



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela Profesional de Administración

**Desarrollo organizacional y competitividad empresarial de la Empresa Agraria
Azucarera Andahuasi, Sayan, 2023**

Tesis

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración

Autora

Ana Belen Milagros Chuman Aquino

Asesor

Dr. Santiago Ernesto Ramos Y Yovera

Huacho - Perú

2024



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales.

Sin Derivadas: Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

Año de la unidad, la paz y el desarrollo

Facultad de Ciencias Empresariales

Escuela profesional de Administración

INFORMACIÓN

DATOS DEL AUTOR (ES):		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Ana Belen Milagros Chuman Aquino	72847184	27 de Septiembre del 2024
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Santiago Ernesto Ramos Y Yovera	15697556	N°0000-0003-3674-0302
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS – PREGRADO/POSGRADO-MAESTRÍA-DOCTORADO:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CODIGO ORCID
Flor de María Garivay Torres De Salinas	15587359	N°0000-0002-2051-4901
Félix Gil Caro Soto	32124959	N°0000-0002-0946-5395
Abrahan Cesar Neri Ayala	15739625	N°0000-0003-2799-3244

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE LA EMPRESA AGRARIA AZUCARERA ANDAHUASI, SAYAN, 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

12%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

19%

★ repositorio.unjfsc.edu.pe

Fuente de Internet

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía

Apagado

AGRADECIMIENTO

Mi principal agradecimiento a Dios quién me ha guiado y me ha dado la fortaleza para seguir adelante.

A mi familia por su comprensión y estímulo constante, además su apoyo incondicional a lo largo de mis estudios.

A todas las personas que de una y otra forma me apoyaron en la realización de este trabajo.

Ana Belén Milagros Chuman Aquino

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	ii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Descripción de la realidad problemática	1
1.2. Formulación del problema	3
1.2.1. Problema general	3
1.2.2. Problemas específicos	3
1.3. Objetivos de la investigación	3
1.3.1. Objetivo general	3
1.3.2. Objetivos específicos	3
1.4. Justificación de la investigación	4
1.5. Delimitaciones	5
1.6. Viabilidad del estudio	5
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	6
2.1. Antecedentes de la investigación	6
2.1.1. Estudios internacionales	6
2.1.2. Estudios nacionales	7
2.2. Bases teóricas	8

2.4.	Definición de términos básicos	37
2.5.	Hipótesis de la investigación	40
2.5.1.	Hipótesis general	40
2.5.2.	Hipótesis específicas	40
2.6.	Operacionalización de las variables	41
CAPÍTULO III METODOLOGÍA		43
3.1.	Diseño metodológico	43
3.2.	Población y muestra	44
3.2.1.	Población	44
3.2.2.	Muestra	44
3.3.	Técnicas de recolección de datos	45
3.4.	Técnicas para el procedimiento de la información	45
CAPÍTULO IV RESULTADOS		46
4.1.	Análisis de resultados	46
4.2.	Contrastación de hipótesis	65
CAPÍTULO V DISCUSIÓN		73
5.1.	Discusión de resultados	73
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		75
6.1.	Conclusiones	75
6.2.	Recomendaciones	76
REFERENCIAS		78
7.1	Fuentes documentales	78
7.2	Fuentes bibliográficas	78

7.3	Fuentes hemerográficas	80
7.4	Fuentes electrónicas	80
	ANEXOS	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Desarrollo organizacional	46
Tabla 2. Clima organizacional	48
Tabla 3. Trabajo en equipo	49
Tabla 4. Comunicación organizacional	50
Tabla 5. Motivación	51
Tabla 6. Cultura organizacional	52
Tabla 7. Comportamiento organizacional	53
Tabla 8. Liderazgo	54
Tabla 9. Políticas y procedimientos organizacionales	55
Tabla 10. Competitividad empresarial	56
Tabla 11. Innovación	57
Tabla 12. Productividad	58
Tabla 13. Globalización	59
Tabla 14. Tabla cruzada de Desarrollo organizacional y Competitividad empresarial	60
Tabla 15. Tabla cruzada de Desarrollo organizacional e Innovación	61
Tabla 16. Tabla cruzada de Desarrollo organizacional y Productividad	62
Tabla 17. Tabla cruzada de Desarrollo organizacional y Globalización	63
Tabla 18. Prueba de normalidad	64
Tabla 19. Correlación entre Desarrollo organizacional y Competitividad empresarial	65
Tabla 20. Correlación entre Desarrollo organizacional e Innovación	67
Tabla 21. Correlación entre Desarrollo organizacional y Productividad	69
Tabla 22. Correlación entre Desarrollo organizacional y Globalización	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Elementos del DO	21
Figura 2. Etapas del proceso de DO	22
Figura 3. Intervenciones de DO para efectuar cambios	25
Figura 4. El grid gerencial o parrilla administradora	26
Figura 5. Enfrentamientos en una organización	27
Figura 6. Los cuatro estilos gerenciales básicos de la teoría 3D	28
Figura 7. Elementos clave de la competitividad empresarial	33
Figura 8. Desarrollo organizacional	46
Figura 9. Clima organizacional	48
Figura 10. Trabajo en equipo	49
Figura 11. Comunicación organizacional	50
Figura 12. Motivación	51
Figura 13. Cultura organizacional	52
Figura 14. Comportamiento organizacional	53
Figura 15. Liderazgo	54
Figura 16. Políticas y procedimientos organizacionales	55
Figura 17. Competitividad empresarial	56
Figura 18. Innovación	57
Figura 19. Productividad	58
Figura 20. Globalización	59
Figura 21. Desarrollo organizacional y Competitividad empresarial	60
Figura 22. Desarrollo organizacional e Innovación	61
Figura 23. Desarrollo organizacional y Productividad	62
Figura 24. Desarrollo organizacional y Globalización	63
Figura 25. Correlación entre Desarrollo organizacional y Competitividad empresarial	66
Figura 26. Correlación entre Desarrollo organizacional e Innovación	68
Figura 27. Correlación entre Desarrollo organizacional y Productividad	70
Figura 28. Correlación entre Desarrollo organizacional y Globalización	72

RESUMEN

Objetivo: Determinar de qué manera el desarrollo organizacional se relaciona con la competitividad empresarial de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023.

Metodología: Se diseñó una encuesta con escala Likert dirigida a 291 trabajadores de la empresa señalada, con veinticinco ítems sobre desarrollo organizacional, y nueve ítems sobre competitividad empresarial. Se basó en un enfoque cuantitativo, un diseño no experimental, y un nivel correlacional.

Resultado: En base al 48% de los encuestados, se considera al desarrollo organizacional y la competitividad empresarial de la empresa agraria Azucarera Andahuasi como deficientes. Para el 14% el D.O. y la competitividad empresarial son regulares. Para un primer 8% se considera al D.O. como deficiente y a la competitividad empresarial como regular. Para otro segundo 8% el D.O. es regular y la competitividad empresarial es bueno. Para un tercer 8% se considera al D.O. como regular y a la competitividad empresarial como deficiente. Para el 7% ambos aspectos son buenos. Para el 5% el D.O. es considerado como bueno y la competitividad empresarial como regular. Y solo para el 2% se considera al D.O. como bueno y a la competitividad empresarial como deficiente.

Conclusión: Con la contrastación de hipótesis se logró determinar que el desarrollo organizacional de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi se relaciona significativamente con su nivel de competitividad empresarial, indicando una relación moderada de 0.672 Rho de Spearman. Con ello se concluye que, al presentarse una serie de problemas relacionadas con el desarrollo organizacional de Azucarera Andahuasi, problemas que van desde el estilo y uso del liderazgo, trabajo en equipo y comunicación, hasta problemas que derivan de la ausencia de motivación, cultura poca saludable, y políticas y procedimientos inadecuados; el nivel de competitividad de esta empresa se ve afectada en gran medida, sobre su innovación, productividad y adaptabilidad a la globalización

Palabras clave: Desarrollo organizacional, competitividad empresarial, innovación, productividad, globalización.

ABSTRACT

Objective: To determine how organizational development is related to business competitiveness of the Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023. Methodology: A Likert scale survey was designed for 291 workers of the company, with twenty-five items on organizational development and nine items on business competitiveness. It was based on a quantitative approach, a non-experimental design, and a correlational level. Result: Based on 48% of the respondents, the organizational development and business competitiveness of the agricultural company Azucarera Andahuasi are considered deficient. For 14%, OD and business competitiveness are regular. For the first 8%, O.D. is considered deficient and business competitiveness as regular. For a second 8%, DO is fair and business competitiveness is good. For a third 8%, the D.O. is considered to be fair and business competitiveness is considered to be poor. For 7%, both aspects are good. For 5%, DO is considered to be good and business competitiveness is considered to be fair. And only 2% consider the DO as good and business competitiveness as poor. Conclusion: With the testing of hypotheses, it was determined that the organizational development of Empresa Agraria Azucarera Andahuasi is significantly related to its level of business competitiveness, indicating a moderate relationship of 0.672 Spearman's Rho. With this it is concluded that, when a series of problems related to the organizational development of Azucarera Andahuasi, problems ranging from the style and use of leadership, teamwork and communication, to problems arising from the absence of motivation, unhealthy culture, and inadequate policies and procedures, the level of competitiveness of this company is affected to a large extent, on its innovation, productivity and adaptability to globalizati.

Keywords: Organizational development, business competitiveness, innovation, productivity, globalization.

INTRODUCCIÓN

Para llevar a cabo la presente tesis, fue útil examinar distintas teorías y enfoques relacionadas con el desarrollo organizacional, que incluyen aspectos como clima laboral, trabajo en equipo, comunicación, motivación, cultura, comportamiento, liderazgo, políticas y procedimientos, así como la competitividad empresarial, abordando aspectos como la innovación, productividad, y globalización.

En el marco teórico, se discutieron los problemas, objetivos e hipótesis, así como la justificación, alcance y viabilidad de la tesis, todo ello en relación con el desarrollo organizacional y la competitividad empresarial.

El desarrollo de la tesis implicó la creación de gráficos, tablas e interpretaciones, siguiendo un diseño no experimental, enfoque cuantitativo y nivel correlacional, así como el uso de recursos como técnicas de recolección y procesamiento de datos.

Las discusiones se basaron en investigaciones previas, las conclusiones se orientaron en determinar los objetivos, y las recomendaciones fueron diseñadas hacia la mejora del desarrollo y competitividad empresarial de Azucarera Andahuasi.

Finalmente, se adjuntan las referencias y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En el entorno empresarial actual existen dos factores cruciales: el desarrollo organizacional (DO) y la competitividad empresarial. El DO se centra en el mejoramiento continuo de las estructuras, procesos y cultura dentro de una empresa, buscando optimizar la eficiencia, fomentar la innovación y promover un entorno laboral productivo. Por otro lado, la competitividad empresarial comprende aquella capacidad de una organización para diferenciarse en el mercado, entregando productos o servicios de calidad, siendo eficiente en costos y siendo capaz de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno empresarial. La intersección entre estos dos elementos es fundamental, ya que estrategias efectivas de DO pueden fortalecer la competitividad empresarial al optimizar la capacidad de la empresa para innovar, ajustarse y mantenerse relevante en un mercado cada vez más desafiante y dinámico.

En el contexto mundial, el DO se ha vuelto fundamental debido a la creciente interconexión de las economías, la rápida evolución tecnológica y la competencia global. Las empresas buscan adoptar prácticas de DO que fomenten la agilidad, la innovación, la diversidad y la sostenibilidad. El enfoque se centra en mejorar la efectividad organizacional, promover el liderazgo adaptable, fomentar la colaboración y la comunicación efectiva en equipos internacionales, así como en la gestión del cambio para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado mundial. En resumen, el DO en el entorno global se orienta hacia estrategias flexibles y adaptativas que permitan a las organizaciones mantenerse competitivas y relevantes en un entorno empresarial dinámico y altamente interconectado a nivel mundial.

En el contexto peruano, el DO se enfoca en abordar desafíos específicos que enfrentan las empresas en un entorno local caracterizado por una economía diversa, una estructura empresarial variada y una cultura organizacional influenciada por factores históricos y socioculturales propios del país. Las prácticas de DO en Perú suelen centrarse en mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la gestión del capital humano, promover la innovación y la adaptabilidad al cambio. Además, se busca potenciar la cultura organizacional, valorando la identidad cultural y fomentando la participación y el compromiso de los colaboradores. El contexto peruano también demanda estrategias de DO que incorporen aspectos de responsabilidad social empresarial y sostenibilidad, atendiendo a preocupaciones específicas del entorno local, como la inclusión social, la conservación del medio ambiente y el impacto comunitario. En síntesis, el DO en el contexto peruano se adapta a las necesidades y particularidades del país, incorporando aspectos culturales, sociales y económicos propios de la región para mejorar la competitividad y sostenibilidad empresarial en el mercado peruano.

En la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, se observó que parte de los colaboradores o directivos ponen resistencia al cambio. Asimismo, existe falta de alineación entre la cultura organizacional y los objetivos de mejora propuestos, carencia de recursos financieros o tecnológicos para llevar a cabo los cambios planeados, resistencia a la innovación o la adopción de nuevas estrategias, limitaciones para invertir en investigación y desarrollo, y una posible falta de liderazgo efectivo para impulsar y respaldar el proceso de transformación. Además, la falta de una visión clara o la ausencia de un plan estratégico bien definido generan dificultades que limitan su impacto en la competitividad y eficacia de la empresa, debido a que su capacidad disminuye para enfrentar los cambios del mercado o adaptarse a nuevas tendencias. En este sentido, esta investigación propone estudiar al

desarrollo organizacional y su relación con la competitividad empresarial en la entidad antes mencionada.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera el desarrollo organizacional se relaciona con la competitividad empresarial de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿De qué manera el desarrollo organizacional se relaciona con la innovación de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023?
- ¿De qué manera el desarrollo organizacional se relaciona con la productividad de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023?
- ¿De qué manera el desarrollo organizacional se relaciona con la globalización en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar de qué manera el desarrollo organizacional se relaciona con la competitividad empresarial de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023.

1.3.2. Objetivos específicos

- Establecer de qué manera el desarrollo organizacional se relaciona con la innovación de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023.
- Establecer de qué manera el desarrollo organizacional se relaciona con la productividad de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023.

- Establecer de qué manera el desarrollo organizacional se relaciona con la globalización en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Conveniencia

Esta investigación buscó conocer si el desarrollo organizacional tiene alguna relación con la competitividad empresarial de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi.

1.4.2. Implicación teórica

Este estudio se sustenta en la premisa de que el DO, enfocado en mejorar la eficiencia operativa, el liderazgo efectivo, la gestión del cambio y la cultura organizacional, contribuye significativamente a fortalecer la competitividad empresarial de las empresas.

La teoría del desarrollo organizacional ofrece herramientas y enfoques para implementar cambios estructurales y comportamentales en la empresa en estudio, permitiendo la adaptación a los cambios del mercado, la optimización de los procesos agrícolas e industriales, así como el fomento de una cultura empresarial innovadora y orientada hacia la calidad. Asimismo, el estudio del desarrollo organizacional puede potenciar su competitividad, mejorando la productividad, la eficiencia en costos, la calidad del producto y la capacidad de adaptación a los desafíos del mercado global, lo que resulta en un posicionamiento más sólido y sostenible en la industria azucarera.

1.4.3. Implicación práctica

Con esta investigación se buscó formular alternativas de solución que respondan a los problemas de la empresa, como resistencia al cambio, a la innovación o adopción de nuevas tecnologías; falta de liderazgo que guíe la transformación empresarial; ausencia de

visión clara o plan estratégico; falta de alineación entre la cultura organizacional de la empresa con sus objetivos establecidos; entre otros.

1.4.4. Implicación investigativa

Este estudio busca ser un apoyo o aporte para otras investigaciones que analizan la competitividad empresarial de las organizaciones, destacando cómo el desarrollo organizacional puede potenciar su capacidad de respuesta y su posición en un ambiente empresarial cada vez más dinámico y competitivo.

1.5. Delimitaciones

1.5.1 Delimitación temporal

Este estudio pertenece al año 2023.

1.5.2 Delimitación geográfica

El lugar de la investigación es la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, ubicada en el distrito de Sayán, provincia de Huaura, departamento de Lima.

1.5.3 Delimitación social

Se contó con la participación aleatoria de 291 trabajadores de la empresa en cuestión.

1.6. Viabilidad del estudio

Se refiere a la evaluación de la factibilidad y la posibilidad de elaborar con éxito una investigación o proyecto en específico. Comprende un análisis detallado de los recursos disponibles (tiempo, alcance del estudio, disponibilidad de datos, la capacidad para abordar las preguntas de investigación de manera efectiva, autorización del lugar, entre otros). La viabilidad también considera aspectos éticos, financieros y logísticos. El análisis previo es fundamental para determinar la idoneidad y la capacidad del estudio para alcanzar sus objetivos, así como para minimizar riesgos y maximizar el éxito del mismo (Pérez, Pérez, & Seca, 2020). Bajo esta perspectiva, se confirmó que este estudio era viable.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Estudios internacionales

Almachi (2020) en su estudio: *“La innovación y su incidencia en la competitividad de las pymes de la ciudad de Sangolquí, Cantón Rumiñahui”* presentó como propósito analizar la incidencia de la innovación en la competitividad de las PYMES como factor de fortalecimiento, en la ciudad de Sangolquí, cantón Rumiñahui. Se gestionó un proceso cuantitativo, no experimental y correlacional. A través de la administración del cuestionario a 148 empresas, se constató que las variables se asociaban con un valor de 0,772.

Caisaguano, Sandoval, & Vizuet (2022) en su artículo: *“La gestión organizacional y la competitividad empresarial en microempresas de Tungurahua en post pandemia”* expusieron como finalidad diagnosticar la gestión organizacional y la competitividad empresarial en las microempresas de Tungurahua en post pandemia. Se efectuó una investigación cuantitativa, no experimental y correlacional. Se seleccionaron a 377 empresas, las cuales participaron en la administración del cuestionario. Finalmente, se corroboró que la gestión organizacional incidía en la competitividad empresarial de las microempresas en estudio, con un valor de prueba de KMO de 0,978 y una significancia de Barlett de 0,000.

Macías & Vélez (2022) en su artículo: *“Incidencia del control interno en el desarrollo organizacional de una Cooperativa de Transporte de Pasajeros”* presentaron como propósito analizar la incidencia del control interno en el desarrollo organizacional de

la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxis 15 de diciembre. Se elaboró una investigación no experimental, transversal. Asimismo, se gestionaron cuestionarios en el área contable y administrativa de la empresa, los cuales fueron dirigidos a 88 personas: un gerente, un secretario, un contador y a 85 socios. Y, además, se efectuó una entrevista dirigida a los directivos de la misma. Estos instrumentos permitieron evaluar tanto el sistema de control interno, así como el desarrollo organizacional de la entidad. Se encontró que el control interno afectaba el desarrollo organizacional. Por esta razón, los autores brindaron recomendaciones para mejorar de manera continua los procesos internos y guiar de forma eficaz a la operatividad de la empresa.

2.1.2. Estudios nacionales

Abregu & Cardenas (2019) en su investigación: “*Liderazgo transformacional y desarrollo organizacional en la empresa Mariant Catering, Cibertec – 2019*” formularon como propósito determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en la concesionaria Mariant Catering, Cibertec, 2019. Se siguió un estudio no experimental, transversal y correlacional, del mismo que participaron 40 colaboradores. Los datos reunidos, gracias al cuestionario, permitieron confirmar que las variables se asociaban con un valor de $\rho = 0,630$.

Carcausto & Huamani (2020) en su estudio: “*Influencia del liderazgo directivo en el desarrollo organizacional de la empresa Arequipa Expreso Marvisur EIRL, 2019*” presentaron como finalidad determinar la influencia del liderazgo directivo en el desarrollo organizacional de la empresa Arequipa Expreso Marvisur EIRL. Se elaboró una investigación cuantitativa, transversal y correlacional. Los participantes fueron 123 trabajadores de la empresa en estudio. Se contó con la administración de un cuestionario. Finalmente, con un valor de r de Pearson = 0,623, se comprobó la relación de las variables.

Quispitupa (2023) en su investigación: “*Entorno laboral y competitividad empresarial, textiles Yovera SAC, Lima, 2022*” expuso como finalidad determinar la relación del entorno laboral y la competitividad empresarial de Textiles Yovera SAC. Se diseñó un estudio cuantitativo, no experimental transversal y correlacional. Asimismo, se contó con un cuestionario, el cual se administró a 30 trabajadores de dicha empresa. Con un valor de $\rho = 0,530$, se afirmó la asociación de las variables.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Desarrollo organizacional

A. Definiciones

Torres, Falconí, & Ramírez (2019) mencionan que el desarrollo organizacional (DO) comprende una determinación y empeño que es planeado por la organización y gestionado por la directiva de la misma, con la intención de acentuar la efectividad organizacional y bienestar mediante intervenciones planificadas en los procesos de la empresa. Dichas intervenciones se aplican considerando las ciencias del comportamiento.

Para Robbins & Judge (2017), el DO engloba una serie de injerencias para ejecutar el cambio planeado, basándose en valores humanísticos y democráticos, que busca aumentar la eficacia de la organización, así como el bienestar de los colaboradores.

Según Chiavenato (2019), el DO comprende un esfuerzo conjunto que busca aplicar un cambio planeado que engloba a toda la organización. Asimismo, conforma un programa educativo de largo plazo que está encaminado a enriquecer y optimizar los procesos de la organización, a través de una

administración más competente, con la cooperación de un agente de cambio, integrando a la ciencia del comportamiento organizacional.

En palabras de Bateman, Snell, & Konopaske (2017), el DO se aplica en todo el sistema de la ciencia del comportamiento organizacional para impulsar, optimizar y fortalecer las estrategias, estructuras y procesos que generan la efectividad para la organización.

B. Características y objetivos del DO

Guízar (2013) expone las siguientes características del DO:

1. *Orientación sistémica*. Se busca que una entidad trabaje de forma armónica, dado que sus elementos están interrelacionados.
2. *Valores humanísticos*. Son elementos positivos que reflejan el potencial y las ganas de superación de las personas.
3. *Agente de cambio*. Quien participa junto con la dirección de la organización en la aplicación del programa de DO.
4. *Solución de problemas*. Los participantes son capacitados para reconocer y solucionar problemas en vez de solo realizar un análisis de forma teórica.
5. *Retroalimentación*. El DO se efectúa y depende de la retroalimentación que se les entregue a los participantes para contribuir en la sustentación de sus decisiones.
6. *Aprendizaje empírico*. Los participantes aprenden por medio de su experiencia laboral los diferentes problemas que van a enfrentar en su trabajo y luego, analizan y discuten sus experiencias más próximas y aprenden de ellas.

7. *Intervenciones en nuevos niveles.* El DO tiene como meta general construir organizaciones más eficientes, que busquen el aprendizaje, la adaptación y mejora. Esto se consigue cuando se tiene en cuenta que pueden aparecer problemas tanto en el nivel individual, como grupal y organizacional.

Por su parte, Chiavenato (2019) menciona que el DO presenta los siguientes objetivos:

1. Acrecentar el grado de confianza y apoyo entre los integrantes de la organización.
2. Acentuar el encaramiento de las problemáticas que surjan en la organización, dentro y entre los individuos y grupos.
3. Construir un ambiente en que la autoridad nombrada para tan función incremente su autoridad por medio del conocimiento y la habilidad social.
4. Aumentar las comunicaciones en las tres direcciones: lateral, vertical y diagonal.
5. Aumentar el grado de entusiasmo y satisfacción de los colaboradores.
6. Encontrar soluciones sinérgicas para los problemas, en donde los involucrados ganen más con la cooperación entre ellos que con los conflictos.
7. Aumentar el grado de responsabilidad tanto individual como grupal en la planificación y realización.

C. Dimensiones del DO

Torres, et al. (2019) mencionan que el DO está conformado por la interrelación sistémica de los siguientes elementos:

a. Clima organizacional

Tópico de gran relevancia para las empresas que guían su gestión hacia el mejoramiento permanente del espacio de trabajo. En consecuencia, se contempla como un factor decisivo para el desarrollo de las organizaciones.

Robbins & Judge (2017) declaran que el clima organizacional está compuesta por las impresiones y sensaciones compartidas que tienen los colaboradores acerca de su empresa y su entorno laboral.

Por su parte, Torres, et al. (2019) indican dos tipos de componentes que se debe tener en cuenta al momento de medir el clima organizacional en una empresa:

1. *Componentes tangibles.* Incluye la remuneración en términos económicos, las características de las oficinas y los recursos que necesitan los miembros para trabajar.
2. *Componentes intangibles.* Comprende la comunicación, clases de liderazgo, motivación y compromiso de los colaboradores, relaciones interpersonales y autonomía de los individuos.

Asimismo, es relevante tener en cuenta que tanto un clima organizacional bueno como malo generará consecuencias que afectarán de forma positiva o negativa en la operatividad y desempeño de la empresa. Un clima organizacional sano brindará satisfacción, afiliación, adaptación, comportamientos laborales positivos y constructivos, ideas creativas, alta productividad, consecución de resultados y baja rotación; mientras que, un mal clima organizacional originará ausentismo laboral, alta rotación,

inadaptación, poca creatividad e innovación, baja productividad, sabotajes, impuntualidad, comportamientos laborales negativos o indeseables, y fraudes y robos.

b. Trabajo en equipo

Las modificaciones en la estructura y procesos de las organizaciones actuales han producido un gran impacto en la nueva forma de trabajar. Las tareas han incrementado su dificultad, conllevando a que sea imposible de realizar de modo individual. Por esta razón, las organizaciones exigen el trabajo en equipo.

Hoy por hoy, conseguir y sostener el éxito empresarial demanda una serie de competencias de diversos talentos, es decir, no de un único colaborador. Por este motivo, esta manera de trabajar fundamentada en la contribución y participación de un grupo de individuos, en la que cada participante aporta conocimientos, forma parte de un todo y es responsable de las metas en común, es a la que más acude cualquier organización.

Toda empresa está basada en un equipo constituido por sus diversos miembros, quienes determinan el de laborar en conjunto, es decir, el de constituir un equipo de trabajo. De aquí nacen dos términos esenciales que se deben diferenciar: equipo de trabajo y trabajo en equipo. El primero hace referencia a la totalidad de individuos asignados o autoasignados, según capacidades y competencias específicas, para concretar una meta en concreta. Y el segundo engloba estrategias, mecanismos y métodos que emplean los individuos para conseguir las metas definidas.

En este sentido, el trabajo en equipo surge como un imperativo para construir relaciones y complementariedad con otros individuos y así conseguir retos que no se lograrían de manera individual.

Existen cinco cuestiones que se toman en cuenta al momento de formar equipos para que estos se desenvuelvan eficientemente:

1. *Cohesión*. Es la atracción que desempeña la condición de ser integrante de un grupo.
2. *Asignación de roles y normas*. Los grupos atribuyen roles a sus miembros y determinan normas, a pesar que esto último no se debata o cuestione de forma explícita. Ceñirse a roles bien definidos conlleva a que el grupo realice tareas de manera eficiente. Por su parte, las normas como reglas van a permitir gobernar el comportamiento de los integrantes del grupo.
3. *Comunicación interpersonal*. Es clave para efectuar cualquier tipo de tarea. Los equipos pueden tener diversos estilos de desenvolvimiento que posibiliten o dificulten la comunicación.
4. *Definición de objetivos*. Es vital que se consideren objetivos grupales en asociación con el trabajo del equipo y que cada integrante pueda expresar de forma clara cuáles son sus objetivos individuales.
5. *Interdependencia*. Nace gracias al aprendizaje colaborativo o cooperativo. La interdependencia evidencia que los participantes dependen unos de otros dentro del equipo para poder conseguir los objetivos en común.

c. Comunicación

Con el transcurrir del tiempo, la directiva de las empresas señala que se logra de forma eficiente la realización de los objetivos cuando se determinan y definen de una manera clara las redes pertinentes de comunicación.

La comunicación dentro de una organización engloba una serie de actividades y procedimientos orientados hacia un efectivo flujo de mensajes.

La comunicación organizacional es importante, dado que forma parte de toda actividad empresarial y abarca de forma permanente a todos los colaboradores. Para el directivo de la empresa es esencial una comunicación eficaz, debido a que los procesos administrativos cobran vida mediante la comunicación organizacional.

Dicha comunicación puede dividirse en comunicación interna (dirigida a integrantes de la organización) y comunicación externa (dirigida a accionistas, proveedores, distribuidores, clientes, autoridades gubernamentales, entre otros).

d. Motivación

La motivación es una dimensión del DO a la cual se le adjudica la trascendencia de una gestión eficiente del capital humano. En este sentido, la motivación es un factor emocional imprescindible en el ser humano, debido a que un individuo motivado realiza sus actividades con empatía y sin sobreesfuerzos. En otras palabras, un individuo motivado en una

organización puede conseguir resultados muy positivos dentro de ella, sobre todo, en el alcance de los objetivos establecidos.

Existen tres tipos de motivación dentro de las organizaciones:

1. *Motivación intrínseca*. Se refiere al impulso interno que surge de satisfacciones personales, intereses y valores individuales, impulsando a una persona a participar en una actividad por el simple placer, disfrute o interés inherente que esta actividad proporciona. Este tipo de motivación surge de la propia voluntad y disfrute de la tarea en sí misma, sin depender necesariamente de recompensas externas o presiones externas.
2. *Motivación extrínseca*. En este tipo de motivación, las personas se sienten estimuladas a realizar una tarea o actividad específica con el objetivo de obtener un resultado externo, como dinero, reconocimiento, estatus social, evasión de castigos o cualquier otra recompensa externa, más que por el disfrute intrínseco de la tarea en sí misma. Esta forma de motivación puede ser efectiva para inducir comportamientos o logros temporales, pero su duración y efectividad suelen depender de la persistencia y la disponibilidad de los estímulos externos.
3. *Motivación trascendente*. Implica buscar significado y sentido en las acciones y decisiones, con el designio de lograr un impacto positivo en el mundo, en la sociedad o en la vida de otras personas. Surge de la conexión con valores personales profundos, la empatía, el servicio a los demás, el altruismo y la búsqueda de un propósito más elevado. La motivación trascendente suele proporcionar una

satisfacción profunda y duradera, ya que va más allá del beneficio individual y se centra en el bienestar y la contribución al mundo. En el contexto empresarial, esta motivación es fundamental, debido a que actualmente las organizaciones buscan proyectar a las comunidades una imagen íntegra y solidaria.

e. Cultura organizacional

Hoy por hoy, todas las organizaciones cuentan con una cultura que muestra la diferencia entre una y otras, en que las personas, individualmente o colectivamente, evidencian comportamientos distintos. Es notorio que las empresas se comportan como pequeñas sociedades que están individualizadas con culturas propias, las cuales son singulares y desempeñan gran presión para adecuar a las personas o grupos a patrones de comportamientos esperados, con el designio de conseguir una mejor gestión y así conseguir los objetivos propuestos.

Por tanto, la cultura organizacional nace de los valores, principios, costumbres y maneras de realizar los asuntos, que comparten los integrantes de una empresa, que impactan en la forma en que actúan y que diferencian a la empresa entre todas las demás (Robbins & Coulter, 2018).

En este sentido, los principales elementos de la cultura organizacional son:

1. *Valores y creencias.* Principios básicos que dirigen el comportamiento y las decisiones dentro de la organización. Estos definen lo que la empresa considera importante y cómo se espera que se comporten los empleados.

2. *Tradiciones y rituales*. Son acciones repetitivas que refuerzan los valores y normas de la organización, como reuniones regulares, eventos de reconocimiento, ceremonias, etc.
3. *Historias y narrativas*. Las historias compartidas y narrativas que circulan dentro de la organización son elementos importantes de la cultura. Estas historias suelen transmitir los valores fundamentales, experiencias exitosas o desafíos superados que aportan a la identidad colectiva de la empresa.
4. *Estructura y sistemas*. Los procesos, sistemas de recompensas, sistemas de comunicación y jerarquías de una empresa también contribuyen a la cultura organizacional. Estos aspectos influyen en la manera en cómo se abordan las decisiones y acciones en la organización.

f. Comportamiento organizacional

El comportamiento engloba los actos y actitudes de los individuos en la organización. El comportamiento organizacional (CO) emplea el estudio sistemático para desenvolver de mejor forma el comportamiento laboral en toda la entidad.

Robbins & Coulter (2018) señalan que el CO presenta tres niveles:

1. *Nivel individual*. Se enfoca en el comportamiento, actitudes, percepciones y emociones de los colaboradores. Incluye aspectos, como la motivación, la toma de decisiones, el compromiso, la satisfacción laboral y el aprendizaje individual.

2. *Nivel grupal.* Se refiere al comportamiento de los equipos o grupos de trabajo. Examina cómo se forman los grupos, cómo se comunican, cómo resuelven conflictos, cómo se toman decisiones en equipo y cómo se coordinan para lograr objetivos comunes dentro de la empresa.
3. *Nivel organizacional.* Aborda el comportamiento de la organización. Incluye la cultura organizacional, la estructura, los procesos de toma de decisiones, la gestión del cambio, la estrategia y la manera en que la institución se adapta y responde a su entorno externo.

g. Liderazgo

El liderazgo es una técnica de dirección que impacta en el desarrollo de la actividad organizacional. Asimismo, es un elemento estratégico esencial que podría llegar a ser una ventaja competitiva para cualquier empresa.

El actuar del líder se fundamenta en el cumplimiento de diversos elementos y competencias que inciden en su capacidad para guiar, inspirar y motivar a otros. Estos elementos son:

1. *Visión y dirección.* Los líderes efectivos saben hacia dónde quieren llevar a su equipo u organización y son capaces de comunicar esta visión de manera inspiradora para alinear a otros hacia objetivos comunes.
2. *Comunicación.* La habilidad para comunicarse de manera clara, abierta y efectiva es clave para el liderazgo. Los líderes deben ser

capaces de comunicar sus ideas, motivaciones y retroalimentación de forma que sea comprendida y motivadora para su equipo.

3. *Toma de decisiones.* Los líderes enfrentan constantemente decisiones difíciles. La capacidad para evaluar situaciones, considerar alternativas y tomar decisiones informadas y acertadas es fundamental para el liderazgo efectivo.
4. *Inspiración y motivación.* Los líderes exitosos son capaces de motivar y estimular a su equipo. Pueden inspirar a otros para que den lo mejor de sí mismos, fomentando un entorno que promueva el compromiso, la creatividad y la dedicación.
5. *Habilidades interpersonales.* La empatía, la escucha activa, la capacidad para trabajar en equipo y construir relaciones sólidas son elementos esenciales del liderazgo. Los líderes que comprenden y se preocupan por las necesidades de su equipo suelen ser más efectivos.
6. *Integridad y ética.* Los líderes deben actuar con integridad, honestidad y ética en todas sus interacciones. Esto contribuye a construir la confianza y la credibilidad, elementos fundamentales para liderar con éxito.
7. *Desarrollo de otros.* Un buen líder apoya el crecimiento y desarrollo de su equipo. Fomenta un ambiente que fomente el aprendizaje, brinda oportunidades de desarrollo y empodera a otros para que alcancen su máximo potencial.

h. Políticas y procedimientos organizacionales

Las políticas y procedimientos organizacionales permiten difundir de forma completa y efectiva los conocimientos, experiencias y cultura organizacional a los colaboradores que recién ingresan y a los que son promovidos hacia un nuevo puesto. Documenta la experiencia que ha ido adquiriendo la organización a través de los años.

Los procesos internos de la empresa, como la toma de decisiones, motivación, relaciones intergrupales, estructura organizativa, clima organizacional y conducta individual, son elementos clave en el desempeño del talento humano en las organizaciones. Por este motivo, el correcto estado de estos procesos contribuirá a la formulación precisa de estrategias que guíen el desempeño a la consecución de la eficiencia y efectividad organizacional.

Por su parte, las políticas son lineamientos que permiten determinar el medio de acción que se debe utilizar para conseguir los objetivos de una empresa. Asimismo, definen estándares, procedimientos y expectativas para áreas, como recursos humanos, ética empresarial, uso de recursos, seguridad laboral, entre otros aspectos clave de la operación. Sirven como marco de referencia que ayuda a mantener la coherencia, la equidad y el cumplimiento normativo dentro de la empresa, además de contribuir a la eficiencia y a la adopción de decisiones consistentes en toda la organización.



Figura 1. Elementos del DO. Extraído de Torres et al. (2019, p.37).

D. El proceso de DO

Chiavenato (2019) señala el DO contiene cuatro etapas:

1. *Recolección y análisis de datos.* Recabar y analizar los datos es una de las labores más complicadas en el proceso del DO. Por este motivo, se requieren métodos para detallar el sistema organizacional, las correspondencias entre sus componentes o subsistemas, y las maneras para reconocer problemáticas y cuestiones primordiales.
2. *Diagnóstico organizacional.* Se continúa a interpretar y diagnosticar los datos aunados. Se trata de reconocer problemas, sus efectos, determinar prioridades y objetivos. Asimismo, se certifican las estrategias y planes para ejecutar el DO.
3. *Acción de intervención.* Se ejecuta el DO, gracias a la acción planeada. En esta fase se escoge la intervención más pertinente para responder y

resolver un problema propio de la organización. La intervención es llevada a cabo a través de diferentes técnicas.

4. *Evaluación*. Etapa final del proceso del DO y que se comporta como un ciclo cerrado. El resultado que entregue la evaluación conlleva a modificar el diagnóstico y a realizar nuevas auditorías, planteamientos, ejecuciones, etc. Con ello, el proceso se puede desarrollar sin el requerimiento de una intervención externa.

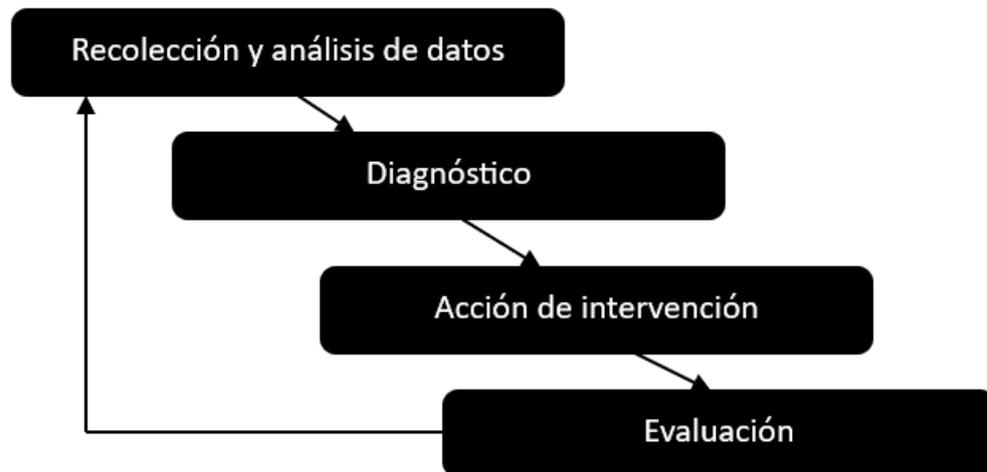


Figura 2. Etapas del proceso de DO.

E. Intervenciones de DO para efectuar cambios

Robbins & Judge (2017) indican que existen seis técnicas o intervenciones de DO para llevar a cabo un cambio:

1. *Capacitación para la sensibilidad*. También llamada capacitación de laboratorio o grupos T. Es una técnica tradicional para modificar el comportamiento a través de la interrelación en un grupo no estructurado. Las intervenciones que se realizan hoy en día en las organizaciones,

como el entrenamiento de ejecutivos o la capacitación para la diversidad proceden de esta técnica antigua de DO.

2. *Retroalimentación por encuesta.* Busca evaluar las actitudes de los colaboradores de una empresa y reconocer los disentimientos entre sus impresiones y solucionar dichas diferencias.

Es esencial que en la aplicación de esta técnica participe la “familia” organizacional, es decir, el gerente de un departamento o área y sus subalternos. Cada uno de ellos contesta el cuestionario sobre sus impresiones con respecto a una diversidad de tópicos, como la comunicación, coordinación, toma de decisiones, liderazgo, satisfacción, entre otros.

Los datos se transforman en el cimiento para identificar problemáticas y despejar preguntas y dudas que podrían estar produciendo obstáculos a los colaboradores y su desempeño. Se enfatiza en promover la discusión y en garantizar que se centre en soluciones. De esta manera, se conduce a que el grupo se comprometa con diferentes soluciones para resolver los problemas que han sido reconocidos.

Esta técnica contribuye a mantener informados a quienes adoptan decisiones, sobre las actitudes del personal hacia la empresa.

Cabe resaltar que las personas se ven influenciadas por diferentes factores cuando contestan encuestas. Por este motivo, todos los hallazgos no deben ser considerados como confiables.

3. *Consultoría del proceso.* En esta técnica interviene un consultor externo, quien ayuda a un cliente, en su mayoría a un gerente, a comprender los eventos que debe enfrentar, como el flujo de trabajo o las relaciones

informales entre los integrantes de su área o departamento. De igual manera, el consultor contribuye a que el gerente pueda reconocer qué procesos deben mejorarse.

El consultor lo guía y entrena para que solucione sus problemas después de realizar un diagnóstico. De esta manera, el gerente aplica la habilidad para estudiar los procesos que acontecen en su departamento y así puede continuar empleando dicha habilidad cuando el consultor haya terminado su trabajo.

4. *Formación de equipos.* Utiliza actividades grupales con interacción alta entre los integrantes para acrecentar y mejorar la confianza entre estos, promover la coordinación y optimizar el desempeño del equipo.

Esta técnica puede incorporar la determinación de metas, construcción de relaciones interpersonales y evaluación de roles y del proceso del equipo. Asimismo, se consigue enfatizar o descartar determinadas actividades. Esto va a depender del propósito y los problemas que debe afrontar el equipo.

5. *Desarrollo intergrupal.* Tiene como propósito variar las actitudes, estereotipos e impresiones que presentan unos grupos de otros. La solución de problemas es uno de los diferentes enfoques para enriquecer las relaciones entre los grupos.

6. *Indagación apreciativa.* Enfatiza los aspectos positivos de una organización, como sus virtudes y fortalezas para mejorar el desempeño de la misma. En otras palabras, esta técnica se enfoca en los éxitos de una empresa y no en sus problemas.

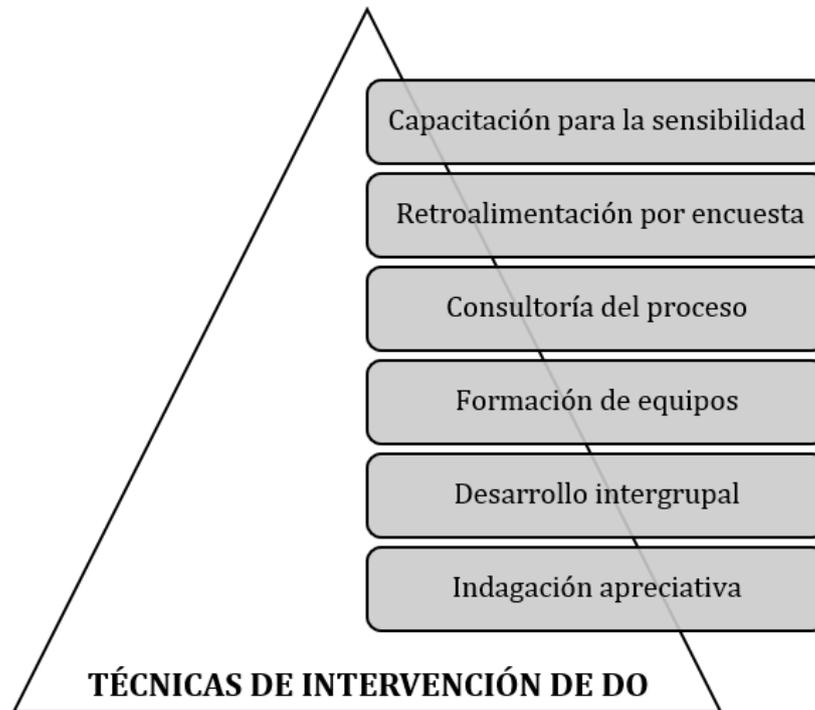


Figura 3. Intervenciones de DO para efectuar cambios.

F. Modelos de DO

Chiavenato (2019) menciona que los principales modelos de DO son tres:

1. **Grid gerencial.** Los pioneros de este modelo fueron Blake y Mouton, quienes aseguraban que el cambio organizacional iniciaba con el cambio individual.

El grid gerencial asume que el administrador siempre está inclinado hacia dos cuestiones: la producción (resultados de los esfuerzos) y los individuos (colaboradores, a quienes dirige el trabajo). Bajo esta perspectiva, el grid gerencial comprende dos ejes:

- a. *Eje horizontal.* Enfatiza la producción. Contiene nueve puntos: 9 representa la elevada preocupación por la producción y 1, baja preocupación por esta.

- b. *Eje vertical.* Enfatiza a los individuos. Contiene, también, nueve puntos: 9 representa un grado elevado de preocupación por los colaboradores y 1, un grado bajo de preocupación por ellos.

Este modelo contiene estos dos ejes y su interacción en un enrejado, en el cual se ubican los cinco principales estilos que emplean los administradores.

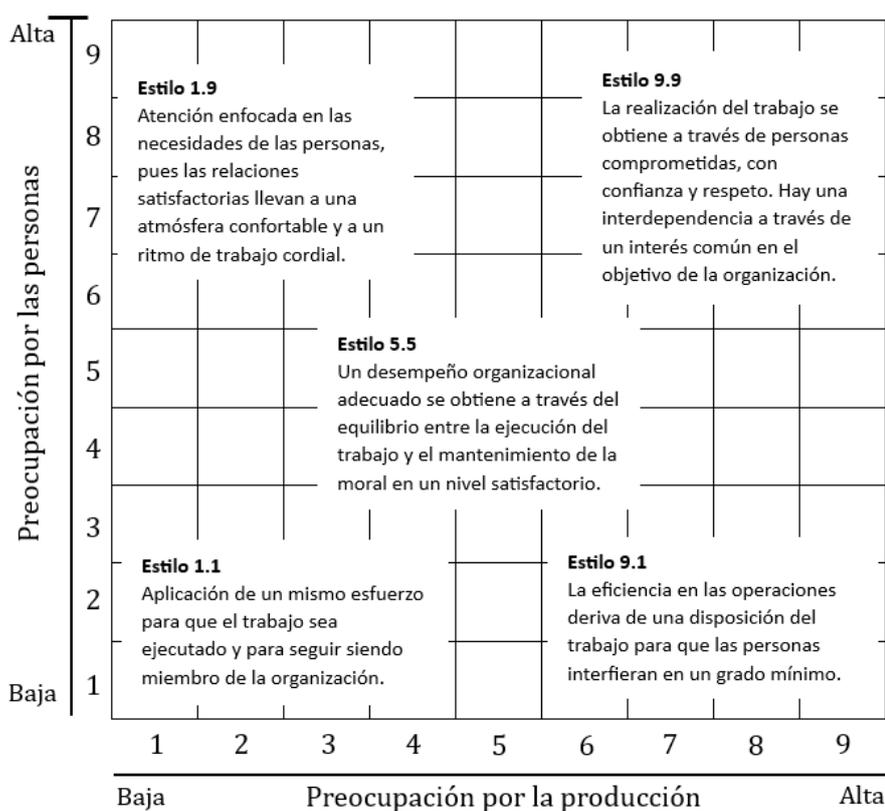


Figura 4. El grid gerencial o parrilla administradora. Extraído de Chiavenato (2019, p.222).

2. **Modelo de Lawrence y Lorsch.** Los autores diseñaron un modelo de diagnóstico y acción para el DO. Dicho modelo se fundamenta en dos conceptos principales:

- a. *Concepto de diferenciación e integración.* Dentro de la organización se coordinan distintas actividades y se da una

división del trabajo, lo cual genera la diferenciación de los órganos y esta conlleva a la necesidad de la integración. La diferenciación evidencia las propiedades que los grupos deben desarrollar y exige la integración con el propósito de que se trabaje en equipo. A medida que la diferenciación crece, también lo hace la integración, la cual se vuelve más necesaria.

b. *Concepto de enfrentamientos.* En las organizaciones se lleva a cabo un intercambio de recursos. Durante este intercambio se desenvuelven enfrentamientos. En estos, prima la reciprocidad, en donde cada integrante estima lo que está entregando y lo que está recibiendo a cambio. Si esta se reduce o termina, acontecerá un cambio dentro del sistema, que puede producir problemas, relacionadas de las siguientes formas:

- Enfrentamiento organización y ambiente.
- Enfrentamiento grupo y grupo.
- Enfrentamiento individuo y organización.

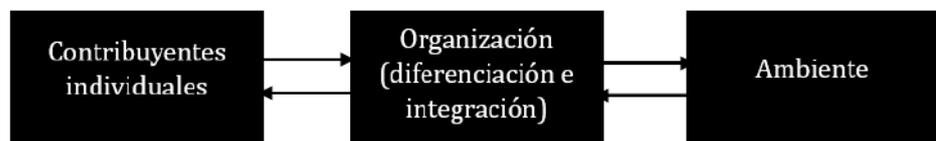


Figura 5. Enfrentamientos en una organización. Extraído de Chiavenato (2019, p.225).

3. **Teoría 3D de la eficacia general de Reddin.** El administrador debe ser competente en una pluralidad de escenarios, y su competencia se mide según la capacidad que tiene para modificar su estilo de forma pertinente

en escenarios de cambio. En este sentido, debe desarrollar tres habilidades básicas:

- a. *Sensibilidad situacional*. El gerente enfrenta los escenarios que ha diagnosticado y las fuerzas que están en juego en cada escenario.
- b. *Flexibilidad de estilo*. El gerente se adecúa y ajusta las fuerzas en juego, las cuales son oportunamente evaluadas y diagnosticadas.
- c. *Destreza de gestión situacional*. El gerente, lidia con cada escenario, es decir, tiene la capacidad de modificar el escenario.

Asimismo, en este modelo, el comportamiento gerencial está conformado por dos elementos básicos: la tarea y las relaciones con los individuos. En este sentido, existe el gerente que se enfoca en la tarea y el que se enfoca en las relaciones, generando cuatro estilos básicos. Dichos estilos gerenciales básicos pueden cambiar desde lo menos eficaz hasta lo más eficaz. Cada escenario necesita de una estrategia única. La eficacia está en aplicar el estilo gerencial más oportuno para cada escenario.



Figura 6. Los cuatro estilos gerenciales básicos de la teoría 3D. Extraído de Chiavenato (2019, p.225).

2.2.2 Competitividad empresarial

A. Definiciones

Garrell (2021) asevera que la competitividad empresarial comprende la cualidad que posee una organización para competir efectivamente en su sector, lo cual incluye tener ventaja sobre sus competidores, en innovación, productividad y globalización. Dichos elementos clave incidirán en la satisfacción del cliente, en el afianzamiento de la empresa en el mercado, en su crecimiento permanente, y en su rentabilidad y éxito.

En palabras de Palomo & Pedroza (2018), la competitividad empresarial establece la capacidad de una empresa para conseguir, mantener e incrementar una ventaja en relación a sus rivales fundamentada en un comportamiento superior en el mercado, en términos de calidad, costos o diferenciación.

De acuerdo con Parra, López, & Ramírez (2019), la competitividad empresarial es aquella inclinación que tiene una empresa para mantener su posición aventajada en diversos mercados, lo cual le permite crecer y desarrollarse en términos económicos y sociales de forma sobresaliente y continua. Cabe resaltar que dicha competitividad se conseguirá cuando la empresa realice actividades innovadoras y productivas.

B. Dimensiones de la competitividad empresarial

Garrell (2021) declara que existen tres elementos clave que las empresas deben tener en cuenta para ser competitivos en su sector, los cuales son:

a. Innovación

La innovación busca conseguir los mejores resultados de la actividad que desarrolla una empresa, teniendo en cuenta que esta puede insertar mejoras

en todas sus actividades. Asimismo, cada uno de los procesos de las empresas deben analizarse de manera conjunta, tanto por aquellos que los ejecutan, quienes conocen mejor sus problemáticas y puntos débiles, como por aquellos que conocen los avances y nuevos conocimientos y recursos tecnológicos. En consecuencia, la innovación, además de aplicarse a la manera en cómo se hacen las cosas, debe actuar sobre los bienes y servicios.

Dado que los productos son los que marcan la diferenciación entre una empresa y otra y, además, definen la aceptación de estas, es fundamental que el proceso de innovación actúe sobre estos. La innovación en los productos brinda mayores tasas de competitividad, dado que incrementa los bienes tangibles e intangibles que incorpora el producto, lo cual define el valor que el mercado les entrega.

Es fundamental resaltar que el proceso de innovación debe efectuarse sobre el núcleo central de la empresa, es decir, sobre las personas, quienes aportan su talento y capacidades, permitiendo el desarrollo de actividades, la adaptación de la empresa a nuevos entornos, así como a conseguir el progreso y evolución de la misma.

b. Productividad

La productividad comprende aquella cantidad de recursos que se emplean para originar una determinada cantidad de bienes o servicios, teniendo en cuenta unas especificaciones específicas y una calidad establecida.

Los diferentes tipos de productos poseen rentabilidades distintas, sobre todo, necesitan ser revisados de manera sistemática, aquellos que poseen

márgenes más ajustados, debido a que, sin valores óptimos de productividad, las empresas no logran ser competitivas ni a medio ni a largo plazo.

Para conseguir una productividad óptima es vital que se tomen decisiones fundamentadas en información concisa y veraz y que, además, la empresa cuente con sistemas de gestión y tres elementos importantes:

1. *Capital humano*. Elemento esencial para conseguir óptimos niveles de productividad. Por esta razón, todos los miembros de una empresa deben comprometerse, colaborar y esforzarse para conseguir dicha productividad.
2. *Infraestructura*. Las organizaciones deben poseer infraestructuras idóneas que contribuyan y posibiliten el desarrollo de sus actividades, como sistemas de información o laboratorios de test. Estas infraestructuras deben ayudar a aumentar el rendimiento del capital humano.
3. *Entorno*. Las empresas deben comprender que el entorno es cambiante y que, por lo tanto, la economía global está interconectada. En este sentido, deben tener en cuenta infraestructuras de movilidad, así como estrategias de logística.

c. Globalización

La globalización implica la integración y la interacción en múltiples aspectos, como el intercambio comercial y financiero, la circulación de información y tecnología, la movilidad de personas, la difusión cultural y la conexión a través de redes globales.

En este sentido, la globalización presenta enormes oportunidades para que las organizaciones puedan desarrollarse y ser competitivas, considerando y siendo respetuosas con el contexto natural, cultural y medioambiental.

El primer factor que se debe tener en cuenta en relación con la globalización es la ubicación pertinente de una empresa y la accesibilidad de esta a los mercados. Para realizar este análisis se debe considerar al producto. Por consiguiente, el segundo factor es este, lo cual incluye sus características, valor, precios, seducción del mismo, entre otros. En caso de que el producto pueda conseguir un alcance global o sus cantidades puedan ser significativas en el mercado doméstico, entonces, se puede contemplar la idea de una ubicación transnacional para conseguir ventajas competitivas.

Finalmente, la calidad empresarial es el tercer factor que se debe tener en cuenta en relación con la globalización. La calidad empresarial busca que una empresa se transforme en líder a escala mundial gracias a los productos que ofrece al mercado. Solo aquellas organizaciones que poseen la inclinación de liderar su sector y marcar la velocidad de las innovaciones pueden producir ventajas importantes.

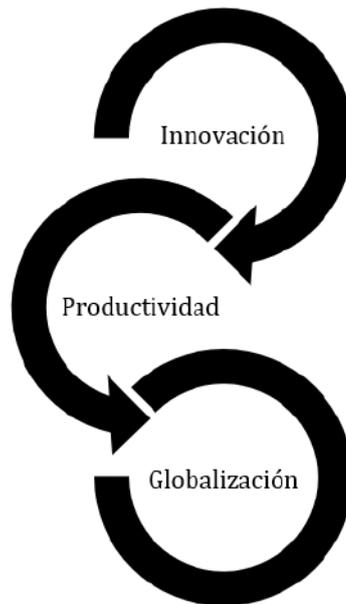


Figura 7. Elementos clave de la competitividad empresarial.

C. Competitividad y la ventaja competitiva

Galeana & Valenzo (2019) mencionan que la competitividad se relaciona con la ventaja competitiva, así como con la tecnología y el valor, en sus distintos modelos, desde los accionistas hasta los clientes y *stakeholders*.

Autores, como Porter, explican que la ventaja competitiva comprende aquel valor que es superior al de la competencia y que ha sido creado por una empresa para sus clientes. Dicha ventaja competitiva conduce a la competitividad de la empresa, traduciéndose en un mejor y mayor desempeño de esta.

El hecho que una empresa posea ventaja competitiva significa que tiene una o más capacidades a diferencia de sus competidores, como, por ejemplo, mayor calidad, precios más bajos, menor tiempo de entrega, entre otros. Dichas capacidades logran que el rendimiento general de la organización mejore.

Bajo esta perspectiva, las organizaciones deben buscar ventajas competitivas que sean sostenibles. La competitividad empresarial sostenible es aquella capacidad

que tiene una entidad para combinar de forma sinérgica todos sus recursos con el propósito de alcanzar una mayor productividad, rentabilidad, eficiencia y sostenibilidad a largo plazo.

Existen diferentes estrategias que las empresas pueden aplicar para conseguir mayores ventajas competitivas, siendo una de ellas la tecnología, la cual incide en la competitividad empresarial y, además, amplía el alcance de la competencia en el mercado. En consecuencia, la tecnología es básica para sostener una ventaja competitiva y es utilizada para propiciar la gestión de las relaciones con los clientes, la fabricación, compras y actividades relacionadas con la cadena de suministro. Además, la tecnología fortalece la competitividad de las organizaciones.

Asimismo, otra estrategia que se debe considerar es la gestión de inventarios, la cual puede conducir hacia una ventaja competitiva mejorada y un desempeño organizacional óptimo.

D. Competitividad y sostenibilidad empresarial

Monroy (2021) asevera que la sostenibilidad es, hoy por hoy, un pilar esencial para las empresas. Esto se traduce en la introducción de sistemas de producción más sofisticados y la creación de productos más sostenibles.

Sin importar la naturaleza del negocio, lo sostenible o responsable se ha vuelto sumamente importante para las organizaciones en condiciones de competitividad y rentabilidad. Y es que, si las empresas desean sobrevivir a largo plazo en un entorno tan competitivo como el actual, se vuelve inevitable su transición hacia la sostenibilidad.

El compromiso con la sostenibilidad puede conllevar y permitir a una empresa a posicionarse de mejor manera en el mercado. Es esencial resaltar que las decisiones responsables no hacen a un lado los aspectos financieros de una empresa, debido a que estos no se pueden mover o cambiar a la naturaleza de la misma. No obstante, la sostenibilidad puede llegar a ser un pilar importante para potenciar lo económico y armonizarlo con la sociedad y el planeta.

Diversos estudios señalan que las empresas que apuestan por la sostenibilidad empresarial mejoran su imagen y reputación, incrementan la motivación de los colaboradores, satisfacen a los clientes y consiguen un aumento de ventajas competitivas.

Algunas ventajas competitivas que obtienen las empresas con un enfoque sostenibles son:

1. *Innovación y oportunidad.* Las prácticas de responsabilidad social y ambiental pueden ser un elemento decisivo en el momento de crear nuevas oportunidades. Implementar iniciativas con impacto positivo puede generar desafíos complejos; sin embargo, estos desafíos pueden convertirse en oportunidades de mercado, apoyados por la innovación.
2. *Crecimiento y rentabilidad.* La economía se está transformando, a la vez que las metas sociales y ambientales se están volviendo más exigentes. En este sentido, es indispensable que las diferentes actividades económicas se ajusten con objetivos de responsabilidad social, si desean consolidar su rentabilidad en el futuro.
3. *Motivación.* La motivación de los colaboradores es una gran socia al momento de efectuar prácticas de sostenibilidad empresarial. Esta es un

factor esencial que contribuye a que el colaborador realice sus actividades de manera más eficiente al sentirse satisfecho con su trabajo y, por ende, contribuir en beneficio de la empresa.

4. *Fortaleza y confianza.* El mercado comienza a tener en cuenta a la sostenibilidad como un elemento necesario y la sociedad es extraña a este hecho. Un plan de sostenibilidad no solo promueve de forma positiva la reputación de una entidad, sino que, además, crea confianza y fidelización entre los *stakeholders*. De igual forma, fortalece al equipo de colaboradores, quienes se unen hacia un mismo propósito y cultura empresarial fundamentada en valores y bienestar social.

2.3.1 Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional (DO) surge en la década de 1950 como una respuesta para encarar los desafíos y complejidades que enfrentaban las organizaciones en un escenario empresarial en cambio permanente. Tiene sus raíces en la psicología, la sociología y la teoría de sistemas. Basado en las ideas de Kurt Lewin, Ronald Lippitt y otros psicólogos sociales, el DO se desarrolló como un enfoque sistemático y colaborativo que busca mejorar la efectividad organizacional a través del cambio planeado y la mejora continua. Este enfoque se centra en la participación de los colaboradores, la facilitación del cambio, la mejora de la comunicación, el desarrollo del liderazgo y la promoción de la cultura de la organización como elementos clave para lograr un cambio organizacional positivo y sostenible.

2.3.2 Competitividad empresarial

La competitividad empresarial tiene sus raíces en la economía y la teoría empresarial, y se ha desarrollado a lo largo del tiempo en respuesta a las presiones del mercado y la búsqueda constante de ventajas competitivas. Surge de la teoría económica clásica, donde la competencia entre empresas se considera un motor para mejorar la eficiencia y la innovación. A medida que las economías se volvieron más globalizadas y dinámicas, el concepto de competitividad empresarial se intensificó, destacando la importancia de la eficiencia en costos, la diferenciación de productos, la capacidad de innovación, la gestión estratégica y la adaptabilidad a los cambios del entorno. Este enfoque ha llevado a que las empresas busquen constantemente nuevas formas de mejorar su posición en el mercado y satisfacer las demandas de los consumidores, impulsando así la evolución y el desarrollo de estrategias comerciales más eficaces y sostenibles.

2.4. Definición de términos básicos

Desarrollo organizacional

Comprende un esfuerzo conjunto que busca aplicar un cambio planeado que engloba a toda la organización. Asimismo, conforma un programa educativo de largo plazo que está encaminado a enriquecer y optimizar los procesos de la organización, a través de una administración más competente, con la cooperación de un agente de cambio, integrando la ciencia del comportamiento organizacional (Chiavenato, 2019).

Clima organizacional

Está compuesta por las percepciones compartidas que tienen los colaboradores acerca de su empresa y su entorno laboral (Robbins & Judge, 2017).

Trabajo en equipo

Engloba estrategias, procedimientos y metodologías que emplean los colaboradores para conseguir las metas establecidas por la empresa (Torres et al., 2019).

Comunicación

Engloba una serie de actividades y procedimientos orientados hacia un efectivo flujo de mensajes que se entregan entre los integrantes de la organización, o entre esta última y su entorno (Torres et al., 2019).

Motivación

Es un factor emocional imprescindible en el ser humano, debido a que un individuo motivado realiza sus actividades con empatía y sin sobreesfuerzos. En otras palabras, un individuo motivado en una organización puede conseguir resultados muy positivos dentro de ella, sobre todo, en el logro de los objetivos establecidos (Torres et al., 2019).

Cultura organizacional

Nace de los valores, principios, costumbres y maneras de realizar los asuntos, que comparten los integrantes de una empresa, y que impactan en la forma en que actúan y que diferencian a la empresa entre todas las demás (Robbins & Coulter, 2018).

Comportamiento organizacional

Engloba los actos y actitudes de los individuos en la organización. El comportamiento organizacional (CO) emplea el estudio sistemático para desenvolver de mejor forma el comportamiento laboral en toda la entidad (Torres et al., 2019).

Liderazgo

Es una técnica de dirección que impacta en el desarrollo de la actividad organizacional. Asimismo, es un elemento estratégico esencial que podría llegar a ser una ventaja competitiva para cualquier empresa (Torres et al., 2019).

Políticas y procedimientos organizacionales

Permiten difundir de forma completa y efectiva los conocimientos, experiencias y cultura organizacional a los colaboradores que recién ingresan y a los que son promovidos hacia un nuevo puesto. Documenta la experiencia que ha ido adquiriendo la organización a través de los años (Torres et al., 2019).

Competitividad empresarial

Establece la capacidad de una entidad para conseguir, mantener e incrementar una ventaja en relación a sus rivales fundamentada en un comportamiento superior en el mercado, en términos de calidad, costos o diferenciación (Palomo & Pedroza, 2018).

Innovación

Busca conseguir los mejores resultados de la actividad que desarrolla una empresa, teniendo en cuenta que esta puede insertar mejoras en todas sus actividades (Torres et al., 2019).

Productividad

Comprende aquella cantidad de recursos que se emplean para originar una determinada cantidad de bienes o servicios, teniendo en cuenta unas especificaciones específicas y una calidad establecida (Torres et al., 2019).

Globalización

Implica la integración y la interacción en múltiples aspectos, como el intercambio comercial y financiero, la circulación de información y tecnología, la movilidad de personas, la difusión cultural y la conexión a través de redes globales (Torres et al., 2019).

2.5. Hipótesis de la investigación

2.5.1. Hipótesis general

El desarrollo organizacional se relaciona significativamente con la competitividad empresarial de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023.

2.5.2. Hipótesis específicas

- El desarrollo organizacional se relaciona significativamente con la innovación de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023.
- El desarrollo organizacional se relaciona significativamente con la productividad de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023.
- El desarrollo organizacional se relaciona significativamente con la globalización en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023.

2.6. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	NIVEL DE MEDICIÓN	ESCALA
VARIABLE 1: DESARROLLO ORGANIZACIONAL	El desarrollo organizacional (DO) comprende un esfuerzo que es planeado por la organización y que, administrado por la directiva de la misma, con el propósito de incrementar la efectividad organizacional y bienestar mediante intervenciones planeadas en los procesos organizacionales. Dichas intervenciones se aplican considerando las ciencias del comportamiento (Torres et al., 2019).	Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones de las oficinas - Capacidad organizacional - Relaciones interpersonales - Autonomía 	1 – 4	Ordinal	Likert
		Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Asignación de roles - Comunicación interpersonal - Definición de objetivos 	5 – 7		
		Comunicación organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación interna - Comunicación externa 	8 – 9		
		Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación intrínseca - Motivación extrínseca - Motivación trascendente 	10 – 12		
		Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Valores y creencias - Tradiciones y rituales - Historias y narrativas - Estructura y sistemas 	13 – 16		
		Comportamiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel individual - Nivel grupal - Nivel organizacional 	17 – 19		

		Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Retroalimentación - Inspiración - Integridad y ética - Desarrollo de otros 	20 – 23		
		Políticas y procedimientos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos internos - Políticas 	24 – 25		
VARIABLE 2: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	La competitividad empresarial comprende la cualidad que posee una organización para competir efectivamente en su sector, lo cual incluye tener ventaja sobre sus competidores, en innovación, productividad y globalización. Dichos elementos clave incidirán en la satisfacción del cliente, en el afianzamiento de la empresa en el mercado, en su crecimiento permanente, y en su rentabilidad y éxito (Garrell, 2021).	Innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades empresariales - Procesos empresariales - Productos 	26 – 28	Ordinal	Likert
		Productividad	<ul style="list-style-type: none"> - Capital humano - Infraestructura - Entorno 	29 – 31		
		Globalización	<ul style="list-style-type: none"> - Accesibilidad a los mercados - Seducción del producto - Calidad empresarial 	32 – 34		

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

3.1.1. Enfoque

Se siguió un estudio cuantitativo.

El modelo cuantitativo busca analizar y explicar la realidad a través de medios que sean cuantificables, es decir, que permitan medir los datos, indicadores o estadísticos relacionados con la unidad de análisis de la investigación (Pimienta & De la Orden, 2017).

3.1.2. Diseño

Se elaboró una investigación no experimental de corte transversal.

Un estudio no experimental comprende aquel que no es manipulado intencionalmente, es decir, en este diseño el investigador observa los fenómenos en su contexto natural para, después, realizar un análisis de ellos (Hernández & Mendoza, 2018).

Una investigación transversal es aquella en la cual la información de la unidad de análisis se consigue en un único momento (Bernal, 2016).

3.1.3. Nivel

El alcance de la investigación fue correlacional.

Una investigación correlacional es llamada así cuando busca encontrar las relaciones o asociaciones entre las variables en indagación o los resultados de estas (Bernal, 2016).

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población comprende el total de casos que coinciden y se adecúan con ciertas especificaciones delimitadas por el investigador (Hernández & Mendoza, 2018).

La población reúne a los 1200 trabajadores pertenecientes a la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi.

3.2.2. Muestra

La muestra reúne aquella fracción de la población que es representativa de la misma y de la que se recolectarán los datos e información (Hernández & Mendoza, 2018).

Para hallar el valor de la muestra se empleó la fórmula de poblaciones finitas:

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

En donde:

- **n** = tamaño de la muestra
- **P y Q** = probabilidad de la población de estar (P) o no (Q) incluidas en la muestra. P y Q tienen el valor de 0.5 cada uno.
- **Z** = valor de la tabla de distribución normal estándar (1.96)
- **N** = Total de la población.
- **e** = Representa el error estándar de la estimación (0.05)

Reemplazando se tuvo:

$$n = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)(1200)}{(1200 - 1)(0.05^2) + (1.96^2)(0.5)(0.5)}$$

$$n = 291$$

Participaron 291 trabajadores, quienes representan a la muestra.

3.3. Técnicas de recolección de datos

3.3.1. Técnicas

La encuesta busca aunar información sobre la opinión y estimación de los sujetos seleccionados para el estudio (Pimienta & De la Orden, 2017).

3.3.2. Instrumento

El cuestionario contiene una serie de preguntas que son puntualizadas en una tabla y que deben ser respondidas por los encuestados. Cabe resaltar que las preguntas deben redactarse de manera sencilla, con la intención de que sean respondidas en el menor tiempo posible (Arias, Holgado, Tafur, & Vásquez, 2022).

El cuestionario contiene 34 ítems, los cuales fueron respondidos considerando la escala de Likert.

3.4. Técnicas para el procedimiento de la información

Se gestionaron los datos por medio de dos softwares: Excel e IBM SPSS Statistics. El primero aportó en el análisis descriptivo; mientras que, el segundo contribuyó a verificar las hipótesis de esta investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

4.1.1 Resultados de la primera variable y sus dimensiones

Tabla 1

Desarrollo organizacional

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	40	14%
DEFICIENTE	163	56%
REGULAR	88	30%
TOTAL	291	100%

Nota: Test aplicado en Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A.

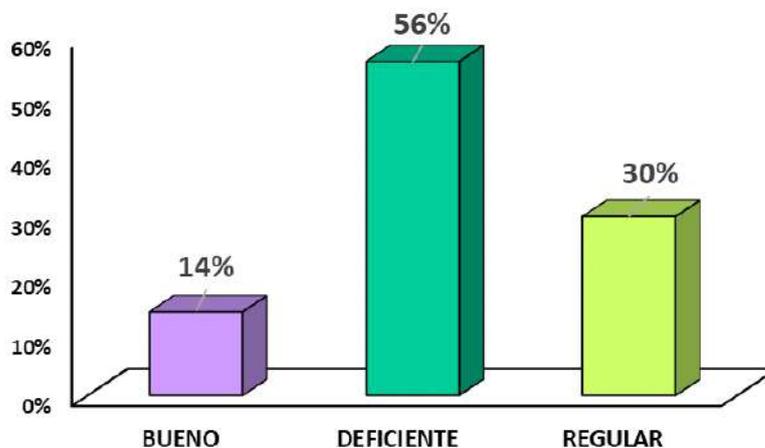


Figura 8. Desarrollo organizacional

De acuerdo con los resultados, aproximadamente el 56% de los encuestados considera que el desarrollo organizacional en la empresa agraria Azucarera Andahuasi es deficiente, ya que se carece de atención a las necesidades y preocupaciones del personal generando un clima negativo, no se llega a fomentar la colaboración entre los diversos equipos y áreas de trabajo obstaculizando el alcance de objetivos comunes, la comunicación organizacional resulta ser inadecuada afectando negativamente las coordinaciones y decisiones, existe una ausencia de motivación que impacta sobre la productividad y calidad de trabajo, la cultura

organizacional se ve acaparada por una falta de valores compartidos, normas poco claras o conductas poco éticas que terminan por afectar en la reputación de la empresa; además, se denota un comportamiento inadecuado con poco criterio que limita la innovación y mejora organizacional; los líderes no logran ser capaces de inspirar, motivar y guiar a los equipos generando desconfianzas y desalineación con los objetivos; mientras que las políticas y procedimientos de la empresa resultan ser inadecuados generando confusiones, falta de eficiencia, y afectando la percepción del trabajador para con su centro de trabajo. Sin embargo, el 30% de encuestados considera que el desarrollo organizacional en Azucarera Andahuasi es regular, mientras que apenas el 14% cree que es bueno.

Tabla 2*Clima organizacional*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	39	13%
DEFICIENTE	164	57%
REGULAR	88	30%
TOTAL	291	100%

Nota: Test aplicado en Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A.

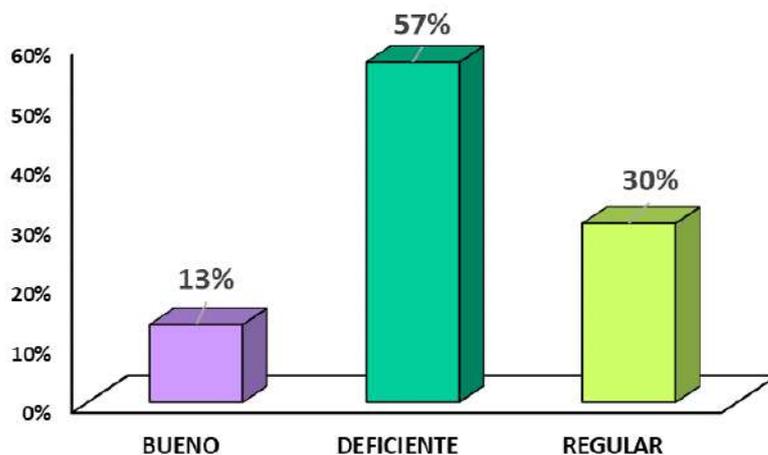


Figura 9. Clima organizacional

De acuerdo con los resultados, aproximadamente el 57% de los encuestados considera que el clima organizacional en la empresa agraria Azucarera Andahuasi es deficiente, ya que las instalaciones de trabajo están en condición de deterioro y en mal mantenimiento generando descontentos e incomodidades, se demuestra una poca capacidad de gestión adecuada de recursos, procesos y proyectos generando incertidumbres y desmotivaciones en el personal, las relaciones entre los trabajadores y entre estos y los jefes a cargos se ven eclipsadas por conflictos internos o falta de colaboraciones que generan un ambiente tenso y poco productivo, y, asimismo, se evidencia una falta de autonomía en los trabajadores generando frustraciones, desmotivaciones, y subestimación de capacidades. Sin embargo, el 30% de encuestados considera que el clima organizacional en Azucarera Andahuasi es regular, mientras que apenas el 13% cree que es bueno.

Tabla 3
Trabajo en equipo

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	28	10%
DEFICIENTE	179	61%
REGULAR	84	29%
TOTAL	291	100%

Nota: Test aplicado en Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A.

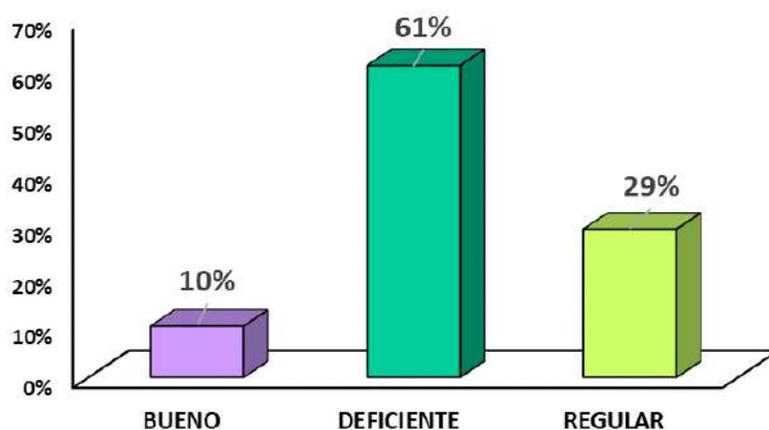


Figura 10. Trabajo en equipo

De acuerdo con los resultados, aproximadamente el 61% de los encuestados considera que el trabajo en equipo dentro de la empresa agraria Azucarera Andahuasi es deficiente, ya que se cuenta con una asignación de roles que resulta ser confusa o desequilibrada generando conflictos internos y falta de eficiencia en las actividades, existe una falta de comunicación asertiva dentro de los grupos de trabajo afectando negativamente sobre la productividad y la calidad de las labores, y se puede apreciar que los objetivos no se encuentran bien definidos y compartidos dificultando las coordinaciones y el rendimiento total de los equipos. Sin embargo, el 29% de encuestados considera que el trabajo en equipo de Azucarera Andahuasi es regular, mientras que apenas el 10% cree que es bueno.

Tabla 4*Comunicación organizacional*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	42	14%
DEFICIENTE	159	55%
REGULAR	90	31%
TOTAL	291	100%

Nota: Test aplicado en Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A.

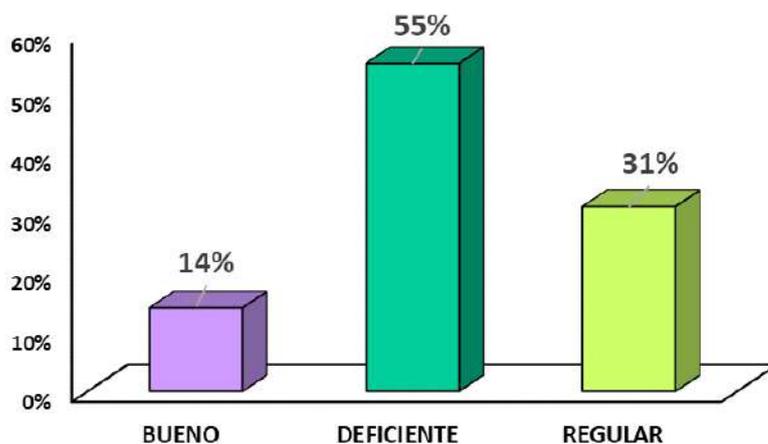


Figura 11. Comunicación organizacional

De acuerdo con los resultados, aproximadamente el 55% de los encuestados considera que la comunicación organizacional de la empresa agraria Azucarera Andahuasi es deficiente, ya que la comunicación interna se ve afectada por una ausencia de canales efectivos de comunicación, unas considerables barreras comunicativas, y una cultura de comunicación deficiente; mientras que la comunicación externa se ve afectada por una ausencia de estrategias de comunicación participativa para con los clientes, proveedores, y comunidad en general, una inconsistencia en los mensajes, y una capacidad limitada de respuestas oportunas que realcen la reputación de la empresa. Sin embargo, el 31% de encuestados considera que la comunicación organizacional de Azucarera Andahuasi es regular, mientras que apenas el 14% cree que es buena.

Tabla 5
Motivación

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	50	17%
DEFICIENTE	161	55%
REGULAR	80	28%
TOTAL	291	100%

Nota: Test aplicado en Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A.

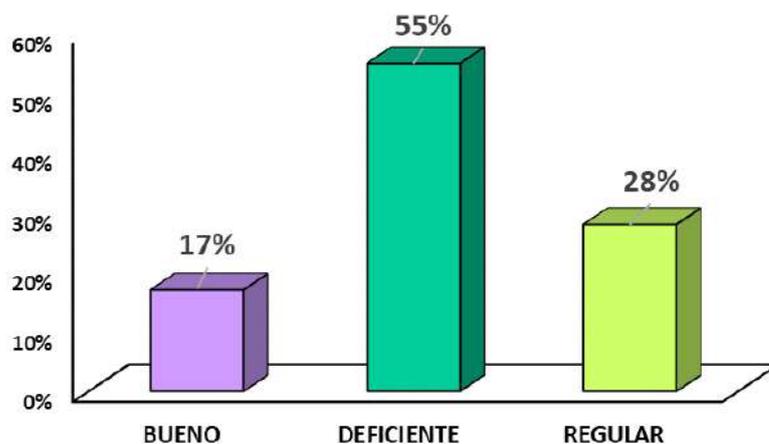


Figura 12. Motivación

De acuerdo con los resultados, aproximadamente el 55% de los encuestados considera que la motivación en la empresa agraria Azucarera Andahuasi es deficiente, ya que la motivación intrínseca se ve afectada por una ausencia de conexión con el trabajo y una falta de autonomía y creatividad, mientras que la motivación extrínseca se ve afectada por unos pocos incentivos otorgados, resultando en su mayoría ser inadecuados, y una falta de reconocimiento no económico, asimismo, la motivación trascendente se ve perjudicada por la carencia de oportunidades para contribuir al bien común, y por unas conexiones con poco valores y propósitos mayores de desarrollo. Sin embargo, el 28% de encuestados considera que la motivación en Azucarera Andahuasi es regular, mientras que apenas el 17% cree que es buena.

Tabla 6*Cultura organizacional*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	28	9%
DEFICIENTE	171	59%
REGULAR	92	32%
TOTAL	291	100%

Nota: Test aplicado en Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A.

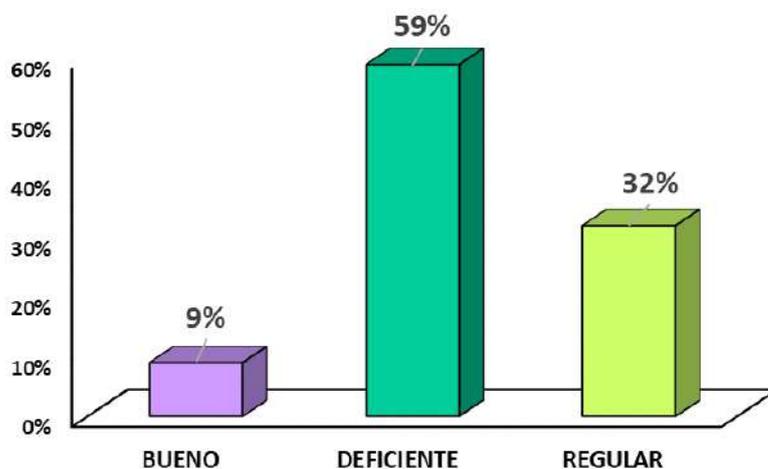


Figura 13. Cultura organizacional

De acuerdo con los resultados, aproximadamente el 59% de los encuestados considera que la cultura organizacional de la empresa agraria Azucarera Andahuasi es deficiente, ya que se predispone de una inconsistencia entre los valores declarados y las acciones junto a una ausencia de alineamiento con los valores individuales, se prevalecen tradiciones y rituales que carecen de significado o relevancia para el personal resultando en una cultura sin inspiración y estancada, las historias y narrativas que son compartidas dentro de la empresa llegan a ser negativas o desmotivadoras para el compromiso laboral, existe una cierta rigidez en la estructura organizacional y una incompatibilidad del sistema de recompensa y reconocimiento con los valores y objetivos de la empresa. Sin embargo, el 32% de encuestados considera que la cultura organizacional de Azucarera Andahuasi es regular, mientras que apenas el 9% cree que es buena.

Tabla 7

Comportamiento organizacional

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	30	10%
DEFICIENTE	171	59%
REGULAR	90	31%
TOTAL	291	100%

Nota: Test aplicado en Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A.

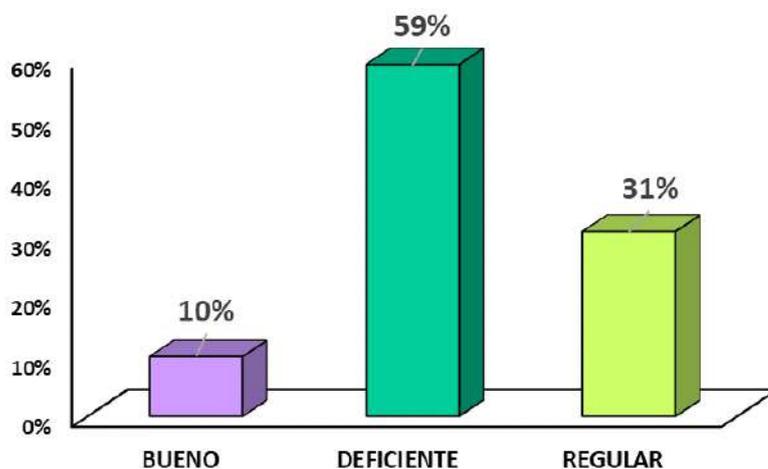


Figura 14. Comportamiento organizacional

De acuerdo con los resultados, aproximadamente el 59% de los encuestados considera que el comportamiento organizacional de empresa agraria Azucarera Andahuasi es deficiente, ya que se evidencia una notable falta de compromiso y resistencia al cambio en la conducta individual de la empresa conllevando a baja motivaciones y productividad, la conducta a nivel grupal se ve acaparada por conflictos interpersonales y una falta de cohesión que termina por afectar en la efectividad de las actividades, mientras que, la conducta a nivel organizacional se ve afectada por una cultura poco saludable y una desalineación con los objetivos, que resultan en desperdicios de recursos o pérdidas de crecimiento. Sin embargo, el 31% de encuestados considera que el comportamiento organizacional de Azucarera Andahuasi es regular, mientras que apenas el 10% cree que es bueno.

Tabla 8*Liderazgo*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	35	12%
DEFICIENTE	171	59%
REGULAR	85	29%
TOTAL	291	100%

Nota: Test aplicado en Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A.

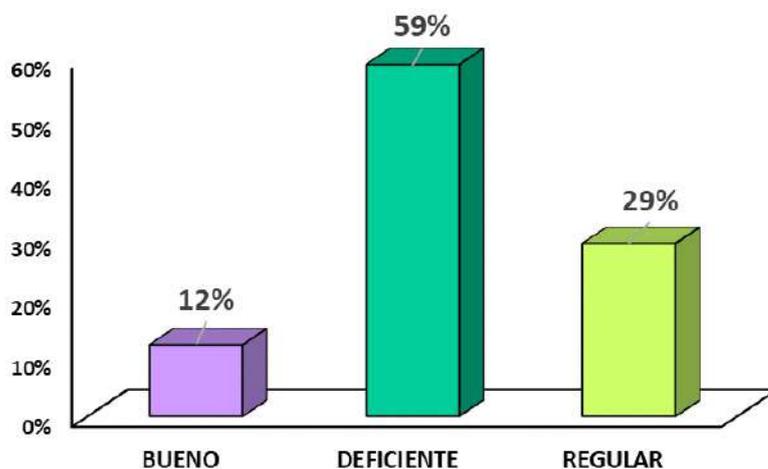


Figura 15. Liderazgo

De acuerdo con los resultados, aproximadamente el 59% de los encuestados considera que el liderazgo en la empresa agraria Azucarera Andahuasi es deficiente, ya que prevalece una ausencia de retroalimentaciones constructivas que dificulta la mejora continua y el alcance de objetivos, la inspiración organizacional se ve afectada por la carencia de una visión convincente y el trabajo encomendado sin orientación y ejemplos, la integridad y ética de trabajo se ven obstruidas por una falta de transparencia y honestidad, y porque no se hace énfasis en el desarrollo personal mediante limitadas delegaciones y empoderamientos que terminan por alimentar la desconfianza de los líderes para con los trabajadores. Sin embargo, el 29% de encuestados considera que el liderazgo en Azucarera Andahuasi es regular, mientras que apenas el 12% cree que es bueno.

Tabla 9

Políticas y procedimientos organizacionales

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	42	14%
DEFICIENTE	146	50%
REGULAR	103	36%
TOTAL	291	100%

Nota: Test aplicado en Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A.

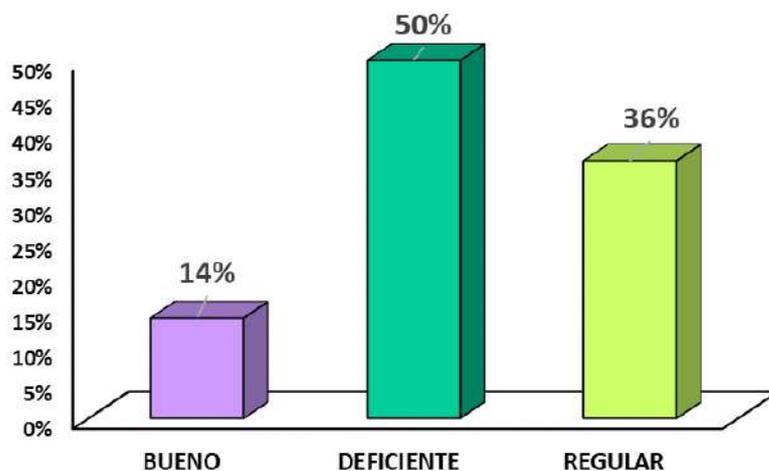


Figura 16. Políticas y procedimientos organizacionales

De acuerdo con los resultados, aproximadamente el 50% de los encuestados considera que las políticas y procedimientos organizacional de la empresa agraria Azucarera Andahuasi son deficientes, ya que los procesos internos vienen denotando una ineficiencia operativa junto a una falta de estandarización que terminan por afectar en la rentabilidad y la competitividad de la empresa, asimismo, las políticas actuales llegan a caracterizarse por una alta rigidez que termina por afectar en las innovaciones y aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio. Sin embargo, el 36% de encuestados considera que las políticas y procedimientos organizacionales de Azucarera Andahuasi son regulares, mientras que apenas el 14% cree que son buenas.

4.1.2 Resultados de la segunda variable y sus dimensiones

Tabla 10

Competitividad empresarial

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	43	15%
DEFICIENTE	169	58%
REGULAR	79	27%
TOTAL	291	100%

Nota: Test aplicado en Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A.

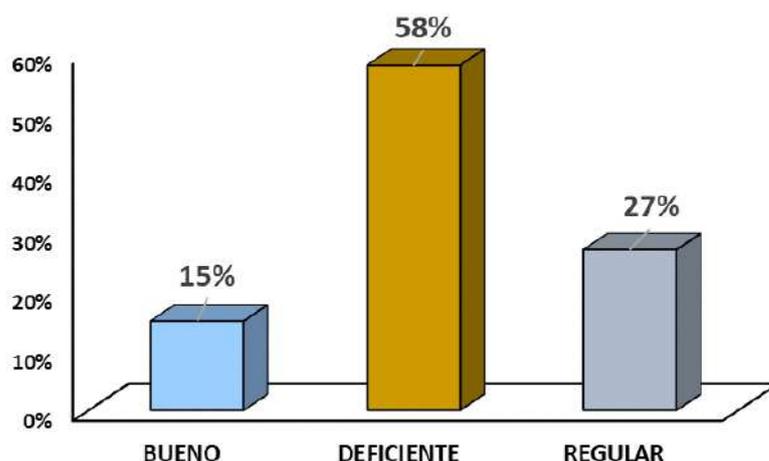


Figura 17. Competitividad empresarial

De acuerdo con los resultados, aproximadamente el 58% de los encuestados considera que la competitividad empresarial de la empresa agraria Azucarera Andahuasi es deficiente, ya que la innovación de la empresa se ve afectada por una notable falta de inversión en investigaciones y desarrollo junto a una interminable resistencia al cambio, sobre su nivel de productividad, se puede evidenciar que existe una falta de eficiencia sobre los procesos agrícolas y una escasez de mano de obra calificada para alcanzar la calidad necesaria en los productos, mientras que, la globalización de la empresa se ve obstruida por problemas de acceso a más mercados internacionales y una permanencia vulnerable de la calidad de los productos en mercados no locales. Sin embargo, el 27% de encuestados considera que la competitividad empresarial de Azucarera Andahuasi es regular, mientras que apenas el 15% cree que es buena.

Tabla 11
Innovación

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	41	14%
DEFICIENTE	167	57%
REGULAR	83	29%
TOTAL	291	100%

Nota: Test aplicado en Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A.

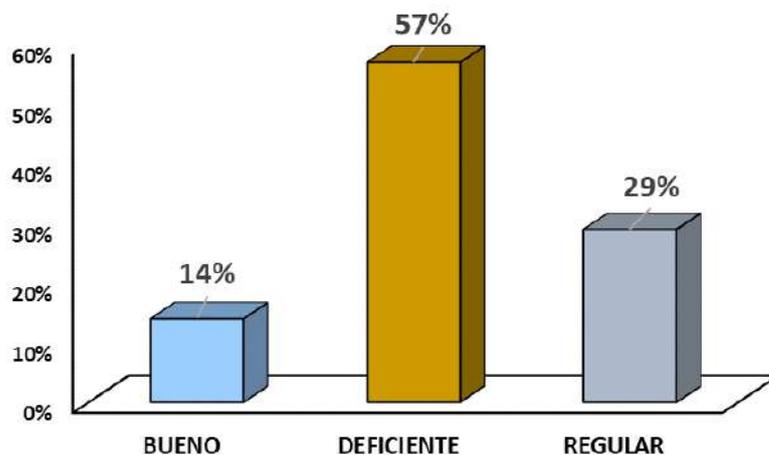


Figura 18. Innovación

De acuerdo con los resultados, aproximadamente el 57% de los encuestados considera que la innovación en la empresa agraria Azucarera Andahuasi es deficiente, ya que existe una falta de diversificación en las actividades agrícolas o de producción, y una considerable resistencia a nuevas prácticas o métodos de cultivo más eficientes y sostenibles; todos los procesos empresariales se ven afectados ante una poca promoción de la mejora continua, haciendo que la empresa no logre enfrentar exitosamente los diversos desafíos del mercado; y porque existe un estancamiento en la calidad y variedad de los productos, perdiendo ese atractivo en los consumidores y ese enfrentamiento con los competidores. Sin embargo, el 29% de encuestados considera que la innovación en Azucarera Andahuasi es regular, mientras que apenas el 14% cree que es buena.

Tabla 12
Productividad

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	45	16%
DEFICIENTE	184	63%
REGULAR	62	21%
TOTAL	291	100%

Nota: Test aplicado en Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A.

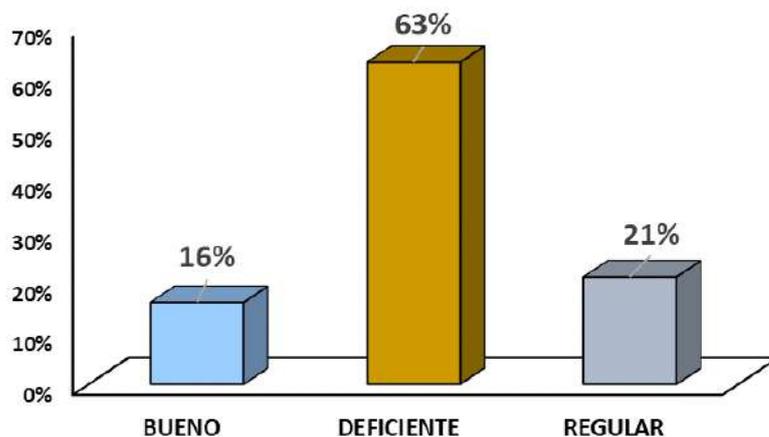


Figura 19. Productividad

De acuerdo con los resultados, aproximadamente el 63% de los encuestados considera que la productividad de la empresa agraria Azucarera Andahuasi es deficiente, ya que se viene afrontando una escasez de capital humano con las habilidades que se requiere para las actividades agrícolas de la empresa, resultando en disminuciones de la productividad y altos índices de rotación; la infraestructura de trabajo se ve acaparada por una ausencia de maquinaria y equipos adecuados para la realización efectiva de las operaciones, y porque existe una falta de medidas adecuadas de mitigación y adaptación ante factores climáticos y medioambientales. Sin embargo, el 21% de encuestados considera que la productividad de Azucarera Andahuasi es regular, mientras que apenas el 16% cree que es buena.

Tabla 13
Globalización

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	46	16%
DEFICIENTE	176	60%
REGULAR	69	24%
TOTAL	291	100%

Nota: Test aplicado en Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A.

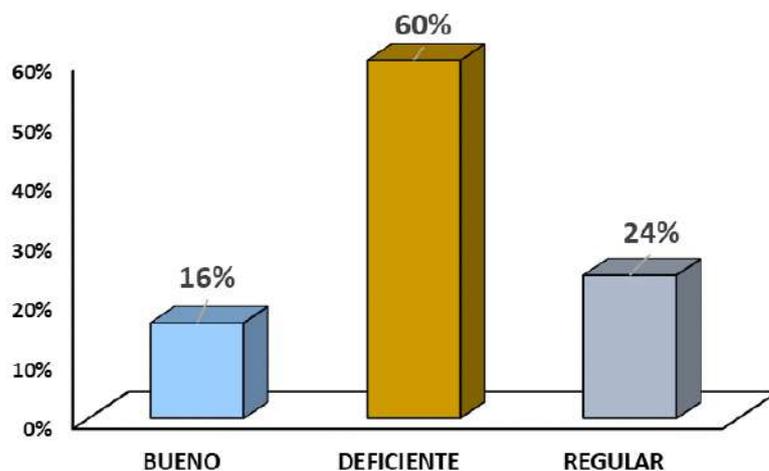


Figura 20. Globalización

De acuerdo con los resultados, aproximadamente el 60% de los encuestados considera que la globalización de la empresa agraria Azucarera Andahuasi es deficiente, ya que no se realizan investigaciones de mercado de acceso a otros mercados locales e internacionales, la seducción de los productos se ve amenazada ante la competencia extranjera y aquella diferencia cultural de los consumidores; además, no se logra tomar en cuenta aquellas expectativas de los clientes, socios, proveedores, distribuidores, entre otros. Sin embargo, el 24% de encuestados considera que la globalización de Azucarera Andahuasi es regular, mientras que apenas el 16% cree que es buena.

4.1.3 Tablas de contingencia y figuras

Tabla 14

Tabla cruzada de Desarrollo organizacional y Competitividad empresarial

		Competitividad empresarial			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Desarrollo organizacional	Bueno	7%	2%	5%	14%
	Deficiente	0%	48%	8%	56%
	Regular	8%	8%	14%	30%
Total		15%	58%	27%	100%

Nota: Test aplicado en Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A.

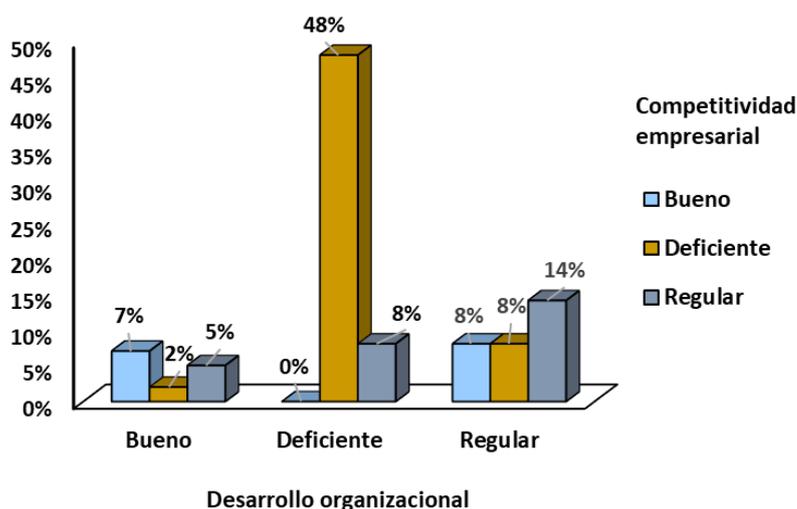


Figura 21. Desarrollo organizacional y Competitividad empresarial

En base al 48% de los encuestados, se considera al desarrollo organizacional y la competitividad empresarial de la empresa agraria Azucarera Andahuasi como deficientes. Para el 14% el D.O. y la competitividad empresarial son regulares. Para un primer 8% se considera al D.O. como deficiente y a la competitividad empresarial como regular. Para otro segundo 8% el D.O. es regular y la competitividad empresarial es bueno. Para un tercer 8% se considera al D.O. como regular y a la competitividad empresarial como deficiente. Para el 7% ambos aspectos son buenos. Para el 5% el D.O. es considerado como bueno y la competitividad empresarial como regular. Y solo para el 2% se considera al D.O. como bueno y a la competitividad empresarial como deficiente.

Tabla 15*Tabla cruzada de Desarrollo organizacional e Innovación*

		Innovación			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Desarrollo organizacional	Bueno	7%	2%	5%	14%
	Deficiente	0%	48%	8%	56%
	Regular	7%	7%	16%	30%
Total		14%	57%	29%	100%

Nota: Test aplicado en Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A.

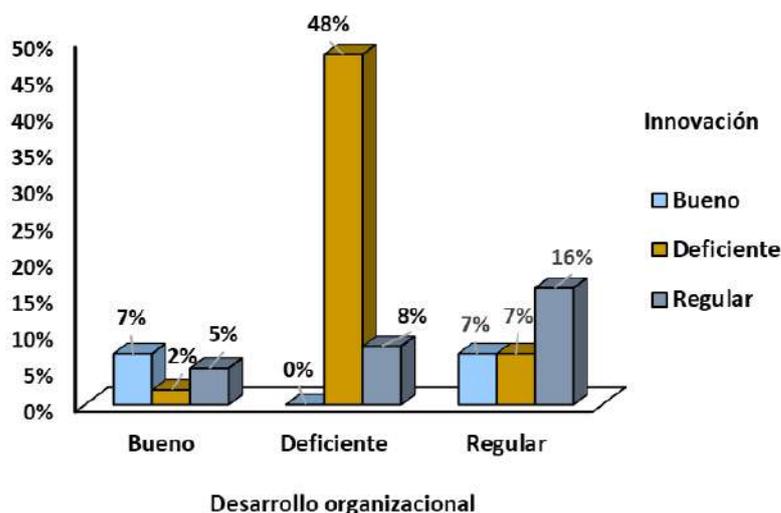


Figura 22. Desarrollo organizacional e Innovación

En base al 48% de encuestados, se considera al desarrollo organizacional y la innovación de la empresa agraria Azucarera Andahuasi como deficientes. Para el 16% el D.O. y la innovación son regulares. Para el 8% se considera al D.O. como deficiente y a la innovación como regular. Para un primer 7% ambos aspectos son buenos. Para un segundo 7% se considera al D.O. como regular y a la innovación como buena. Para un tercer 7% el D.O. es regular y la innovación es deficiente. Para el 5% el D.O. es considerado como bueno y la innovación como regular. Y solo para el 2% se considera al D.O. como bueno y a la innovación como deficiente.

Tabla 16*Tabla cruzada de Desarrollo organizacional y Productividad*

		Productividad			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Desarrollo organizacional	Bueno	8%	2%	4%	14%
	Deficiente	1%	51%	3%	55%
	Regular	7%	10%	14%	31%
Total		16%	63%	21%	100%

Nota: Test aplicado en Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A.

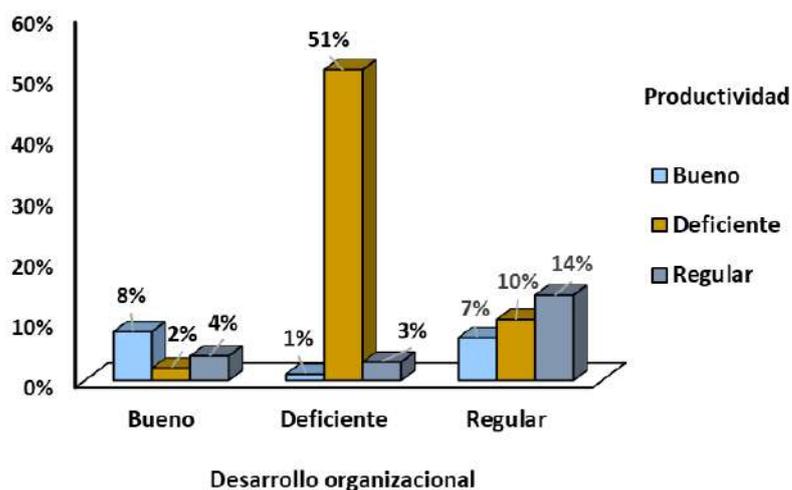


Figura 23. Desarrollo organizacional y Productividad

En base al 51% de encuestados, se considera al desarrollo organizacional y la productividad de la empresa agraria Azucarera Andahuasi como deficientes. Para el 14% el D.O. y la productividad son regulares. Para el 10% se considera al D.O. como regular y a la productividad como deficiente. Para el 8% ambos aspectos son buenos. Para el 7% se considera al D.O. como regular y a la productividad como buena. Para el 4% el D.O. es bueno y la productividad es regular. Para el 3% el D.O. es considerado como deficiente y la productividad como regular. Para el 2% se considera al D.O. como bueno y a la productividad como deficiente. Y solo para 1% el D.O. es considerado como deficiente y la productividad como buena.

Tabla 17*Tabla cruzada de Desarrollo organizacional y Globalización*

		Globalización			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Desarrollo organizacional	Bueno	7%	2%	5%	14%
	Deficiente	0%	49%	7%	56%
	Regular	9%	9%	12%	30%
Total		16%	60%	24%	100%

Nota: Test aplicado en Empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A.

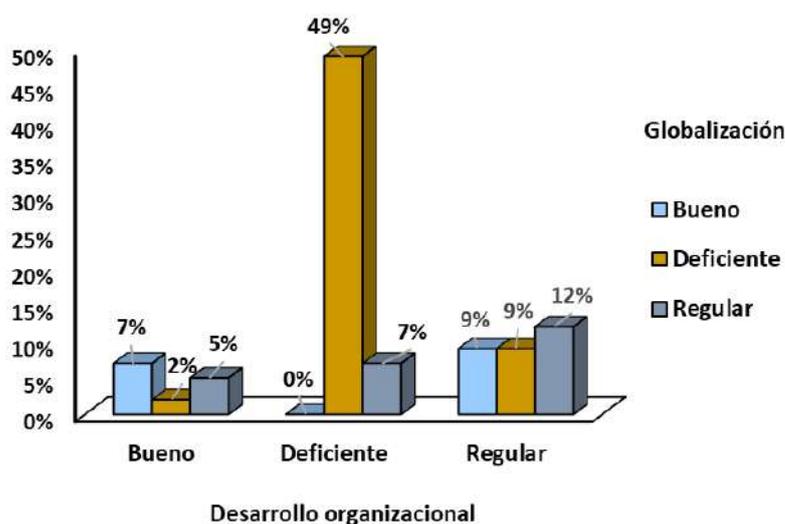


Figura 24. Desarrollo organizacional y Globalización

En base al 49% de encuestados, se considera al desarrollo organizacional y la globalización de la empresa agraria Azucarera Andahuasi como deficientes. Para el 12% el D.O. y la globalización son regulares. Para un 9% se considera al D.O. como regular y a la globalización como buena. Para otro 9% el D.O. resulta ser regular y la globalización resulta ser deficiente. Para un 7% ambos aspectos son buenos. Para otro 7% el D.O. es deficiente y la globalización es regular. Para el 5% el D.O. es considerado como bueno y la globalización como regular. Y solo para el 2% se considera al D.O. como bueno y a la globalización como deficiente.

4.1.4 Prueba de Normalidad

1. Hipótesis

Ho: Variables y dimensiones son normales

Ha: Variables y dimensiones no son normales

2. Significancia

Valor calculado (p) = 5%

3. Criterio

Reconocer la (Ho) cuando (p) resulta ser superior al 5%, o reconocer la (Ha), cuando (p) resulta ser inferior al 5%.

4. Resultado

Tabla 18
Prueba de normalidad

Variable y Dimensiones	Kolmogorov – Smirnov		
	Estadístico	Gl	Sig.
Desarrollo organizacional	0.153	291	0.000
Competitividad empresarial	0.132	291	0.000
Clima organizacional	0.151	291	0.000
Trabajo en equipo	0.166	291	0.000
Comunicación organizacional	0.184	291	0.000
Motivación	0.220	291	0.000
Cultura organizacional	0.135	291	0.000
Comportamiento organizacional	0.171	291	0.000
Liderazgo	0.203	291	0.000
Políticas y procedimientos organizacionales	0.212	291	0.000
Innovación	0.132	291	0.000
Productividad	0.193	291	0.000
Globalización	0.132	291	0.000

Nota. Elaboración propia

5. Decisión

Se reconoce que las significancias resultan inferiores al 5%, por ende, variables y dimensiones no son normales. Para las correlaciones es idóneo utilizar el estadístico Rho de Spearman.

4.2. Contrastación de hipótesis

4.2.1 Contrastación general

1. Hipótesis generales:

Ho: El desarrollo organizacional no se relaciona con la competitividad empresarial de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023.

Ha: El desarrollo organizacional se relaciona significativamente con la competitividad empresarial de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023.

2. Criterio:

Reconocer la (Ho) cuando (p) resulta ser superior al 5%, o reconocer la (Ha), cuando (p) resulta ser inferior al 5%.

3. Aplicación del SPSS

Tabla 19

Correlación entre Desarrollo organizacional y Competitividad empresarial

			Desarrollo organizacional	C.E.
Rho de Spearman	Desarrollo organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	0.672
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	291	291
	Competitividad empresarial	Coefficiente de correlación	0.672	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	291	291

Nota. Elaboración Propia

4. Conclusión

Se reconoce que hay una relación significativa entre el desarrollo organizacional y la competitividad empresarial dentro de la empresa agraria Azucarera Andahuasi, evidenciando un nivel moderado de 0.672.

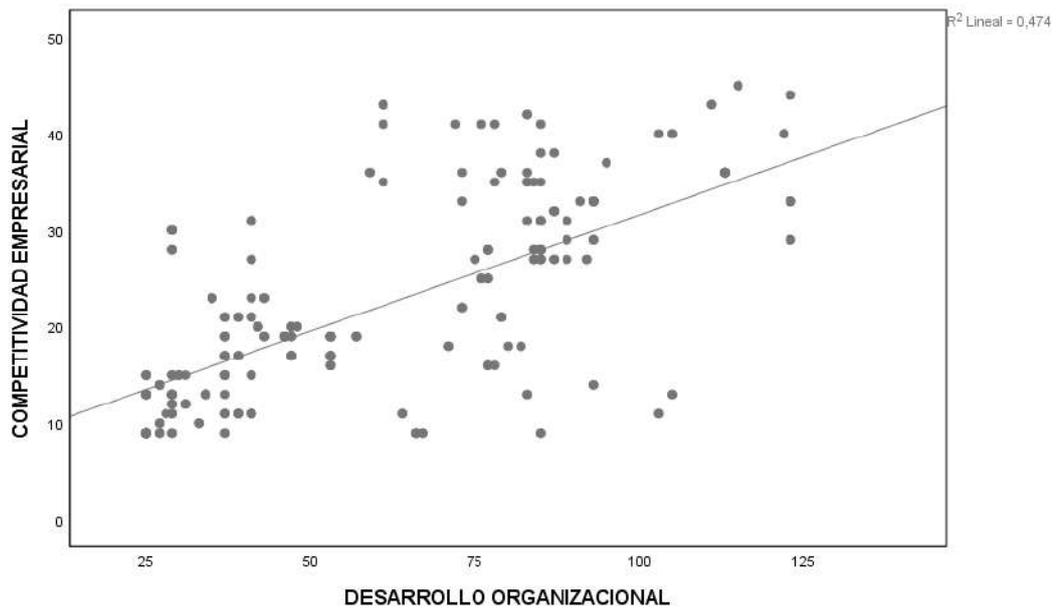


Figura 25. Correlación entre Desarrollo organizacional y Competitividad empresarial

Visualizando la cercanía de los puntos hacia la recta, se determina que la incidencia entre desarrollo organizacional y competitividad empresarial en dicha empresa agraria, resulta ser moderada.

4.2.2 Contratación de la primera hipótesis específica

1. Hipótesis:

Ho: El desarrollo organizacional no se relaciona con la innovación de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023.

Ha: El desarrollo organizacional se relaciona significativamente con la innovación de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023.

2. Criterio:

Reconocer la (Ho) cuando (p) resulta ser superior al 5%, o reconocer la (Ha), cuando (p) resulta ser inferior al 5%.

3. Aplicación del SPSS

Tabla 20

Correlación entre Desarrollo organizacional e Innovación

			Desarrollo organizacional	Innovación
Rho de Spearman	Desarrollo organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	0.675
		Sig. (bilateral)		0.000
	Innovación	N	291	291
		Coefficiente de correlación	0.675	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	291	291

Nota. Elaboración Propia

4. Conclusión

Se reconoce que hay una relación significativa entre el desarrollo organizacional y la innovación dentro de la empresa agraria Azucarera Andahuasi, evidenciando un nivel moderado de 0.675.

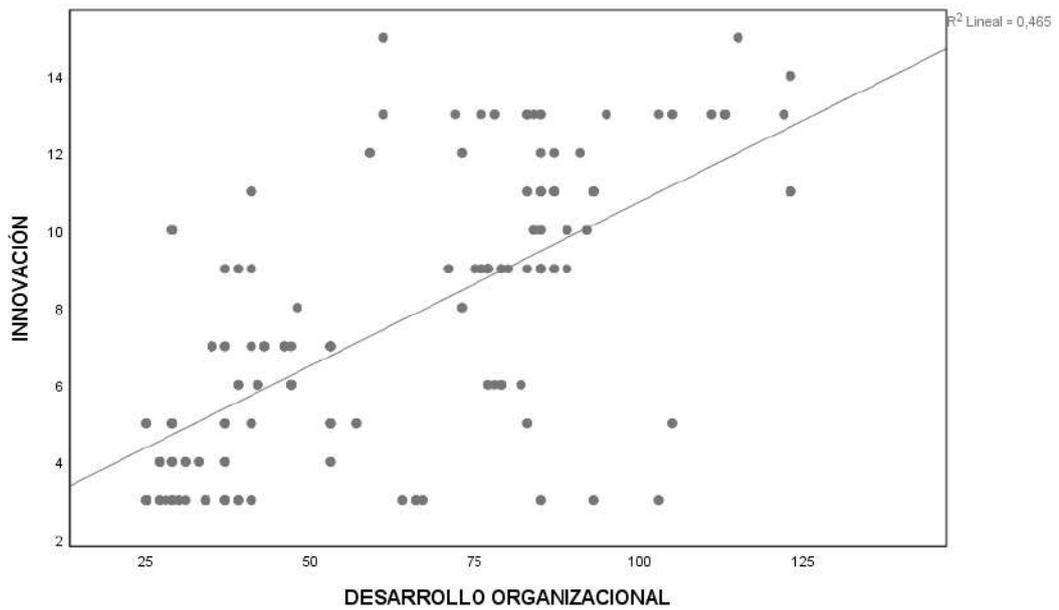


Figura 26. Correlación entre Desarrollo organizacional e Innovación

Visualizando la cercanía de los puntos hacia la recta, se determina que la incidencia entre el desarrollo organizacional con la innovación en dicha empresa agraria, resulta ser moderada.

4.2.3 Contratación de la segunda hipótesis específica

1. Hipótesis:

Ho: El desarrollo organizacional no se relaciona con la productividad de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023.

Ha: El desarrollo organizacional se relaciona significativamente con la productividad de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023.

2. Criterio:

Reconocer la (Ho) cuando (p) resulta ser superior al 5%, o reconocer la (Ha), cuando (p) resulta ser inferior al 5%.

3. Aplicación del SPSS

Tabla 21

Correlación entre Desarrollo organizacional y Productividad

			D.O.	Productividad
	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	0.614
		Sig. (bilateral)		0.000
Rho de Spearman	Productividad	N	132	132
		Coeficiente de correlación	0.614	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	132	132

Nota. Elaboración Propia

4. Conclusión

Se reconoce que hay una relación significativa entre el desarrollo organizacional y la productividad dentro de la empresa agraria Azucarera Andahuasi, evidenciando un nivel moderado de 0.614.

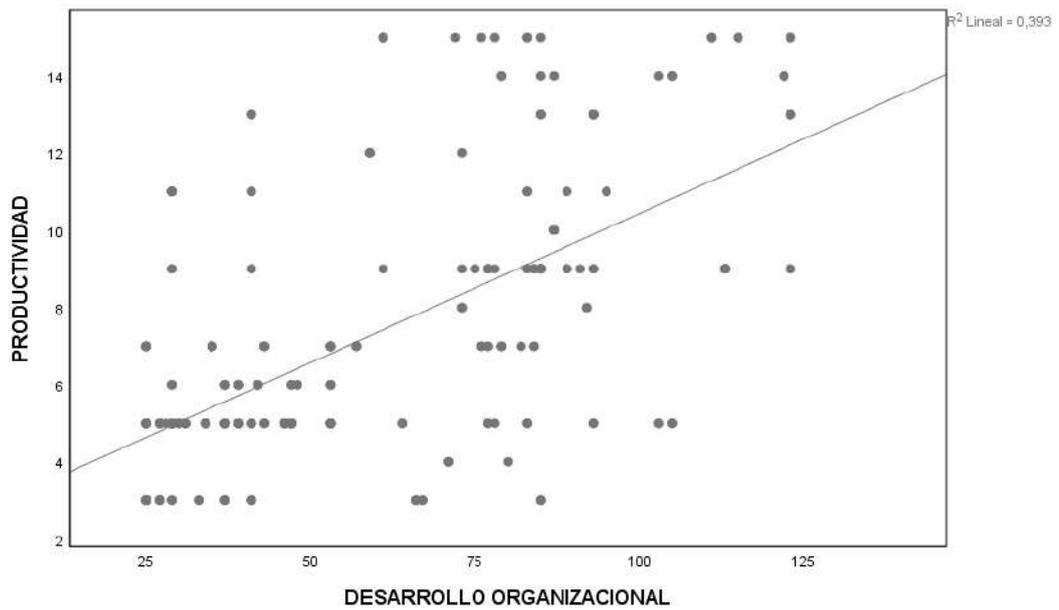


Figura 27. Correlación entre Desarrollo organizacional y Productividad

Visualizando la cercanía de los puntos hacia la recta, se determina que la incidencia entre el desarrollo organizacional con la productividad de dicha empresa agraria, resulta ser moderada.

4.2.4 Contratación de la tercera hipótesis específica

1. Hipótesis:

Ho: El desarrollo organizacional no se relaciona con la globalización en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023.

Ha: El desarrollo organizacional se relaciona significativamente con la globalización en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023.

2. Criterio:

Reconocer la (Ho) cuando (p) resulta ser superior al 5%, o reconocer la (Ha), cuando (p) resulta ser inferior al 5%.

3. Aplicación del SPSS

Tabla 22

Correlación entre Desarrollo organizacional y Globalización

			D.O.	Globalización
Rho de Spearman	Desarrollo organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	0.643
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	291	291
Globalización		Coefficiente de correlación	0.643	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	291	291

Nota. Elaboración Propia

4. Conclusión

Se reconoce que hay una relación significativa entre el desarrollo organizacional y la globalización dentro de la empresa agraria Azucarera Andahuasi, evidenciando un nivel moderado de 0.643.

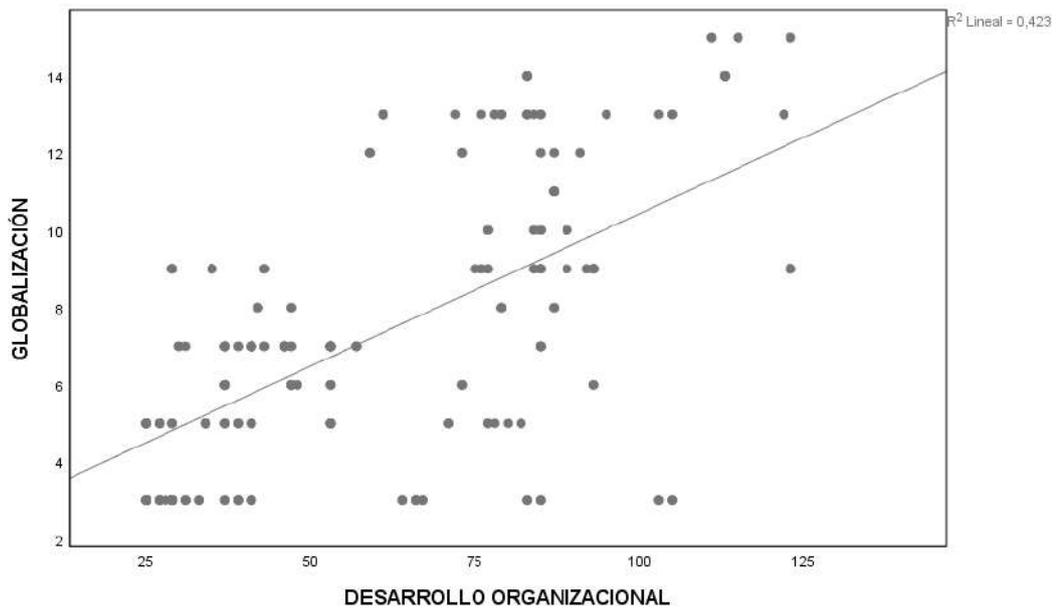


Figura 28. Correlación entre Desarrollo organizacional y Globalización

Visualizando la cercanía de los puntos hacia la recta, se determina que la incidencia entre el desarrollo organizacional y la globalización en dicha empresa agraria, resulta ser moderada.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

Después de obtener los resultados se realizan la comparación con otras investigaciones:

- Se difunde el estudio realizado por Quispitupa (2023) sobre cómo el entorno laboral influye en la competitividad de Textiles Yovera SAC. Se halló una correlación significativa de 0.530 entre estas dos variables. Este descubrimiento refleja una relación destacada y coherente con los resultados presentados, los cuales indican una incidencia significativa entre el desarrollo organizacional y la competitividad empresarial de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi SAA, con un grado moderado de 0.672.
- Almachi (2020) estudió sobre la incidencia de la innovación en la competitividad de las PYMES, constatando un nivel de asociación igual a 0.772 entre las variables. Este descubrimiento refleja una relación destacada y coherente con los resultados presentados, los cuales indican una incidencia significativa entre el desarrollo organizacional y la innovación en la mencionada empresa agraria, con un grado moderado de 0.675.
- Caisaguano, Sandoval, & Vizuete (2022) estudiaron sobre la incidencia de la gestión organizacional sobre la competitividad empresarial de microempresas de Tingurahua, corroborando dicha asociación con un valor de KMO igual 0.978 entre las variables. Este descubrimiento refleja una relación destacada y coherente con los resultados presentados, los cuales indican una incidencia

significativa entre el desarrollo organizacional y la productividad en la mencionada empresa agraria, con un grado moderado de 0.614.

- Carcausto & Huamaní (2020) estudió sobre la influencia del liderazgo directivo en el desarrollo organizacional de la empresa Arequipa Expreso Maryisyr EIRL, determinando que la relación de las variables ascendía a 0.772 en Pearson. Este descubrimiento refleja una relación destacada y coherente con los resultados presentados, los cuales indican una incidencia significativa entre el desarrollo organizacional y la globalización en la empresa agraria estudiada, con un grado moderado de 0.643.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Después de realizar la contrastación de hipótesis se concluye en:

- Con la contrastación de hipótesis se logró determinar que el desarrollo organizacional de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi se relaciona significativamente con su nivel de competitividad empresarial, indicando una relación moderada de 0.672 Rho de Spearman. Con ello se concluye que, al presentarse una serie de problemas relacionadas con el desarrollo organizacional de Azucarera Andahuasi, problemas que van desde el estilo y uso del liderazgo, trabajo en equipo y comunicación, hasta problemas que derivan de la ausencia de motivación, cultura poca saludable, y políticas y procedimientos inadecuados; el nivel de competitividad de esta empresa se ve afectada en gran medida, sobre su innovación, productividad y adaptabilidad a la globalización.
- Se encontró también que, el desarrollo organizacional se relaciona significativamente con la innovación de dicha empresa agraria, tras hallarse un nivel de correlación de 0.675, estableciendo que, existe una notable falta de diversificación en las actividades agrícolas o de producción, y una considerable resistencia a nuevas prácticas o métodos de cultivo más eficientes y sostenibles, señalando una poca promoción de la mejora continua, y un notable estancamiento en la calidad y variedad de productos.
- Se encontró que el desarrollo organizacional se relaciona significativamente con la productividad de esta empresa agraria, tras hallarse un nivel de correlación de 0.614, estableciendo que, un considerable porcentaje del capital humano no

predisponen de las habilidades que se requiere para las actividades agrícolas de la empresa, y son pocos los equipos y materiales que resultan ser adecuados para la efectividad en producción.

- Se encontró que el desarrollo organizacional se relaciona significativamente con la globalización de dicha empresa agraria, tras hallarse un nivel de correlación de 0.643, estableciendo que, las investigaciones de mercado de acceso a otros mercados locales e internacionales son escasas, y la seducción de los productos se ve amenazada ante la competencia extranjera y aquella diferencia cultural de los consumidores.

6.2. Recomendaciones

A continuación, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Teniendo en cuenta que se observó en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, una resistencia al cambio, una falta de alineación entre la cultura y los objetivos, carencia de recursos financieros o tecnológicos, resistencia a la innovación o la adopción de nuevas estrategias, limitaciones para invertir en investigación y desarrollo, y una posible falta de liderazgo efectivo, sugiero en términos generales, reforzar la comunicación y participación efectiva de los trabajadores por medio de reuniones regulares donde se informe acerca de los cambios planificados, fijar talleres o sesiones de trabajo en equipos a fin de alinear los valores con los objetivos, reunir un fondo para proyectos y desarrollo o explorar convenios con centros universitarios y de investigación, implementar capacitaciones de liderazgo a cada directivo y supervisor de la empresa mediante algún programa de mentoring, y en conjunto, implementar programas de formación profesional

donde se incluyan cursos sobre nuevas tecnologías, mejora continua, y habilidades de gestión del cambio.

- Para abordar la falta de diversificación en las actividades agrícolas y la resistencia al cambio o métodos de cultivo más eficientes y sostenibles, así como promover la mejora continua y superar el estancamiento en la calidad y variedad de productos, sugiero que se implemente un programa de innovación y desarrollo agrícola, con el cual se identifique las oportunidades de diversificación, se fomente las experimentaciones y aprendizaje continuo, se incentive la adopción de prácticas sostenibles, se establezcan seguimientos y controles, y con el cual se promueva el trabajo colaborativo y el intercambio de conocimientos.
- Para abordar aquel porcentaje de capital humano que carece de habilidades necesarias para las actividades agrícolas, y ante una falta de equipos y materiales adecuados para la efectividad en la producción, sugiero que se implemente un programa de capacitación, junto a una necesaria modernización de equipos agrícolas, con los cuales se identifiquen aquellas necesidades de capacitación o desarrollo profesional, se modernicen los equipos agrícolas, y se proporcionen mantenimientos preventivos de funcionamiento y soporte técnico.
- Y para abordar la escasez de investigaciones de mercado y la amenaza que afronta la seducción de los productos ante la competencia extranjera y las diferencias culturales de los consumidores, sugiero desarrollar e implementar un programa de investigación de mercado internacional, con el cual se analicen los mercados locales e internacionales, se investiguen las segmentaciones y el posicionamiento, se establezcan estrategias de seducción, se capte una adaptación cultural, y con el que se monitoree y evalúe el desempeño de la marca.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes documentales

Abregu, R., & Cardenas, R. (2019). *Liderazgo transformacional y desarrollo organizacional en la empresa Mariant Catering, Cibertec - 2019* (tesis de pregrado). Universidad Autónoma del Perú, Lima, Perú.

Almachi, E. (2020). *La innovación y su incidencia en la competitividad de las pymes de la ciudad de Sangolquí, Cantón Rumiñahui* (tesis de pregrado). Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Sangolquí, Ecuador.

Carcausto, E., & Huamani, A. (2020). *Influencia del liderazgo directivo en el desarrollo organizacional de la empresa Arequipa Expreso Marvisur EIRL, 2019* (tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú.

Quispitupa, F. (2023). *Entorno laboral y competitividad empresarial, textiles Yovera SAC, Lima, 2022* (tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú/

7.2 Fuentes bibliográficas

Arias, J., Holgado, J., Tafur, T., & Vásquez, M. (2022). *Metodología de la investigación: El método ARIAS para realizar un proyecto de tesis* (1a ed.). Puno, Perú: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.

Bateman, T., Snell, S., & Konopaske, R. (2017). *Management. Leading & Collaborating in a Competitive World* (12a ed.). New York, United States of America: McGraw Hill.

Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación* (4a ed.). Bogotá D.C., Colombia: Pearson.

Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (10a ed.). México D.F., México: McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración. Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones* (10a ed.). Ciudad de México, México: McGraw Hill.
- Galeana, E., & Valenzo, M. (2019). *La competitividad como estrategia de crecimiento en las organizaciones T-I*. México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Garrell, A. (2021). *La competitividad y sus claves* (3a ed.). Barcelona, España: Marge Books.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones* (4a ed.). México D.F., México: McGraw Hill.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1a ed.). Ciudad de México, México: McGraw Hill.
- Palomo, M., & Pedroza, Á. (2018). *La competitividad empresarial: El desarrollo tecnológico*. Monterrey, México: Editorial Universitaria UANL.
- Parra, M., López, L., & Ramírez, E. (2019). *Gestión de la competitividad empresarial* (1a ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Perez, L., Perez, R., & Seca, M. (2020). *Metodología de la investigación científica* (1a ed.). Buenos Aires, Argentina: Maipue.
- Pimienta, J., & De la Orden, A. (2017). *Metodología de la investigación* (3a ed.). Ciudad de México, México: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13a ed.). Ciudad de México, México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17a ed.). Ciudad de México, México: Pearson.
- Torres, N., Falconí, M., & Ramírez, A. (2019). *Desarrollo organizacional. Análisis de variables*. Riobamba, Ecuador: ESPOCH.

7.3 Fuentes hemerográficas

Caisaguano, D., Sandoval, J., & Vizuete, J. (2022). La gestión organizacional y la competitividad empresarial en microempresas de Tungurahua en post pandemia. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(5-1), 106-118. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-1.1306>

Macías, D., & Vélez, L. (2022). Incidencia del control interno en el desarrollo organizacional de una Cooperativa de Transporte de Pasajeros. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(3-1), 191-206. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.3-1.1139/>

7.4 Fuentes electrónicas

Monroy, S. (26 de agosto de 2021). *Competitividad y sostenibilidad empresarial como ventaja del futuro: cero emisiones en 2030*. España: apd. Recuperado de <https://www.apd.es/competitividad-y-sostenibilidad-empresarial-futuro-cero-emisiones/>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
GENERAL	¿De qué manera el desarrollo organizacional se relaciona con la competitividad empresarial de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023?	Determinar de qué manera el desarrollo organizacional se relaciona con la competitividad empresarial de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023.	El desarrollo organizacional se relaciona significativamente con la competitividad empresarial de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023.	<p style="text-align: center;">DESARROLLO ORGANIZACIONAL (Variable 1)</p> <p>Dimensión 1: Clima organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Condiciones de las oficinas - Capacidad organizacional - Relaciones interpersonales - Autonomía <p>Dimensión 2: Trabajo en equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asignación de roles - Comunicación interpersonal - Definición de objetivos <p>Dimensión 3: Comunicación organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación interna - Comunicación externa <p>Dimensión 4: Motivación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivación intrínseca - Motivación extrínseca - Motivación trascendente <p>Dimensión 5: Cultura organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valores y creencias - Tradiciones y rituales - Historias y narrativas - Estructura y sistemas <p>Dimensión 6: Comportamiento organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel individual - Nivel grupal - Nivel organizacional <p>Dimensión 7: Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retroalimentación - Inspiración - Integridad y ética - Desarrollo de otros <p>Dimensión 8: Políticas y procedimientos organizacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos internos 	<p>1. Enfoque de la investigación: Cuantitativo</p> <p>2. Diseño de investigación: No experimental, transversal</p> <p>3. Nivel de investigación: Correlacional</p> <p>4. Población: 1200 trabajadores</p> <p>Muestra: 292 trabajadores</p> <p>5. Técnica e instrumento de recolección de datos: Encuesta, cuestionario</p> <p>6. Unidad de medida: Cualitativa</p> <p>7. Nivel de medición: Ordinal</p>
ESPECÍFICOS	¿De qué manera el desarrollo organizacional se relaciona con la innovación de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023?	Establecer de qué manera el desarrollo organizacional se relaciona con la innovación de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023.	El desarrollo organizacional se relaciona significativamente con la innovación de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023.		
	¿De qué manera el desarrollo organizacional se relaciona con la productividad de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023?	Establecer de qué manera el desarrollo organizacional se relaciona con la productividad de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023.	El desarrollo organizacional se relaciona significativamente con la productividad de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023.		

	<p>¿De qué manera el desarrollo organizacional se relaciona con la globalización en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023?</p>	<p>Establecer de qué manera el desarrollo organizacional se relaciona con la globalización en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023.</p>	<p>El desarrollo organizacional se relaciona significativamente con la globalización en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, Sayán 2023.</p>	<p>- Políticas</p> <p>COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL (Variable 2)</p> <p>Dimensión 1: Innovación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actividades empresariales - Procesos empresariales - Productos <p>Dimensión 2: Productividad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capital humano - Infraestructura - Entorno <p>Dimensión 3: Globalización</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accesibilidad a los mercados - Seducción del producto - Calidad empresarial 	<p>8. Análisis de interpretación de la información: Software SPSS v.26</p>
--	---	---	---	--	---

Anexo 2: Instrumento



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

CUESTIONARIO SOBRE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y

COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

El presente cuestionario es de carácter anónimo y busca conocer el desarrollo organizacional y la competitividad empresarial de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi. Su propósito tiene fines académicos. Se agradece su participación.

I. DATOS DEL ENCUESTADO

1. Sexo:

- a) Femenino
- b) Masculino

ÍTEMS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
DESARROLLO ORGANIZACIONAL					
DIMENSIÓN: CLIMA ORGANIZACIONAL					
1. El lugar de su trabajo presenta buena iluminación, limpieza, accesibilidad y seguridad.					
2. La empresa le brinda los elementos necesarios para que usted pueda desempeñar de manera correcta sus actividades laborales.					
3. En la empresa se fomenta la construcción de buenas y sanas relaciones interpersonales entre los colaboradores.					
4. Se le brinda autonomía para que usted realice sus actividades laborales.					
DIMENSIÓN: TRABAJO EN EQUIPO					
5. Cuando trabaja en equipo se le asigna roles que debe seguir.					
6. Se brinda mensajes e información correcta entre los colaboradores.					
7. Se definen objetivos en equipo.					

DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN					
8. Se emplean medios de comunicación pertinentes dentro de la empresa para integrar, motivar e informar de forma oportuna a los colaboradores.					
9. Se emiten mensajes favorables a los clientes, proveedores, distribuidores, accionistas, etc., para que la empresa mantenga o maneje sus relaciones con ellos.					
DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN					
10. Usted participa en actividades relacionadas con la empresa por simple placer, disfrute o interés.					
11. Usted realiza actividades o tareas específicas dentro de la empresa con el objetivo de obtener algún resultado externo, como dinero, reconocimiento, recompensas o estatus.					
12. Usted participa en actividades sociales o ambientales que realiza la empresa.					
DIMENSIÓN: CULTURA ORGANIZACIONAL					
13. Usted sigue los valores o creencias que han sido cultivadas en la empresa.					
14. Se realizan reuniones, ceremonias o eventos de reconocimiento.					
15. Se comparten historias o narrativas que cuentan las experiencias de los colaboradores o los desafíos superados por la empresa.					
16. Los procesos; sistemas de recompensas, de comunicación y jerarquías son los apropiados para la toma de decisiones y acciones.					
DIMENSIÓN: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL					
17. Sus actitudes, percepciones y emociones son tomadas en cuenta dentro de la empresa.					
18. El directivo analiza permanentemente el comportamiento de los equipos de trabajo de la empresa.					
19. Se gestiona de forma adecuada el cambio y la innovación.					
DIMENSIÓN: LIDERAZGO					
20. El líder de su equipo le brinda retroalimentación constante sobre el desempeño de su trabajo.					
21. El líder de su equipo le inspira y motiva a través de frases, recompensas o reconocimiento.					
22. El líder de su equipo es íntegro, creíble y le brinda confianza.					
23. El líder de su equipo apoya y se preocupa por su crecimiento profesional.					
DIMENSIÓN: POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES					
24. Los procesos internos de la empresa (toma de decisiones, motivación, relaciones, clima organizacional, etc.)					

contribuyen a la formulación de estrategias y objetivos a alcanzar.					
25. Usted sigue las políticas de la empresa al momento de tomar decisiones o realizar acciones.					
COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL					
DIMENSIÓN: INNOVACIÓN					
26. Se utiliza nuevas tecnologías para mejorar las actividades de la empresa.					
27. Se utiliza nuevas tecnologías para mejorar los procesos de la empresa.					
28. Se aplican nuevos conocimientos y recursos tecnológicos para brindar un mejor producto.					
DIMENSIÓN: PRODUCTIVIDAD					
29. Usted se siente comprometido, colabora y se esfuerza por alcanzar una mejor productividad en beneficio de la empresa.					
30. La empresa emplea sistemas de información que facilitan las actividades y ayudan a aumentar el rendimiento de los trabajadores.					
31. La empresa desarrolla y aplica estrategias que le permiten responder a su entorno cambiante y dinámico.					
DIMENSIÓN: GLOBALIZACIÓN					
32. La empresa realiza investigación de mercado para acceder a otros mercados locales e internacionales.					
33. La empresa se esfuerza por entregar un producto que se diferencie de los de su competencia.					
34. La empresa toma en cuenta las expectativas de sus partes interesadas (clientes, socios, proveedores, distribuidores, entre otros).					

Anexo 3: Baremaciones

V1: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. Baremación de Desarrollo organizacional

- Máximo: $25(5) = 80$
- Mínimo: $25(1) = 16$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 80 - 16 = 64$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 64/3 = 21.333$

A. Baremación de Clima organizacional

- Máximo: $4(5) = 20$
- Mínimo: $4(1) = 4$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 20 - 4 = 16$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 16/3 = 5.333$

B. Baremación de Trabajo en equipo

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

C. Baremación de Comunicación organizacional

- Máximo: $2(5) = 10$
- Mínimo: $2(1) = 2$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 10 - 2 = 8$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 8/3 = 2.667$

D. Baremación de Motivación

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

E. Baremación de Cultura organizacional

- Máximo: $4(5) = 20$
- Mínimo: $4(1) = 4$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 20 - 4 = 16$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 16/3 = 5.333$

F. Baremación de Comportamiento organizacional

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$

- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R= 15-3= 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3= 4$

G. Baremación de Liderazgo

- Máximo: $4(5) = 20$
- Mínimo: $4(1) = 4$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R= 20-4= 16$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 16/3= 5.333$

H. Baremación de Políticas y procedimientos organizacionales

- Máximo: $2(5) = 10$
- Mínimo: $2(1) = 2$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R= 10-2= 8$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 8/3= 2.667$

V2: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

2. Baremación de Competitividad empresarial

- Máximo: $9(5) = 45$
- Mínimo: $9(1) = 9$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R= 45-9= 36$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 36/3= 12$

A. Baremación de Innovación

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R= 15-3= 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3= 4$

B. Baremación de Productividad

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R= 15-3= 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3= 4$

C. Baremación de Globalización

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R= 15-3= 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3= 4$

Anexo 4: Base de datos

N°	V1	V2	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11
1	105	40	13	13	10	15	16	14	16	8	13	14	13
2	83	36	12	9	7	9	15	10	14	7	13	9	14
3	34	13	6	3	2	3	7	4	6	3	3	5	5
4	30	15	5	3	4	3	5	3	5	2	3	5	7
5	29	11	5	4	2	4	4	4	4	2	3	5	3
6	91	33	16	9	7	9	15	10	18	7	12	9	12
7	31	12	4	5	2	5	4	5	4	2	4	5	3
8	122	40	19	15	10	14	20	14	20	10	13	14	13
9	48	20	6	4	6	9	6	7	7	3	8	6	6
10	37	15	8	4	4	4	6	3	6	2	4	5	6
11	42	20	4	4	6	8	5	6	6	3	6	6	8
12	34	13	7	3	2	4	6	4	5	3	3	5	5
13	27	14	4	4	2	4	4	3	4	2	4	5	5
14	57	19	10	8	4	7	9	6	9	4	5	7	7
15	84	35	15	9	7	9	11	8	20	5	13	9	13
16	80	18	11	6	5	10	12	11	19	6	9	4	5
17	83	31	12	9	6	9	13	9	18	7	9	9	13
18	89	27	14	8	7	9	15	11	18	7	9	9	9
19	85	28	14	9	7	10	14	11	13	7	9	9	10
20	25	13	4	3	2	3	4	3	4	2	3	5	5
21	39	17	5	6	3	5	6	4	7	3	6	6	5
22	25	13	4	3	2	3	4	3	4	2	3	5	5
23	46	19	8	4	4	5	7	7	6	5	7	5	7
24	46	19	8	4	4	5	7	7	6	5	7	5	7
25	73	22	12	9	6	9	11	9	11	6	8	8	6
26	39	21	7	3	2	3	9	4	8	3	9	5	7
27	43	23	8	5	4	5	8	3	8	2	7	7	9
28	29	13	4	3	2	5	4	5	4	2	5	5	3
29	79	21	14	9	7	9	12	10	11	7	6	7	8
30	25	9	4	3	2	3	4	3	4	2	3	3	3
31	53	16	8	7	4	5	8	7	8	6	4	6	6
32	85	35	12	11	6	13	13	11	13	6	13	9	13
33	41	27	9	3	2	3	9	4	8	3	11	9	7
34	35	23	6	3	4	3	7	3	7	2	7	7	9
35	78	35	11	9	7	9	13	10	14	5	13	9	13
36	77	25	12	8	7	13	10	11	10	6	9	7	9
37	41	23	4	7	2	11	4	7	4	2	7	11	5
38	61	35	10	6	5	6	12	6	12	4	13	9	13
39	93	14	11	13	10	14	12	11	15	7	3	5	6

40	41	15	8	4	4	4	8	3	8	2	3	5	7
41	29	28	4	3	2	3	6	3	6	2	10	9	9
42	123	44	20	14	10	14	20	15	20	10	14	15	15
43	29	15	4	4	2	4	5	3	5	2	4	6	5
44	47	20	8	5	4	7	8	5	8	2	6	6	8
45	115	45	16	15	8	15	18	15	18	10	15	15	15
46	85	9	14	11	7	10	12	11	12	8	3	3	3
47	93	29	16	11	8	12	15	10	15	6	11	9	9
48	82	18	12	10	7	9	13	10	14	7	6	7	5
49	77	16	13	9	7	10	11	10	11	6	6	5	5
50	25	9	4	3	2	3	4	3	4	2	3	3	3
51	37	17	5	6	3	5	5	4	6	3	5	6	6
52	25	9	4	3	2	3	4	3	4	2	3	3	3
53	53	17	8	7	4	5	8	7	8	6	5	7	5
54	53	17	8	7	4	5	8	7	8	6	5	7	5
55	75	27	12	9	6	9	12	9	12	6	9	9	9
56	41	11	9	3	2	3	9	4	8	3	5	3	3
57	43	19	8	5	4	5	8	3	8	2	7	5	7
58	29	9	4	3	2	5	4	5	4	2	3	3	3
59	85	28	14	9	7	9	15	10	14	7	10	9	9
60	53	17	8	7	4	5	8	7	8	6	5	7	5
61	83	35	12	11	6	13	12	11	12	6	11	11	13
62	41	11	9	3	2	3	9	4	8	3	5	3	3
63	33	10	6	3	4	3	6	3	6	2	4	3	3
64	92	27	12	12	10	9	14	11	16	8	10	8	9
65	47	19	8	5	4	7	8	5	8	2	7	5	7
66	111	43	16	15	8	15	16	15	16	10	13	15	15
67	89	29	14	11	7	10	14	11	14	8	10	9	10
68	95	37	16	11	8	12	16	10	16	6	13	11	13
69	87	27	14	10	7	9	14	11	14	8	9	10	8
70	84	28	14	9	7	10	14	10	14	6	10	9	9
71	25	9	4	3	2	3	4	3	4	2	3	3	3
72	37	17	5	6	3	5	5	4	6	3	5	6	6
73	25	15	4	3	2	3	4	3	4	2	5	7	3
74	53	19	8	7	4	5	8	7	8	6	7	5	7
75	53	19	8	7	4	5	8	7	8	6	7	5	7
76	77	28	12	9	6	9	13	9	13	6	9	9	10
77	41	21	9	3	2	3	9	4	8	3	9	5	7
78	39	11	8	5	4	5	6	3	6	2	3	5	3
79	29	13	4	3	2	5	4	5	4	2	5	5	3
80	76	25	14	9	7	9	11	9	11	6	9	7	9
81	25	9	4	3	2	3	4	3	4	2	3	3	3
82	37	9	8	4	4	4	6	3	6	2	3	3	3
83	29	28	4	3	2	3	6	3	6	2	10	9	9
84	123	29	20	14	10	14	20	15	20	10	11	9	9

85	29	12	4	4	2	4	5	3	5	2	4	5	3
86	47	17	8	5	4	7	8	5	8	2	6	5	6
87	113	36	16	15	8	15	17	15	17	10	13	9	14
88	67	9	14	5	7	10	9	11	6	5	3	3	3
89	93	29	16	11	8	12	15	10	15	6	11	9	9
90	87	32	14	10	7	9	14	11	14	8	11	10	11
91	64	11	14	5	5	10	9	10	7	4	3	5	3
92	25	9	4	3	2	3	4	3	4	2	3	3	3
93	37	19	5	6	3	5	5	4	6	3	7	5	7
94	25	13	4	3	2	3	4	3	4	2	3	7	3
95	53	19	8	7	4	5	8	7	8	6	7	5	7
96	53	19	8	7	4	5	8	7	8	6	7	5	7
97	77	28	12	9	6	9	13	9	13	6	9	9	10
98	37	21	9	3	2	3	7	4	6	3	9	5	7
99	39	11	8	5	4	5	6	3	6	2	3	5	3
100	73	33	8	10	7	5	13	7	15	8	12	9	12
101	85	27	12	11	6	13	13	11	13	6	11	9	7
102	41	27	9	3	2	3	9	4	8	3	11	9	7
103	35	23	6	3	4	3	7	3	7	2	7	7	9
104	105	13	20	11	10	9	16	13	16	10	5	5	3
105	123	29	20	14	10	14	20	15	20	10	11	9	9
106	27	9	4	4	2	4	4	3	4	2	3	3	3
107	47	17	8	5	4	7	8	5	8	2	6	5	6
108	113	36	16	15	8	15	17	15	17	10	13	9	14
109	66	9	14	6	5	10	9	11	6	5	3	3	3
110	93	33	16	11	8	12	15	10	15	6	11	13	9
111	59	36	8	7	4	5	11	7	11	6	12	12	12
112	85	31	12	11	6	13	13	11	13	6	11	13	7
113	41	31	9	3	2	3	9	4	8	3	11	13	7
114	35	23	6	3	4	3	7	3	7	2	7	7	9
115	83	13	20	5	6	9	13	13	10	7	5	5	3
116	84	27	14	11	7	13	11	11	11	6	10	7	10
117	41	11	4	7	2	11	4	7	4	2	3	3	5
118	61	43	10	6	5	6	12	6	12	4	15	15	13
119	103	11	20	10	9	14	15	14	13	8	3	5	3
120	37	11	8	4	4	4	6	3	6	2	3	3	5
121	29	30	4	3	2	3	6	3	6	2	10	11	9
122	123	33	20	14	10	14	20	15	20	10	11	13	9
123	27	10	4	4	2	4	4	3	4	2	4	3	3
124	47	17	8	5	4	7	8	5	8	2	6	5	6
125	113	36	16	15	8	15	17	15	17	10	13	9	14
126	66	9	14	5	6	10	9	11	6	5	3	3	3
127	93	33	16	11	8	12	15	10	15	6	11	13	9
128	87	32	14	10	7	9	14	11	14	8	11	10	11
129	78	16	14	9	7	10	11	10	11	6	6	5	5

130	25	9	4	3	2	3	4	3	4	2	3	3	3
131	37	19	5	6	3	5	5	4	6	3	7	5	7
132	25	15	4	3	2	3	4	3	4	2	5	7	3
133	103	40	11	13	10	15	16	14	16	8	13	14	13
134	83	42	12	9	7	9	15	10	14	7	13	15	14
135	37	13	9	3	2	3	7	4	6	3	3	5	5
136	31	15	6	3	4	3	5	3	5	2	3	5	7
137	28	11	4	4	2	4	4	4	4	2	3	5	3
138	85	38	14	9	7	9	15	10	14	7	12	14	12
139	31	12	4	5	2	5	4	5	4	2	4	5	3
140	122	40	19	15	10	14	20	14	20	10	13	14	13
141	48	20	6	4	6	9	6	7	7	3	8	6	6
142	37	15	8	4	4	4	6	3	6	2	4	5	6
143	42	20	4	4	6	8	5	6	6	3	6	6	8
144	34	13	7	3	2	4	6	4	5	3	3	5	5
145	27	14	4	4	2	4	4	3	4	2	4	5	5
146	57	19	10	8	4	7	9	6	9	4	5	7	7
147	72	41	11	9	7	9	11	8	12	5	13	15	13
148	71	18	11	6	5	10	12	11	10	6	9	4	5
149	79	36	12	9	6	9	13	9	14	7	9	14	13
150	85	27	14	8	7	9	15	11	14	7	9	9	9
151	85	28	14	9	7	10	14	11	13	7	9	9	10
152	25	13	4	3	2	3	4	3	4	2	3	5	5
153	39	17	5	6	3	5	6	4	7	3	6	6	5
154	25	13	4	3	2	3	4	3	4	2	3	5	5
155	46	19	8	4	4	5	7	7	6	5	7	5	7
156	46	19	8	4	4	5	7	7	6	5	7	5	7
157	73	22	12	9	6	9	11	9	11	6	8	8	6
158	41	21	9	3	2	3	9	4	8	3	9	5	7
159	43	23	8	5	4	5	8	3	8	2	7	7	9
160	29	13	4	3	2	5	4	5	4	2	5	5	3
161	79	21	14	9	7	9	12	10	11	7	6	7	8
162	25	9	4	3	2	3	4	3	4	2	3	3	3
163	53	16	8	7	4	5	8	7	8	6	4	6	6
164	85	41	12	11	6	13	13	11	13	6	13	15	13
165	41	31	9	3	2	3	9	4	8	3	11	13	7
166	35	23	6	3	4	3	7	3	7	2	7	7	9
167	78	41	11	9	7	9	13	10	14	5	13	15	13
168	77	25	12	8	7	13	10	11	10	6	9	7	9
169	41	23	4	7	2	11	4	7	4	2	7	11	5
170	61	41	10	6	5	6	12	6	12	4	13	15	13
171	93	14	11	13	10	14	12	11	15	7	3	5	6
172	41	15	8	4	4	4	8	3	8	2	3	5	7
173	29	30	4	3	2	3	6	3	6	2	10	11	9
174	123	44	20	14	10	14	20	15	20	10	14	15	15

175	29	15	4	4	2	4	5	3	5	2	4	6	5
176	47	20	8	5	4	7	8	5	8	2	6	6	8
177	115	45	16	15	8	15	18	15	18	10	15	15	15
178	85	9	14	11	7	10	12	11	12	8	3	3	3
179	93	33	16	11	8	12	15	10	15	6	11	13	9
180	82	18	12	10	7	9	13	10	14	7	6	7	5
181	77	16	13	9	7	10	11	10	11	6	6	5	5
182	25	9	4	3	2	3	4	3	4	2	3	3	3
183	37	17	5	6	3	5	5	4	6	3	5	6	6
184	25	9	4	3	2	3	4	3	4	2	3	3	3
185	53	17	8	7	4	5	8	7	8	6	5	7	5
186	53	17	8	7	4	5	8	7	8	6	5	7	5
187	75	27	12	9	6	9	12	9	12	6	9	9	9
188	41	11	9	3	2	3	9	4	8	3	5	3	3
189	43	19	8	5	4	5	8	3	8	2	7	5	7
190	29	9	4	3	2	5	4	5	4	2	3	3	3
191	85	28	14	9	7	9	15	10	14	7	10	9	9
192	53	17	8	7	4	5	8	7	8	6	5	7	5
193	83	35	12	11	6	13	12	11	12	6	11	11	13
194	41	11	9	3	2	3	9	4	8	3	5	3	3
195	33	10	6	3	4	3	6	3	6	2	4	3	3
196	92	27	12	12	10	9	14	11	16	8	10	8	9
197	47	19	8	5	4	7	8	5	8	2	7	5	7
198	111	43	16	15	8	15	16	15	16	10	13	15	15
199	89	31	14	11	7	10	14	11	14	8	10	11	10
200	95	37	16	11	8	12	16	10	16	6	13	11	13
201	87	27	14	10	7	9	14	11	14	8	9	10	8
202	84	28	14	9	7	10	14	10	14	6	10	9	9
203	25	9	4	3	2	3	4	3	4	2	3	3	3
204	37	17	5	6	3	5	5	4	6	3	5	6	6
205	25	15	4	3	2	3	4	3	4	2	5	7	3
206	53	19	8	7	4	5	8	7	8	6	7	5	7
207	53	19	8	7	4	5	8	7	8	6	7	5	7
208	77	28	12	9	6	9	13	9	13	6	9	9	10
209	41	21	9	3	2	3	9	4	8	3	9	5	7
210	39	11	8	5	4	5	6	3	6	2	3	5	3
211	29	13	4	3	2	5	4	5	4	2	5	5	3
212	76	25	14	9	7	9	11	9	11	6	9	7	9
213	25	9	4	3	2	3	4	3	4	2	3	3	3
214	37	9	8	4	4	4	6	3	6	2	3	3	3
215	29	30	4	3	2	3	6	3	6	2	10	11	9
216	123	33	20	14	10	14	20	15	20	10	11	13	9
217	29	12	4	4	2	4	5	3	5	2	4	5	3
218	47	17	8	5	4	7	8	5	8	2	6	5	6
219	113	36	16	15	8	15	17	15	17	10	13	9	14

220	67	9	14	5	7	10	9	11	6	5	3	3	3
221	93	33	16	11	8	12	15	10	15	6	11	13	9
222	87	32	14	10	7	9	14	11	14	8	11	10	11
223	64	11	14	5	5	10	9	10	7	4	3	5	3
224	25	9	4	3	2	3	4	3	4	2	3	3	3
225	37	19	5	6	3	5	5	4	6	3	7	5	7
226	25	13	4	3	2	3	4	3	4	2	3	7	3
227	53	19	8	7	4	5	8	7	8	6	7	5	7
228	53	19	8	7	4	5	8	7	8	6	7	5	7
229	77	28	12	9	6	9	13	9	13	6	9	9	10
230	37	21	9	3	2	3	7	4	6	3	9	5	7
231	39	11	8	5	4	5	6	3	6	2	3	5	3
232	73	36	8	10	7	5	13	7	15	8	12	12	12
233	85	31	12	11	6	13	13	11	13	6	11	13	7
234	41	31	9	3	2	3	9	4	8	3	11	13	7
235	35	23	6	3	4	3	7	3	7	2	7	7	9
236	105	13	20	11	10	9	16	13	16	10	5	5	3
237	123	33	20	14	10	14	20	15	20	10	11	13	9
238	27	9	4	4	2	4	4	3	4	2	3	3	3
239	47	17	8	5	4	7	8	5	8	2	6	5	6
240	113	36	16	15	8	15	17	15	17	10	13	9	14
241	66	9	14	6	5	10	9	11	6	5	3	3	3
242	93	33	16	11	8	12	15	10	15	6	11	13	9
243	59	36	8	7	4	5	11	7	11	6	12	12	12
244	85	31	12	11	6	13	13	11	13	6	11	13	7
245	41	31	9	3	2	3	9	4	8	3	11	13	7
246	35	23	6	3	4	3	7	3	7	2	7	7	9
247	83	13	20	5	6	9	13	13	10	7	5	5	3
248	84	27	14	11	7	13	11	11	11	6	10	7	10
249	41	11	4	7	2	11	4	7	4	2	3	3	5
250	61	43	10	6	5	6	12	6	12	4	15	15	13
251	103	11	20	10	9	14	15	14	13	8	3	5	3
252	37	11	8	4	4	4	6	3	6	2	3	3	5
253	29	30	4	3	2	3	6	3	6	2	10	11	9
254	123	33	20	14	10	14	20	15	20	10	11	13	9
255	27	10	4	4	2	4	4	3	4	2	4	3	3
256	47	17	8	5	4	7	8	5	8	2	6	5	6
257	113	36	16	15	8	15	17	15	17	10	13	9	14
258	66	9	14	5	6	10	9	11	6	5	3	3	3
259	93	33	16	11	8	12	15	10	15	6	11	13	9
260	87	32	14	10	7	9	14	11	14	8	11	10	11
261	105	40	13	13	10	15	16	14	16	8	13	14	13
262	83	42	12	9	7	9	15	10	14	7	13	15	14
263	34	13	6	3	2	3	7	4	6	3	3	5	5
264	30	15	5	3	4	3	5	3	5	2	3	5	7

265	29	11	5	4	2	4	4	4	4	2	3	5	3
266	87	38	16	9	7	9	15	10	14	7	12	14	12
267	31	12	4	5	2	5	4	5	4	2	4	5	3
268	122	40	19	15	10	14	20	14	20	10	13	14	13
269	48	20	6	4	6	9	6	7	7	3	8	6	6
270	37	15	8	4	4	4	6	3	6	2	4	5	6
271	42	20	4	4	6	8	5	6	6	3	6	6	8
272	34	13	7	3	2	4	6	4	5	3	3	5	5
273	27	14	4	4	2	4	4	3	4	2	4	5	5
274	57	19	10	8	4	7	9	6	9	4	5	7	7
275	76	41	15	9	7	9	11	8	12	5	13	15	13
276	71	18	11	6	5	10	12	11	10	6	9	4	5
277	79	36	12	9	6	9	13	9	14	7	9	14	13
278	85	27	14	8	7	9	15	11	14	7	9	9	9
279	85	28	14	9	7	10	14	11	13	7	9	9	10
280	25	13	4	3	2	3	4	3	4	2	3	5	5
281	39	17	5	6	3	5	6	4	7	3	6	6	5
282	25	13	4	3	2	3	4	3	4	2	3	5	5
283	46	19	8	4	4	5	7	7	6	5	7	5	7
284	46	19	8	4	4	5	7	7	6	5	7	5	7
285	73	22	12	9	6	9	11	9	11	6	8	8	6
286	39	21	7	3	2	3	9	4	8	3	9	5	7
287	43	23	8	5	4	5	8	3	8	2	7	7	9
288	29	13	4	3	2	5	4	5	4	2	5	5	3
289	79	21	14	9	7	9	12	10	11	7	6	7	8
290	25	9	4	3	2	3	4	3	4	2	3	3	3
291	53	16	8	7	4	5	8	7	8	6	4	6	6