamientos en personas que no preguntan ni hablan de lo que desconocen para no dañar su imagen.

Asimismo, la percepción del liderazgo organizacional se hace presente, en oh baby apuntando hacia una cultura jerárquica (38,14; 31,46), esto se atribuye a que día a día los colaboradores observan al líder de la organización como un buen organizador y coordinador, donde las reglas y las políticas son importantes para él. Además, esta característica se presenta con menor puntuación en las dos empresas donde es más propenso a una cultura adhocrática (15,29; 14,51), es decir, los colaboradores rara vez perciben que el líder apoya la innovación o asume riesgos.

Por su parte, los colaboradores de elmertex muestran actualmente una tendencia hacia la cultura de mercado en la dimensión de estilo de gestión (31,29), es decir, los trabajadores perciben que el estilo de gestión en la empresa se califica por ser competitiva, y por querer alcanzar grandes retos y tener éxito. En comparación con la empresa ohbaby, donde mayor puntuación se tienen hacia una cultura jerárquica (31,71), los colaboradores en este caso ven su entorno laboral como un lugar que ofrece estabilidad y seguridad en los puestos de trabajo.

En cuanto a la característica de la unión de la organización, se observa que en la empresa elmertex y ohbaby, se inclinan por una cultura jerárquica (31,00; 34,39) aquí los trabajadores perciben que las políticas y reglas formales mantienen unida a cada organización. Por consiguiente, se observa que esta característica es percibida por los colaboradores de ambas empresas, respondiendo a una menor proporción a la Cultura adhocrática (21,71; 18,17), esto se refiere a que los colaboradores creen muy poco que la organización se mantenga unida por un alto grado de compromiso con la innovación y el desarrollo.

Asimismo, en cuanto a la característica de énfasis estratégico, la empresa elmertex apunta hacia una cultura jerárquica (28,43), esto significa que los colaboradores perciben que la mayor preocupación dentro de la organización es enfatizar la estabilidad y los resultados junto con el desempeño de las tareas de manera eficiente y fluida. Mientras que en la empresa ohbaby hacia una cultura de mercado (30,98), es decir, los colaboradores perciben que lo que la empresa enfatiza, es ser competitivo y ganar en el mercado. Por otra parte, tanto en la empresa elmertex como en la empresa ohbaby, esta característica muestra una menor puntuación en la cultura adhocrática (17,00; 19,76), es decir, los trabajadores perciben que la empresa no se enfatiza en el intento de encontrar nuevas ideas u oportunidades para ayudarlos a innovar.

Por último, en la característica de criterio de éxito, se determina que en la empresa elmertex y ohbaby apunta a una cultura actual de tipo jerárquica (41,29; 28,78), es decir, los trabajadores reconocen que el éxito de la empresa se basa en la eficiencia, en la entrega confiable de los productos, en la programación adecuada de la producción y en los bajos costos, que son fundamentales para las empresas. Esta característica también se muestra en las dos empresas con menor puntuación hacia la cultura adhocrática (8,14;21,22), respecto a este punto, los colaboradores consideran muy poco que la empresa defina su éxito basándose en sacar productos novedosos.

Tras identificar las características, se puede decir que estos rasgos llevaron al surgimiento de la cultura jerárquica (33,79; 31,44), como se muestran en la tabla N.º 7 y en la figura N.º 2, que es el perfil general de la cultura actual de la empresa elmertex y ohbaby. En general, las organizaciones tienen un trabajo muy controlado y un alto grado de formalidad entre jefe-empleado.



Tabla N° 7. Promedios de la cultura actual de la empresa ohbaby y elmertex

Empresas	Tipos de cultura organizacional			
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Empresa1:Elmertex	26,90	15,98	23,29	<b>33,79</b>
Empresa2:Ohbaby	22,91	18,54	27,03	<b>31,44</b>

Fuente: Cuestionario OCAI

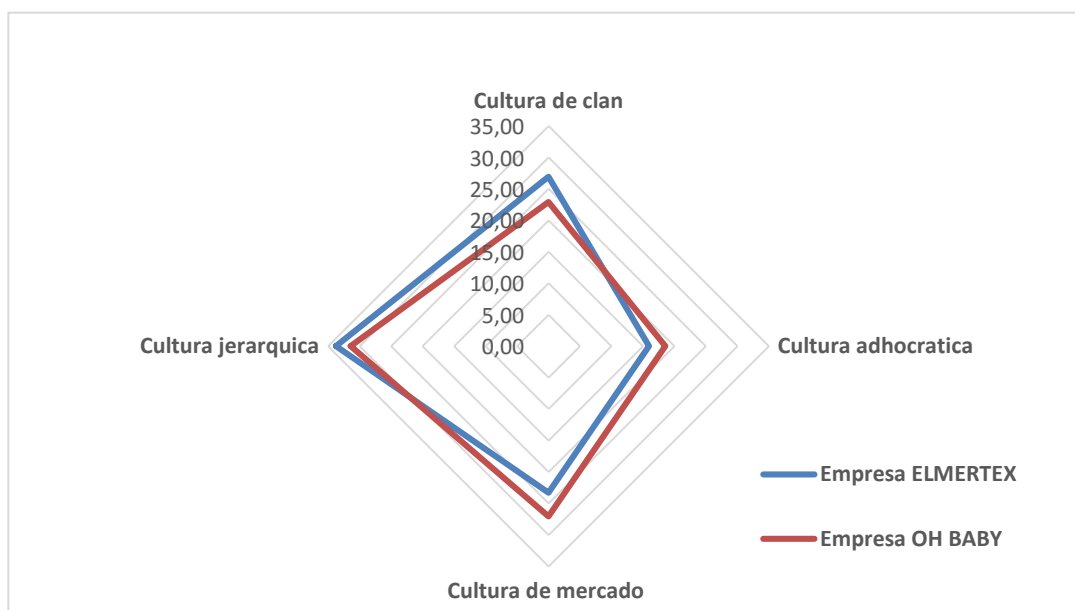


Figura N° 2 Cultura predominante de la cultura actual de empresa Elmertex y Ohbaby

**Objetivo 2: Identificar las características predominantes de la cultura deseada de la empresa elmertex y ohbaby.**

A continuación, se presentan los promedios alcanzados para cada una de las seis dimensiones planteadas por Cameron y Quinn (características dominantes, estilo de liderazgo, estilo de gestión, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito), con el fin de determinar la cultura deseada de las empresas y evaluar la relación entre las dimensiones particulares.

Tabla N° 8. Características dominantes de la empresa Ohbaby y Elmertex

Dimensiones	Tipos de cultura							
	Clan		Adhocrática		Mercado		Jerárquica	
	Elmertex	Ohbaby	Elmertex	Ohbaby	Elmertex	Ohbaby	Elmertex	Ohbaby
Característica organizacional	<b>38,00</b>	<b>28,05</b>	28,00	26,83	20,00	25,37	14,00	19,76

Liderazgo organizacional	<b>31,00</b>	<b>32,07</b>	25,71	29,88	22,14	19,88	21,14	18,17
Estilo de gestión	<b>39,00</b>	<b>32,20</b>	30,29	29,63	17,71	20,12	13,00	18,05
Unión de la organización	<b>36,14</b>	<b>33,41</b>	33,43	30,24	15,71	22,44	14,71	13,41
Énfasis estratégico	29,57	<b>32,07</b>	<b>31,43</b>	30,98	20,29	22,93	18,71	14,02
Criterio de éxito	27,86	31,46	<b>31,29</b>	<b>32,68</b>	20,57	23,41	20,29	12,44

Fuente: Cuestionario OCAI, Cameron & Quinn (2006)

La tabla N.º 8 muestra las características predominantes de una cultura de clan seguida de una cultura adhocrática en ambas empresas. Las características presentadas anteriormente se analizan a continuación:

En la característica organizacional, las empresas elmertex y ohbaby tienen una preferencia más fuerte hacia una cultura de clan (38,00; 28,05) seguida de una cultura adhocrática (28,00; 26,83), es decir, que los colaboradores desean que sus organizaciones presenten un lugar de trabajo muy amistoso, donde las personas puedan compartir mucho de sí mismas con los demás, asimismo los colaboradores desean que sus empresas tengan un lugar de trabajo dinámico y emprendedor donde los colaboradores puedan expresar sus opiniones, asuman riesgos e innoven. Por último, las empresas tienen una puntuación menor hacia una cultura jerárquica en esta característica (14,00; 19,76), es decir, los trabajadores de ambas empresas no tienen el deseo de trabajar en un entorno controlado y estructurado.

En cuanto al factor liderazgo organizacional, se observa que la empresa elmertex y ohbaby tiende hacia una cultura de clan (31,00; 32,07), lo que sugiere que el deseo de los colaboradores es tener un líder que generalmente trate de guiar, enseñar y facilite el trabajo de los demás. Asimismo, los colaboradores de ohbaby y elmertex consideran una cultura jerárquica con un puntaje más bajo, es decir, los colaboradores no se sienten cómodos al tener un líder donde las reglas y políticas son importantes.

Por otro lado, el factor de estilo de gestión, ambas empresas tienden hacia una cultura de clan (39,00; 32,20), seguida por una cultura adhocrática (30,29; 29,63), es decir, los colaboradores de ambas empresas anhelan que la organización promueva el trabajo en equipo, la participación y el consenso. Además, que se caractericen en estimular la innovación, la iniciativa y la voluntad de asumir riesgos sin ser críticos. Asimismo, en esta característica se hace presente con menor puntuación en la cultura jerárquica (13,00; 18,05), lo que significa que no se sienten cómodos trabajando con este tipo de cultura en comparación con esta característica.

En cuanto a la unión de la organización, ambas empresas muestran una inclinación hacia la cultura de clan (36,14; 33,41), seguida por una cultura adhocrática (33,43; 30,24), respecto a esta característica los colaboradores de ambas empresas, consideran importante que sus empresas se encuentren unidas por la lealtad, el compromiso y la confianza mutua. También, desean que la innovación y el desarrollo los unan. Por otro lado, esta característica se muestra con menor preferencia hacia una cultura jerárquica (14,71; 13,41), es decir, los colaboradores de ambas empresas no se sienten bien de que sus organizaciones se mantengan unidas a través de reglas y políticas formales.

En el énfasis estratégico, los colaboradores de elmertex desean una cultura adhocrática (31,43), es decir, prefieren que la organización enfatice el crecimiento, experimentando con cosas nuevas y pensando en nuevas oportunidades dentro del mercado. En la empresa ohbaby, en cambio, se inclina más hacia una cultura de clan (32,07), considerando que la organización debe enfatizar el desarrollo de los trabajadores donde la confianza, la apertura y la participación prioricen dentro de la organización. Por otro lado, esta característica, en ambas empresas, muestra una menor puntuación hacia una cultura jerárquica (18,71; 14,02), es decir, desean muy poco la eficiencia sobre la base del control y la agilidad de las operaciones.

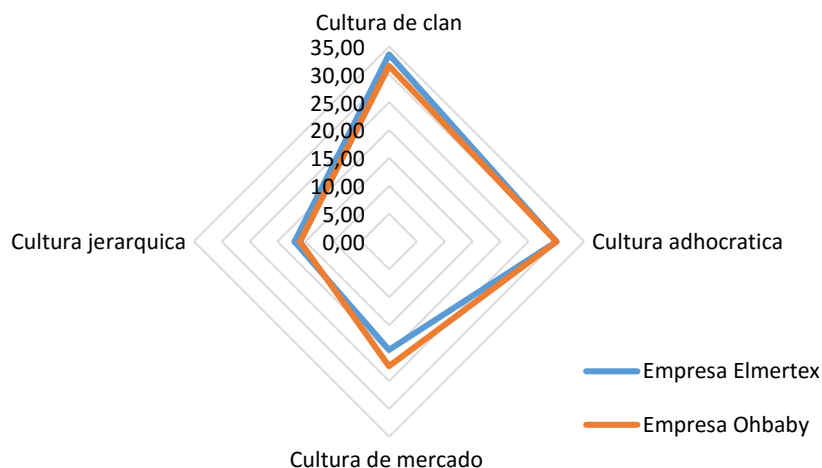
Finalmente, en cuanto al criterio de éxito los colaboradores de ambas empresas se inclinan más por una cultura adhocrática (31,29; 32,68), ya que desean que la organización defina su éxito basándose en tener productos únicos e innovadores. Asimismo, se hace presente la cultura de clan (27,86; 31,46), es decir, la organización debe enfatizar el desarrollo humano, donde la participación, la confianza y la apertura estén presentes. Por consiguiente, los colaboradores de elmertex y ohbaby consideran esta característica con menor puntaje hacia una cultura jerárquica.

En resumen, como se puede apreciar en la figura 3, que los colaboradores de las empresas prefieren la cultura de clan, porque tienen puntajes entre (33.69; 31,46), lo que indica que los colaboradores tienden a estar más orientados hacia este tipo de cultura, lo que significa que desean un lugar de trabajo amistoso donde las personas compartan mucho entre sí. De igual manera, se presenta una cultura adhocrática donde se obtienen puntajes que oscilan entre 29.93 y 30, 24%, este resultado indica que los colaboradores también desean una cultura de este tipo, porque el ambiente de trabajo es más dinámico, creativo y con espíritu emprendedor, así mismo hay una gran diferencia con la cultura jerárquica que ocupa el último lugar con la puntuación más baja.

**Tabla N° 9. Promedios de la cultura deseada de la empresa elmertex y ohbaby**

Empresas	Tipos de cultura organizacional			
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Elmertex	<b>33,69</b>	29,93	19,40	16,98
Ohbaby	<b>31,46</b>	30,24	22,24	15,98

Fuente: Cuestionario OCAI



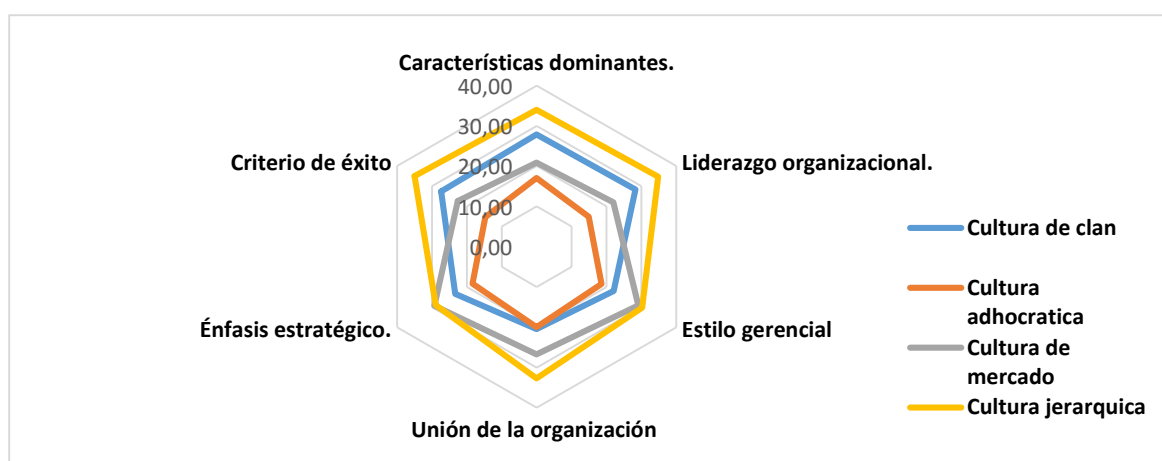
*Figura N° 3. Cultura deseada de la empresa elmertex y ohbaby*

**Objetivo 3: Determinar la brecha de las características dominantes de la cultura actual y la deseada de las mypes del sector confecciones de la ciudad de Chiclayo.**

A continuación, se observa los promedios de seis preguntas que cubren seis aspectos de la cultura organizacional actual, considerando la muestra total, las características existentes son:

**Tabla N° 10. Características dominantes de la cultura actual de las mypes del sector confecciones**

Características dominantes de la cultura actual	Cultura de clan	Cultura adhocrática	Cultura de mercado	Cultura jerárquica
Características dominantes.	27,86	17,06	20,86	<b>33,97</b>
Liderazgo organizacional.	28,34	14,90	21,96	<b>34,80</b>
Estilo de gestión	22,03	18,58	29,18	<b>30,21</b>
Unión de la organización	20,46	19,94	26,76	<b>32,70</b>
Énfasis estratégico.	23,38	18,38	<b>29,27</b>	28,97
Criterio de éxito	27,37	14,68	22,59	<b>35,03</b>



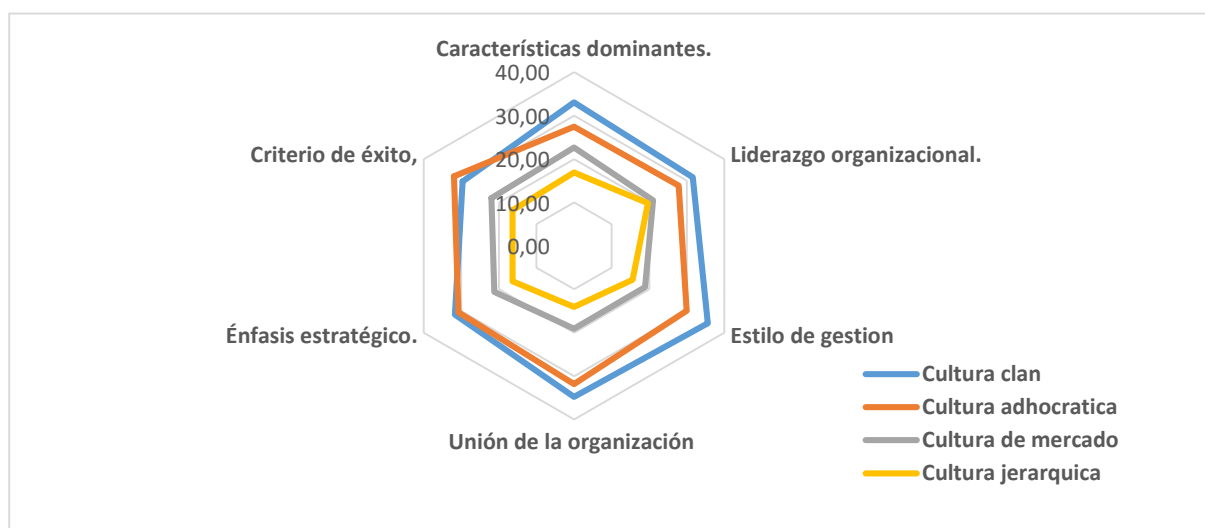
*Figura N° 4. Características de la cultura organizacional actual de las mypes del sector confecciones*

Como se puede observar en la tabla 10 y en la figura N.º 4, lo que más predomina en la cultura actual dentro de las dos empresas más representativas del sector confecciones, es una cultura jerárquica, teniendo como características predominantes: **característica organizacional** (Controlada y estructurada), **liderazgo organizacional** (buen organizador y prioriza la eficiencia), **estilo de gestión** (seguridad en los puestos de trabajo), **unión de la organización** (consideración por las normas y políticas formales), y **criterios de éxito** (Eficiencia y bajos costos). Asimismo, la característica **énfasis estratégico** se inclina a una cultura de mercado (acciones competitivas y logros). Estas características se expresan en el día a día en las mypes del sector confecciones.

Así, se observa los promedios de las seis preguntas que abarcan seis aspectos de la cultura organizacional deseada, considerando la muestra total, las características que se hacen presentes son:

**Tabla N° 11. Características dominantes de la cultura deseada de las mypes del sector confecciones**

Características dominantes de la cultura deseada	Cultura clan	Cultura adhocrática	Cultura de mercado	Cultura jerárquica
Características dominantes.	<b>33,02</b>	27,41	22,68	16,88
Liderazgo organizacional.	<b>31,54</b>	27,80	21,01	19,66
Estilo de gestión	<b>35,60</b>	29,96	18,92	15,52
Unión de la organización	<b>34,78</b>	31,84	19,08	14,06
Énfasis estratégico	<b>31,68</b>	30,71	21,24	16,37
Criterio de éxito	29,66	<b>31,98</b>	21,99	16,36



*Figura N° 5. cultura actual y deseada de las mypes del sector confecciones*

Como se evalúa en la tabla 11 y en la figura 5, lo más dominante en la cultura deseada en las dos empresas más representativas del sector confecciones es la cultura de clan, teniendo como características dominantes: característica organizacional (lugar familiar y compartir información), liderazgo organizacional (Mentor, facilitador y figuras paternas), estilo de gestión (consenso, participación y trabajo en equipo), unión de la empresa (Lealtad y confianza mutua), y énfasis estratégico (desarrollo humano, alta confianza y participación). Asimismo, la característica criterio de éxito se inclina a una cultura de adhocrática (tener los productos más exclusivos o nuevos). Estas características son las que aspiran en el futuro los colaboradores de las mypes del sector confecciones.

Asimismo, al considerar los promedios de los rasgos o características correspondientes a cada tipo de cultura, se determinó que la cultura actual en las mypes es una cultura jerárquica mientras que en la cultura que identifican como deseada es la cultura de clan seguida de una cultura adhocrática.

Tabla N° 12: Comparación de la cultura actual y deseada de las mypes del sector confecciones de Chiclayo

	<b>Cultura de clan</b>	<b>Cultura adhocrática</b>	<b>Cultura de mercado</b>	<b>Cultura jerárquica</b>
Promedio cultura actual	24,91	17,26	25,16	32,61
Promedio Cultura deseada	32,57	30,03	20,88	16,48

Fuente: Cuestionario OCAI

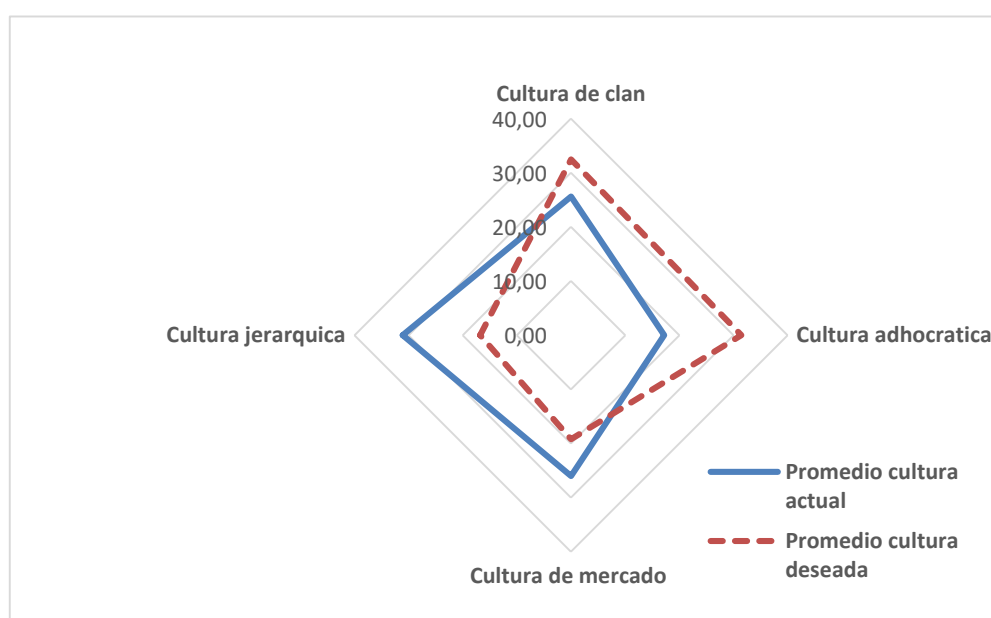


Figura N° 6. Comparación de cultura actual y deseada de las mypes del sector confecciones de Chiclayo.

Como se puede observar en la tabla 12 y la figura 6, en base a las dos empresas más representativas del sector confecciones, hay un cambio de la cultura actual a la cultura deseada, es decir, que en la definición de la cultura deseada, la que prevalece en el último lugar es la cultura jerárquica, la cual se vive actualmente en las mypes. Sin embargo, la cultura de clan es lo que un futuro se desea, lo que demuestra que los integrantes de las mypes prefieren un lugar personal y familiar donde se comparta mucho de sí misma con los demás, un líder que guíe, enseñe y facilite el trabajo, además que promueva el trabajo en equipo, el consenso y la participación, que los una; la lealtad, el compromiso y la confianza mutua. Por otro lado, los

colaboradores de las mypes no se sienten cómodos al trabajar en un lugar muy controlado y estructurado con un líder muy estricto para lograr la eficiencia, que los ata por reglas y políticas formales, cuya organización define su éxito en base a la eficiencia y que en la entrega de productos sean críticos.

Finalmente, está presente la cultura adhocrática donde los colaboradores de las mypes desean que las empresas perciban un ambiente de trabajo dinámico que les permita potenciar su espíritu emprendedor e innovador para lograr el fortalecimiento y crecimiento de dichas organizaciones.



## V. **Discusión de resultados**

La presente discusión es producto de la aplicación del cuestionario OCAI a los colaboradores de las empresas más representativas del sector confecciones. A continuación, se redactará la discusión de resultados:

De acuerdo con el objetivo, de identificar las características predominantes de la cultura actual de la empresa Elmertex y Ohbaby, los resultados obtenidos (tabla 6) muestran que las características dominantes de la cultura organizacional actual de las empresas elmertex y ohbaby se ajustan al tipo de cultura jerárquica. Es decir, los colaboradores actualmente, perciben que en sus organizaciones en gran medida, se desempeñan y relacionan al interior de la organización a través de normas y procedimientos que les indican cómo hacer su trabajo, con énfasis en el control interno y la estabilidad organizacional. Además, según los resultados anteriores, los colaboradores no se sienten cómodos trabajando en este tipo de cultura. Estos resultados están en línea con la investigación de Lizbetinová, Lericová & Caha (2016) quienes concluyeron que la cultura jerárquica ayuda a asegurar la correcta ejecución de las tareas y el buen funcionamiento de la organización. Sin embargo, en este tipo de cultura, la dirección de una empresa se centra más en la eficiencia que en tomar atención a sus propios colaboradores. Además, en un estudio realizado por Ibrahim (2017), destaca que en este tipo de cultura los líderes son duros y exigentes; no pueden ser moderadores, ni pueden adaptar importantes técnicas de gestión, como el trabajo en equipo y el desarrollo del personal. Con los resultados obtenidos se afirma que existe una cultura jerárquica en este tipo de empresas. Por tanto, es necesario modificar o cambiar mediante acciones, porque en los estudios anteriores se confirma que las personas no se sienten satisfechas al trabajar bajo este tipo de cultura. De esta forma, según Eolivier (2018), señala que las organizaciones jerárquicas suelen tener muchas reglas que no permiten a los administradores usar pautas predeterminadas para manejar conflictos, por esta razón, la mayoría de las empresas se están alejando poco a poco del modelo jerárquico tradicional.

En lo que respecta al segundo objetivo identificar las características predominantes de la cultura deseada de la empresa elmertex y ohbaby, los resultados obtenidos (tabla N° 7), muestran que los rasgos dominantes de la cultura deseada por los trabajadores de la empresa elmertex y ohbaby se centran más a una cultura de clan, seguida de una cultura adhocrática. Es decir, los colaboradores de ohbaby y elmertex desean que se perciba un lugar de trabajo

amistoso como si fueran una gran familia, donde se compartan mucho de sí mismo con los demás, con líderes que traten de guiar, enseñar y facilitar la labor de los demás, por consiguiente desean que se promueva la participación, el trabajo en equipo y al tomar decisiones en consenso, asimismo, los colaboradores de dichas empresas desean tener una orientación hacia la cultura adhocrática donde se fomente la creatividad e innovación para que de esta manera se pueda sacar al mercado productos que vayan de acuerdo a las preferencias del cliente. Concluyendo que los colaboradores tienen la intención, de que haya lazo de amistad entre el jefe – colaborador, para que de esta manera se pueda compartir valores y desarrollar capacidades que ayuden a las organizaciones avanzar en un entorno tan cambiante. En este mismo contexto, Alvarado & Pumisacho (2015), concluye que la cultura de tipo clan incide, de forma favorable en el desarrollo e innovación de una organización. De igual forma, Vela, Dávila, & Sanandres (2018) encuentran que los trabajadores prefieren una cultura de clan porque contribuye al desarrollo de las personas dentro de sus organizaciones, y para ello se requiere un compromiso alto por parte del gerente, además que el éxito organizacional se defina en términos de satisfacción al cliente y la participación en equipo. Ante estos resultados, se afirma que la cultura de clan es necesaria para el desarrollo y sostenimiento en este tipo de empresas, ya que se fundamentan en las investigaciones antes mencionadas, donde se busca aspectos de cultura de clan y adhocrática, tratando de incrementar la eficiencia y eficacia de las empresas. Además, Cameron y Quinn (2006), mencionan que la cultura de clan se centra en la colaboración e intervención de los trabajadores con la empresa, también en las expectativas cambiantes del entorno, así como en las necesidades de los empleados porque es el camino para el alto desempeño. Esta cultura otorga un gran valor a sus empleados y garantiza que todos tengan lo que necesitan para estar satisfechos y ser productivos.

Finalmente, el objetivo específico de este estudio es determinar la brecha de las características dominantes de la cultura actual y la cultura deseada, en función (tabla 10 y 11) de los datos presentados, resalta que se lograría mejores resultados si la cultura reduce su inclinación hacia una cultura jerárquica y logra alcanzar una cultura de tipo clan. Esto concuerda, Brandao, Alencar & De Souza (2016), donde colaboradores del sector confecciones en Fortaleza-Brasil, perciben que en la actualidad se vive una cultura de tipo clan, señalando que en este tipo de cultura las personas se sienten comprometidas con su trabajo; los líderes son considerados mentores y paternos, ya que existe una buena socialización dentro de las empresas. Por consiguiente, Maldonado Et al. (2017), realizan un estudio en las pymes de México; donde concluyen que las culturas de clan y adhocrática tienen un fuerte dominio en el

rendimiento de las pymes, mientras que, la cultura jerárquica tiene el efecto contrario. A la vista de estos resultados, se afirma que en este tipo de empresas está presente una cultura jerárquica, sin embargo, a partir de estas dos empresas representativas del sector confecciones, se puede decir que en todo el sector el tipo de cultura que se desea, en este tipo de organizaciones es la cultura de clan. Según Cameron & Quinn, (2006) las culturas más flexibles se caracterizan, por permitir la participación y el empoderamiento de los trabajadores, llevándolos a formar equipos de trabajo autodirigidos, además de crear ambientes proclives para la innovación y creatividad. Dentro de los tipos de cultura se encuentran el de clan y la adhocrática.

Los resultados obtenidos permiten que futuras investigaciones se llegue a trabajar más a profundidad con entrevistas y trabajos por empresa, permitiendo una mejor comprensión de las necesidades de este sector de confecciones, para que pueda adaptarse de acuerdo al tipo de cultura deseada.

## **VI. Propuesta**

### **Estrategias para fortalecer la cultura organizacional de las Mypes del sector confecciones de la ciudad de Chiclayo, 2019**

#### **Justificación**

De acuerdo a la investigación relacionada con la cultura organizacional actual y deseada de las mypes del sector confecciones de Chiclayo 2019, se encontró que en este tipo de empresas actualmente se encuentran trabajando en una cultura jerárquica, lo cual los colaboradores no se sienten cómodos trabajando en este tipo de cultura. Sin embargo, los colaboradores identifican y creen que trabajar a través de una cultura de clan es conveniente porque facilita el desarrollo no solo del individuo sino también de la organización.

El sector confecciones de Chiclayo necesita estrategias para promover la cultura de clan, ya que muchas empresas hoy en día utilizan este tipo de cultura organizacional como apoyo, ya que es fundamental para el éxito de una organización. Según Barragán et al. (2019), menciona que la cultura de clan ayuda a las empresas a tener un mayor nivel de flexibilidad, generando el desarrollo del personal, trabajo en equipo y cooperación. Asimismo, este tipo de cultura crea condiciones favorables para la gestión de la innovación, facilitando una mejor adaptación a los nuevos conocimientos.

Por tanto, en función a los resultados, es necesario desarrollar acciones encaminadas a lograr una internalización de la cultura de clan en las mypes y que sinergice con todos los colaboradores que las integran. Las estrategias para formar una cultura de clan se estructuran de acuerdo a cada una de sus dimensiones, que se detallan a continuación:

## CARACTERÍSTICAS DOMINANTES

Respecto al rasgo de características dominantes, los trabajadores perciben ahora un lugar de trabajo estructurado y controlado. Sin embargo, los colaboradores consideran que el ambiente de trabajo debe ser un lugar amistoso como si fuera una familia, donde compartan mucho de sí mismo con los demás. Por lo tanto, se sugieren las siguientes estrategias:

### Estrategia N° 01

ESTRATEGIAS	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	Responsable	COSTO	MEDIDAS DE CONTROL
Difusión de información que identifique a la empresa	Lograr que los colaboradores se sientan identificados con la empresa.	Folleto corporativo: - Contenido, ¿Qué es cultura organizacional?, comunicar la historia, misión, visión y objetivos de la empresa. Distribución: se explicará y se entregará a cada colaborador de la empresa. -Pegatina de la misión y visión de la empresa Distribución: se colocará en la entrada de la empresa, para que los trabajadores puedan visualizar todos los días.	Semestral	Administrador	Folletos/.50 2Pegatinas:S/.32	A través de la observación se percibirá el grado de compromiso con la empresa(tareas cumplidas, valor agregado a las prendas elaboradas)
Capacitación al personal	Sensibilizar a las personas a trabajar en forma colaborativa y amistosa.	Temario: -Comunicación: concepto y funciones, barreras de comunicación, características que influyen en la comunicación. - Motivación: concepto y ciclo motivacional.	1° día. 1era sesión, 4°horas, primera semana de enero  Trimestral		S/.200	Comunicación abierta y directa en las

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyección de videos sobre los temas.</li> <li>- dinámica grupal relacionada con los temas.</li> <li>- Al finalizar se dará materiales de apoyo y separatas como reforzamiento de la sesión actual.</li> </ul>				actividades del día a día.
Fomentar un buen clima laboral a través de las redes sociales.	Mejorar la comunicación interna y las relaciones interpersonales, a través de estos medios se podrá realizar las inquietudes o problemas de los colaboradores.	- Reunión y explicación a los colaboradores sobre importancia y manejo de las redes sociales.	1° hora Primera semana de enero Mensual		S/.30	Creación de grupos en Facebook y WhatsApp, para la interacción sobre cómo mejorar las ventas y productos.
Integración	Promover un ambiente de integración entre los colaboradores.	Medio: afiche de comodidad en grupos de trabajo. Contenido: tips para sentirse cómodo con el grupo de trabajo. Entre los tips se tiene: respeto entre compañeros, evita ser parte de un chisme, ser empático, buenas prácticas para llevarse con los demás. Se colocará el afiche en la entrada para que los colaboradores puedan visualizar e informarse. Actividad integradora: Torneos deportivos para los colaboradores	Bimestral	Administrador	S/.150	Buenas relaciones interpersonales al momento que se conformen grupos de trabajo.

--	--	--	--	--	--	--

## LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

En esta dimensión de liderazgo, las mypes presentaron líderes autoritarios, sin embargo, lo que los colaboradores identifican en sus empresas es que sus líderes deberían generalmente tratar de guiar y enseñar a sus colaboradores (cultura de tipo clan). En este sentido, se realizará un taller de capacitación orientada a fortalecer las actitudes de liderazgo y dirección de equipos basada en la cultura de clan. Asimismo, se identificarán los tipos de liderazgo presentes tanto en la cultura jerárquica (autoritario) y de clan (transformacional), teniendo en cuenta sus ventajas y desventajas. Por consiguiente, se hará entender que el liderazgo transformacional es ideal porque incentiva al personal a lograr mejores resultados.

### Estrategia N°2

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABRE	COSTO	MEDIDA DE CONTROL
Capacitación a los jefes y supervisores	Desarrollo de un líder, caracterizado por una cultura de clan.	Temario: - ¿Qué es liderazgo? Se explicará los tipos de liderazgo. -Importancia de la cultura transformacional. -Ventajas y desventajas -Proyección de video. -Dinámica grupal relacionadas con el tema. -Al finalizar se entregará materiales de apoyo, separatas, afiches como reforzamiento de la sesión	1° día. 2° sesión, 4° horas. Segunda semana de enero  Trimestral	Administrador	S/.250 (Especialista externo)	Incremento en la productividad y la eficiencia en los procesos. Motivar y liderar a los colaboradores para realizar trabajos de diseño y confección de prendas, aportando con su creatividad y apoyo a los mismos.

## ESTILO DE GESTIÓN

## Descripción de la estrategia

En esta dimensión de estilo de gestión, los colaboradores señalaron que este rasgo debe caracterizarse por el trabajo en equipo, el consenso y la participación. En este sentido, se sugiere implementar las siguientes estrategias.

## Estrategia N°3

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE	COSTO	MEDIDAS DE CONTROL
Taller de capacitación al personal-jefes	Mejorar la comunicación entre los colaboradores y los jefes, elaborando sesiones de integración y participación en equipo.	<p>Temario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-concepto e importancia de temas relacionados con el trabajo en equipo entre jefes-colaboradores</li> <li>-participación laboral entre jefes-colaboradores.</li> <li>-Proyección de videos acerca de los temas expuestos.</li> <li>-Resolución de casos a través de dinámicas entre colaboradores y jefes.</li> </ul> <p>-Se entregará materiales de apoyo, separatas, afiches como reforzamiento de la sesión.</p>	<p>5 horas, Tercera sesión Tercera semana de enero</p> <p>Semestral</p>	Administrador	S/200	<p>Conformación de equipos, las cuales se les asignara objetivos que deben ser alcanzados, asimismo deberán tener el apoyo de los jefes ante cualquier duda.</p> <p>En las actividades diarias se dará y pedirá opiniones acerca de las tareas que se les asigne (Dándoles un papel participativo)</p>



## UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

### Descripción de la estrategia

En esta dimensión de unión de la organización, los colaboradores de las mypes del sector confecciones perciben que actualmente se encuentran unidas basándose en reglas y políticas formales, sin embargo, los colaboradores de las mypes desean en un futuro que sus organizaciones se mantengan unidas por la lealtad, la confianza mutua y el compromiso. En este sentido, se sugiere las siguientes estrategias:

### Estrategia N°4

ESTRATEGIAS	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE	COSTO	MEDIDAS DE CONTROL
Taller de capacitación al personal	Mejorar la consolidación de la empresa con respecto a la lealtad y compromiso con la empresa	Temario: se explicará de manera dinámica las normas y políticas de organización. Se explicará temas sobre lealtad, compromiso organizacional. -Proyección de videos acerca de los temas expuestos. -Resolución de casos a través de dinámicas. -Se entregará materiales de apoyo, separatas, afiches como reforzamiento de la sesión.	4 horas, Cuarta sesión Cuarta semana de enero  Trimestral	Administrador	S/200	Mayor compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa.
Recompensar el trabajo de los colaboradores.	Fortalecer el compromiso de los colaboradores con la empresa	Plan de recompensas	Tiempo de elaboración: 1 mes Actualización: Anual		S/-	Aumento de la productividad

## ÉNFASIS ESTRATÉGICO

### Descripción de la estrategia

En esta dimensión de énfasis estratégico, los colaboradores de las mypes esperan que en el futuro se fortalezca el desarrollo humano, teniendo como prioridad la confianza, la apertura y la participación. En este sentido, se propone las siguientes acciones.

### Estrategia N°5

ESTRATEGIAS	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE	COSTO	MEDIDAS DE CONTROL
Crear una conexión personal para aumentar la confianza.	Mejorar la confianza para la realización de tareas	En las áreas internas de la empresa, el jefe preguntara y hablara con sus colaboradores, sobre los intereses comunes, manteniendo el contacto con los colaboradores para recordarles que son una parte importante de la empresa.	Semanal	Administrador	S/.0	Reuniones frecuentes con la finalidad de escuchar la percepción y opiniones que tengan los demás con relación a las tareas que se cumplen
Patrocinar una empresa benéfica	Promover la participación	La participación de los colaboradores en desafíos y eventos que beneficia a una organización de caridad y al mismo tiempo a la empresa. Por ejemplo la organización paga las cuotas de inscripción de los colaboradores por una caminata o una carrera para recaudar fondos, para ayudar a estas organizaciones benéficas y elabora camisetas a los colaboradores con el logotipo de la empresa .	Trimestral		S/.400	Compromiso de los trabajadores con las actividades benéficas  Incremento en el porcentaje de clientes.

## CRITERIOS DE ÉXITO

### Descripción de la estrategia

En esta dimensión, los colaboradores de las mypes esperan que sus organizaciones puedan definir su éxito en el futuro ofreciendo productos únicos y más novedosos, esforzándose por ser líderes en productos e innovación. En este sentido, se sugieren las siguientes acciones.

Estrategia N°6

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE	COSTO	MEDIDAS DE CONTROL
Taller de capacitación de Creatividad Design Thinking	Fomentar la creatividad y la innovación, de forma eficaz y exitosa en la empresa.	Temario: ¿Qué es el desing thinking? Orígenes de la metodología, Principios y fases Principales herramientas y técnicas utilizadas en cada una de las etapas para lograr los resultados deseados.	7 horas segunda semana de febrero.  Semestral	Administrador	S/.450 (Especialista externo)	-Creación de proyectos creativos e innovadores, por ejemplo: Proyectos de diseño de ropa de moda, para niños, caballeros y damas.
		Entender: -Empatizar con los clientes -Definiendo el problema Se explicará en qué consiste cada una de estas etapas, sus objetivos, las herramientas que las apoyan, los resultados y cómo aplicarlos en las empresas.				
		Explorar: -Ideando las posibles soluciones. -Prototipando el producto. Se explicará en qué consiste cada una de estas etapas, sus objetivos, las herramientas que las apoyan, los resultados y cómo aplicarlos en las empresas.				
		Materializar: -Evaluación e Implementación Se culminarán las dos últimas etapas y se cerrará el proceso, Explicando en qué consiste cada una de estas etapas, sus objetivos, las herramientas que las apoyan, los resultados y cómo aplicarlos en las empresas. Se proyectará un video: Design Thinking. <a href="https://www.youtube.com/watch?v=kwIJo4Ia4qI">https://www.youtube.com/watch?v=kwIJo4Ia4qI</a>				

## VII. Conclusiones

Al considerar los resultados de la investigación sobre la caracterización de la cultura organizacional actual y deseada, que se presentan en las mypes del sector confecciones, se propuso un conjunto de estrategias, encaminadas a lograr el fortalecimiento cultural de las mypes hacia el tipo de cultura deseada y con ello buscar su mayor desarrollo.

Se identificó que las empresas elmertex y ohababy actualmente se caracterizan por una cultura jerárquica, con rasgos dominantes como: Característica organizacional (estructurada y controlada), liderazgo (defensor de la eficiencia), unión (respeto hacia normas y políticas), énfasis estratégico (toma importancia a la estabilidad y eficiencia) y criterios de éxito (definiéndola sobre la base de la eficiencia), a excepción del rasgo estilo de gestión, en el que la empresa elmertex está más orientada hacia una cultura de mercado (alto nivel de competitividad). Asimismo, la empresa ohbaby tiene como excepción a la característica de énfasis estratégico que también se inclina hacia cultura de mercado (prioriza los resultados).

Se identificó que las empresas elmertex y ohababy desean que se caractericen por una cultura de clan, con rasgos dominantes como: característica organizacional (Lugar familiar), liderazgo (tutor y consejero), estilo de gestión (Promueve el trabajo en equipo), unión organizacional (Lealtad y compromiso), por consiguiente, en el rasgo de énfasis estratégico dentro de la empresa elmertex apunta hacia una cultura adhocrática (Experimentar nuevas experiencias y aceptar nuevos retos), mientras que en la empresa ohbaby, esta presente la cultura de clan (Confianza y desarrollo de su personal). Por último el rasgo de criterios de éxito, ambas empresas apuntan a una cultura adhocrática (Desarrollo de productos novedosos).

Se puede afirmar que el sector confecciones se caracteriza actualmente por una cultura jerárquica, mientras es deseable en el futuro que se caracterice por una cultura de clan. Es decir, es necesario pasar de un lugar de trabajo formalizado y controlado a un lugar más amistoso donde se pueda compartir mucho de sí con los demás y se promueva el trabajo en equipo, la creatividad y la innovación (cultura adhocrática).

La cultura organizacional en estas empresas fue analizada según la metodología de Cameron & Quinn, 2006. Su Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) permitió identificar la forma dominante actual y deseada de la cultura organizacional.

## VIII. Recomendaciones

Las empresas deben establecer evaluaciones constantes para monitorear las estrategias propuestas, de modo que puedan identificar las fortalezas y debilidades al implementarlas.

Buscar empresas especializadas que brinden capacitaciones acerca de los temas propuestos, para contratarlas y llevar a cabo el desarrollo de cada uno de los temas

Seguir fomentando la cultura de clan a través de sus jefes, implementando estrategias que promuevan un buen clima laboral, para que de esta manera ayude al desarrollo profesional y organizacional.

En la dimensión de liderazgo organizacional, los líderes de las mypes también deben ser capacitados a través de un curso de coaching con el propósito de perfeccionar sus habilidades de gestión de equipos y alinearlas con su cultura, así se podrá cerrar la brecha en donde el colaborador perciba un liderazgo jerárquico.

En la estrategia de taller de capacitación de Creatividad Design Thinking, los líderes deben realizar capacitaciones continuas, sobre esta herramienta porque es importante para el sector de confecciones fomentar la innovación en sus productos, para que estén de moda o a la vanguardia dentro mercado.

Los empresarios del sector confecciones de la ciudad de Chiclayo deben prestar atención a las jerarquías, para que no afecte negativamente al desarrollo y supervivencia de su organización, para ello deben considerar la posibilidad de cambiar hacia una cultura de clan o adhocrática, si desean que sus empresas tengan un buen nivel de desempeño organizacional. Asimismo, deben realizarse reuniones permanentes en las empresas para que sus colaboradores se comprometan a construir una organización armoniosa y productiva

Por último, para futuras investigaciones, se podría tomar este estudio para abordar ciertos factores que quedan pendientes como aumentar la muestra y realización de entrevistas, profundizando así el conocimiento acerca de la cultura organizacional en el sector confecciones de Chiclayo.

## IX. Referencias

- Alvarado, K., & Pumisacho, P. (2015). Impact of organizational culture on innovation of smes: An empirical study in the metropolitan district of Quito. *Sotavento MBA*, 2(25), 26-33  
<http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n25.04>.
- Banasik, P., & Brdulak, J. (2015). Organizational culture and change management in courts, based on the examples of the Gdansk area courts. *International Journal of Contemporary Management*, 14(2), 33-50.
- Barragán, A., Cantillo, J., & Florian, J. (2019). *Cultura organizacional e innovación en caficultores del Tolima (Tesis de pregrado)*. Universidad de Ibagué, Colombia.
- Belmonte, M. (2010). Requisitos éticos en los proyectos de investigación. *Elsevier*, 11(1), 7-13.
- Bernal, C. (2018). *Fortalecimiento de la cultura empresarial en una empresa de la industria automotriz peruana. (Tesis de pregrado)*. Universidad del pacífico, Lima-Perú.
- Burdett, J. (2017). *The A-Z of organization culture*. Ottawa: Edicion Kindle.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework*. San Fransisco-EE.UU: PB Printing.
- Cane, S. (1996). *Cómo triunfar a través de las personas. Programa de recursos humanos para ganar competitividad y rentabilidad*. Bogotá-Colombia: Editorial:Mcs grow hill.
- Chheng, S., & Parker, K. (27 de Febrero de 2015). *Cultura y compromiso*. Obtenido de Deloitte Insights: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2015/employee-engagement-culture-human-capital-trends-2015.html>
- Chiavenato, I. (2011). *Human resources management: the human capital of organizations*. La paz: Mc Graw Hill.
- COMEXPERU. (10 de julio de 2016). Obtenido de <https://semanariocomexperu.wordpress.com/sector-textil-peruano-innovar-o-morir/>
- Cruz, C., Olivares, S., & Gonzales, M. (2014). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: Grupo Patria S.A.
- Eolivier, W. (2018). El Empowerment y sus ventajas sobre el modelo tradicional de jerarquía. *Emprendedores y negocios*, 56-70.
- Garrido, J. (2012). *Comunicacion de la estrategia (1ra ed.)*. Barcelona-España: Ediciones: Deusto.

- Groysberg, B., Lee, J., & Yo-Jud, C. (Enero de 2018). *La guía del líder sobre cultura corporativa*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture?ab=seriesnav-spotlight>
- Haffar, M., Karaghoulis, W., & Ghoneim, A. ((2013). The mediating effect of individual readiness for change in the relationship between organisational culture and TQM implementation. *Total Quality Management*, 24(6), 693-706. doi:10.1080/14783363.2013.791112
- Hitka, M., Balazova, Z., & Lovincova, S. (2016). Corporate culture in slovak enterprises as a factor of hrm quality - case study. *Revista Internacional de Investigación de Calidad*, 10(4), 719–732. doi:10.18421/IJQR10.04-04
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Ibrahim, N. (2017). Tipos de cultura organizativa en los hospitales privados de Jordania. *Revista Internacional de Gestión y Marketing*, 7(1), 53-58.
- Ipinza, F. A. (2008). *El proceso estrategico un enfoque de gerencia*. Perú: Pearson Educacion.
- Lanero, A., Sanchez, J., & Yurrebaso, A. (2007). Culture and cultural gaps in work teams: Implications for organizational commitment. *Researchgate*, 218.224.
- Lizbetinova, L., Lorincová, S., & Caha, Z. (2016). Primjena instrumenta procjene organizacione kulture (OCAI) na logističke tvrtke. *ResearchGate*, 170-177 DOI: 10.17818/NM/2016/SI17.
- Maldonado, G., & Trinidad , M. (2017). La Influencia de la Cultura Empresarial en el Rendimiento de la Pyme. *Faedpyme international review*, 5(9), 36-45. doi:10.15558/fir.v5i9.128.
- Paiva, L., Pio, J., & Ferraz, S. (2016). Cultura organizacional en el sector mayorista de confecciones. *Pensamiento contemporáneo en los negocios*, 10(2), 141-155, doi:http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v10i2.749.
- Peña, M., Diaz , G., Chavez, A., Lopez, C., & Vazquez, B. (2018). La cultura organizacional en una pequeña empresa. *Global de negocios*, 6(3), 93-102.
- Peralta, M. (8 de enero de 2018). Obtenido de Pymerang: <https://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/1040-los-procesos-de-formacion-mas-usados-para-directores-de-empresa>
- Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Scielo*, 285-307.
- Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc. Graw Hill.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Canada: Editorial:Wiley.
- Shiu, Y., & Yu, T. (2010). Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance. *The Service Industries Journal*, 30(6), 793-808. doi:10.1080/02642060701849840
- Vela, J., Dávila, L., & Sanandres, V. (2018). *Percepción de la cultura organizacional en empresas del sector microfinanciero en la Región Lambayeque(tesis postgrado)*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Yahya, W., & Ha, N. (2014). Investigating the relationship between corporate citizenship culture and organizational performance in the Malaysian context. *Asian Academy of Management Journal*, 19(1), 47-72.



**X. Anexos**

## ANEXO 1: Cuestionario cultura organizacional

N°

**ENCUESTA: DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Encuesta realizada con la finalidad de desarrollar estrategias para una cultura innovadora en los micros y pequeñas empresas del sector confecciones de la ciudad de Chiclayo.

SEXO: M - F

EDAD: \_\_\_\_\_

ESTADO

Soltero(a)	
Casado(a)	
Divorciado(a)	

CIVIL:

**TIEMPO ELABORANDO EN LA EMPRESA:**

**Instrucciones:** A continuación, encontrara preguntas relacionadas al trabajo, cada pregunta tiene cuatro afirmaciones de la organización, distribuya 100 puntos entre las cuatro oraciones, dependiendo del grado de similitud que tenga la descripción con la realidad de la empresa. Recomendamos hacer primero la columna de cultura actual y luego la de cultura preferida. Ninguna afirmación es mejor que otra, son simplemente distintas. Gracias por tu opinión y valoración.

<b>1.-CARACTERISTICAS DOMINANTES</b>		<b>ACTUAL</b>	<b>PREFERIDA</b>
<b>A</b>	La organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que comparte mucho de sí misma con los demás.		
<b>B</b>	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus opiniones y de asumir riesgos e innovar		
<b>C</b>	La organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que el trabajo se haga. La gente es muy competitiva y orientada a los logros		
<b>D</b>	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan todo lo que hace la gente..		
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>2.-LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</b>		<b>ACTUAL</b>	<b>PREFERIDA</b>
<b>A</b>	El Gerente o jefes de área en la organización generalmente tratan de guiar, enseñar y facilitar la labor de los demás.		
<b>B</b>	El Gerente o jefes de área en la organización generalmente tratan de apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
<b>C</b>	El Gerente o jefes de área en la organización generalmente tratan de orientar al logro de los resultados.		
<b>D</b>	El Gerente o jefes de área en la organización generalmente trata de coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.		

	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
	<b>3.-ESTILO DE GESTIÓN</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>PREFERIDA</b>
<b>A</b>	La dirección en la organización se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación		
<b>B</b>	La dirección en la organización se caracteriza por la iniciativa del individuo, la asunción de riesgos, la innovación y la singularidad.		
<b>C</b>	La dirección en la organización se caracteriza por una fuerte competitividad, altas exigencias y la consecución de objetivos ambiciosos.		
<b>D</b>	La dirección en la organización se caracteriza por la seguridad en el empleo, previsibilidad y estabilidad en las relaciones		
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
	<b>4.-UNION DE LA ORGANIZACION</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>PREFERIDA</b>
<b>A</b>	Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la empresa es alto.		
<b>B</b>	Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.		
<b>C</b>	Lo que mantiene unida a la organización es el énfasis en alcanzar las metas, ganar y tener éxito.		
<b>D</b>	Lo que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. Mantener la fluidez en la empresa es importante.		
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
	<b>5.-ENFASIS ESTRATEGICO</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>PREFERIDA</b>
<b>A</b>	La organización enfatiza el desarrollo humano. Persiste una alta confianza, junto con la apertura y la participación.		
<b>B</b>	La organización enfatiza el conseguir nuevos recursos y plantearse nuevos retos. Se valora el intentar nuevas cosas y pensar en nuevas oportunidades.		
<b>C</b>	La organización enfatiza las acciones competitivas y logros. Alcanzar objetivos ambiciosos y ganar en el mercado es lo dominante.		
<b>D</b>	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes		
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
	<b>6.-CRITERIO DE EXITO</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>PREFERIDA</b>
<b>A</b>	La organización define como "éxito" el lograr el desarrollo de sus recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por su gente		
<b>B</b>	La organización define como "éxito" el tener productos únicos y más novedosos. Es un líder e innovador de productos.		
<b>C</b>	La organización define como "éxito" el avance en el mercado y el sobrepasar en resultados a la competencia. En ser los líderes del mercado es importante..		
<b>D</b>	La organización define el éxito en base a la eficiencia. Son críticos en la entrega confiable de productos, de la adecuada programación de la producción y los bajos costos.		
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Anexo 2: Autorización para la realización de la tesis****Confecciones Elmertex S.R.L****CARTA DE CONSENTIMIENTO**

Chiclayo, 19 de noviembre del 2018

Señores:  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
Escuela de administración de empresas

Asunto: consentimiento a estudiante para recopilar información

Yo Marlen Neyra Montoya, identificada con DNI N° 46749872, en mi calidad de representante legal de la empresa Confecciones Elmertex S.R.L, autorizo a Aly Cristhian Miñope Uontop, estudiante de la carrera de administración de empresas, de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, a utilizar información confidencial de la empresa para el proyecto dominado "ESTRATEGIAS PARA UNA CULTURA INNOVADORA EN LAS MYPES FORMALES DEL SECTOR CONFECCIONES DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, 2018", el estudiante asume que toda información y el resultado del proyecto serán de uso exclusivamente académico.

Sin más a que hacer referencia.

Atentamente,



Marlen Neyra Montoya  
Administrador de confecciones Elmertex S.R.L

Empresa: Confecciones Elmertex S.R.L  
Dirección: Av. Wilfredo Valdivieso 188-Urb. La primavera  
Celular: 925245749

**OH! BABY**  
CONFECCIONES, BORDADOS Y TENDIDOS

Oh Baby Corp. E.I.R.L.  
José Rodríguez Trigozo, 160, Urb.  
Federico Villarreal  
Chiclayo-Lambayeque

Chiclayo, 27 de Setiembre 2018

Señores:  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
Escuela de administración de empresas  
Presente

Por medio de la presente, me es grato saludarlo y confirmar nuestro apoyo para que el señor Aly Cristhian Miñope Llantop pueda realizar su trabajo de investigación "ESTRATEGIAS PARA UNA CULTURA INNOVADORA EN LAS MYPES FORMALES DEL SECTOR CONFECCIONES DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, 2018", cabe mencionar que en todo el proceso de la investigación del alumno debe recalcar, en caso contacte a nuestros empleados, que este trabajo de investigación no tiene relación alguna con nuestra empresa y es totalmente independiente de las gestiones del administrador de Oh! Baby E.I.R.L.

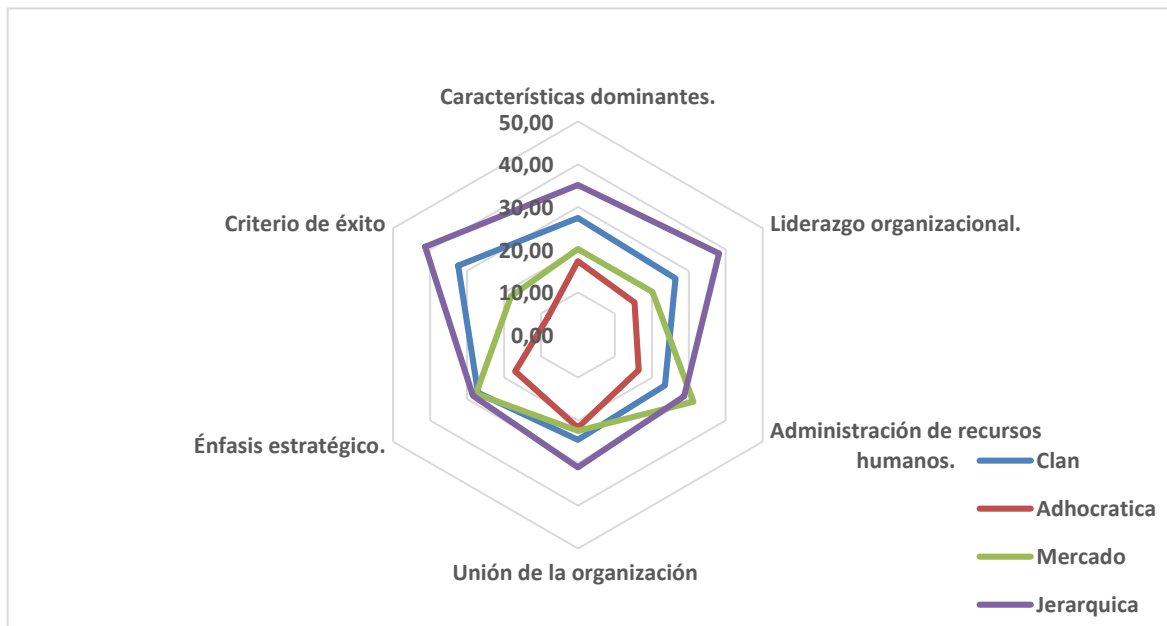
Atentamente,



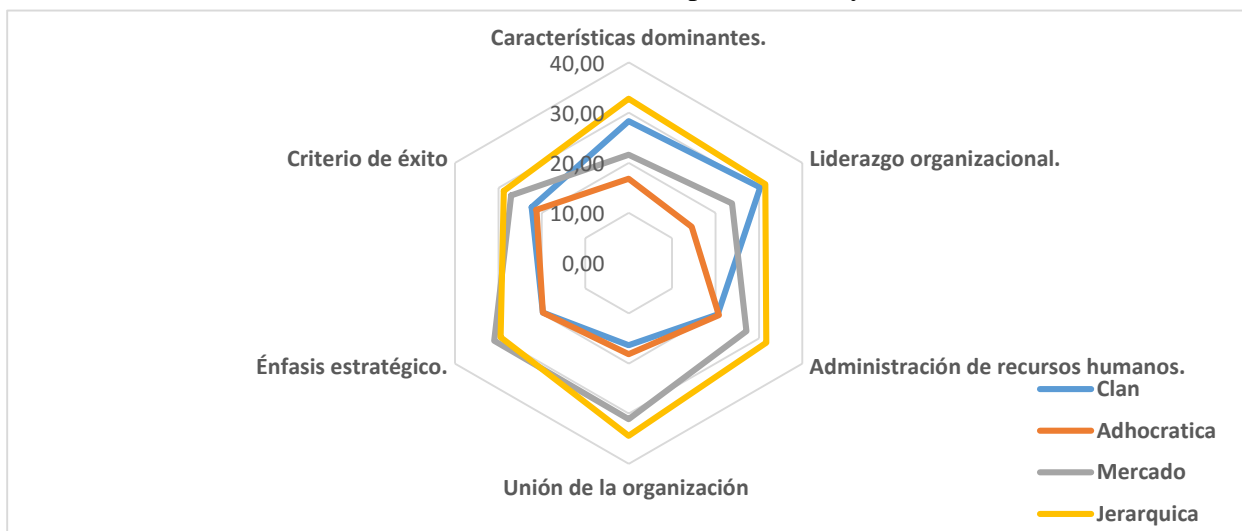
---

Gabriel Romero Chumbe  
Administrador

### Anexo 3: Características de la cultura actual de la empresa Elmertex



### Anexo 4: Características de la cultura actual de la empresa Ohbaby



Anexo 5: Características de la cultura deseada de la empresa Elmertex



Anexo 6: Características de la cultura deseada de la empresa Ohbaby

