



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

“Incidencia de la aplicación del PSGC en la gestión
empresarial de proveedores locales priorizados por la minera
Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018”

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Administración de Negocios - MBA**

AUTOR:

Ing. Luz Mery Cusacani Sayra

ASESOR

Dr. Walter Oswaldo Velásquez Rejas

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LINEA DE INVESTIGACIÓN

Modelo Organizacional

PERÚ - 2018

Página de jurados

Dr. Santiago Torres Esteves

Presidente

Mg. Gladys Gertrudis Benites Palacios

Secretario

Dr. Walter Oswaldo Velásquez Rejas

Vocal

Dedicatoria

Agradezco a Dios por sus cuidados y bendiciones en todo momento. A mis padres por su apoyo único e incondicional, su compañía y amor brindado a largo de mi vida, la razón de ver a la familia como mejor aliado ante la vida.

Agradecimiento

A la Escuela de Post grado de la Universidad César Vallejo, por ser el aquel enlace que me permite acceder a desarrollarme académica y profesionalmente a fin de aportar mis conocimientos al crecimiento y desarrollo de mi ciudad y País, en tal sentido; ello me permite llevar en alto el nombre de mi acreditada universidad.

A mis asesores designados por la universidad, por su apoyo, alineamiento y soporte en el asesoramiento de esta línea de investigación aplicada.

A mi Institución de trabajo y gerentes, por el soporte en la información documental; por ser el conector para profundizar la investigación aplicada.

Asimismo, agradezco a las personas que de forma directa o indirecta colaboraron y participaron en la realización de esta investigación, brindando su apoyo desconsiderado y oportuno.

Presentación

Apreciados señores del jurado evaluador:

La presente investigación, según el reglamento de elaboración y sustentación de tesis que rige el área de Postgrado de la Universidad César Vallejo, para elaborar la tesis de Maestría en Administración de Empresas, presento la investigación titulada: Incidencia de la aplicación del PSGC en la gestión empresarial de proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.

Esta presente tesis nos demuestra el nivel de influencia del PSGC durante su aplicación en la Gestión empresarial, cuyo objetivo general fue: Determinar la influencia del PSGC en la gestión empresarial de proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.

A continuación, se presentará el desarrollo de capítulos de la presente investigación. Trabajo que pretende aportar al desarrollo de las empresas de nuestro País.

Índice

Página de jurados.....	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento.....	iv
Presentación.....	vi
Índice	vii
Índice de tablas.....	x
Índice de Figuras	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT	xiii
I. INTRODUCCION	14
1.1. Realidad Problemática.....	16
1.2. Trabajos Previos.....	18
1.2.2. Investigaciones internacionales	18
1.2.3. Investigaciones nacionales	22
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	26
1.3.1. Programa Internacional de Gestión de la Calidad.....	26
1.3.1.1. Dimensión Excelencia	27
1.3.1.2. Dimensión Modelo Kaizen.....	35
1.3.1.3. Dimensión Asociaciones eficaces	42
1.3.1.4. Dimensión Procesos	47
1.3.1.5. Dimensión Estrategia	57
1.3.2. Gestión empresarial.....	63
1.3.2.1. Concepto gestión empresarial.....	63
1.3.2.2. Funciones de la gestión empresarial	64
1.3.2.3. Proceso administrativo	66
1.3.2.4. Teoría de la gestión administrativa	68
1.3.2.5. Dimensión Planeación.....	74
1.3.2.6. Dimensión Organización	77
1.3.2.7. Dimensión Dirección	79
1.3.2.8. Dimensión Control.....	81
1.4. Formulación del problema	83
1.4.1. Problema General	83
1.4.2. Problemas Específicos	83
1.5. Justificación del estudio.....	84
1.6. Hipótesis.....	85

1.6.1.	Hipótesis General	85
1.6.2.	Hipótesis Específica	85
1.7.	Objetivos	85
1.7.1.	Objetivo General.....	85
1.7.2.	Objetivos Específicos	86
II.	MÉTODO	86
2.1.	Diseño de investigación	86
2.2.	Variables	87
2.2.1.	Identificación de las variables	87
2.3.	Operacionalización	87
2.4.	Población y muestra	88
2.2.2.	Población.....	88
2.2.3.	Muestra	88
2.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	89
2.6.	Métodos de análisis de datos	90
2.7.	Aspectos éticos	90
III.	RESULTADOS.....	91
3.1.	Resultados descriptivos.....	91
3.1.1.	Diagnóstico.....	91
3.1.2.	Línea de base.....	92
3.2.	Análisis de la Gestión empresarial - Ex post.....	99
3.2.1.	Variable independiente	105
3.2.2.	Variable dependiente.....	107
3.3.	Escalas de Likert Ex ante y Ex post de la variable Gestión empresarial	108
3.4.	Contrastación de hipótesis.....	110
3.4.1.	Entre variables.....	110
3.4.1.1.	Relación entre variables principales	110
3.4.2.	Entre las dimensiones de la variable independiente y la variable dependiente	
	111	
IV.	DISCUSIÓN.....	125
V.	CONCLUSIONES	130
VI.	RECOMENDACIONES	132
VII.	REFERENCIAS.....	133
	ANEXOS.....	141
	Anexo 1. Matriz de consistencia.....	141
	Anexo 2. Matriz de Operacionalización de Variables.....	142

Anexo 3. Validación de instrumento	143
Anexo 4. Encuesta del Programa Internacional de Gestión de Calidad Empresarial (PSGC)	144
Anexo 5. Encuesta de Gestión empresarial.....	146
Anexo 6. Análisis de fiabilidad de los instrumentos	148
Anexo 7. Puntuaciones y escala de Likert	149
Anexo 8. Empresas	150
Anexo 9. Panel fotográfico	151
Anexo 10. Autorización de publicación de tesis.....	152
Anexo 11. Artículo Científico	153
Anexo 11. Reporte Turnitin.....	164
Anexo 12. Diagnóstico ex ante.....	165

Índice de tablas

Tabla 1 Relación entre asociaciones eficaces y los fundamentos de la excelencia.....	43
Tabla 2 Procesos y fundamentos de la excelencia.	48
Tabla 3 Relación entre la visión y los fundamentos de la excelencia	60
Tabla 4. Medición de la dimensión organización.....	93
Tabla 5. Medición del Control por indicadores	94
Tabla 6. Medición de Dirección por indicadores.....	96
Tabla 7 Medición de Dirección por indicadores.....	98
Tabla 8. Medición de la Organización por indicadores	100
Tabla 9. Medición de Control por indicadores	101
Tabla 10. Medición de Dirección por indicadores.....	102
Tabla 11. Medición de Planeamiento por indicadores	104
Tabla 12. Correlación en la aplicación del PSGC en la Gestión empresarial	106
Tabla 13. Influencia de la aplicación del PSGC sobre la Gestión empresarial	107
Tabla 14. Influencia de la aplicación del PSGC y sus dimensiones sobre la Gestión empresarial.....	107
Tabla 15. Correlación de Pearson (PSGC-Gestión Empresarial)	111
Tabla 16. Correlación de Pearson (Excelencia-Organización)	111
Tabla 17. Correlación de Pearson (Excelencia-Control).....	112
Tabla 18. Correlación de Pearson (Excelencia-Dirección)	113
Tabla 19. Correlación de Pearson (Excelencia-Planeación).....	113
Tabla 20. Correlación de Pearson (Modelo KAIZEN–Organización)	114
Tabla 21. Correlación de Pearson (Modelo KAIZEN–Control).....	115
Tabla 22. Correlación de Pearson (Modelo KAIZEN–Dirección)	115
Tabla 23. Correlación de Pearson (Modelo KAIZEN–Planeación).....	116
Tabla 24. Correlación de Pearson (Asociaciones Eficaces–Organización)	117
Tabla 25. Correlación de Pearson (Asociaciones Eficaces–Control).....	117
Tabla 26. Correlación de Pearson (Asociaciones Eficaces–Dirección)	118
Tabla 27. Correlación de Pearson (Asociaciones-Planeación).....	118
Tabla 28. Correlación de Pearson (Procesos-Organización).....	119
Tabla 29. Correlación de Pearson (Procesos-Control)	120
Tabla 30. Correlación de Pearson (Procesos-Dirección).....	121
Tabla 31. Correlación de Pearson (Procesos-Planeación)	121
Tabla 32. Correlación de Pearson (Estrategia-Organización)	122
Tabla 33. Correlación de Pearson (Estrategia-Control).....	123
Tabla 34. Correlación de Pearson (Estrategia-Dirección)	123
Tabla 35. Correlación de Pearson (Estrategia-Planeación).....	124

Índice de Figuras

Figura 1. Composición del PSGC	27
Figura 2. Modelo de matriz de prioridad.....	51
Figura 3. Ejemplo de diagrama de flujo.....	53
Figura 4. Funciones de la administración.....	65
Figura 5. Necesidad universal de la administración	66
Figura 6. El proceso administrativo	67
Figura 7. El proceso administrativo, dinámico e interactivo.	67
Figura 8. Proceso administrativo.....	68
Figura 9. Principales teorías del pensamiento administrativo.	69
Figura 10. Variables básicas de la Teoría General de la Administración.....	70
Figura 11. Medición de la dimensión organización.....	94
Figura 12. Gestión empresarial ex ante según escala de Likert	108
Figura 13. Gestión empresarial ex post según escala de Likert	109

RESUMEN

Esta investigación tuvo por objetivo determinar la influencia de la aplicación del Programa Internacional de Gestión de Calidad (PSGC) en la gestión empresarial de proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL, Cajamarca 2017-2018. Para hacerlo posible, se analizó literatura sobre gestión empresarial y especialmente sobre el PSGC, con ello conocer su funcionamiento e influencia en la gestión de las empresas. El diseño de investigación es cuasi experimental; asimismo se elaboró y aplicó una encuesta a 12 empresas proveedoras locales priorizados por la minera Yanacocha SRL, con el propósito de obtener sus percepciones testimoniadas sobre su gestión empresarial a partir de la aplicación del PSGC; así pues, se utilizaron los métodos Inductivo-deductivo e hipotético-deductivo para poder analizar los datos. En ese sentido, se evidenció que existe influencia de la aplicación del Programa Internacional de Gestión de Calidad (PSGC) en la gestión empresarial de proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018; debido a que las escalas de Likert antes y después de la implementación del PSGC muestran un cambio considerable en la gestión empresarial de las empresas en estudio, pues la ineficiencia disminuye para convertirse en eficiencia después de implementado el PSGC; del mismo modo, la estimación del coeficiente de correlación de Pearson indica relación positiva entre el Programa Internacional de Gestión de Calidad (PSGC) y la gestión empresarial, ya que $0 < r < 1$ ($r = 0,912$), además tienen una correlación significativa, puesto que el nivel crítico es menor que el nivel de significación establecido $0,00 < 0,01$. Asimismo, al realizar una regresión lineal, se evidencia un $R^2=0,833$, indicando que la variable gestión empresarial es explicada por la variable PSGC. En ese sentido, se acepta la hipótesis planteada en esta investigación, pues existe influencia significativa entre el PSGC y la gestión empresarial de los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.

Palabras Claves: PSGC, gestión empresarial, excelencia, modelo Kaizen, asociaciones eficaces, procesos, estrategia, organización, control, dirección, planeación.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the influence of the application of the International Business Quality Management Program (PSGC) in the business management of local suppliers prioritized by the mining company Yanacocha SRL, Cajamarca 2017-2018. To make it possible, literature on business management and especially on the PSGC was analyzed, with it knowing its operation and influence in the management of the companies. The research design is quasi-experimental; A survey was also prepared and applied to 12 local supplier companies prioritized by the mining company Yanacocha SRL, with the purpose of obtaining their perceptions of their business management based on the application of the PSGC; thus, the inductive-deductive and hypothetical-deductive methods were used to analyze the data. In this sense, it was evidenced that there is influence of the application of the International Quality Management Program (PSGC) in the business management of local suppliers prioritized by the mining company Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018; because the Likert scales before and after the implementation of the PSGC show a considerable change in the business management of the companies under study, since the inefficiency decreases to become efficiency after the implementation of the PSGC; similarly, the Pearson correlation coefficient estimate indicates a positive relationship between the International Quality Management Program (PSGC) and business management, since $0 < r < 1$ ($r = 0,912$), they also have a correlation significant, since the critical level is lower than the level of significance established $0.00 < 0.01$. Likewise, when performing a linear regression, $R^2 = 0.833$ is evidenced, indicating that the business management variable is explained by the PSGC variable. In this sense, the hypothesis proposed in this research is accepted, since there is significant influence between the PSGC and the business management of the local suppliers prioritized by the mining company Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.

Keywords: PSGC, business management, excellence, Kaizen model, effective partnerships, processes, strategy, organization, control, direction, planning.

I. INTRODUCCION

La presente investigación ha determinado la incidencia en la gestión de la calidad de las empresas proveedoras locales priorizadas por minera Yanacocha SRL, a través de la aplicación del Programa Internacional de Gestión de la Calidad – PSGC. Pues en un mundo donde la globalización es una realidad y la información fluye sin cesar, las empresas del orbe se ven en la necesidad de tomar acciones que las ayude a ser más competitivas y sobrevivir en un mercado tan dinámico como el que impera. Estas acciones tienen necesariamente que mejorar su gestión empresarial, para que con ello logren mejorar desde su percepción del mercado hasta sus procesos de trabajo; a pesar de ello, son pocas las empresas que logran sobrevivir en el mercado, puesto que no cuentan con las herramientas que las ayude a ser más competitivas, a lo que no son ajenas las empresas peruanas, especialmente las del interior del país, como es el caso de las empresas del sector construcción del distrito de Cajamarca, las cuales por mucho tiempo no han tenido apoyo; por ello que en situaciones como estas, es cuando el estado se hace presente, como lo ha hecho en el caso de las empresas proveedores locales de minera Yanacocha SRL, que con apoyo del Ministerio de Producción hicieron posible la consecución de la aplicación del Programa Internacional de Gestión de Calidad Empresarial (PSGC), un programa diseñado para mejorar la gestión empresarial de las empresas participantes y que ha tenido resultados alentadores en otros países de Sudamérica. En ese sentido, esta investigación es de mucha importancia para el ámbito empresarial, pues ha demostrado que el Programa Internacional de Gestión de Calidad Empresarial (PSGC) influye significativamente en la gestión empresarial de proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL.

Este estudio realizado, constituye la base de una tesis para optar el grado de Magister, de acuerdo con el reglamento de grados y Títulos de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo.

Este documento de investigación se divide en siete capítulos, en el Capítulo I se presenta el planteamiento del problema, trabajos previos, antecedentes, teorías relacionada, la justificación y los objetivos de la investigación, en los cuales se argumentará los factores que influyeron a realizar esta investigación. En el Capítulo II, llamado método, se presentan el diseño de investigación, las variables de estudio, la operacionalización de variables, población y muestra, técnicas de instrumentos y recolección de datos, los métodos de análisis de datos y los aspectos éticos, imprescindibles, de la investigación. En el Capítulo III, se explicarán los resultados de la investigación destacando el nivel de mejora e implementación del PSGC sobre la gestión de calidad empresarial y la influencia significativa del Programa Internacional de Gestión de Calidad Empresarial (PSGC) sobre la gestión empresarial de proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL. En el capítulo IV, llamado discusión, se hace un análisis de los resultados, comparando los resultados de la hipótesis con el coeficiente de determinación; asimismo, se hace una comparación de los antecedentes con las teorías sobre las variables. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, en el capítulo V y VI respetivamente. Quedando por su parte las referencias bibliográficas, en el capítulo VII, y los anexos que se emplearon en la elaboración de la presente investigación.

1.1. Realidad Problemática.

En el contexto actual las empresas cumplen roles fundamentales en el ámbito económico, social y político de un país, por ende, hoy en día, es innegable la importancia que han alcanzado como impulsoras del crecimiento económico, por su capacidad de generación de empleo productivo, por su capacidad innovadora, por su potencial para generar valor agregado y su contribución a la generación de riqueza (Quispe, 2013). Sin embargo, en nuestros tiempos el modo de hacer negocios ha cambiado y para ser competitivo en los mercados, las empresas deben demostrar que se encuentran preparadas. (Ministerio de la Producción, s.f.)

Bajo esta perspectiva, una empresa proveedora está orientada a abastecer de productos o prestar servicios que emergen en el momento, los cuales están dirigidos directamente a sus actividades o negocio principal de la empresa que demanda esos requerimientos. Por lo general, este tipo de empresas brindan sus servicios sin contar con las herramientas de gestión de calidad empresarial que exige la globalización de los mercados, estas circunstancias originan que las empresas proveedoras dejen de atender adecuadamente a sus clientes. La situación antes descrita se genera por dos razones, en primer lugar, porque las empresas proveedoras conservan una estrategia que está encaminada solamente a generar ingresos temporales, y, en segundo lugar, porque este tipo de empresas tienden a generar estacionalidad en sus ventas, dejando de lado la estandarización de sus bienes y/o servicios que ofrecen. Estas circunstancias, inciden negativamente en la gestión empresarial de las empresas proveedoras, esto debido a que no disponen de una visión empresarial enmarcada en un estilo de gestión de calidad, en donde se priorice el liderazgo, el desarrollo de asociaciones, la generación de valor, la valoración de las personas, el aprendizaje organizacional, la cultura de innovación, la visión de futuro, la responsabilidad social, el conocimiento del cliente y el mercado; ya que son la base y cimiento de la gestión empresarial.

En ese sentido, la problemática que abruma a las empresas proveedoras está estrechamente relacionado con el aplazamiento de la adopción de un enfoque que este encaminado a la satisfacción del cliente, colaboradores y sociedad; de tal manera que aseguren su permanencia en el mercado. Por esta razón, es primordial que las empresas dispongan de una adecuada gestión de procesos, la cual este vigilada con indicadores reales, con el único propósito de advertir la pérdida de recursos y se asegure la obtención de resultados a través de la autodisciplina en el desarrollo de sus actividades, respaldados por fundamentos de la excelencia, la práctica del descarte, organización, limpieza, higiene y autodisciplina. Por ello, la calidad en la gestión empresarial se convierte en un factor fundamental para el desarrollo y la competitividad de las empresas; además permite que las empresas lleven a cabo procesos totalmente planificados, en donde se conoce, en cada momento, la manera de actuar tanto en situaciones de normal funcionamiento o condiciones óptimas o, ante una desviación de los requisitos establecidos. (HERMIDA, 2017)

En la presente investigación se busca determinar la influencia de la aplicación del PSGC en la gestión empresarial de proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018. Con el único propósito de generar herramientas y los conocimientos requeridos para la gestión de calidad en las organizaciones, de modo que puedan alcanzar ventajas competitivas sostenibles, teniendo en cuenta a la organización, la creatividad, las tecnologías de la información y el emprendimiento; respaldando con ello una gestión empresarial eficiente y eficaz, configurada bajo pautas de calidad en la ejecución de los servicios y que posea una mirada gerencial dinámica y amplia capaz de promover el desarrollo de una empresa u organización, de tal modo que se construya caminos más confiables y asertivos para el logro de los objetivos proyectados y en la realización de grandes logros.

Por consiguiente, para enfrentar el incremento de la competitividad empresarial es primordial mejorar las capacidades del recurso humano e

implementar cambios en la visión estratégica de la empresa, y sobre todo cambios que permitan alcanzar una gestión empresarial de calidad, ya que es un factor clave para que las empresas puedan crecer y competir en el mercado nacional e internacional.

1.2. Trabajos Previos

1.2.2. Investigaciones internacionales

Es preciso mencionar que no se ha encontrado investigaciones relacionadas con el tema estudiado en la presente investigación, ya que es un tema aplicativo y nuevo; sin embargo, en esta parte se presentan investigaciones que tratan al menos una de las variables de estudio. Phabmixay (2015) en su tesis denominada: Gestión empresarial del sistema de reclamaciones y quejas bajo los enfoques mecanicista y orgánico. antecedentes y resultados, planteó como objetivo comprender el papel que desempeña la gestión de las reclamaciones y quejas en las organizaciones y el impacto que ejerce sobre los resultados de la empresa. En cuanto a la metodología, esta investigación fue de tipo descriptiva y exploratoria; con ello el investigador elabora y aplica una encuesta a una muestra de 140 empresas, empresas fabricantes españolas con más de 50 empleados, que estuvieran incluidas en los sectores: alimentación, bebida, tabaco, textil, prendas de vestir, cuero y calzado, industria del papel, artes gráficas, industria química, productos farmacéuticos, productos de caucho y plásticos, productos informáticos, electrónicos y ópticos, material y equipo eléctrico, equipos de transporte, muebles y otras industrias manufactureras; para que con ello se elabore un diagnóstico y obtenga información relevante sobre las inconveniencias existentes. El principal resultado de la investigación es que el papel que desempeña la gestión en las reclamaciones y quejas en las organizaciones es muy importante, pues se requiere de una formalización de las partes involucradas para que las quejas y

reclamaciones y quejas lleguen a solucionarse. La principal conclusión es que entre la variable dependiente, justicia percibida en la solución y la variable la satisfacción del cliente existe una relación directa significativa, por lo que tiene consecuencia en la satisfacción de la empresa para dar solución a las reclamaciones y quejas. La conclusión del investigador indica que para lograr una gestión eficaz de la cartera de clientes insatisfechos, es decir, para que éstos cambien su percepción y se les aporte una solución que perciban como justa y superior a sus expectativas, es necesario que en la gestión de la cartera de clientes insatisfechos, se formalice el procedimiento de presentación de la queja, se formalice el comportamiento de interacción ante los clientes y se establezcan pautas de resolución. Dicho de otro modo, con demasiada frecuencia las quejas se conciben como un problema embarazoso que, lejos de motivar para buscar la mejor gestión posible, puede provocar una cierta parálisis que impide que en esas empresas se establezcan las pautas, normas y mecanismos necesarios que permitan solucionar con profesionalidad y justicia las reclamaciones de sus clientes. Ante estos casos, lo que se recomienda es que las empresas tomen conciencia del problema y asuman esta responsabilidad ante los clientes como un reto que a medio y largo plazo les reportará rendimiento financiero y mejorará su posicionamiento en el mercado.

Por lo anterior, se puede decir que tanto desde un punto de vista académico como desde la visión de los profesionales de la empresa, hay un consenso en señalar que la función asumida por el enfoque mecanicista en el proceso de gestión de quejas es clave para la consecución de los objetivos de satisfacción de los clientes. Un enfoque que se caracteriza por normalizar los comportamientos de los empleados a la hora de relacionarse con los clientes en los aspectos de procedimiento, de interacción y de resolución de las quejas, es fundamental para lograr un servicio de calidad.

Flores (2015) en su documento de investigación titulado: Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega 2010-2013, planteó como objetivo hacer un análisis de cuáles son los pasos de realizar un proceso administrativo y ver si incide en la Gestión Empresarial aplicados en este caso en la Cooperativa COPROABAS Jinotega 2010-2013. Para hacerlo posible, la investigación se enmarcó en un nivel de investigación descriptivo y transversal, con un enfoque cualitativo. Así pues y teniendo esto presente, elabora y aplica una encuesta a un espacio de 15 colaboradores, 2 superiores de unidad y 1 Gestor, con el fin de rescatar sus percepciones sobre las variables en estudio. Con ello, el principal resultado de la investigación es que no existe un buen funcionamiento de los pasos administrativos y la Gestión empresarial, puesto que estos se realizan de forma fragmentaria. Así pues, concluyen que al no haber una adecuada manipulación de los procesos administrativos, se evidencia que se incumple con el desempeño de una adecuada Gestión Administrativa. En ese sentido, se recomienda capacitar a cada uno de los trabajadores de la empresa, especialmente al gerente a los medios mandos de la empresa; además de modernizar la empresa desde sus procesos administrativos.

En cuanto al desempeño de gestión administrativa por parte de los trabajadores, es evidente que se presenta la inexistencia de un método motivacional para las personas, de forma que lo mencionado pueda responder de forma competente sus labores; de ahí, la importancia del proceso administrativo, pues con ello se hace una buena gestión desde sus ejes principales, es decir, la dirección, el control, la organización y la planificación.

Quispe (2013) en su investigación: La gestión empresarial y el impacto en el desarrollo de la micro y pequeña empresa, gestionado a través del convenio binacional ALBA-TCP, entre el estado plurinacional de Bolivia y la República Bolivariana de Venezuela, en las gestiones 2006-2012, se plantea como objetivo Determinar aquellas estrategias empresariales que

no se tomaron en cuenta para superar el desarrollo económico y social de los Proyectos (Unidades productivas), preferidas con el Convenio Binacional ALBA –TCP entre el Estado Plurinacional del país de Bolivia y el país de República Bolivariana de Venezuela, en las mencionadas Gestiones 2006-2012. De ese modo, su investigación tuvo un diseño estadístico, con un método deductivo, analítico y descriptivo. Con esto, el investigador elabora y aplica una encuesta a una muestra de 100 unidades productivas del departamento de Tarija, con el propósito de buscar información sobre la situación actual en la que se encuentra la Unidad Productiva. De esa forma el investigador indica como resultado general que el Acuerdo del ALBA-TCP para la instrumentación del “Fondo Especial de Financiamiento” no a tenido resultados positivos en el desarrollo de la micro y pequeña empresa, pues requiere de estrategias que tomen en cuenta el contexto económico y social en el que se desenvuelven las micro y pequeñas empresas en estudio. Asimismo, en cuanto a la gestión empresarial concluye que, no se toma en cuenta las cuatro funciones básicas que debe tener en cuenta toda micro empresa, como la planificación, organización, dirección y control, que tienen un mismo significado, que es “administrar”, “dirigir”, “accionar” para gestionar eficientemente un negocio y hacer un eficaz y eficiente uso de los recursos con que cuenta la Unidad Productiva, con el objeto de mantener una visión amplia del negocio, tomando en cuenta; cuál será la finalidad y la misión de la organización, definir claramente sus objetivos, preparar permanente a su personal, identificar (mejorando o corrigiendo) los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización. Asimismo, señala que los micro y pequeños empresarios no son conscientes o no saben de sus ventajas competitivas, solamente tienen objetivos de corto plazo y no confían en las herramientas de gestión ni en los asesores. Operan mayormente en base a la intuición, teniendo una perspectiva de

corto plazo y cuentan con información más de carácter cuantitativo, contable e interno, descuidando el análisis de los resultados en base a otros tipos de factores no contables o externos para la toma de decisiones. En ese sentido, el investigador se recomienda que se tomen en cuenta mecanismos para un mejor desarrollo de las MyPEs urbano y rural.

Por esta razón, es conveniente indicar que una parte importante de las micro y pequeñas empresas en estudio son vulnerables al entorno económico y social en el que realizan sus actividades, porque carecen de la información y de la metodología necesarias para llevar una buena gestión. Esta vulnerabilidad sitúa a estas empresas en una situación de clara desventaja para afrontar la salida de ciertas épocas bajas con éxito.

1.2.3. Investigaciones nacionales

A nivel de país no existen investigaciones que traten el tema de la incidencia de la aplicación del PSGC en la gestión empresarial, por ende la presente tesis es un estudio aplicativo, no obstante, a continuación se consignan investigaciones que han estudiado a la variable gestión empresarial.

Alvarez (2017) en su documento de investigación denominado: La gestión empresarial de las Mypes y su relación con la competitividad de ventas en el emporio de Gamarra, La Victoria, 2017; se propone determinar cómo se relaciona la gestión empresarial de las Mypes con la competitividad de ventas en el Emporio de Gamarra, La Victoria, 2017. Entonces, de ese modo, su investigación estuvo enmarcada dentro un diseño no experimental de corte a nivel transversal, siendo de carácter a nivel descriptivo – correlacional y con una investigación de tipo aplicada. Con ello, el investigador elabora y aplica una encuesta a 152 empresarios de micro y pequeñas empresas del emporio de Gamarra en la Victoria. En base a esto, el principal resultado de la investigación,

habiendo procesado antes la encuesta, evidencia que si hay una correlación adecuadamente positiva, baja entre las variables gestión empresarial de las Mypes y la competitividad de ventas. Así pues, el autor concluye que la gestión empresarial de las Mypes guarda relación con la competitividad de los ingresos (ventas generadas) en el emporio de Gamarra, ya que la prueba de Rho Spearman da un valor de 0.389, el cual permite indicar que si hay una correlación favorable baja entre las trabajadas variables. También, determinó un $p = 0.000 < 0.05$, en ese sentido se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

En base a lo anterior, se puede decir que la evidencia empírica refuerza la relación directa que tiene la gestión empresarial, especialmente en el sector productivo de las Mypes del emporio de Gamarra, con la competitividad de las ventas de la empresa, puesto que estas funcionan con un orden adecuado, desde lo financiero hasta lo referido a recursos humanos, todo ello siendo posible, gracial al trabajo en equipo. Es así que las empresas pueden tener un mejor funcionamiento, pues se hace una buena gestión, la que influye de manera directa en la competitividad de las empresas respecto a sus contrarios y con ello sobrevivir en el mercado gracias a las ventas que realicen.

Gonzales (2014) en su investigación denominada: Gestión empresarial y competitividad en las mypes del sector textil en el marco de la ley N° 28015 en el distrito de la Victoria - año 2013, se propuso Determinar la influencia de la gestión empresarial en la competitividad de las micro y pequeñas empresas del sector textil en el marco de la Ley N° 28015 en el distrito de La Victoria – 2013. Su investigación tiene un diseño no experimental, de tipo transeccional o transversal y descriptivo, asimismo se consiera como una investigación aplicada; asimismo, se elaboró y aplico una encuesta a una muestra de 50 empresarios. entre hombres y mujeres empresarios, en el sector de textilería del distrito de La Victoria,

de los cuales se rescató sus percepciones testimoniadas sobre su nivel de gestión organizacional y/o empresarial y la competitividad de las llamadas micro y pequeñas organizaciones del sector textil. De acuerdo a esto, se evidencia como principal resultado que gran parte de las empresas del sector textil en estudio desconocen al Ley N° 28015, por lo que poseen una gestión empresarial en estado no eficiente y en consecuencia deficiente competitividad; asimismo, no tienen mayores conocimientos de la asociatividad empresarial. De esa forma, concluye que una gran proporción de las organizaciones del rubro textil del distrito de la Victoria no tienen o llevan con una buena aplicación de los determinantes y/o factores como vendrían a ser el uso de tecnología, la generación de la capacidad de una buena gestión y una adecuada gestión logística empresarial y/o organizacional e innovación, el cual desfavorece su gestión empresarial. Por lo cual, recomienda usar tecnología administrativa idónea, una logística que potencie los determinantes y/o factores de la gestión organizacional con el fin de mostrar una formalidad y puedan lograr la competitividad el mercado del sector de textilería del lugar de los hechos "Emporio de Gamarra ubicado en el distrito de La Victoria.

En base a lo anterior, es evidente las dificultades con las que trabajan las empresas del Emporio de Gamarra en el distrito de la Victoria, no solo por el contexto en el que se desenvuelven, sino que el problema recae en su interior, es decir, en el manejo administrativo que se lleva a cabo en cada una de estas empresas; pues muchas de ellas trabajan a la deriva, sin tener metas u objetivos claros a los cuales llegar, por lo que a menudo nunca logran ser competitivas en el mercado, ya que serlo implica hacer uso de estrategias que las empuje a mejorar, algo que algunos empresarios desconocen, por lo que se convierte en una limitante muy grande para que se vuelvan competitivas.

Vela (2014) en su tesis Análisis de la gestión empresarial y propuesta estratégica de crecimiento de las Mypes del sector calzado de El Porvenir 2013, se plantea como objetivo demostrar que mediante el análisis de la gestión empresarial es posible formular una propuesta estratégica de crecimiento para las MYPES del sector calzado de El Porvenir 2013. En el cual, su investigación es de tipo aplicada no experimental; asimismo, se elaboró y aplicó una encuesta a una muestra de 275 micro y pequeñas empresas formales del Sector Calzado del Distrito de El Porvenir, seleccionadas aleatoriamente. En base a esto, el principal resultado de esta investigación es que micro y pequeñas empresas formales del Sector Calzado del Distrito de El Porvenir concierne a su gestión empresarial y problemas respecto al desinterés del estado peruano por apoyarlas. En ese sentido, concluye que existe escaso, por no decir nulo, presupuesto en investigación y desarrollo en las MYPES del sector calzado que las ayude a tener una mejor gestión empresarial, así como falta maquinaria y equipo de punta, frente a esto los empresarios del sector han adaptado equipos, para poder producir. En ese sentido, recomienda el desarrollo, implementación y aplicación de las estrategias de crecimiento empresarial que se desarrolla en la investigación con el propósito de hacerle frente a los problemas de gestión empresarial presentados y de esa manera las micro y pequeñas empresas incrementen su nivel de ventas.

En base a lo anterior, se evidencia que uno de los grandes problemas que afecta a las micro y pequeñas empresas formales del sector del Sector Calzado del Distrito de El Porvenir, y suguro que a la mayor cantidad de microempresas en sus distintos sectores del Perú, es el poco apoyo que les brinda el estado, y si existe, éste, a menudo, implica burocracia y clientelismo que a muchos empresarios los desincentiva. Esta falta de apoyo repercute en la gestión empresarial de estos empresarios, pues a menudo las empresas del sector calzado, son

empresas familiares, que con mucho esfuerzo han podido hacerse de un mercado, sin embargo, carecen de herramientas que las ayude a ser mas competitivas, ahí la importancia de implementar estrategias de crecimiento empresarial.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Programa Internacional de Gestión de la Calidad

El Programa Internacional de Gestión de la Calidad, conocido por sus siglas como PSGC, es un programa de intervención grupal, el cual se desarrolla a través de capacitaciones conjuntas en donde se busca sensibilizar a los empresarios y sus trabajadores con el objeto de mejorar sus capacidades y promover los cambios en la visión estratégica de las organizaciones y/o empresas, ya que son la base para alcanzar una gestión empresarial de calidad (Ministerio de la Producción, s.f.). Además, el PSGC realiza transferencias de metodologías sobre gestión empresarial de calidad, acciones que son complementadas mediante asistencia técnica, lo cual garantiza la implementación de las diferentes metodologías de la gestión de la calidad.

El PSGC se brinda con éxito en países de Latinoamérica como Brasil, Paraguay y Argentina, convirtiéndose en una herramienta para desarrollar las competencias necesarias para incrementar la productividad y mejorar las perspectivas empresariales. Por ende, el PSGC forma parte de una matriz de soluciones educativas encaminadas a desarrollar un adecuado grupo o conjunto de competencias (altos conocimientos, desarrollo de habilidades y desarrollo de actitudes) en los empresarios y trabajadores, que posibilite una en su productividad y competitividad (Ministerio de la Producción, s.f.).

En síntesis, el PSGC está orientado a generar un cambio personal y organizacional en las empresas (en conductores y trabajadores), con la intención de mejorar sus actividades a través de un modelo de gestión

empresarial con base en los fundamentos de la excelencia (conocimiento del cliente y del mercado, generación de valor, gestión por procesos, valoración de las personas, responsabilidad social, entre otros). (Ministerio de la Producción, s.f.)

El PSGC se caracteriza por realizar de forma complementaria el seguimiento a la implementación de las metodologías sobre gestión empresarial de calidad a través de acompañamiento y coaching, como un proceso metodológico sistematizado, a fin de conseguir el máximo desarrollo profesional y personal de los responsables de la gestión de los procesos de negocio en una organización; dando lugar a una profunda transformación y generando cambios de perspectiva y aumento del compromiso y la responsabilidad, lo que se traduce en mejores resultados en el desempeño.

Por otro lado, el PSGC está compuesto por cinco (5) componentes, los fundamentos de la excelencia, las 5S de las mypes, asociaciones eficaces, los procesos y la visión estratégica, los cuales son base para la gestión empresarial de calidad.

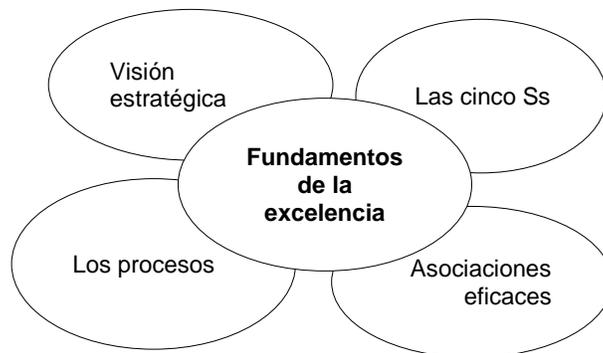


Figura 1. Composición del PSGC

Fuente: Ministerio de la Producción (2012). Gestión de la calidad: Fundamentos de la excelencia.

1.3.1.1. Dimensión Excelencia

Para alcanzar la calidad y la excelencia en la gestión, las empresas necesitan de principios, fundamentos claros que dan soporte a todo el

funcionamiento de la lógica de la gestión empresarial de calidad. Los fundamentos de la excelencia en gestión para el aumento de la competitividad de las empresas son los siguientes:

- *Pensamiento sistémico*. Un sistema empresarial, así como un sistema vivo, necesita aprender y valorizar su relación formal con los clientes, socios y proveedores, así como las relaciones informales. Motivo por el cual se necesita pensar en la empresa como un todo, dando importancia a todas las partes, a todas las relaciones, a todos los hechos, personas, procesos y resultados. (Ministerio de la Producción, 2012)
- *Aprendizaje organizacional*. El aprendizaje debe ser internalizado en la cultura empresarial, que forme parte del trabajo diario en cualquiera de sus actividades, en constante búsqueda de la eliminación de la causa del problema, en la búsqueda de innovaciones y motivación de las personas para la propia satisfacción de ejecutar sus actividades siempre de la mejor forma posible. Una forma inteligente de propiciar ese aprendizaje es trabajar con las informaciones relativas a las mediciones de resultados colectivo e individual de los procesos y personas, para que puedan aprender con los errores y los aciertos. Esta es una cuestión importante, pues en varias empresas aún predomina la “gestión de culpables”, y lo que se propone es aprender con los errores, descubrir por qué no dio buenos resultados, cuáles fueron las causas y de qué forma vamos a combatirlas. (Ministerio de la Producción, 2012)
- *Cultura de la innovación*. La promoción de la cultura de innovación debe considerar mecanismos que incentiven la producción de ideas, tanto de forma espontánea como inducida, con relación a temas de interés estratégico. (Ministerio de la Producción, 2012)

- *Liderazgo y perseverancia de propósitos.* La participación personal, activa y continua de los líderes crea claridad y unidad de propósito en la empresa. Su papel incluye la creación de un ambiente propicio a la innovación y perfeccionamiento constante, al aprendizaje organizacional, al desarrollo de la capacidad de organización, de anticiparse y adaptarse con agilidad a los cambios en su ecosistema. (Ministerio de la Producción, 2012)
- *Orientación por procesos e informaciones.* La identificación y el análisis de procesos llevan al mejor entendimiento de cómo funciona la empresa, permitiendo la definición adecuada de responsabilidades, utilización eficiente de los recursos, prevención, solución de problemas, eliminación de actividades redundantes, identificación clara de los proveedores, con la finalidad de aumentar la productividad. (Ministerio de la Producción, 2012)
- *Visión de futuro.* La empresa con visión de futuro planea, piensa y aprende de manera estratégica, obteniendo éxito sustentado y continuo en sus actividades. La planificación debe ser dirigida para el éxito a largo plazo y para resultados en el presente, sin comprometer el futuro en función de ganancias en el corto plazo. (Ministerio de la Producción, 2012)
- *Generación de valores.* Generar valor para todas las partes interesadas destinadas a mejorar las relaciones de calidad y garantizar el desarrollo, el crecimiento de la empresa. (Ministerio de la Producción, 2012)
- *Valorización de las personas.* La empresa que busca la excelencia promueve la participación de las personas en todos los aspectos del trabajo. Crea un ambiente flexible y estimulante al conocimiento, divulga valores y creencias de la empresa y asegura un flujo abierto y continuo de informaciones, crea las

condiciones para que las personas se auto motiven y actúen con autonomía. (Ministerio de la Producción, 2012)

- *Conocimiento sobre el cliente y el mercado.* El conocimiento de las necesidades actuales y futuras de los clientes es un punto primordial en la búsqueda de la excelencia del desempeño. (Ministerio de la Producción, 2012)
- *Desarrollo de asociaciones.* Las empresas modernas reconocen que en el mundo de hoy, los cambios constantes y el aumento de la demanda, el éxito puede depender de las asociaciones que ellas desarrollen. (Ministerio de la Producción, 2012)
- *Responsabilidad social.* Una cuestión significativa en los días de hoy en las empresas es cumplir con sus deberes éticos y sociales, bien como disfrutar de sus derechos con la mayor habilidad posible. Para tener responsabilidad social y ética la empresa tendrá que reconocer, identificar, comprender y atender a las necesidades de la comunidad y de la sociedad en la cual está insertada. Esto engloba la responsabilidad pública, o sea, el cumplimiento y la superación de las obligaciones legales pertinentes a la empresa, que representa los anhelos de la sociedad en cuanto a su conducta. (Ministerio de la Producción, 2012)

a) Indicador Aprendizaje organizacional:

Ley Testa (2011) señala que el aprendizaje organizacional es “la capacidad de las organizaciones para integrar el conocimiento generado por los individuos (internos y externos) en cada uno de los procesos organizacionales, generando cohesión e identidad con la organización, que posibilite transformar la misma en una dirección que satisfaga, cada vez más, a las personas interesadas en ella, contribuyendo a su vez al desarrollo de la autoestima y autorrealización de los propios individuos involucrados.” (pág. 3)

Según Alcover y Gil (2002), el aprendizaje organizacional generalmente se ha ido vinculando con aspectos como: codificar y modificar rutinas, adquirir conocimiento útil para la organización, aumentar la capacidad de la organización para realizar acciones productivas, interpretar y dar sentido, desarrollar conocimiento a través de la acción, detectar y corregir errores, etc.

El aprendizaje organizacional es considerado como la base primordial de una adecuada gestión del conocimiento, y la administración del conocimiento es la base para la generación de capital intelectual y capacidades organizativas. (Conde Cardona, Correa Correa, & Delgado Hurtado, 2010)

Por otro lado, Martínez, Ruiz y Ruiz (s.f.) señalan que dentro del aprendizaje organizacional se puede distinguir dos tipos de proceso: internos y externos. En el caso de los procesos de aprendizaje internos, mencionan que lo integran todas aquellas actividades y/o prácticas desarrolladas al interior de la organización y afectan el ámbito productivo, administrativo, organizativo y de ventas, el cual le permite transformar la información y el conocimiento existente previamente en la organización en nuevo conocimiento y aplicarlo a su funcionamiento. Los procesos de aprendizaje externos se fundamentan en el análisis de la información externa, de los clientes y del resto de organizaciones, del mercado, de la economía y de la política, entre otros. Es decir, se basan en la captación e internalización de la información del exterior, información que se transforma en conocimiento a través de un proceso de aprendizaje para luego ser integrado en el conocimiento de la organización. De este modo, el conocimiento generado en el proceso de aprendizaje externo, junto con el conocimiento organizativo previo, pueden actuar de base para la construcción de procesos de aprendizaje interno, pues en muchas

ocasiones se utiliza parte del conocimiento existente en la organización para la resolución de problemas, eliminación de errores y la creación de nuevos productos, servicios, tecnologías y proyectos. Por lo tanto, la información, y el conocimiento que se genera del proceso de aprendizaje externo, proceden del entorno específico de la organización y del entorno general. (Martínez, Ruiz r & Ruiz, s.f.)

- *Categorías del aprendizaje organizacional*

Alcover y Gil (2002) indican que existen tres tipos de aprendizaje, detallados a continuación:

- 1) *Aprendizaje correctivo*. Está enfocado a corregir las desviaciones que se originen en la organización, asimismo, detecta desajustes para su posterior corrección o ajuste de acuerdo a los procesos previamente determinados. Pertenece al principio de retroalimentación en un procedimiento cibernético y es lo que realiza un simple termostato. (Alcover & Gil, 2002, pág. 269)
- 2) *Aprendizaje adaptativo*. Ocurre en la medida que la retroalimentación (o feedback en inglés) ambiental desafía los postulados utilizados, los marcos de referencia o los sistemas de interpretación de la organización, para ser redefinidos o cambiados para ser adaptados a las demandas del ambiente. (Alcover & Gil, 2002)
- 3) *Aprendizaje como solución de problemas*. Se elaboran reglas retando los modelos espirituales colectivos de la cultura y la base emocional mediante el razonamiento colectivo referente a las pasiones, creencias y fundamentos que gobiernan la organización, tomando en cuenta las experiencias vividas. En otras palabras, este tipo de aprendizaje consiste en “aprender a aprender”, lo que implica desarrollar la habilidad de un sistema que guíe

a sí mismo en cuanto a un conjunto de normas y valores, cuestionando al tiempo si tales normas constituyen guías apropiadas de comportamiento. Se maneja la metáfora de los cerebros, en la medida que las organizaciones futuras deban estar diseñadas como sistemas de aprendizaje, abiertas a la autocrítica y a la innovación (tengan capacidad de transformación). (Alcover & Gil, 2002)

b) Indicador Liderazgo:

Liderazgo se define como proceso de guiar a un grupo de personas e influir en su comportamiento para que alcanzar metas. (Robbins & Coutler, 2010)

Chiavenato (2001) declara que liderazgo “es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana.” (pág. 314)

Por otro lado, Chiavenato (2006) señala que “el liderazgo es un proceso continuo de elección que permite a la empresa avanzar en dirección de sus objetivos, a pesar de las perturbaciones internas y externas.” (pag. 105)

- *Tipos de liderazgo:*

- 1) *Liderazgo autocrático:* es un líder duro e impositivo. Por un lado, el líder fija las directrices sin participación del grupo, determina los pasos por seguir, de uno en uno, a medida que sean necesarios e imprevisibles para el grupo, fija la tarea de cada uno y asigna el compañero de trabajo. En otras palabras, es un líder es dominante. (Chiavenato, 2006)

- 2) *Liderazgo liberal:* este tipo de líder delega todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control. Es decir, el líder se convierte en otro miembro más del grupo, en

animador. El líder es objetivo y se limita a los hechos en las críticas y los elogios. (Chiavenato, 2006)

- 3) *Liderazgo democrático*: el líder conduce y orienta el grupo, e incentiva la participación de las personas. (Chiavenato, 2006)

c) Indicador Valoración del personal

La valoración del personal se define como una apreciación sistemática del desempeño de una persona en un determinado puesto y de su potencial de crecimiento en el futuro. Por ende, la valoración es un proceso que permite estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona (Chiavenato, 2007)

La valoración del personal (también conocido como evaluación del personal) es una técnica administrativa indispensable dentro del proceso de gestión empresarial. Por ende, es un medio que se utiliza para detectar problemas en el control del personal y en la unificación del trabajador a la organización o al puesto que ocupa, así como disconformidades, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. De este modo, la valoración del personal sirve para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2007)

En síntesis, la valoración de personal es un proceso que permite medir el rendimiento laboral del trabajador, con el objeto de llegar a la toma de decisiones objetivas sobre el recursos humanos. En la actualidad, en las organizaciones se utiliza la evaluación del trabajador para determinar incrementos de sueldos, necesidades de capacitación y desarrollo, así como ofrecer la documentación para apoyar las acciones de rotación de personal. (Fernanda Talero, 2014)

- *Tipos de valoración de personal:*

1. *Evaluación de 360°*: se refiere al contexto general que envuelve a cada persona; es decir, es una evaluación que se realiza de manera circular, e involucra a todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Es una forma más valiosa de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados.

1.3.1.2. Dimensión Modelo Kaizen

Díaz (2014) menciona que el método Kaizen fue desarrollado en Japón, tras la segunda guerra mundial, ante la necesidad del país de alcanzar a las potencias occidentales y estar en condiciones de competir económicamente con ellas.

Según Atehortua y Restrepo (2010), el significado del KAIZEN proviene de dos ideogramas japoneses: “*Kai*” que significa cambio y “*Zen*” que quiere decir para mejora. Por ende, señala que “*Kaizen*” es “*cambio para mejorar*” o “*mejoramiento continuo*”.

De acuerdo a la definición de kaizen, se puede deducir que el “Kaizen” es “cambio para mejorar” o “mejoramiento continuo” (Atehortua Tapias & Restrepo, 2010). Es decir, se trata de una metodología o sistema de gestión orientado a la mejora continua de procesos (Díaz, 2014).

Por otro lado, Suárez y Miguel (2008) menciona que el Kaizen como filosofía gerencial involucra una serie de principios y valores que soportan al sistema de gestión de la organización. Dentro de esta filosofía se encuentran todas las prácticas, técnicas o herramientas de gestión, consideradas en su origen como japonesas, dentro de las cuales se incluyen la gestión por calidad total de toda la empresa. En ese sentido, “el Kaizen como filosofía gerencial se caracteriza por entender la gestión de una organización como el mantenimiento y la mejora de los estándares de trabajo.” (Suárez & Miguel, 2008 pág. 297)

Para Díaz (2014), aquellos dos ejes y/o pilares que avalan o refuerzan el modelo Kaizen vienen a ser los equipos de ejecución o trabajo y la

ingeniería industrial, donde ambos se emplean para lograr una mejoría en los procesos y/o procedimientos productivos. Entonces, de este modo, el Kaizen, según Atehortua Tapias y Restrepo Correa (2010) se ve enfocado en la persona y en los estándares de los procesos, y para ello su ejecución necesita de un equipo que esté bien integrado por personas que involucren el área de producción, área de mantenimiento, de calidad, de ingeniería, de compras y demás trabajadores que el equipo haya visto como necesario o considere que lo es. Al respecto, Imai (citado por Suárez & Miguel, 2008), no puede existir el Kaizen sin la estandarización, es decir, las mejoras incrementales y acumulables sólo se consiguen cuando los estándares se encuentran establecidos y sostenidos mediante el trabajo cotidiano (pág.297). Una advertencia importante de esta visión pragmática del trabajo, bajo esta esfera del Kaizen, es que los estándares, deben ser seguidos por cada uno de los empleados y por lo tanto, el trabajo de la gerencia se centra en su seguimiento. Desde este ángulo, es como se entiende la disciplina en el trabajo (Suárez & Miguel, 2008). Bajo este contexto, el objetivo del kaizen es incrementar la productividad, controlando los procesos de manufactura mediante la reducción de tiempos de ciclo, la estandarización de criterios de calidad, y de los métodos de trabajo por operación (Atehortua & Restrepo, 2010). Díaz (2014) señala que el kaizen se basa en un enfoque caracterizado por los siguientes rasgos distintivos:

- Mejora en pequeños pasos
- Mejora sin grandes inversiones
- Mejora con la participación de todos los miembros de la organización
- Mejorar actuando, implantando rápidamente las mejoras

Para implementar el kaizen, Atehortua & Restrepo (2010) menciona que se debe ejecutar en tres etapas (planear, hacer, verificar y actuar) y siguiendo siete pasos, siendo los siguientes:

- *Planear:*
 Paso 1. Definir el problema.
 Paso 2. Estudie la situación actual.
 Paso 3. Analice las causas potenciales.
- *Hacer:*
 Paso 4. Implemente la solución.
- *Verificar:*
 Paso 5. Verifique los resultados.
- *Actuar:*
 Paso 6. Estandarice la mejora.
 Paso 7. Establezca futuros planes.

La implementación del kaizen aporta una serie de valiosos beneficios para las organizaciones (Díaz, 2014). Destacando los siguientes:

- Incrementos considerables en los niveles de productividad.
- Reducción de costes.
- Mejoras en los estándares de calidad.
- Mejora en el servicio al cliente.
- Reducción del tiempo de ejecución de procesos.
- Bajos niveles de inventarios de insumos.
- Etc.

Estableciendo una correcta estrategia y plan de implementación, así como una adecuada capacitación e inmediata puesta en práctica, el kaizen permite obtener resultados en un corto periodo de tiempo. Además, su implantación, por lo general, no requiere de una gran inversión o grandes desembolsos económicos, por lo que la relación entre el coste y sus resultados, resulta ser varias veces positiva. No obstante, su implementación dependerá en gran medida de diversos factores, tales como el tamaño de la empresa, volumen de personal y tiempo necesario para su capacitación, número de procesos y complejidad de los mismos, etc. (Díaz, 2014).

a) Indicador Descarte:

Descarte proviene de la palabra japonesa “*seiri*” y hace referencia al sentido de utilización. Por consiguiente, la conceptualización de descarte consiste en eliminar todo aquello que no es útil para cierta actividad, y concentrar los esfuerzos sólo en lo que es útil. En otras palabras, descarte hace alusión a los que es de utilidad, entendiendo que se debe separa las cosas útiles de las inútiles y proporcionando un destino para aquellas que, en el momento y en el ambiente actual, no son necesarias. (Ministerio de la Producción, 2012a)

Por lo tanto, el descarte es el primer paso y consiste en diferenciar, dentro de un proceso productivo, los elementos necesarios de aquellos que no los son. (Díaz, 2014)

Sin embargo, es preciso señalar que descarte no quiere decir eliminar en su totalidad lo que no sirve, todo lo contrario, más bien su significado está conectado con separar lo que no es útil en el momento, ya que, lo que es inútil para una empresa o persona, puede ser útil para otra persona, sector o incluso para otra empresa. (Ministerio de la Producción, 2012a)

Rosas (s.f) menciona que las ventajas del descarte:

- Reducción de necesidades de espacio, stock, almacenamiento, transporte y seguros.
- Evita la compra de materiales no necesarios y su deterioro.
- Aumenta la productividad de las máquinas y personas implicadas.
- Provoca un mayor sentido de la clasificación y la economía, menor cansancio físico y mayor facilidad de operación.

b) Indicador Orden:

Orden proviene de la palabra japonesa “*seiton*”, término que alude al sentido de organización. La definición de orden está relacionada con encontrar un lugar para cada objeto y mantener a todos en

sus respectivos lugares. Por ende, el orden es considerada como una etapa que más contribuye para la gerencia visual. (Ministerio de la Producción, 2012a)

Al respecto, Díaz (2014) manifiesta que el orden (también llamado organización) consiste en elaborar un listado de todos los elementos identificados en el paso anterior, con el objetivo de organizarlos y/o estructurarlos, de manera que su localización sea más sencilla.

Por lo tanto, “la organización consiste en ordenar las cosas que quedaron después del descarte. Es una de las etapas más importantes, dando soporte a las demás etapas de: descarte, limpieza (respeto), higiene, y autodisciplina.” (Ministerio de la Producción, 2012a, pág. 32). Es otras palabras, a organización es el estudio de la eficacia, ya que es una cuestión de cuán rápido uno puede conseguir lo que necesita, y cuán rápido puede devolverla a su sitio nuevo. (Rosas, s.f)

Las ventajas de la organización, según Rosas (s.f), son las siguientes:

- Menor necesidad de controles de stock y producción.
- Facilita el transporte interno, el control de la producción y la ejecución del trabajo en el plazo previsto.
- Menor tiempo de búsqueda de aquello que nos hace falta.
- Evita la compra de materiales y componentes innecesarios y también de los daños a los materiales o productos almacenados.
- Aumenta el retorno de capital.
- Aumenta la productividad de las máquinas y personas.
- Provoca una mayor racionalización del trabajo, menor cansancio físico y mental, y mejor ambiente.

c) Indicador Limpieza:

La limpieza procede de la palabra japonesa “*seiso*”; “el significado principal de limpieza es el cuidado (respeto) a los objetos y personas, que lo incluye a usted mismo y a todo lo que interactúa con usted. Los objetos pueden ser instalaciones, tales como equipos, instrumentos, edificaciones, patios, jardines, y plantas. Las personas y el medio ambiente también son muy importantes en este significado.” (Ministerio de la Producción, 2012a, pág. 35) La limpieza es uno de los puntos más importantes, pues permite identificar el problema, es decir, que es lo que hace innecesario a ese elemento dentro del proceso productivo, y se le pondrá solución. (Díaz, 2014)

Por otro lado, “la responsabilidad por la limpieza es individual y todos deben incorporar nuevas actitudes para mejorar la integración entre el hombre y el medio ambiente.” (Ministerio de la Producción, 2012a, pág. 38). Por consiguiente, es importante que cada persona tenga asignada una pequeña zona de su lugar de trabajo que deberá tener siempre limpia bajo su responsabilidad. (Rosas, s.f)

Rosas (s.f) manifiesta que los beneficios de la limpieza son los siguientes:

- Un ambiente limpio proporciona calidad y seguridad, y además:
- Mayor productividad de personas, máquinas y materiales, evitando hacer cosas dos veces
- Facilita la venta del producto.
- Evita pérdidas y daños materiales y productos.
- Es fundamental para la imagen interna y externa de la empresa.

d) Indicador Higiene:

El término higiene surge de la palabra japonesa “*seiketsu*”. Higiene “es mantener las condiciones físicas y psicológicas

favorables a la salud y al equilibrio.” (Ministerio de la Producción, 2012a, 46)

La higiene es el mantenimiento de la limpieza, busca mejorar la calidad de vida de las personas. En él son practicados todos los sentidos anteriores, en la vida personal y en el ambiente, para garantizar una mejor calidad de vida. Otros términos utilizados: aseo y perfeccionamiento (comprende desde los cuidados con la higiene personal y buena apariencia hasta la práctica de ejercicios físicos, buena alimentación y los cuidados con la prevención de nuestra salud). (Ministerio de la Producción, 2012a)

La fase de higiene “busca estandarizar los resultados obtenidos en las tres fases anteriores. Consistirá fundamentalmente en acciones de mantenimiento de las mejoras obtenidas, transformándolas en permanentes.” (Díaz, 2014)

Según el Ministerio de la Producción (2012^a, pág. 48), las actividades de higiene buscan mejorar la calidad de vida, y engloba:

- *Condiciones psicológicas:*
 - Libre de estrés.
 - Tranquilidad.
 - Auto-estima.
 - Tolerancia.
 - Placer.
 - Saber oír.
 - La competencia emocional en relación con el manejo de conflictos normales, como algo que siempre sucede y es productivo para todos.
 - Eliminar chismes, intrigas e inseguridades en las relaciones.
 - Colocarse siempre en el lugar del otro (empatía) para que las acciones sean más correctas y humanas.

- Transparencia en las relaciones.
- *Condiciones físicas:*
 - Ambiente agradable – sin contaminación sonora, visual etc.
 - Ambiente seguro – sin riesgos de accidentes para las personas ni para las instalaciones de la empresa.
 - Uso de equipos de protección, cuidados técnicos con las áreas de riesgos.
 - Ambiente organizado, libre de cosas inútiles.
 - Equipos e instalaciones con un buen nivel de confiabilidad.

1.3.1.3. Dimensión Asociaciones eficaces

Es parte de las buenas practicas de gestión de calidad, su implementación esta destinada a la búsqueda de la excelencia empresarial (Ministerio de la Producción, 2012b). En la siguiente tabla se presenta la relación entre asociaciones eficaces y los fundamentos de la excelencia.

Tabla 1 Relación entre asociaciones eficaces y los fundamentos de la excelencia.

Fundamentos de la excelencia	Relación con asociaciones eficaces
Pensamiento sistémico.	El líder debe tener un pensamiento sistémico para actuar con todas las partes interesadas, centrándose en los resultados equilibrados en sus relaciones recíprocas.
Liderazgo y constancia de objetivos.	El liderazgo eficaz, actuante y en constante práctica implementa la organización del trabajo a través de la participación de las partes interesadas, estimulando a todos los involucrados.
Desarrollo de asociaciones.	Crear nuevas alianzas que se sumen a la calidad de su negocio, así como mejorar las existentes, o incluso poner fin a aquellas que no le agregan valor a su negocio.
Orientación por procesos e información.	Contamos con una gestión eficaz, cuando nos damos cuenta de que existe la necesidad de orientar la empresa por procesos y documentarlos, unidos a las partes interesadas, así como por constataciones por medio de hechos y datos.
Generación de valor.	Generar valor para todas las partes interesadas permite mejorar las relaciones de calidad y garantiza el desarrollo empresarial.
Valoración de las personas.	Este fundamento plantea la necesidad de valorizar a todos los que interactúan con la empresa, buscando productos y servicios de calidad y excelencia.
Responsabilidad social.	En las relaciones existentes en la empresa, hablar y actuar centrados en la asistencia social es muy importante. Hoy en día es una regla. El cuidado con las asociaciones establecidas son esenciales para la buena puesta de negocios en el mercado.
Aprendizaje organizacional.	A todo momento se aprende de los errores y éxitos, desde la planificación, la ejecución y el control hasta la corrección preventiva o correctiva. Toda la empresa aprende a través de la comunicación entre las partes. Hablar de los procesos, personas, tecnologías, de la actuación en el mercado, resulta en un aprendizaje constante.
Conocimiento sobre el cliente y el mercado.	Todo el esfuerzo de la empresa es para satisfacer al cliente y al mercado. Esa parte interesada es muy importante ya que impulsa hacia el enfoque de la actuación. Al considerar a los clientes como partes interesadas, es primordial atenderlos y sorprenderlos.
La cultura de la innovación.	Apostar por la cultura de la innovación, en la relación con las partes interesadas es un factor crítico de éxito. La capacidad de diferenciación de una empresa pasa por este fundamento, entonces, se debe cultivar.
Visión de futuro.	Compartir la visión de futuro de la empresa con todas las partes interesadas es esencial para el resultado global. Sin la contribución de todos, la compañía no llegará a ninguna parte.

Fuente: Ministerio de la Producción (2012b). Gestión de la calidad: Asociaciones eficaces.

a) Indicador Capacitación:

Para Chiavenato (2007) “la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.”

(pág. 386)

Münch (2007) señala que “la capacitación se refiere a la educación que se imparte en la empresa, con la finalidad de desarrollar habilidades, destrezas y competencias en el trabajo.” (pág. 177)

Por lo tanto, “la capacitación se refiere a la adquisición de conocimientos y competencias en el trabajo, y se enfoca a mandos intermedios y ejecutivos.” (Münch, 2007, pág. 177)

Al respecto, Robbins y Coutler (2010) manifiesta que la capacitación de los empleados es una importante actividad de la administración de Recurso Humano. Ya que, que si el trabajo demanda un cambio, las habilidades del empleado deben cambiar. Por consiguiente, “la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización.” (Chiavenato, 2007, pág. 386)

- *Objetivos de la capacitación:*

Los principales objetivos de la capacitación, según Chiavenato, (2007, pág. 387) son los siguientes:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

- *Tipos de capacitación*

Robbins y Coutler (2010) señala que hay dos tipos de capacitaciones: general y específica.

- *General*. Habilidades de comunicación, aplicación y programación de sistemas de cómputo, servicio al cliente, desarrollo ejecutivo, habilidades gerenciales y desarrollo, crecimiento personal, ventas, habilidades de supervisión, y habilidades tecnológicas y de conocimiento. (Robbins & Coutler, 2010, pág. 216)
- *Específica*. Habilidades básicas de trabajo/vida, creatividad, educación del cliente, concientización de la diversidad cultural, escritura de recuperación, manejo del cambio, liderazgo, conocimiento del producto, habilidades para hablar y presentaciones en público, seguridad, ética, acoso sexual, creación de equipos, aceptación y otros. (Robbins & Coutler, 2010, pág. 216)

b) Indicador Responsabilidad Social:

Para Chiavenato (2007) la “responsabilidad social significa la actuación socialmente responsable de los miembros de la organización, las actividades de beneficencia y los compromisos de ésta con la sociedad en general y, de forma más intensa, con aquellos grupos o partes de ella con las que tiene más contacto.” (pág. 467)

Del mismo modo, Robbins y Coutler (2010) define la “responsabilidad social como la intención de un negocio, más allá de sus obligaciones legales y económicas, para hacer las cosas correctas y actuar de modo que beneficie a la sociedad.” (pág. 93)

En ese sentido, Chiavenato (2007) señala:

La responsabilidad social se refiere a la actitud y el comportamiento que adopta la organización ante las exigencias sociales, derivadas de sus actividades, que le plantea la sociedad. Esto implica que la

organización debe evaluar y pagar los costos sociales que ella misma genera, así como ampliar el terreno de sus objetivos mediante la definición del papel social que desempeñará para, con todo ello, tener legitimidad y asumir su responsabilidad ante los diversos grupos humanos que integran y representan a la sociedad en su conjunto. (pág. 467)

c) Indicador Asociaciones:

La asociación es la unión de dos o más personas naturales o jurídicas para formalizar un negocio o para crear un mecanismo de cooperación, los asociados comparten la responsabilidad de administrar la organización, asumiendo de manera solidaria las obligaciones que se deriven de la actividad de la sociedad.

De acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013) y la definición antes mencionada, una asociación nace como mecanismo de cooperación, que puede darse entre personas naturales o personas jurídicas (pequeñas y medianas empresas) que quieren empezar un proceso de expansión o globalización, donde cada una decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto en busca de un objetivo común.

Por lo tanto, la asociación o asociatividad es una “alianza voluntaria entre empresas y emprendedores para disminuir costos y compartir riesgos en los negocios y promover conjuntamente sus productos o servicios en el mercado” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2013).

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013, pág. 15) los objetivos de asociarse son tres: objetivos de comercialización, objetivos financieros y objetivos organizacionales.

- *Objetivos de comercialización:*

- Apertura de nuevos mercados para productos actuales.
- Lanzamiento de nuevos productos al mercado.
- Intercambio de información comercial.
- Investigación de mercados.
- Alianzas comerciales.
- Consorcios de exportación.
- Inversión conjunta.
- Logística y distribución.
- Servicios post venta conjunta.
- *Objetivos financieros:*
 - Acceso a financiamiento: Cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero sí logran ser cubiertas de manera grupal (proporcionalmente por cada uno de los participantes).
 - Ahorro por compras conjuntas.
 - Inversión conjunta.
- *Objetivos organizacionales:*
 - Mejora en los procesos productivos
 - Aplicación de nuevas formas de administración
 - Puesta en marcha de planeamiento estratégico
 - Intercambio de información productiva o tecnológica
 - Capacitación conjunta
 - Generación de economías de escala
 - Acceso a tecnologías de productos o procesos
 - Aumento del poder de negociación
 - Investigación y desarrollo

1.3.1.4. Dimensión Procesos

Se entiende como proceso al conjunto de actividades interdependientes que tienen como objetivo la producción de un

servicio o de un bien. Bajos esta perspectiva, un proceso se define como la agrupación en secuencia de todas las actividades dirigidas a obtener un determinado resultado. (Ministerio de la Producción (2012c)

Las empresas se constituyen por procesos que influyen bastante su desempeño. Al respecto, el Ministerio de la Producción (2012c) señala que todas las actividades, que son desarrolladas por personas, requieren algunos tipos de habilidades compatibles con determinadas competencias, que se detallan a continuación:

- *Competencia técnica*: Capacidad de utilizar recursos.
- *Competencia interpersonal*: Capacidad de interactuar con las personas.

Por otro lado, tomando en cuenta los fundamentos de la excelencia será posible identificar algunas intersecciones importantes relacionadas a la gestión de procesos y a la mayoría de los fundamentos (Ministerio de la Producción, 2012c), relaciones que se detallan en tabla 2.

Tabla 2 Procesos y fundamentos de la excelencia.

Fundamentos de la excelencia	Los procesos
Liderazgo y constancia de objetivos.	La determinación de resultados vinculados a las estrategias, planificados para los procesos de la empresa, monitoreados y analizados basados en datos y hechos para una toma de decisión consistente, es la responsabilidad del liderazgo y la evidencia de la constancia del objetivo.
Pensamiento sistémico.	Un sistema de gestión se debe crear a partir de la comprensión de las relaciones de interdependencias entre los diversos procesos y todas las redes informales.
Generación de valor.	A través de la gestión de procesos, la empresa también genera valor a todas las partes interesadas, para mejorar las relaciones de calidad y de desarrollo empresarial.
Orientación por procesos e informaciones.	Administrar una empresa a través de los procesos, teniendo como base el cálculo y el análisis de los resultados y sus informaciones es esencial para el éxito de la empresa.
Valoración de las personas.	La fuerza de trabajo debe tener la competencia necesaria en términos de conocimientos, habilidades, experiencia y actitudes. Valorarla es una forma de garantizar que los procesos se ejecuten de acuerdo a las necesidades de la empresa y con enfoque al cliente.

Cultura de la innovación.	Muchas empresas dependen de la efectividad de los procesos relacionados con la innovación en el desarrollo de productos, servicios o de los propios procesos del sistema de gestión. Por eso, este fundamento es esencial en este contexto.
Conocimiento sobre el cliente y el mercado.	Los procesos del sistema de gestión de la empresa deben ser concebidos para garantizar la atención al cliente y al mercado, de acuerdo a las estrategias, por eso este fundamento es importante en la empresa.
Responsabilidad social.	Mirar y analizar los procesos de la empresa con responsabilidad, estableciendo mejores relaciones con lo social en todos los aspectos, diferencian una empresa de otra.
Aprendizaje organizacional.	A través del análisis, la definición, la estandarización, de la mejora y de la gestión de procesos, la empresa y las personas aprenden. Son los éxitos y fracasos que hacen que la empresa cambie de nivel.
Visión del futuro.	Con este fundamento la empresa se vincula, y ajusta los procesos hacia su objetivo estratégico. Esto le permite ser más eficaz y efectiva, trabajando de manera inteligente y centrada, sin desviaciones importantes.
Desarrollo de asociaciones.	Este fundamento crea condiciones para que la empresa sea más ágil, incluso en sus procesos. Mantener relaciones con quien tiene competencias que se pueden añadir a los servicios y productos es muy inteligente y estratégico.

Fuente: Ministerio de la Producción (2012c). Gestión de la calidad: Procesos. La estandarización y la mejora continua.

En la identificación y mapeo de los procesos se ejecutan en seis pasos:

- 1^o. *paso: Estructuración del equipo.* Es la formación de un equipo que estará a cargo de la identificación y monitoreo de los procesos. Este equipo debe estar compuesto por un representante de la dirección y sus empleados directos de la empresa; este equipo será el responsable de la gestión del programa, estableciendo la estrategia global y sus formas de conducción. Por consiguiente, el equipo debe nombrar a un director capaz de orientar la planificación de las acciones y dar soporte a su implementación. (Ministerio de la Producción, 2012c)

- 2^o. *paso: Identificación de los productos y/o servicios.* En general, una empresa ofrece un elevado número de productos y servicios similares y de la misma naturaleza, cuya realización implica procesos semejantes. Por lo tanto, es importante relacionar los

productos y servicios que se ofrecen al mercado y, a partir de esta relación, agrupar los similares, diferenciándolos de aquellos de diferente tipo. (Ministerio de la Producción, 2012c)

3º. *paso: Identificación de los procesos.* El equipo puede identificar los procesos de la empresa respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos como empresa? y ¿Cómo lo hacemos?; este proceso se inicia enumerando sólo los procesos necesarios para la realización del producto (ej.: ventas, compras, producción) y, a continuación, se identifican los demás procesos de apoyo y de gestión (ej.: planificación estratégica, financiera, contable y administración de personal). (Ministerio de la Producción, 2012c)

Sin embargo, de acuerdo al Ministerio de la Producción (2012c) existe una manera más estructurada para identificar los procesos, el cual involucra las siguientes actividades:

- Elegir un producto o familia de productos.
- Relacionar las actividades involucradas en su realización, de forma independiente del orden.
- Elaborar un diagrama de flujo que ordene las actividades identificadas desde el inicio hasta la completa satisfacción del cliente.
- Identificar en el diagrama de flujo las actividades afines, que puedan caracterizar las etapas o fases distintas (procesos).
- Dar nombres a los pasos o fases distintas identificadas (procesos).
- Relacionar los procesos identificados.
- Definir los límites de los procesos, demarque el comienzo y el final de cada uno, así como las actividades típicas involucradas.

- Definir la secuencia y la interacción de los procesos, elaborando un macro diagrama de flujo, es decir, un diagrama de flujo que contenga sólo los procesos identificados, sin detallar las actividades (véase los ejemplos más abajo).
 - Realizar un análisis crítico de la definición de procesos obtenido.
 - Hacer ajustes de los espacios vacíos, interferencias o superposiciones existentes.
- 4º. *paso: Selección de los procesos críticos (priorización del trabajo).* Identificados los procesos, el establecimiento de prioridades se puede hacer en términos de evaluación junto con sus clientes (Ministerio de la Producción, 2012c). A continuación, se presenta un ejemplo de matriz de prioridad para un momento dado.

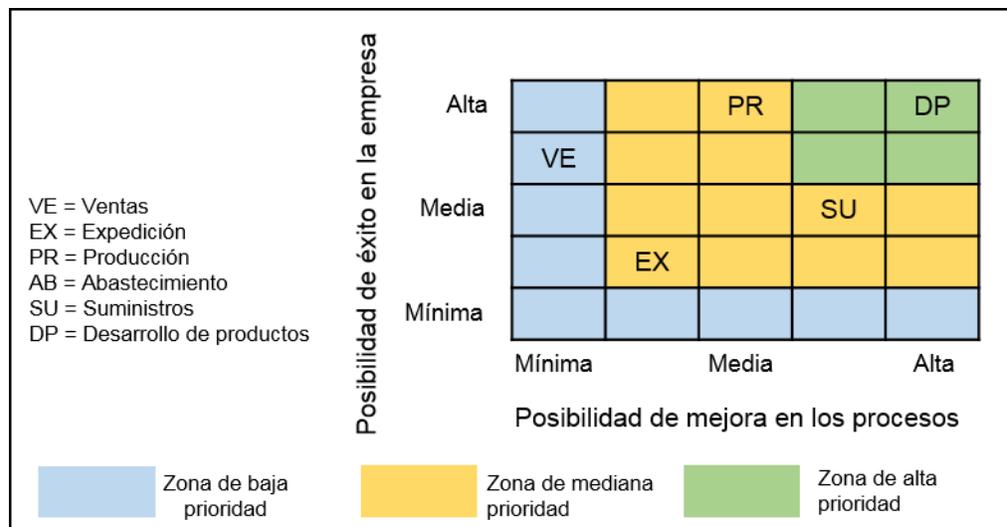


Figura 2. Modelo de matriz de prioridad

Fuente: Ministerio de la Producción (2012c).

- 5º. *paso: Organización de los grupos de trabajo.* El siguiente paso es la selección de los encargados de los procesos que se designarán por el personal de la alta dirección como responsables de

garantizar que estos procesos sean eficientes y eficaces. Los encargados de los procesos se deben sentir propietarios, y deben tener alto poder de acción sobre ellos, ejercer fuerte liderazgo en los equipos de trabajo y tener un buen conocimiento de los procesos. (Ministerio de la Producción, 2012c)

6°. *paso: Mapeo de los procesos.* En esta etapa se realiza la identificación de cada uno de los procesos identificados en el 3º paso (Ministerio de la Producción, 2012c). Para realizar un mapeo de procesos se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Elegir un proceso que será estudiado (dándole preferencia a los de mayor prioridad).
- Establecer las entradas y salidas del proceso que se estudiará.
- Relacionar las etapas.
- Elaborar un macro diagrama de flujo (figura 3) del proceso, en donde se represente la secuencia de actividades que lo componen, utilizando la simbología que se presenta a continuación.

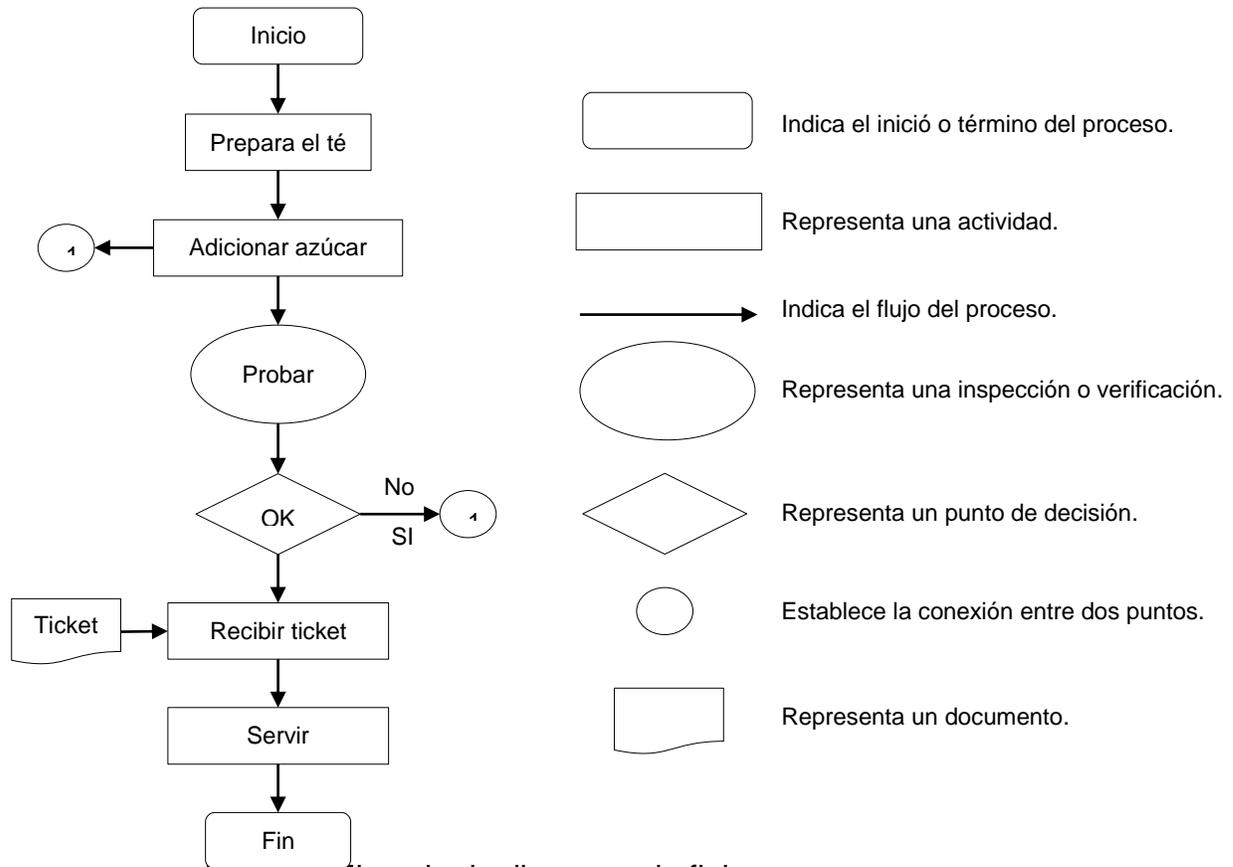


Figura 3. Ejemplo de diagrama de flujo

Fuente: Ministerio de la Producción (2012c). Gestión de la calidad: Procesos. La estandarización y la mejora continua.

a) Indicador Flujogramas:

Manene (2011) define al diagrama de flujo como una representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

Por consiguiente, un diagrama de flujo es una representación gráfica que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollarse tanto en empresas industriales o de servicios y en sus departamentos, secciones u áreas de su estructura organizativa (Manene, 2011).

- *Tipos de flujograma:*
Según Hermsilla (2015), los flujogramas pueden ser de tipo matricial o de tipo lineal:
 - *Tipo matricial:* Los agentes que intervienen en el proceso aparecen en la cabecera del dibujo y las actividades desempeñadas se encuentran subordinadas a ellos. Se pueden construir de arriba abajo o de izquierda a derecha. Se recomiendan los primeros.
 - *Tipo lineal:* Las actividades del proceso aparecen secuenciadas una debajo de la otra. Es más fácil de construir y es recomendable si los agentes de proceso son mayores a seis, pero aporta menos información.

b) Indicador Actividades laborales:

Se entiende por laboral a todas aquellas situaciones o elementos vinculados de una u otra forma con el trabajo, entendido este último como cualquier actividad física o intelectual que recibe algún tipo de respaldo o remuneración en el marco de una actividad o institución de índole social. (Luighix, 2017)

La actividad laboral, según Luighix (2017), esta regulada por los siguientes principios:

- *Principio protector:* es el principio más importante del derecho laboral. Es el que lo diferencia del derecho civil. Parte de una desigualdad, por lo que el derecho laboral trata de proteger a una de las partes del contrato de trabajo para equipararla con la otra, a diferencia del principio de igualdad jurídica del derecho privado. (Luighix, 2017)
- *Principio de la irrenunciabilidad de derechos:* el trabajador está imposibilitado de privarse, voluntariamente, de los derechos y garantías que le otorga la legislación laboral, aunque sea por beneficio propio. Lo que sea renunciado

está viciado de nulidad absoluta. La autonomía de la voluntad no tiene ámbito de acción para los derechos irrenunciables. Esto evidencia que el principio de la autonomía de la voluntad de derecho privado se ve severamente limitado en el derecho laboral. (Luighix, 2017)

- *Principio de la continuidad laboral:* es a aquel principio que instruye al juez, ante duda, estimar la duración del contrato individual de trabajo en la mayor extensión posible según los hechos y la realidad demostrada. La naturaleza jurídica del principio se basa en que normalmente el trabajo es la principal fuente de ingreso económico de trabajo, por lo que el contrato debe considerarse lo más extenso posible dentro, para así beneficiar al trabajador en la consolidación de situación jurídicas relacionadas con el trabajo. (Luighix, 2017)
- *Principio de primacía de la realidad:* este criterio significa que en caso de discordancia entre lo que ocurre en la práctica y lo que surge de los documentos o acuerdos, debe darse preferencia a lo primero, es decir, a lo que sucede en el terreno de los hechos (siempre que sea en beneficio del trabajador). Este criterio se fundamenta en la inferioridad del trabajador, quien puede ser objeto de abusos que sólo pueden subsanarse con la primacía de los hechos sobre las formas, las formalidades. (Luighix, 2017)
- *Principio de razonabilidad:* en derecho laboral, se conoce como el principio de razonabilidad a aquel que rige la potestad de ejercicio de derechos entre el trabajador y su empleador. Tanto el trabajador como el empleador deben ejercer sus derechos y obligaciones de acuerdo a razonamientos lógicos de sentido común, sin incurrir en

conductas abusivas del derecho de cada uno. (Luighix, 2017)

- *Principio de la buena Fe*: es un principio, que consiste en el estado mental de honradez, de convicción en cuanto a la verdad o exactitud de un asunto, hecho u opinión, título de propiedad, o la rectitud de una conducta. Exige una conducta recta u honesta en relación con las partes interesadas en un acto, contrato o proceso. (Luighix, 2017)

c) Indicador Habilidades laborales:

Es la “capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.” (Ludeña, 2004, pág. 14)

Es decir, “la competencia laboral significa poder actuar o desempeñarse en una determinada situación, con pleno control de ésta, de manera autónoma y conforme a lo esperado. Para ello no sólo se precisan conocimientos y capacidades técnicas, sino facultades de comunicación y cooperación, la aptitud para poder pensar y actuar dentro de sistemas e interdependencias.” (Ludeña, 2004, pág. 14)

- *Típos de competencias y sus características*

Las competencias laborales, según Ludeña (2004), pueden ser de diferentes clases:

- *Competencia técnica*: esta competencia la evidencia el trabajador que domina como experto las tareas de su ámbito de trabajo, así como los conocimientos necesarios para ello.
- *Competencia metodológica*: posee competencia metodológica aquel trabajador que sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y puede encontrar soluciones a los

problemas que se presenten, transfiriendo adecuadamente la experiencia adquirida en diversas circunstancias del trabajo.

- *Competencia social*: Posee competencia social aquel trabajador que sabe colaborar con otras personas, se comunica fácilmente y de modo constructivo, muestra un comportamiento positivo frente al grupo, adecuada relación interpersonal y una actitud ciudadana responsable.
- *Competencia participativa*: Posee competencia participativa aquel trabajador que sabe intervenir en la organización de su puesto de trabajo, es capaz de organizar y dirigir, y tiene disposición para aceptar nuevas responsabilidades.

1.3.1.5. Dimensión Estrategia

Robbins y Coutler (2010) definen a la estrategia, señalando que “son los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, cómo competir exitosamente, y cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos.” (pág. 163)

Chiavenato (2001) define a la estrategia como “la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global para conseguir objetivos a largo plazo.” (pág. 115)

En síntesis, una estrategia se puede definir como un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. En otras palabras, es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos. (Carreto, 2008)

Según Robbins y Coutler (2010), su importancia de la estrategia radica en que:

- Permite entender la dirección que ha tomado la organización y la forma en que logrará sus objetivos.
- Permite saber cuál es el mensaje que la organización quiere enviar a los clientes y a los competidores.

Por otro lado, según Robbins y Coutler (2010), las organizaciones utilizan los siguientes tipos de estrategias:

- *Estrategia corporativa*; estrategia de la organización que especifica en cuáles negocios entra una compañía o en cuáles negocios desea estar, y qué es lo que desea hacer con dichos negocios.
- *Estrategia de crecimiento*; estrategia corporativa que se utiliza cuando una organización desea expandir el número de mercados a los que sirve o los productos que oferta, ya sea a través de sus negocios actuales o a través de negocios nuevos.
- *Estrategia de estabilidad*; estrategia corporativa en la cual una organización continúa realizando lo que comúnmente hace.
- *Estrategia de renovación*; estrategia corporativa para corregir la disminución del desempeño.
- *Estrategia de competitividad*; estrategia de la organización para la forma en que la organización competirá en sus negocios.

a) Indicador Visión:

“La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público.”

(Armijo, 2009, pág. 38)

Lado, Razzano, Nerina, & Tiscornia (2001) mencionan que según “Bennis, una visión debe definir cómo será el futuro de la

organización, y unir el estilo y el corazón de la gente, ya que es lo que le da razón de ser a la organización.” (pág. 47)

Para Chiavenato (2001) “la visión sirve para mirar el futuro que se desea alcanzar. La visión es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que pretende ser.” (pág. 51)

Una visión, por lo tanto, refleja las aspiraciones de la administración respecto a la empresa y sus negocios al proporcionar una vista panorámica de “hacia dónde vamos” y al suministrar elementos específicos relacionados con sus planes de negocios futuros.

(Thompson, 2009)

Generalmente, cuando se piensa estratégicamente y se habla de visión se hace referencia a la posibilidad de imaginar posibles alternativas para mejorar la realidad futura y obtener resultados positivos. Por ello, el desarrollo de una visión y su mantenimiento a lo largo del tiempo constituyen la razón de ser de una empresa.

(Ramos, 2014)

- *Importancia de la visión:*

Según Armijo (2009), la importancia de la declaración de la visión radica en los siguiente:

- Compromete públicamente las aspiraciones institucionales, dando un efecto de cohesión a la organización.
- Permite distinguir y visualizar el carácter público y cómo la intervención gubernamental se justifica desde el punto de vista de lo que entrega a la sociedad.
- Complementa el efecto comunicacional de la misión y enmarca el quehacer institucional en los valores que la sociedad espera de la entidad pública.

- *Características de la visión:*

Thompson Baldiviezo (2009) menciona que la visión debe tener las siguientes características:

- *Visualizable*. Todas las personas de la organización deben tener una imagen mental de como estará la empresa en el futuro.
- *Deseable*. Debe generar motivación e interés en las personas que participaran de ella.
- *Alcanzable*. Debe tener objetivos realistas y aplicables.
- *Enfocada*. Debe ser clara y explícita para servir de guía a los líderes en la toma de decisiones.
- *Flexible*. Debe permitir el uso de alternativas y uso de criterios de los participantes.
- *Comunicable*. Debe ser fácil de transmitir y explicar.

Al cumplir con las características, se podrán coordinar esfuerzos, motivar a los equipos de trabajo, por lo que se involucrará y generará compromiso del personal hacia la consecución de los objetivos. (Thompson, 2009)

Asimismo, es primordial que la visión estratégica y los fundamentos de la excelencia esten relacionados para llegar a cumplir los objetivos visualizados, en la siguiente tabla de detalla dicha relación

Tabla 3 Relación entre la visión y los fundamentos de la excelencia

Fundamentos de la excelencia	Visión
Pensamiento sistémico	La gestión estratégica sólo es posible con la práctica de este fundamento. Para que todas las definiciones, las ejecuciones, controles e intervenciones estratégicas sean afirmativas, el ejercicio del pensamiento sistémico y de comprensión de las relaciones de interdependencia entre los diversos componentes de la empresa es imprescindible.
Liderazgo y constancia de propósitos	Un liderazgo consciente, activo, flexible y constante en el objetivo de la empresa lleva a los acontecimientos deseados. La empresa se dirige hacia el mismo rumbo gracias a la función del líder. Este fundamento es esencial para la implementación del éxito de las estrategias empresariales.

Generación de valor	Lograr resultados consistentes, asegurando la continuidad de la empresa es el corazón de la gestión estratégica. Por lo tanto, este fundamento es tan significativo. La empresa sólo debe hacer lo que genera valor a ella y a sus partes interesadas.
Orientación por e procesos información	La comprensión de la empresa con la mirada en los procesos facilita las definiciones, finalmente todo está muy interconectado. Con mediciones claras, objetivas y estratégicas procesos y personas quedan más conscientes de la continuidad o el cambio en la dirección de sus actividades, con más firmeza y seguridad en la toma de decisiones. Este fundamento da soporte para que para que la gestión estratégica transcurra con calidad.
Valorización de las personas	Es creer en el potencial de las personas, valorándolas, reconociéndolas e invitándolas a participar de forma activa de este movimiento de mejora y compartiendo los resultados que la empresa tendrá un resultado completo y significativo. La práctica de este fundamento es esencial para el éxito de su gestión.
Cultura de la innovación	Innovar en los procesos, las actitudes de las personas en la tecnología y los recursos es fundamental y esencial para la empresa que posee estrategias. La propuesta requiere y solicita de todos mucha innovación, haciendo el gran recorrido hacia la excelencia.
Conocimiento del cliente y del mercado	El conocimiento de los clientes y del mercado es esencial para la supervivencia y la consolidación de la empresa. Las definiciones, las ejecuciones, el control y las acciones correctivas o preventivas para el consumidor final mejoran la dirección, haciendo a la compañía alcanzar sus metas y realizar sus sueños estratégicos.
Responsabilidad social	Es un fundamento importante para ser considerado en la gestión estratégica. La responsabilidad social de la empresa y las personas es fundamental para una implementación exitosa de las estrategias. La empresa establece una mejor relación con el entorno social en todos los aspectos, permitiendo una mayor conciencia y mejor resultado general y de manera consecuente un trato diferenciado para su negocio.
Aprendizaje organizacional	En todo momento estamos aprendiendo con nuestros errores y éxitos, desde la planificación, con la ejecución y control hasta la acción correctiva o preventiva de las acciones estratégicas. La comunicación es un gran vehículo para el aprendizaje organizacional. Con ello, la empresa presenta los resultados y se propone una revisión de los procesos, actitudes y comportamientos de las personas, opciones de tecnología, entre otros. Generar conocimiento para el cambio, es crítico para el aprendizaje significativo en la búsqueda de la excelencia.
Visión de futuro	Es con este fundamento que se inicia la gestión estratégica Compartir con todos el objetivo que la empresa se propone alcanzar y cómo ellos están considerados en el gran sueño, esto es esencial para un resultado significativo.
Desarrollo de las de asociaciones	Para lograr las estrategias, el desarrollo de las asociaciones es una cuestión importante. La empresa solo alcanza nuevas alturas cuando se realizan actividades junto con otras empresas asociadas. Es un fundamento, ganar o ganar, por lo que este motivo añade mucho en la gestión estratégica.

Fuente: Ministerio de la Producción (2012d). Gestión de la calidad: Visión estratégica. Del pensamiento a la acción, de la acción al éxito.

b) Indicador Objetivos:

Robbins y Coutler (2010) señala que “los objetivos (metas) son los resultados o propósitos deseados. Éstos guían las decisiones de la administración y forman los criterios contra los cuales se miden los resultados.” (pág. 146)

Para Chiavenato (2001) un objetivo es una situación deseada que pretende alcanzar.

- *Tipos de objetivos*

Robbins y Coutler (2010) considera que los objetivos de las pueden clasificarse en estratégicos y financieros.

- Los objetivos financieros se relacionan con el desempeño financiero de la organización.
- Los objetivos estratégicos están relacionados con todas las demás áreas de desempeño de la organización.

c) Indicador Entorno de la empresa:

El entorno (también llamado ambiente externo) “se refiere a los factores y fuerzas de fuera de la organización que afectan su desempeño.” (Robbins & Coutler, 2010, pág. 57)

Para Robbins y Coutler (2010) el entorno de la empresa se divide en dos grandes grupos: específico y general

- *El entorno específico*; incluye fuerzas externas que afectan directamente a la empresa, y es más cercano. Las principales fuerzas que conforman el ambiente son los clientes, proveedores, competidores y grupos de presión.
 - *Clientes*; “una organización existe para satisfacer las necesidades de los clientes que utilizan sus productos. Los clientes representan cierta incertidumbre para una organización debido a que sus gustos pueden cambiar o pueden quedar insatisfechos con los productos o

servicios de la organización.” (Robbins & Coutler, 2010, pág. 58)

- *Proveedores*; “los gerentes buscan garantizar un flujo estable de recursos necesarios (suministros) al precio más bajo posible. Cuando los suministros de una organización están limitados o su entrega se retrasa, las decisiones y acciones de los gerentes pueden inhibirse.” (Robbins & Coutler, 2010, pág. 58)
- *Competidores*; “todas las organizaciones, con o sin fines de lucro, tienen competidores.” Robbins & Coutler, 2010, pág. 58)
- *Grupos de presión*; se debe reconocer los grupos de intereses especiales que intentan influir en las acciones de las organizaciones. (Robbins & Coutler, 2010)
- *El entorno general*; son aquellas condiciones económicas, político-legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y globales que afectan a una organización. (Robbins & Coutler, 2010)

1.3.2. Gestión empresarial

1.3.2.1. Concepto gestión empresarial

Chiavenato (2006) menciona que la gestión empresarial “es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.” (pág. 10)

Para Robbins y Coutler (2010) la gestión empresarial “involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz.” (pág. 6)

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) la gestión empresarial “es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.” (pág. 4)

Asimismo, Hitt, Black y Porter, 2006) definen a la gestión empresarial “como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.” (pág. 8)

Por otro lado, la Escuela Europea de Management (2016) concibe a la gestión empresarial como el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización.

En síntesis, y tomando la definición realizada por Thompson (2009), la gestión empresarial es la conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, y la administración es la herramienta imprescindible para su supervivencia y crecimiento. Pues, “la administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos.” (Chiavenato, 2007, pág. 93)

1.3.2.2. Funciones de la gestión empresarial

Robbins y Coutler (2010) señalan que a principios del siglo XX, Henri Fayol propuso por primera vez las funciones de la administración, que son ejecutadas por los gerentes, siendo las siguientes:

- **Planeación:** diseñar un plan de acción para el mañana.
- **Organización:** brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.
- **Dirección:** dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.
- **Coordinación:** integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.

- **Control:** garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

Asimismo, para Koontz, Weihrich y Cannice (2012) las funciones gerenciales son cinco: planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar; y consideran que alrededor de estas se organiza el conocimiento que las subyace.

Sin embargo, para Robbins y Coutler (2010), hoy en día las funciones de la administración se han resumido a cuatro: planeación, organización, dirección y control, tal como se detalla en la siguiente figura.

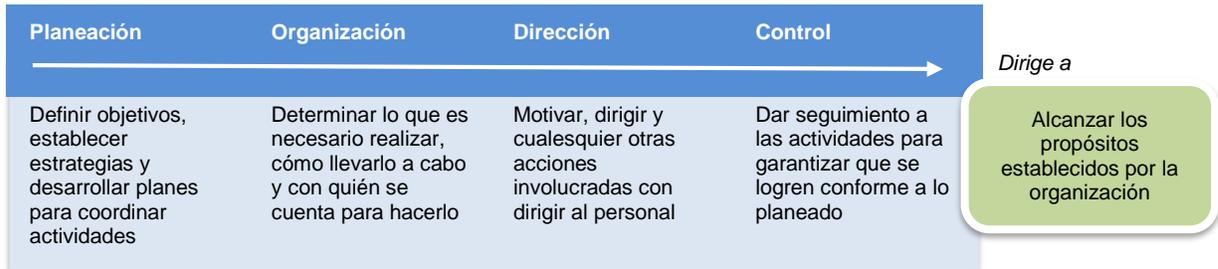


Figura 4. Funciones de la administración

Fuente: Robbins y Coutler (2010). Administración.

Visto lo anterior, Robbins y Coutler (2010) manifiestan que “la administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles y en todas las áreas de trabajo, sin importar dónde se localicen. A esto se le conoce como la universalidad de la administración” (pág. 15). La situación antes señalada es gráfica en la siguiente figura.



Figura 5. Necesidad universal de la administración

Fuente: Robbins y Coutler (2010). Administración.

En la figura 5 se comprueba que la administración es universalmente necesaria en todas las organizaciones, por lo que se necesita encontrar nuevas vías para mejorar la forma de administrarlas. Pues, una organización bien administrada genera una cartera de clientes leales, crece y prospera; y, aquellas que son mal administradas se enfrentan a la pérdida de clientes y de utilidades. (Robbins & Coutler, 2010)

1.3.2.3. Proceso administrativo

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Hurtado (2008) señala que si los administradores o gerentes de una organización realizan adecuadamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas. Entonces, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo.

Como se mencionó anteriormente (punto 1.3.3.2.), las funciones del gerente es un proceso sistemático, que se inicia con la planificación, la organización, la dirección y el control. El desempeño de estas cuatro

funciones constituye el ciclo administrativo, tal como se detalla en la figura 5:

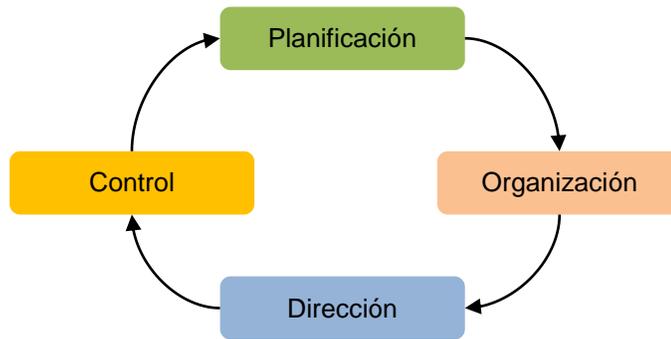


Figura 6. El proceso administrativo

Fuente: Hurtado (2008). Principios de Administración.

Por otra parte, Thompson y Antezana (2006) mencionan que el proceso administrativo no solo conforma una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, por lo tanto, el proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se detalla a continuación:

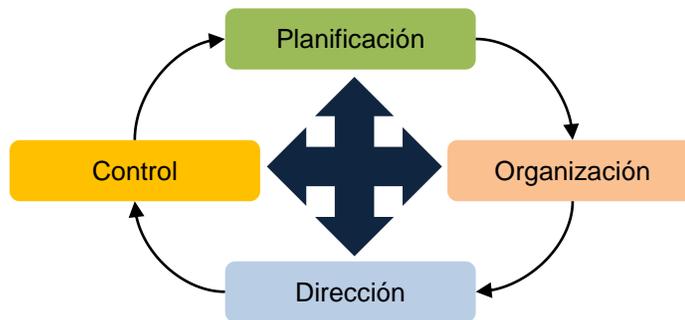


Figura 7. El proceso administrativo, dinámico e interactivo.

Fuente: Thompson y Antezana (2006). El Proceso administrativo.

Por otro lado, es preciso señalar que las funciones administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos planificación, organización, dirección y control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (planificar, organizar, dirigir y controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el proceso administrativo (Thompson y Antezana, 2006).

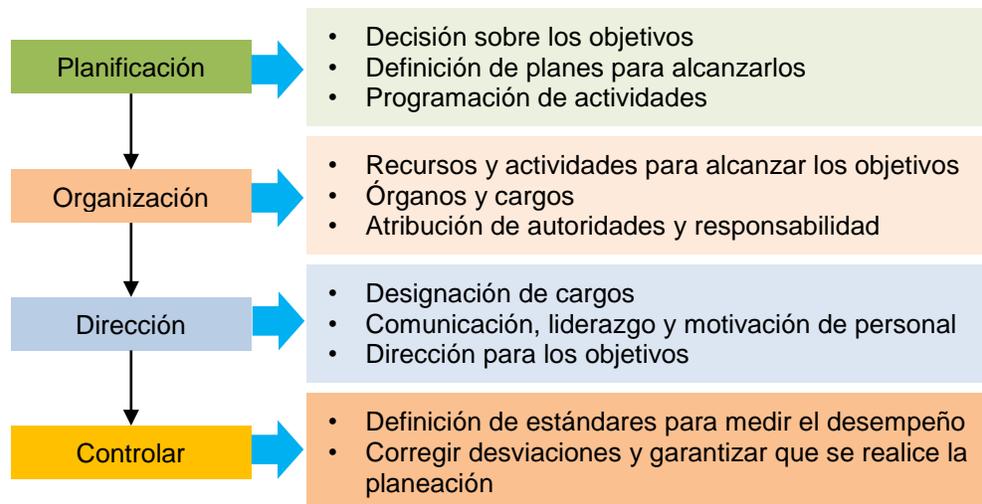


Figura 8. Proceso administrativo

Fuente: Thompson y Antezana (2006). El Proceso administrativo.

1.3.2.4. Teoría de la gestión administrativa

Según García (s.f.), la génesis de la moderna teoría administrativa se inicia con la revolución industrial y, comparada con otras disciplinas, es muy joven. Como cuerpo sistemático de conocimientos basado en fundamentos teóricos es casi exclusivamente producto del siglo XX, sin embargo en este lapso de tiempo su desarrollo ha sido espectacular y se han generado numerosas teorías.

Al respecto, Chiavenato (2006) menciona que las rápidas pinceladas sobre los pasos graduales de la teoría general de la administración muestran el efecto acumulativo y paulatinamente comprensivo de las diversas teorías con sus contribuciones y enfoques (ver figura 9). Por ello, considera que todas las teorías administrativas son válidas, puesto que, cada teoría administrativa surgió como una respuesta a los problemas empresariales más importantes de su época. En este sentido, todas tuvieron éxito al presentar soluciones específicas para tales problemas.

Años	Teorías
1903	Administración científica
1909	Teoría de la Burocracia
1932	Teoría Clásica
1916	Teoría de las Relaciones Humanas
194	Teoría Estructuralista
1951	Teoría de los Sistemas
1953	Enfoque Sociotécnico
1954	Teoría Neoclásica
1957	Teoría Conductual
1962	Teoría Organizacional
1972	Teoría de la Contingencia
1990	Nuevos enfoques

Figura 9. Principales teorías del pensamiento administrativo.

Fuente: Chiavenato (2006). Introducción a la teoría general de la administración.

Sin embargo, y, en cierto modo, la mayoría de las teorías por no decir todas se aplican a los hechos y/o situaciones de ahora y el encargado de direccionar o el administrador requiere saber muy bien de éstas, para que de esta forma pueda disponer de una amplia propuesta de alternativas que sean muy buenas y/o adecuadas en cada suceso presentado. Bajo este contexto, la teoría general de la administración planteada por Chiavenato (2006), estudia la administración de las organizaciones y empresas desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de las seis variables principales: tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad. Variables que son los principales componentes en el estudio de la administración de las organizaciones y empresas. Además, el comportamiento de estos componentes es sistémico y complejo; cada uno influye en los otros, y experimenta la influencia de éstos. Por ende, una modificación en un componente provocan cambios en los demás en mayor o menor grado (ver figura 10); y su comportamiento en conjunto es diferente de la suma

de los comportamientos de cada componente por separado. No obstante, la adecuación e integración entre las seis variables (tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad) son los principales desafíos de la Administración. (Chiavenato, 2006)

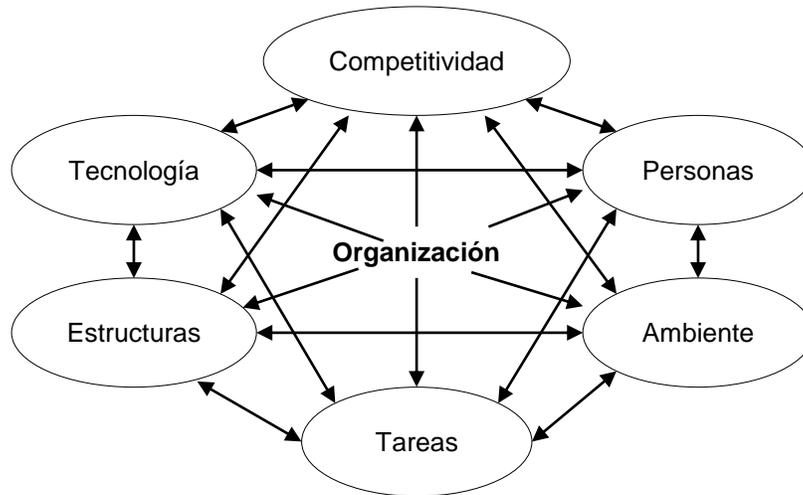


Figura 10. Variables básicas de la Teoría General de la Administración.

Fuente: Chiavenato (2006). Introducción a la teoría general de la administración.

Por otro lado, Chiavenato (2006) considera que a medida que la administración enfrenta nuevas situaciones que surgen con el paso del tiempo y del espacio, las doctrinas y teorías administrativas requieren adaptar sus enfoques o modificarlos para mantenerse útiles y aplicables. Estas circunstancias explican, en parte, los pasos paulatinos de la teoría general de la administración, al paso del tiempo y de la amplitud y la complejidad graduales que se acaban de exponer.

Para Chiavenato (2006), en los próximos años el mundo verá el fin de la forma organizacional de hoy (la organización burocrática que todavía predomina en muchas organizaciones) y el surgimiento de nuevas arquitecturas organizacionales más adecuadas a las exigencias de la era postindustrial. Tal predicción se basa en el principio evolutivo de que cada época desarrolla una forma organizacional apropiada a sus características y exigencias. Y, tal como menciona Chiavenato (2006), las debilidades de la organización burocrática tradicional serán los

gérmenes de los futuros sistemas organizacionales, debido a tres aspectos:

1. Los cambios rápidos e inesperados en el mundo de los negocios, en el campo del conocimiento y de la explosión demográfica, imponen nuevas y crecientes necesidades que las actuales organizaciones no están en condiciones de atender.
2. El crecimiento y la expansión de las organizaciones, que se vuelven complejas y globalizadas.
3. Las actividades, que exigen personas con diversas competencias y especializadas, lo cual implica problemas de coordinación y, principalmente, de actualización en función de los cambios acelerados.

Con el pasar de los años, la tarea administrativa vendrá a ser incierta y desafiante, ya que se verá interrumpida por un incontable número de variables, cambios y transformaciones al borde de ambigüedad e incertidumbre. Bajo estas circunstancias, el administrador se tendrá que ver enfrentado con aquellos problemas de múltiples facetas y dónde ellas son cada vez mayormente complejos que los de antes; su factor de atención se verá disputado entre aquellos eventos y grupos que estén dentro y muy fuera de la organización y/o empresa. Éstos le permitirán suministrar información contradictoria que de cierta forma complicará su diagnóstico que se percibe y su visión de las complicaciones y/ problemas por quedan por resolver o de aquellas situaciones que se tienen que enfrentar: las exigencias solicitadas por la sociedad, exigencias de los clientes, exigencias de los proveedores, exigencias de las agencias reguladoras, exigencias de los desafíos de los competidores, exigencias de las expectativas de los que están en la alta dirección, exigencias de los subordinados, exigencias de los accionistas, entre otras. Estas mencionadas exigencias, desafíos y expectativas, sufren transformaciones que logran sobrepasar la capacidad de comprensión del gerenciador y/o administrador. Por consiguiente, estas

transformaciones y/o cambios conllevan a elevar con la inclusión de nuevas variables a medida que se genera desarrollo en el proceso, y éstas crean una turbulencia que molesta y complica la actividad administrativa de planear, organizar, dirigir y controlar una empresa eficiente y eficaz. (Chiavenato, 2006, pág. 16)

Según Chiavenato (2006, pág. 15), el futuro parece complicar cada vez más la realidad de la administración, y varios factores provocarán impactos profundos en organizaciones y empresas, como:

1. *El crecimiento de las organizaciones.* Las organizaciones exitosas tienden al crecimiento y a la ampliación de sus actividades, sea en términos de tamaño y recursos, en la expansión de sus mercados o en el volumen de operaciones. Por lo tanto, el crecimiento es una consecuencia inevitable del éxito organizacional. A medida que una organización crece, ocurre una subdivisión interna (división del trabajo) y una especialización de los órganos; en consecuencia, hay mayor necesidad de coordinación e integración de las partes involucradas para garantizar la eficiencia y la eficacia. El mundo externo se caracteriza por cambios rápidos y frecuentes y, para acompañar con éxito estos cambios, los administradores "generales", dotados de habilidades genéricas y variadas, tendrán perspectivas más promisorias que los administradores "especialistas" y concentrados en pocas habilidades gerenciales.
2. *Competencia más aguda.* A medida que aumentan los mercados y los negocios, crecen también los riesgos en la actividad empresarial. El producto o servicio que demuestre ser superior o mejor tendrá mayor demanda. El desarrollo de productos o servicios exigirá más inversiones en investigación y desarrollo, perfeccionamiento de la tecnología, disolución de viejos departamentos y creación de nuevos, búsqueda incesante de

nuevos mercados y necesidad de competir con otras organizaciones para sobrevivir y crecer.

3. *Sofisticación de la tecnología.* Con el progreso de las telecomunicaciones, de la computadora y del transporte, las organizaciones y las empresas han hecho internacionales sus operaciones y actividades. La tecnología proporciona más eficiencia y precisión, y permite dedicar más tiempo a tareas más complejas que exijan planeación y creatividad. La tecnología introducirá procesos e instrumentos nuevos que causarán impactos en las organizaciones.
4. *Tasas de inflación elevadas.* Los costos de la energía, de las materias primas, de la fuerza laboral y del dinero aumentan continuamente. La inflación exigirá mayor eficiencia en la administración de las organizaciones y empresas para que éstas puedan obtener mejores resultados con menos recursos y programas de reducción de costos de operación. La inflación impondrá, de modo inevitable, nuevas presiones y amenazas sobre las organizaciones, que deberán luchar por el lucro y por la supervivencia por medio de mayor productividad.
5. *Globalización de la economía e internacionalización de los negocios.* Las actividades de exportación y la creación de nuevas subsidiarias en territorios extranjeros son un fenómeno que influirá en las organizaciones del futuro y en su administración. La competencia se torna mundial debido a la globalización y el intercambio planetario.
6. *Mayor visibilidad de las organizaciones.* A medida que crecen las organizaciones se vuelven competitivas, sofisticadas, se internacionalizan y, en consecuencia, aumenta su influencia ambiental. En otros términos, las organizaciones llaman más la atención del entorno y del público, pasando a ser más visibles y perceptibles a la opinión pública. La visibilidad de la organización

(su capacidad de llamar la atención de otros) puede ser positiva (imagen positiva ante el público) o negativa (imagen negativa). De cualquier forma, la organización jamás será ignorada por consumidores, proveedores, prensa, sindicatos, gobierno, etcétera, hecho que influirá en su comportamiento.

Frente a los cambios y sus impactos, Chiavenato (2006) señala:

Estos desafíos tendrán una consecuencia para la administración de las organizaciones: la administración de la incertidumbre. Los cambios rápidos y repentinos, el crecimiento organizacional, la competencia de las demás organizaciones, el desarrollo tecnológico, los fenómenos económicos de la inflación, la internacionafización de las actividades, la visibilidad y la interferencia de la opinión pública harán que las organizaciones de este milenio deban tener en cuenta no sólo la previsión, la continuidad y la estabilidad, sino también lo imprevisible, la discontinuidad y la inestabilidad en todos los sectores de la actividad. En consecuencia, se necesitarán nuevas formas y modelos de organización, y será imprescindible el cambio de mentalidad de los administradores en ios nuevos tiempos. (pág. 15)

En estas condiciones, la administración de las organizaciones, al tratar de lograr eficiencia y eficacia, se convierte en una de las tareas más difíciles y complejas. No basta enfatizar en las técnicas y en “cómo realizar las tareas” utilizando fórmulas y recetas universales de gerencia ya empleadas con éxito, sin que se visualice cada situación nueva y diferente. (Chiavenato, 2006)

1.3.2.5. Dimensión Planeación

Según Robbins y Coutler (2010), “la planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo).” (pág. 144)

Münch (2007) define a la planeación como la “determinación de escenarios futuros y del rumbo a donde se dirige la empresa, y de los

resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con una probabilidad de éxito.” (pág. 39)

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), la planeación es “la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados.” (pág. 108)

- *Tipos de planeación:*

Münch (2007) señala que de acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda, la planeación puede ser:

- *Estratégica*; “define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; esta labor la realizan los altos directivos para establecer los planes generales de la organización; generalmente es a mediano y a largo plazo, y abarca toda la organización.” Münch (2007, pág. 40)
- *Táctica o funcional*; “comprende planes más específicos que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa, y que se subordinan a los planes estratégicos. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.” Münch (2007, pág. 40)
- *Operativa*; “es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en los niveles de sección u operación. Su tarea consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.” Münch (2007, pág. 40)

a) Indicador Estrategias:

Halten (citado por Ronda, 2002) define a la estrategia como el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos.

De la definición anterior, se deduce que estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Por consiguiente, se puede considera como el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. (Ronda, 2002)

En síntesis, la estrategia es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un basamento científico, que empleadas de manera iterativa y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma. (Ronda, 2002)

b) Indicador Toma de decisiones:

Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) definen la toma de decisiones “como la selección de un curso de acción entre varias alternativas. No puede decirse que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión: que se hayan comprometido los recursos, la dirección o la reputación; hasta ese momento sólo existen estudios de planeación y análisis.” (pág. 152)

Greenwood (citado por Gutiérrez, 2014) afirma que la toma de decisiones para la administración equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales. En ese sentido, los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas. (Gutiérrez, 2014)

En resumen, el proceso de la toma de decisiones es sin duda una de las mayores responsabilidades, sin embargo las decisiones marcan el éxito o fracaso de cualquier organización, son como el motor de las negocios. (Gutiérrez, 2014)

1.3.2.6. Dimensión Organización

“La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.” (Münch, 2007, pág. 45)

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012) la organización supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos. El término general se utiliza para referirse a una estructura formal de funciones, aun cuando en ocasiones se refiera a una empresa.

Según Münch (2007), la organización aporta múltiples ventajas que fundamentan su importancia:

- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- Reduce los costos e incrementa la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad.

Asimismo, Münch (2007) señala que la organización se lleva a cabo en dos etapas:

- *División del trabajo*; es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar un trabajo con mayor eficiencia.
- *Coordinación*; es la armonización y sincronización de los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.
- *Tipos de organización*:
 - *Organización formal*; la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012)

- *Organización informal*; red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012)

a) Indicador Organigrama:

Según Robbins y Coutler (2010) un organigrama es una representación visual de la estructura de una organización. Para Münch (2007), un organigrama, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, y muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de una organización.

- *Tipos de organigramas:*

Münch (2007) menciona que existen seis formas de representar los organigramas:

- *Vertical*. Donde los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.
- *Horizontal*. Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.
- *Circular*. Donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.
- *Mixto*. Combina, por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical.
- *Estructural*. Sólo aparecen los nombres de cada área o departamento.
- *Funcional*. Se descubren las funciones de cada área.

b) Indicador Equipos de trabajo:

Un equipo es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas específicas de desempeño y con una metodología, y que se sienten responsables del éxito o fracaso. (Escartín, 2010)

Para Robbins y Coutler (2010) “los equipos de trabajo son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, y utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, junto con sus habilidades complementarias.” (pág. 244)

- *Tipos de equipo:*

- *Equipos de solución de problemas;* equipo del mismo departamento o área funcional que está involucrado en esfuerzos para mejorar las actividades laborales o en resolver problemas específicos. (Robbins & Coutler, 2010, pág. 245)
- *Equipo de trabajo autodirigido;* tipo de equipo de trabajo que opera sin un gerente y es responsable de un proceso de trabajo completo o de un segmento. (Robbins & Coutler, 2010, pág. 245)
- *Equipo multifuncional;* equipo de trabajo formado por individuos de varias especialidades. (Robbins & Coutler, 2010, pág. 245)
- *Equipo virtual;* tipo de equipo de trabajo que utiliza la tecnología para vincular físicamente a miembros dispersos, para lograr un objetivo común. (Robbins & Coutler, 2010, pág. 245)

1.3.2.7. Dimensión Dirección

“Es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.” (Münch, 2007, pág. 51)

Asimismo, Münch (2007) señala que la dirección es la etapa más representativa de la administración ya que en ésta se efectúan las demás etapas del proceso administrativo. Generalmente, durante esta etapa el directivo utiliza múltiples técnicas; algunas de las más usuales son:

- *Cualitativas*; involucra:
 - Modelos matemático
 - Programación lineal
 - Técnicas estadísticas
 - Camino crítico.
- *Cuantitativas*:
 - Lluvia de ideas
 - Desarrollo de equipos
 - Técnicas motivacionales

a) Indicador Motivación:

La motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. (Robbins & Coutler, 2010, pág. 341)

Según Münch (2007) motivar “significa mover, conducir, impulsar a la acción. Tradicionalmente se ha considerado que la función del gerente es motivar al personal para que éste sea más productivo.” (pág. 52)

“La motivación es el proceso a través del cual se impulsa la conducta del personal hacia el logro de los objetivos.” (Münch, 2007, pág. 52)

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) mencionan que la motivación es un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

b) Indicador Comunicación:

Para Robbins y Coutler (2010) la comunicación es la transferencia y la comprensión de significados.

“La comunicación es el proceso a través del cual se trasmite y recibe información.” (Münch, 2007, pág. 52)

Según Münch (2007), la comunicación se clasifica en:

- *Vertical*; cuando fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones.
- *Horizontal*; cuando se presenta en niveles jerárquicos semejantes: correspondencia interna, memoranda, circulares, juntas, etcétera.
- *Verbal*; cuando se trasmite oralmente.
- *Escrita*; cuando se difunde mediante material escrito o gráfico.
- *Formal*; cuando surge de la estructura y procesos de la empresa.
- *Informal*; cuando se origina en la relación personal de los miembros de la organización.

c) Indicador Comportamiento:

Según Robbins y Coutler (2010) el comportamiento es la manera de actuar de las personas.

Se trata de la forma de proceder de las personas u organismos frente a los estímulos y en relación con el entorno. (Pérez & Merino, 2014)

1.3.2.8. Dimensión Control

“El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.” (Münch, 2007, pág. 55)

Según Robbins y Coutler (2010), el control “es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral.” (pág. 398)

Para Münch (2007) el control es el “establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente.” (pág. 39)

- *Las etapas del control*

- *Establecimiento de estándares*; un estándar es la unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón, para efectuar el control. (Münch, 2007, pág. 56)
- *Medición de resultados*; la medición de resultados consiste en la aplicación de unidades de medida para evaluar la ejecución y los resultados. (Münch, 2007, pág. 56)
- *Corrección*; la corrección es la aplicación de medidas para eliminar las desviaciones. (Münch, 2007, pág. 57)
- *Retroalimentación*; la retroinformación consiste en la retroalimentación de los resultados obtenidos para efectuar mejoras en el proceso. (Münch, 2007, pág. 57)

Finalmente, para Münch (2007) el control es de vital importancia, dado que:

- Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Protege los activos de la empresa.
- Se garantiza el cumplimiento de los planes.
- Establece medidas para prevenir errores, y reducir costos y tiempo.
- Sirve para determinar y analizar las causas que originan las desviaciones, y evitar que se repitan.
- Es el fundamento para el proceso de planeación.

a) Indicador Monitoreo:

Monitoreo significa observar y recolectar información de cada proceso, y garantiza el resultado. (García Caal, 2013)

Según García Caal (2013), la función del monitoreo es medir el estado de la cuestión (enfoque de eficiencia) de cara a los objetivos y los resultados esperados formulados y con base en el sistema de indicadores construido en una etapa previa. Por lo tanto, es un proceso sistemático que se ejecuta con la aplicación de instrumentos

específicos cuyos contenidos corresponden a los indicadores ya mencionados.

El monitoreo se orienta al control sobre la ejecución de responsabilidades asignadas y a la facilitación del seguimiento, de las responsabilidades compartidas. Por ende, debe ofrecer los datos necesarios para una evaluación, (auto) crítica y participativa (UNAN citado por García Caal, 2013).

b) Indicador Acciones correctivas:

Según Robbins y Coutler (2010), las acciones correctivas esta encaminadas a corregir “los problemas en el momento para que el desempeño retome su curso, o utilizar una acción correctiva básica, la cual analiza cómo y por qué se desvió el desempeño antes de corregir la fuente de la desviación.” (pág. 402)

1.4. Formulación del problema

1.4.1. Problema General

¿En qué medida influye la aplicación del PSGC en la gestión empresarial de proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018?

1.4.2. Problemas Específicos

- ❖ ¿En qué medida influye la excelencia en la gestión empresarial de proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018?
- ❖ ¿En qué medida influye el modelo Kaizen en la gestión empresarial de proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018?

- ❖ ¿En qué medida influye la Asociaciones Eficaces en la gestión empresarial de proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018?
- ❖ ¿En qué medida influye los procesos en la gestión empresarial de proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018?
- ❖ ¿En qué medida influye la estrategia en la gestión empresarial de proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018?

1.5. Justificación del estudio

El presente estudio es importante y necesario porque permite analizar si la gestión empresarial mejora luego de la aplicación del Programa Internacional de Gestión de Calidad - PSGC en los proveedores locales priorizados por minera Yanacocha SRL.

Es importante porque permite comprender la necesidad de un cambio personal y organizacional, de obtener una visión estratégica del negocio, de la gestión por procesos, de la valoración de las personas, de mejoras en el medio ambiente de trabajo y de la medición de resultados a través de la definición de indicadores.

Es importante porque permite determinar si mejora la gestión de calidad empresarial, al mismo tiempo; permite concientizar a todos los niveles de la empresa, permite identificar el desarrollo de destrezas y habilidades, asimismo ayuda a adquirir aptitudes y actitudes adecuadas para desempeñar los cargos asignados.

Es importante porque permite medir las competencias de gestión empresarial en los proveedores locales priorizadas por Minera Yanacocha SRL.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis General

Existe influencia significativa del PSGC en la gestión Empresarial de los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.

1.6.2. Hipótesis Específica

- ❖ Existe influencia significativa de la dimensión "excelencia" del PSGC en la Gestión empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.
- ❖ Existe influencia significativa de la dimensión "modelo Kaizen" del PSGC en la Gestión empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.
- ❖ Existe influencia significativa de la dimensión "Asociaciones Eficaces" del PSGC en la Gestión empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.
- ❖ Existe influencia significativa de la dimensión "procesos" del PSGC en la Gestión empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.
- ❖ Existe influencia significativa de la dimensión "estrategia" del PSGC en la Gestión empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Determinar la influencia del PSGC en la gestión empresarial de proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.

1.7.2. Objetivos Específicos

- ❖ Determinar la influencia de la dimensión "excelencia" del PSGC en la Gestión empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.
- ❖ Determinar la influencia de la dimensión "modelo Kaizen" del PSGC en la Gestión empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.
- ❖ Determinar la influencia de la dimensión "Asociaciones Eficaces" del PSGC en la Gestión empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.
- ❖ Determinar la influencia de la dimensión "procesos" del PSGC en la Gestión empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.
- ❖ Determinar la influencia de la dimensión "estrategia" del PSGC en la Gestión empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

La presente tesis tiene un diseño de investigación cuasi experimental, puesto que se puede aproximar a los resultados de una investigación experimental en situaciones en las que no es posible el control y manipulación absolutos de las variables (Gambara, 2004). Sin embargo, manipulan deliberadamente, al menos, una variable independiente para observar su efecto sobre una o más variables dependientes (Hernández, Fernández & Baptista, 2006), en este caso la variable que sí se ha podido manipular es el Programa Internacional de Gestión de Calidad Empresarial (PSGC), pues se aplicó a las empresas proveedoras priorizadas de Minera Yanacocha. Además, en

esta investigación no se seleccionan aleatoriamente a las empresas proveedoras de Minera Yanacocha, puesto que ambos grupos ya están conformados antes del experimento: son grupos sin modificación de manera aleatoria (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006), por lo mismo que son empresas priorizadas a partir de criterios para seleccionarlos.

El tipo de investigación es longitudinal porque el estudio se realiza en un momento del tiempo.

La estadística aplicada es descriptiva y de coeficiente de determinación.

2.2. Variables

2.2.1. Identificación de las variables

Variable independiente: Programa Internacional de Gestión de Calidad Empresarial (PSGC)

Variable independiente: Gestión empresarial

2.3. Operacionalización

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	INDICADORES	Ítems	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable Independiente = PSGC	Es un programa orientado a generar un cambio personal y organizacional en las pequeñas empresas (en conductores y trabajadores), con la intención de mejorar el negocio a través de un modelo de gestión empresarial con base en el conocimiento del cliente y del mercado, regeneración de valor, gestión de procesos, etc. (Ministerio de la Producción, 2012).	El PSGC es un programa integral de 10 meses (en promedio) que incluye capacitación y asistencia técnica. Los participantes son preparados de forma práctica para que desarrollen habilidades, conceptos y herramientas de la calidad en sus mismas empresas (Ministerio de la Producción, 2012).	Excelencia	Los principios, fundamentos claros que dan soporte a todo el funcionamiento de la lógica de la gestión empresarial de calidad.	Aprendizaje organizacional. Liderazgo Valoración del personal Descarte	1, 2, 3, 4, 5,	5 = Siempre 4 = Casi siempre 3 = A veces 2 = Casi Nunca 1 = Nunca
			Modelo KAIZEN	Metodología o sistema de gestión orientado a la mejora continua de procesos.	Orden Limpieza Higiene	6, 7, 8, 9, 10, 11,	
			Asociaciones Eficaces	Buenas prácticas de gestión de calidad, su implementación está destinada a la búsqueda de la excelencia empresarial.	Capacitación Responsabilidad social Asociaciones	12, 13, 14, 15, 16,	
			Procesos	Conjunto de actividades interdependientes que se agrupan en secuencia y tienen como objetivo la producción de un servicio o de un dirigidos a obtener un determinado resultado.	Flujogramas Actividades laborales Habilidades laborales	18, 19, 20, 21, 22,	
			Estrategia	Conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr	Visión	24, 25, 26, 27, 28, 29,	

Variable Dependiente = Gestión Empresarial	Es el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización (Diez, García, Jimenez & Periañez, 2001).	Involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz (Robbins & Coulter, 2010).	Organización	un determinado fin y determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos. Diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.	Objetivos		
				Entorno de la empresa			
				Organigrama		1, 2, 3, 4,	
				Equipos de trabajo			
				Monitoreo			
				Acciones correctivas	5, 6, 7, 8,	5 = Siempre 4 = Casi siempre 3 = A veces 2 = Casi Nunca 1 = Nunca	
				Motivación		Nivel de Gestión	
				Comunicación	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16,	Deficiente Eficiente Muy eficiente	
				Comportamiento			
				Estrategias			
	Planeación		que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la probabilidad de éxito.	Toma de decisiones	17,18, 19, 20, 21, 22,		

2.4. Población y muestra

2.2.2. Población

La población es de 12 empresas, empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha (ver anexo 4) a las cuales se le aplicó el Programa Internacional de Gestión de Calidad Empresarial (PSGC).

2.2.3. Muestra

Como el número de empresas es pequeño, la muestra sería las 12 empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha, es decir es una muestra censal (Hurtado & Toro, 1998).

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

- **Observación:** es importante porque ayudó a comprobar los avances de las actividades programadas por el Programa Internacional de Gestión de Calidad (PSGC) en cada una de las empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha, y de esa manera observar su evolución y el progreso de las empresas en los temas tratados por el programa; asimismo, ayuda a prestar atención al desempeño y el interés que tomaron los responsables de cada empresa.
- **Encuesta:** esta técnica de investigación consistió en la elaboración de un cuestionario dirigido a los responsables de las 12 empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha, quienes realizan labores directas en la gestión empresarial de las mismas; con ello, generar datos a nivel de cada empresa y recoger sus percepciones sobre la influencia que el Programa Internacional de Gestión de Calidad (PSGC) tiene en su gestión.
- **Análisis Documental:** la cual se refiere a la literatura utilizada en el trabajo de investigación, lo que quiere decir, hacer uso de libros y documentos concernientes al Programa Internacional de Gestión de Calidad (PSGC) y la gestión empresarial, especialmente en empresas dedicadas al sector construcción, además se usaron libros de administración, para construir el marco teórico de esta investigación. Asimismo, se hace uso de documentación referida al funcionamiento anterior al Programa Internacional de Gestión de Calidad (PSGC) de las 12 empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha.
- **Fotografías:** esta técnica de investigación es de mucha importancia, ya que permite conocer la situación actual de las empresas habiéndose implementado ya el Programa Internacional de Gestión de Calidad (PSGC), pues a través de las imágenes se puede dar evidencia de su funcionamiento.

2.6. Métodos de análisis de datos

Esta investigación hace uso de estadística descriptiva e inferencial; por ello es necesario el uso de programas estadísticos que para el caso de la presente investigación será el SPSS24 (Statistical Product and Service Solutions), con el que procesó y graficó los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los responsables de las 12 empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha; asimismo, luego se contrasta la hipótesis, usando también el software Statistical Product and Service Solutions, luego se presentan las gráficas de los resultados y cuadros estadísticos, utilizando el procesador sistematizado computarizado del Microsoft Excel 2016.

Por otro lado, se usa como métodos el inductivo-deductivo y el hipotético-deductivo.

Inductivo-deductivo, que se basa en la lógica y estudia hechos particulares (Bernal, 2010), ya que partiendo de la observación y analizando los hechos particulares de la implementación del el Programa Internacional de Gestión de Calidad Empresarial (PSGC) se formó una enunciación tentativa sobre la gestión empresarial de las 12 empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha en estudio; con ello, se explica la influencia de la variable PSGC en la gestión de las empresas en estudio.

hipotético-deductivo, Tiene importancia al momento de contrastar la hipótesis de esta investigación, pues con ello se elaboran conclusiones relevantes para compararlas con los hechos encontrados.

2.7. Aspectos éticos

Hacer investigación es una labor realmente noble, pues las personas que lo hacen, más que una motivación personal, ven el interés por mejorar algo, desde las condiciones socioambientales en el que se encuentra el mundo, hasta problemas relacionados con las empresas, como es el caso de esta investigación, que busca mejoras en la gestión de empresas del sector construcción de la ciudad de Cajamarca, con la ayuda de un programa muy

interesante como es el Programa Internacional de Gestión de Calidad Empresarial (PSGC), el cual ha venido implementándose en países de Sudamérica. Así pues, lo que se busca con esta investigación es generar conocimiento constante al respecto; sin embargo, es de vital importancia el uso de la ética, la cual encamina a ser mejores personas en un mundo que lo necesita, por ello esta investigación respeta el trabajo de otros investigadores, los cuales con su esfuerzo hacen posible también la generación de conocimiento; asimismo, respeta la información proporcionada por las empresas en estudio, ya que es de suma importancia y serán analizados de manera académica, sin vulnerar tal información y tomándolo exclusivamente de análisis para la presente investigación.

III.RESULTADOS

3.1. Resultados descriptivos

En esta parte se presentan los resultados de la gestión empresarial de las empresas proveedoras locales priorizadas por la minera Yanacocha SRL. El objetivo del análisis de la gestión empresarial, basado en los datos manejados por las empresas objeto de estudio, fue identificar y conocer las deficiencias que presentaron las empresas antes de la aplicación del PSGC como herramienta de la gestión empresarial. Del análisis se logró los resultados que se presentan a continuación.

3.1.1. Diagnóstico

Se presenta el diagnóstico inicial de las 12 empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha SRL, teniendo en cuenta las cuatro funciones principales de la gestión empresarial: planificación, organización, dirección y control; y en base a estas funciones se identificó las deficiencias que se detallan en la tabla antes mencionada, en donde se establece que la gestión empresarial de los proveedores locales de Yanacocha SRL presentan un nivel bajo, esto debido a que la respuesta a las 22 proposiciones revela que no se ejecutan adecuadamente los cuatro procesos

de la gestión empresarial: planificación, organización, dirección y control; pues la medición óptima es que “SIEMPRE” realicen las proposiciones planteadas en la tabla 4.

A partir de este diagnóstico (medición ex ante) se establece la línea base, en donde se determina la situación inicial de la gestión empresarial de las empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha SRL, medida a través de sus dimensiones, con la finalidad de que esta información sea comparada con una medición ex post, previa implementación del Programa Internacional de Gestión de la Calidad – PSGC en las empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha SRL, de tal modo que permita estimar el nivel influencia del PSGC en la gestión empresarial.

3.1.2. Línea de base

Medición de la gestión empresarial - ex ante

Para medir la gestión empresarial, de las empresas proveedoras locales de Yanacocha SRL, se tomaron los datos manejados por las empresas objeto de estudio referente a la gestión empresarial y se organizaron teniendo en cuenta los cuatro procesos que involucra la gestión empresarial, los cuales son: planificación, organización, dirección y control; procesos que a su vez son tomados como dimensiones de la variable gestión empresarial. En tal sentido, y siguiendo este mismo criterio se definieron los indicadores para las dimensiones (cada una de ellas) de la variable gestión empresarial, las mismas que fueron medidas a través de un conjunto de proposiciones y la designación un orden.

La variable influenciada que fue analizada es la gestión empresarial, con sus respectivas dimensiones: organización, control, dirección y planeamiento; tal como se mencionó en el párrafo anterior. A continuación, se presenta el análisis ex ante de la gestión empresarial por cada dimensión:

Organización

La tabla 5 y la figura 11 muestran información referente a la medición de la dimensión organización en función de sus indicadores (organigrama y equipos de trabajo) establecidos en presente investigación, se evidencia que el 91.7% de empresas proveedoras locales de Minera Yanacocha SRL a veces disponen de un organigrama, asimismo, se ha comprobado que el 91.7% de empresas proveedoras locales de Minera Yanacocha SRL solo a veces cuentan con puestos definidos para sus trabajadores. Por otro lado, se ha verificado que el 66.7% de empresas proveedoras locales de Minera Yanacocha SRL a veces utilizan equipos de trabajo para optimizar sus actividades, del mismo modo, se ha confirmado que solo en el 58.3% de empresas proveedoras locales de Minera Yanacocha SRL, a veces los grupos de trabajo funcionan como un equipo bien integrado.

Tabla 4. Medición de la dimensión organización

		Frecuencia	Porcentaje
La empresa dispone de un organigrama	Casi nunca	1	8,3%
	A veces	11	91,7%
	Total	12	100,0%
Tengo un puesto definido en la organización	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	1	8,3%
	A veces	11	91,7%
	Casi siempre	0	0,0%
	Siempre	0	0,0%
	Total	12	100,0%
Se apoyan en equipos de trabajo para optimizar sus actividades	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	4	33,3%
	A veces	8	66,7%
	Casi siempre	0	0,0%
	Siempre	0	0,0%
Total	12	100,0%	
El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado	Nunca	1	8,3%
	Casi nunca	4	33,3%
	A veces	7	58,3%
	Casi siempre	0	0,0%
	Siempre	0	0,0%

Total	12	100,0%
-------	----	--------

Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha

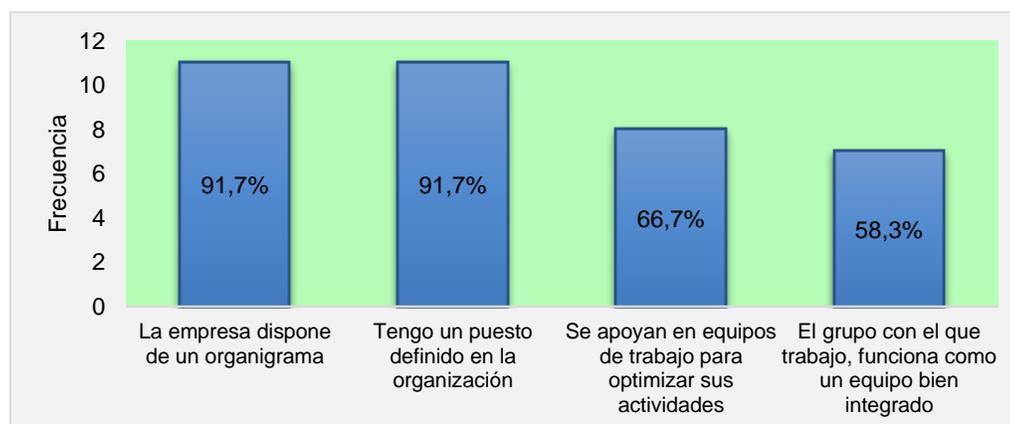


Figura 11. Medición de la dimensión organización.

Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha

Elaboración: Propia.

Control

En la tabla 6 se muestra información referente a la medición de la dimensión control; en cuanto al indicador monitoreo se ha evidenciado que en el 58.3% de empresas proveedoras locales de minera Yanacocha SRL solo a veces se realiza un monitoreo periódico de las actividades que se realizan en las empresas, además, se estableció que en el mismo porcentaje de empresas proveedoras locales de minera Yanacocha SRL (58.3%), sus trabajadores, solamente a veces, aseguran sus logros en el trabajo. En relación al indicador acciones correctivas se ha confirmado que en el 75% de empresas proveedoras locales de minera Yanacocha SRL, solo a veces, se aplican acciones correctivas ante la violación de algunas normas o procedimientos en las empresas, asimismo se ha comprobado que en el 83.3% de empresas proveedoras locales de minera Yanacocha SRL, a veces se afrontan y superan los obstáculos.

Tabla 5. Medición del Control por indicadores

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0%

Existe un monitoreo periódico de las actividades que se realizan en la empresa	Casi nunca	5	41,7%
	A veces	7	58,3%
	Casi siempre	0	0,0%
	Siempre	0	0,0%
	Total	12	100,0%
Cada trabajador asegura sus logros en el trabajo	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	5	41,7%
	A veces	7	58,3%
	Casi siempre	0	0,0%
	Siempre	0	0,0%
Total	12	100,0%	
Se aplican acciones correctivas ante la violación de alguna norma y procedimientos en la empresa	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	3	25,0%
	A veces	9	75,0%
	Casi siempre	0	0,0%
	Siempre	0	0,0%
Total	12	100,0%	
En la organización se afrontan y superan los obstáculos	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	2	16,7%
	A veces	10	83,3%
	Casi siempre	0	0,0%
	Siempre	0	0,0%
Total	12	100,0%	

Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha

Dirección

La tabla 7 muestra información relacionada a la medición de dimensión dirección en función a los indicadores motivación, comunicación y comportamiento. En cuanto al primer indicador se ha encontrado que en el 50% de empresas proveedoras locales de minera Yanacocha SRL solo a veces los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros de sus trabajadores, del mismo modo, se evidencio que en el 58.3% de empresas proveedoras locales de minera Yanacocha SRL casi nunca la remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones, además, según los datos analizados, en el 75% de empresas proveedoras locales de minera Yanacocha SRL solamente a veces existe un trato justo hacia sus trabajadores. En cuanto a la comunicación, se ha encontrado que en el

66.7% de empresas proveedoras locales de minera Yanacocha SRL a veces existen suficientes canales de comunicación, al mismo tiempo, en el 75% de empresas proveedoras locales de minera Yanacocha SRL a veces los conflictos laborales son resueltos armoniosamente, en este mismo porcentaje de empresas proveedoras (75%) se ha encontrado que solo a veces se comparte información entre el personal de diversas oficinas. Finalmente, se evidencio que en el 91.7% de empresas proveedoras locales de minera Yanacocha SRL solo a veces existe una relación armoniosa en los equipos de trabajo y en el 83.3% de empresas proveedoras solamente a veces existe colaboración entre el personal con sus jefes.

Tabla 6. Medición de Dirección por indicadores

		Frecuencia	Porcentaje
Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros en mi trabajo	Nunca	2	16,7%
	Casi nunca	4	33,3%
	A veces	6	50,0%
	Casi siempre	0	0,0%
	Siempre	0	0,0%
	Total	12	100,0%
La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	7	58,3%
	A veces	5	41,7%
	Casi siempre	0	0,0%
	Siempre	0	0,0%
	Total	12	100,0%
Existe un trato justo en la organización	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	3	25,0%
	A veces	9	75,0%
	Casi siempre	0	0,0%
	Siempre	0	0,0%
	Total	12	100,0%
Existen suficientes canales de comunicación	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	4	33,3%
	A veces	8	66,7%
	Casi siempre	0	0,0%

	Siempre	0	0,0%
	Total	12	100,0%
Los conflictos laborales son resueltos armoniosamente	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	1	8,3%
	A veces	9	75,0%
	Casi siempre	2	16,7%
	Siempre	0	0,0%
	Total	12	100,0%
Se comparte información entre el personal de las diversas oficinas	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	3	25,0%
	A veces	9	75,0%
	Casi siempre	0	0,0%
	Siempre	0	0,0%
	Total	12	100,0%
Existe una relación armoniosa en los equipos de trabajo	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	1	8,3%
	A veces	11	91,7%
	Casi siempre	0	0,0%
	Siempre	0	0,0%
	Total	12	100,0%
Existe colaboración entre el personal con sus jefes	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	2	16,7%
	A veces	10	83,3%
	Casi siempre	0	0,0%
	Siempre	0	0,0%
	Total	12	100,0%

Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha

Planeación

La tabla 7 muestra información de la medición de la planeación por indicadores en donde se ha encontrado que en el 75% de empresas proveedoras locales de minera Yanacocha SRL solo a veces se plantean estrategias periódicamente para alcanzar objetivos empresariales establecidos, asimismo, se ha descubierto que en el 83.3% de empresas proveedoras locales de minera Yanacocha SRL casi siempre resulta difícil lograr alcanzar los objetivos planteados en las empresas. Por otro lado, se ha identificado que en el 83.3% de empresas proveedoras locales de minera

Yanacocha SRL solo a veces existen normas y procedimientos como guías de trabajo, al mismo tiempo, en el 66.7% de empresas proveedoras locales de minera Yanacocha SRL, según la percepción de los trabajadores, solamente a veces se tiene la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad; por ende, en el 50% de empresas proveedoras locales de minera Yanacocha SRL, a veces o casi nunca, los trabajadores pueden realizar propuestas innovadoras que ayudan a alcanzar los objetivos planteados en las empresas, y finalmente, en el 75% de empresas proveedoras locales de minera Yanacocha SRL solo a veces las opiniones de los trabajadores son tomadas en cuenta por los jefes de área.

Tabla 7 Medición de Dirección por indicadores

		Frecuencia	Porcentaje
Periódicamente se plantean estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	2	16,7%
	A veces	9	75,0%
	Casi siempre	1	8,3%
	Siempre	0	0,0%
	Total	12	100,0%
Resulta difícil lograr alcanzar los objetivos planteados en la empresa	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	2	16,7%
	Casi siempre	10	83,3%
	Siempre	0	0,0%
	Total	12	100,0%
Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	2	16,7%
	A veces	10	83,3%
	Casi siempre	0	0,0%
	Siempre	0	0,0%
	Total	12	100,0%
Se tiene la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	4	33,3%
	A veces	8	66,7%
	Casi siempre	0	0,0%

	Siempre	0	0,0%
	Total	12	100,0%
Hago propuestas innovadoras que ayuden a alcanzar los objetivos de la organización	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	6	50,0%
	A veces	6	50,0%
	Casi siempre	0	0,0%
	Siempre	0	0,0%
	Total	12	100,0%
Mi opinión es tomada en cuenta por los jefes de área	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	2	16,7%
	A veces	9	75,0%
	Casi siempre	1	8,3%
	Siempre	0	0,0%
	Total	12	100,0%

Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha

3.2. Análisis de la Gestión empresarial - Ex post

Luego a ver realizado el análisis ex ante de la gestión empresarial de las 12 empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha SRL, y habiendo implementado cada una de estas empresas el Programa Internacional de Gestión de la Calidad – PSGC, es preciso realizar una evaluación ex post de la gestión empresarial con la finalidad de establecer el nivel de influencia del PSGC en la gestión empresarial.

A continuación, se presenta el análisis ex post de la gestión empresarial según sus dimensiones:

Organización

La tabla 8 muestra información de la medición de la organización por indicadores; después de la implementación del PSGC se ha evidenciado que el 91.7% de empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha SRL siempre disponen de un organigrama y cuentan con puesto definidos cada organización, asimismo, el 66.7% de empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha SRL se apoyan en equipos de

trabajo para optimizar sus actividades y el 58.3% de empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha SRL, los grupos de trabajo siempre funcionan como un equipo bien integrado.

Tabla 8. Medición de la Organización por indicadores

		Frecuencia	Porcentaje
La empresa dispone de un organigrama	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	0	0,0%
	Casi siempre	1	8,3%
	Siempre	11	91,7%
	Total	12	100,0%
Tengo un puesto definido en la organización	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	0	0,0%
	Casi siempre	1	8,3%
	Siempre	11	91,7%
	Total	12	100,0%
Se apoyan en equipos de trabajo para optimizar sus actividades	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	0	0,0%
	Casi siempre	4	33,3%
	Siempre	8	66,7%
	Total	12	100,0%
El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	1	8,3%
	Casi siempre	4	33,3%
	Siempre	7	58,3%
	Total	12	100,0%

Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha

Control

La tabla 9 muestra información de la medición del control por indicadores; las dos primeras preguntas corresponden al indicador “monitoreo”, y las otras dos siguientes al indicador “acciones correctivas” después de aplicar el PSGC en las empresas proveedoras de Minera Yanacocha SRL. Se observa

que el 58.3% empresas siempre existe un monitoreo periódico de las actividades que se realizan en las empresas; asimismo, en el 50% empresas proveedoras cada trabajador casi siempre asegura sus logros en el trabajo. Por otro lado, se ha verificado que en el 75% de empresas proveedoras siempre se aplican acciones correctivas ante la violación de algunas normas o procedimientos, y el 66.7% de empresas proveedoras siempre se afrontan y superan los obstáculos.

Tabla 9. Medición de Control por indicadores

		Frecuencia	Porcentaje
Existe un monitoreo periódico de las actividades que se realizan en la empresa	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	0	0,0%
	Casi siempre	5	41,7%
	Siempre	7	58,3%
	Total	12	100,0%
Cada trabajador asegura sus logros en el trabajo	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	1	8,3%
	Casi siempre	6	50,0%
	Siempre	5	41,7%
	Total	12	100,0%
Se aplican acciones correctivas ante la violación de alguna normas y procedimientos en la empresa	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	0	0,0%
	Casi siempre	3	25,0%
	Siempre	9	75,0%
	Total	12	100,0%
En la organización se afrontan y superan los obstáculos	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	0	0,0%
	Casi siempre	4	33,3%
	Siempre	8	66,7%
	Total	12	100,0%

Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha

Dirección

En la tabla 10 se muestra información de la medición de la dimensión dirección por indicadores; y se ha evidenciado que en el 50% de empresas proveedoras locales de Minera Yanacocha SRL, los jefes de áreas siempre expresan reconocimiento por los logros de los sus trabajadores, asimismo, en el mismo porcentaje de empresas proveedoras locales de Minera Yanacocha SRL (50%) la remuneración casi siempre es atractiva en comparación con la de otras organizaciones, y en el 75% de empresas proveedoras locales de Minera Yanacocha SRL, según las percepciones de los responsables, existe siempre un trato justo en las organizaciones. Por otro lado, en el 66.7% de empresas proveedoras locales de Minera Yanacocha SRL siempre existen suficientes canales de comunicación; del mismo modo, se ha confirmado que en el 91.7% de empresas proveedoras locales de Minera Yanacocha SRL los conflictos laborales siempre son resueltos armoniosamente; además, en el 75% de empresas proveedoras locales de Minera Yanacocha SRL se comparte siempre la información entre el personal de las diversas oficinas, por ende, en el 91.7% de empresas proveedoras locales de Minera Yanacocha SRL siempre existe una relación armoniosa en los equipos de trabajo, y en el 83.3% de empresas proveedoras locales de Minera Yanacocha SRL existe siempre colaboración entre el personal con sus jefes.

Tabla 10. Medición de Dirección por indicadores

		Frecuencia	Porcentaje
Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros en mi trabajo	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	2	16,7%
	Casi siempre	4	33,3%
	Siempre	6	50,0%
Total		12	100,0%
Nunca		0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%

La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	A veces	1	8,3%
	Casi siempre	6	50,0%
	Siempre	5	41,7%
	Total	12	100,0%
Existe un trato justo en la organización	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	0	0,0%
	Casi siempre	3	25,0%
	Siempre	9	75,0%
Total	12	100,0%	
Existen suficientes canales de comunicación	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	0	0,0%
	Casi siempre	4	33,3%
	Siempre	8	66,7%
Total	12	100,0%	
Los conflictos laborales son resueltos armoniosamente	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	1	8,3%
	Casi siempre	0	0,0%
	Siempre	11	91,7%
Total	12	100,0%	
Se comparte información entre el personal de las diversas oficinas	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	0	0,0%
	Casi siempre	3	25,0%
	Siempre	9	75,0%
Total	12	100,0%	
Existe una relación armoniosa en los equipos de trabajo	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	0	0,0%
	Casi siempre	1	8,3%
	Siempre	11	91,7%
Total	12	100,0%	
Existe colaboración entre el personal con sus jefes	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	0	0,0%
	Casi siempre	2	16,7%
	Siempre	10	83,3%

Total	12	100,0%
-------	----	--------

Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha

Planeación

En la tabla 11 se muestra información de la medición de la dimensión planeación por indicadores; en donde se observa que en el 75% de empresas proveedoras locales de Minera Yanacocha SRL se plantean siempre estrategias de manera periódica con el fin de alcanzar los objetivos de las empresas, no obstante, en el 50% de empresas proveedoras locales de Minera Yanacocha SRL aún siempre les resulta difícil alcanzar sus objetivos planteados en las empresas; sin embargo, en el 83.3% de empresas proveedoras locales de Minera Yanacocha SRL siempre existen normas y procedimientos como guías de trabajo. En tal sentido, en el 66.7% de empresas proveedoras locales de Minera Yanacocha SRL, según los responsables, siempre se tiene la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad de los trabajadores, asimismo, se ha encontrado que en el 58.3% de empresas proveedoras locales de Minera Yanacocha SRL casi siempre los trabajadores realizan propuestas innovadoras que ayudan a alcanzar los objetivos de las empresas, y en el 75% de empresas proveedoras locales de Minera Yanacocha SRL las opiniones de los trabajadores siempre son tomadas en cuenta por los jefes de área.

Tabla 11. Medición de Planeamiento por indicadores

		Frecuencia	Porcentaje
Periódicamente se plantean estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	0	0,0%
	Casi siempre	3	25,0%

	Siempre	9	75,0%
	Total	12	100,0%
Resulta difícil lograr alcanzar los objetivos planteados en la empresa	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	1	8,3%
	Casi siempre	5	41,7%
	Siempre	6	50,0%
	Total	12	100,0%
Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	0	0,0%
	Casi siempre	2	16,7%
	Siempre	10	83,3%
	Total	12	100,0%
Se tiene la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	0	0,0%
	Casi siempre	4	33,3%
	Siempre	8	66,7%
	Total	12	100,0%
Hago propuestas innovadoras que ayuden a alcanzar los objetivos de la organización	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	0	0,0%
	Casi siempre	7	58,3%
	Siempre	5	41,7%
	Total	12	100,0%
Mi opinión es tomada en cuenta por los jefes de área	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	0	0,0%
	Casi siempre	3	25,0%
	Siempre	9	75,0%
	Total	12	100,0%

Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha

3.2.1. Variable independiente

Como se señaló en el ítem 2.2.1., el Programa Internacional de Gestión de Calidad Empresarial (PSGC) es la variable independiente, y en la tabla 12 se presenta los resultados de la correlación de Pearson entre PSGC y la gestión empresarial.

Tabla 12. Correlación en la aplicación del PSGC en la Gestión empresarial

TOTY (V. Dependiente= Gestión empresarial)		Organización	Control	Dirección	Planeación	
TOTX (V. Independiente= PSGC)	Correlación de Pearson	,912**	,871**	,790**	,859**	,732**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,002	,000	,007
	N	12	12	12	12	12
Excelencia	Correlación de Pearson	,942**	,810**	,845**	,870**	,818**
	Sig. (bilateral)	,000	,001	,001	,000	,001
	N	12	12	12	12	12
Modelo_KAIZEN	Correlación de Pearson	,816**	,888**	,679*	,790**	,567
	Sig. (bilateral)	,001	,000	,015	,002	,054
	N	12	12	12	12	12
Asociaciones Eficaces	Correlación de Pearson	,912**	,820**	,880**	,891**	,656*
	Sig. (bilateral)	,000	,001	,000	,000	,021
	N	12	12	12	12	12
Procesos	Correlación de Pearson	,874**	,770**	,670*	,854**	,758**
	Sig. (bilateral)	,000	,003	,017	,000	,004
	N	12	12	12	12	12
Estrategia	Correlación de Pearson	,767**	,812**	,739**	,652*	,608*
	Sig. (bilateral)	,004	,001	,006	,021	,036
	N	12	12	12	12	12

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 12 se observa la existencia de una correlación relación positiva de la variable PSGC en la gestión empresarial con un 91.2% de significancia, este nivel de significancia indica que la correlación entre el PSGC y la gestión empresarial es fuerte, pues, el nivel de significancia (sig.) es menor que 0.05, lo cual demuestra la influencia de la variable independiente (PSGC) sobre la variable dependiente (gestión empresarial). Asimismo, en la tabla 12 se observa que las dimensiones del PSGC tienen una fuerte relación con la gestión empresarial, en donde la dimensión excelencia se correlaciona con la gestión empresarial en un 94% de significancia, del mismo modo, la dimensión modelo Kaizen, la dimensión asociaciones eficaces, la dimensión procesos y la dimensión estrategia influyen en la gestión empresarial en un 82%, 91%, 87% y 77% de significancia respectivamente, ya que su coeficiente de correlación (r) es mayor que cero pero menor que uno ($0 < r < 1$). Por otro lado, el nivel de significancia es menor a 0.01 (0.001), lo que indica una correlación significativa entre las dimensiones relacionadas. En base a ello, se demuestra que existe correlación significativa de la variable

PSGC sobre la variable gestión empresarial; por lo tanto, se corrobora la influencia de la aplicación del PSGC en la gestión empresarial de las empresas proveedoras locales de minera Yanacocha SRL.

3.2.2. Variable dependiente

Respecto a la gestión empresarial como variable dependiente, se ha obtenido los resultados siguientes:

Regresión Lineal

Tabla 13. Influencia de la aplicación del PSGC sobre la Gestión empresarial

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticas de cambios				
					Cambio de cuadrado de R	Cambio en F	df1	df2	Sig. Cambio en F
TOXT= V.I. PSGC	,912 ^a	,833	,816	2,907	,833	49,731	1	10	,000

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 13 se resume el modelo de regresión lineal, en donde se observa que el ajuste del modelo es muy bueno, ya que el valor del R^2 es de 0.833 y está cercano a 1, es decir, el 83.3% de la variación de la variable gestión empresarial es explicada por el modelo de regresión. Por lo tanto, se concluye que el modelo de regresión es adecuado para describir la influencia entre las variables (PSGC y gestión empresarial).

Asimismo, la tabla 14 permite establecer que las dimensiones del Programa Internacional de Gestión de la calidad - PSGC explican la gestión empresarial con un R^2 muy significativo. En donde la dimensión estrategia es la que más explica a la variable gestión empresarial con un R^2 de 91%.

Tabla 14. Influencia de la aplicación del PSGC y sus dimensiones sobre la Gestión empresarial

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticas de cambios				
					Cambio de cuadrado de R	Cambio en F	df1	df2	Sig. Cambio en F
Excelencia	,942 ^a	,887	,876	2,389	,887	78,501	1	10	,000

Modelo Kaizen	,942 ^b	,887	,862	2,518	,000	,001	1	9	,979
Asociaciones Eficaces	,952 ^c	,907	,872	2,423	,020	1,718	1	8	,226
Procesos	,953 ^d	,909	,857	2,564	,002	,146	1	7	,714
Estrategia	,954 ^e	,910	,835	2,752	,001	,073	1	6	,796

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Escalas de Likert Ex ante y Ex post de la variable Gestión empresarial

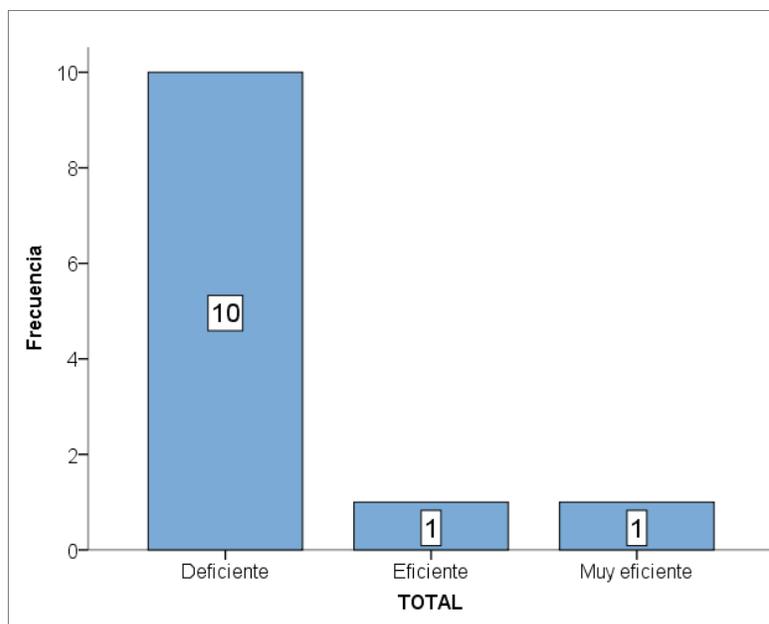


Figura 12. Gestión empresarial ex ante según escala de Likert

Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha.

Elaboración: Propia.

Esta investigación hace un análisis ex ante y ex post de la variable gestión empresarial. Un análisis ex ante y un ex post el cual se hace con la implementación del Programa Internacional de Gestión de Calidad Empresarial (PSGC), para hacerlo, se usa la Escala de Likert, la cual ayudó a medir actitudes y conocer el grado de conformidad de los gestores, a través de la encuesta que se les aplicó. En base a ello, para el caso del análisis ex ante de la gestión empresarial de las empresas proveedoras de Minera Yanacocha, la figura 12 muestra 10 gestores encuestados indicando que la gestión empresarial de sus empresas es deficiente, asimismo existe un 1 indicando que el clima organizacional es eficiente y 1 gestor indicando que la gestión empresarial de su empresa es muy eficiente. En base a estos

resultados se evidencia que existió mucha percepción de ineficiencia en las empresas proveedoras de Minera Yanacocha, pues 10 de 12 empresas manifestaron tal situación; no obstante, solo 2 empresas percibieron estar entre lo eficiente y muy eficiente en su gestión empresarial, lo cual se refleja al momento de priorizarlas, pues se incluyeron estas empresas que tenían una gestión empresarial alentadora, pues las manejaban eficientemente.

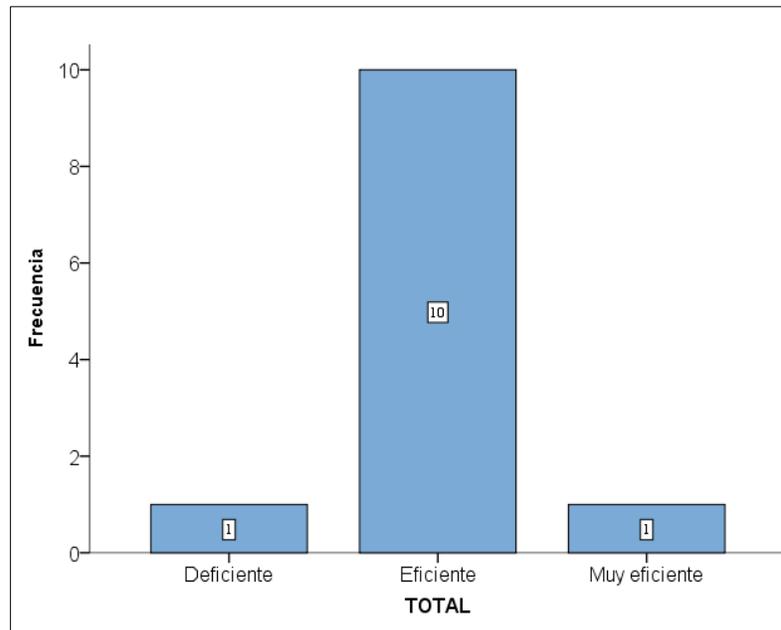


Figura 13. Gestión empresarial ex post según escala de Likert

Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha.
Elaboración: Propia.

Por último, una vez implementado el Programa Internacional de Gestión de Calidad Empresarial (PSGC) en cada una de las empresas proveedoras de Minera Yanacocha, se volvió a aplicar la misma encuesta a los gestores de cada empresa en estudio. En ese sentido, la figura 16 muestra notoriamente como es que la gestión empresarial de las empresas en estudio pasaron a ser más eficientes a solo unos meses de haberse implementado el Programa Internacional de Gestión de Calidad Empresarial (PSGC), pues ahora son 10 las empresas que lograron la eficiencia en su gestión empresarial, habiendo 1 de ellas que aún sigue siendo muy eficiente y solo 1 que aún necesita de un poco más de tiempo para lograr ser eficiente; pues el PSGC tiene muy

pocos meses de haberse implementado, y este, como todo programa de mejora, requiere que los gestores sigan usando sus herramientas para escalar hasta lo muy eficiente, con el fin último de mejorar gestión empresarial, así incentivar su productividad y ser más competitivas en el mercado, no solo local, sino también nacional.

3.4. Contratación de hipótesis

3.4.1. Entre variables

3.4.1.1. Relación entre variables principales

Para el análisis de la relación entre variables (independiente y dependiente) se recurrió a la correlación de Pearson ya que permite medir la relación lineal entre dos variables. De esa forma se procedió a realizar la correlación bivariada utilizando el coeficiente de correlación de Pearson, ya que se cuenta con variables de escala y con el propósito de realizar la contratación de la hipótesis.

Hipótesis general:

Existe correlación significativa entre el PSGC y la gestión Empresarial de los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.

La tabla 15 muestra los datos arrojados por la correlación de Pearson, en donde se puede apreciar la existencia de una correlación positiva entre el PSGC y la gestión empresarial, pues el coeficiente correlación esta cero y uno ($0 < r < 1$) y los niveles de significancia indican que existen nulas probabilidades de que cambien los resultados de acuerdo a la muestra. Es decir, tienen una correlación significativa, ya que el nivel crítico es menor que el nivel de significación establecido ($0,000 < 0,01$). En ese sentido, la evidencia estadística refuerza lo planteado en la teoría estudiada sobre la influencia existente entre las variables estudiadas. Por lo tanto, se demuestra y se confirma que existe correlación significativa entre el PSGC y la gestión empresarial

de los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.

Tabla 15. Correlación de Pearson (PSGC-Gestión Empresarial)

		PSGC	Gestión Empresarial
PSGC	Correlación de Pearson	1	,912**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	12	12
Gestión Empresarial	Correlación de Pearson	,912**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	12	12

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha.

3.4.2. Entre las dimensiones de la variable independiente y la variable dependiente

Hipótesis específica 1:

Existe influencia significativa entre la dimensión "Excelencia" del PSGC y la Gestión Empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.

La tabla 16 muestra la correlación entre la dimensión excelencia y la dimensión organización, en donde se observa que la correlación entre ambas dimensiones es positiva, pues, el coeficiente de correlación (r) es mayor que cero y menor que uno ($0 < r < 1$). Además, tiene un nivel de significancia menor a 0.01 (0.001), lo que indica que existe una correlación significativa entre las dimensiones relacionadas. Por lo tanto, se comprueba que existe correlación significativa entre la dimensión excelencia y la dimensión organización de las empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha.

Tabla 16. Correlación de Pearson (Excelencia-Organización)

	Excelencia	Organización
--	------------	--------------

Excelencia	Correlación de Pearson	1	,810**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	12	12
Organización	Correlación de Pearson	,810**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	12	12

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

Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha.

En la tabla 17 se observa la correlación de Pearson entre la dimensión excelencia y la dimensión control, en donde se verifica la existencia de una correlación positiva entre ambas dimensiones analizadas, ya que su coeficiente de correlación (r) es mayor que cero y menor que uno ($0 < r < 1$). Asimismo, el nivel de significancia menor a 0.01 (0.001), evidenciando de esta manera que las dimensiones están relacionadas. Esto demuestra que existe una correlación significativa entre la dimensión excelencia y la dimensión control de las empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha.

Tabla 17. Correlación de Pearson (Excelencia-Control)

		Excelencia	Control
Excelencia	Correlación de Pearson	1	,845**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	12	12
Control	Correlación de Pearson	,845**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	12	12

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

Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha.

La tabla 18 muestra los resultados de la correlación entre la dimensión excelencia y la dimensión dirección, en donde se observa la existencia de una correlación positiva entre la dimensión excelencia y la dimensión dirección, y su coeficiente de correlación (r) es mayor que cero, pero menor que uno ($0 < r < 1$). Asimismo, el nivel de significancia es menor a 0.01 ($p=0.000$), evidenciando así que las dimensiones están relacionadas. Esto demuestra que existe correlación significativa entre la dimensión excelencia y

la dimensión dirección de las empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha.

Tabla 18. Correlación de Pearson (Excelencia-Dirección)

		Excelencia	Dirección
Excelencia	Correlación de Pearson	1	,870**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	12	12
Dirección	Correlación de Pearson	,870**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	12	12

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

Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha.

La tabla 19 da como resultado una correlación positiva entre la dimensión excelencia y la dimensión planeación, con coeficiente de correlación (r) que oscila entre cero y uno ($0 < r < 1$). Asimismo, el nivel de significancia es menor a 0.01 (0.001), lo que evidencia así que las dimensiones están relacionadas. Con esto se demuestra la existencia de una correlación significativa entre la dimensión excelencia y la dimensión planeación de las empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha.

Tabla 19. Correlación de Pearson (Excelencia-Planeación)

		Excelencia	Planeación
Excelencia	Correlación de Pearson	1	,818**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	12	12
Planeación	Correlación de Pearson	,818**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	12	12

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

Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha.

En síntesis, y tomando en cuenta lo señalado, se comprueba y evidencia que existe correlación significativa entre la dimensión excelencia del PSGC y la Gestión Empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera

Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018, por lo tanto, se prueba la hipótesis específica 1.

Hipótesis específica 2:

Se planteó como hipótesis específica 2 lo siguiente: existe influencia significativa entre la dimensión "Modelo KAIZEN" del PSGC y la Gestión Empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.

Para probar la hipótesis se utilizó la correlación de Pearson por cada dimensión de la gestión empresarial y la dimensión modelo Kaizen, obteniéndose los siguientes resultados:

La tabla 20 muestra los resultados de la correlación entre la dimensión modelo Kaizen y la dimensión organización, en donde se observa una correlación positiva entre ambas dimensiones, con un coeficiente de correlación mayor que cero y menor que uno ($0 < r < 1$). Asimismo, el nivel de significancia es menor a 0.01 ($p=0.000$), evidenciando así que las dimensiones están relacionadas. Esto demuestra que existe correlación significativa entre la dimensión "Modelo Kaizen" y la dimensión organización de las empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha.

Tabla 20. Correlación de Pearson (Modelo KAIZEN–Organización)

		Modelo_KAIZEN	Organización
Modelo_KAIZEN	Correlación de Pearson	1	,888**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	12	12
Organización	Correlación de Pearson	,888**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	12	12

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

Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha.

La tabla 21 muestra la correlación entre las dimensiones modelo Kaizen y la dimensión control, en donde se obtiene como resultado una correlación positiva entre ambas dimensiones analizadas, con un coeficiente de correlación (r) entre $0 < r < 1$. Asimismo, el nivel de significancia es menor a 0.05 ($p=0.015$), evidenciando así que las dimensiones están relacionadas. Esto demuestra que existe correlación significativa entre la dimensión "Modelo Kaizen" y la dimensión control de las empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha.

Tabla 21. Correlación de Pearson (Modelo KAIZEN–Control)

		Modelo_KAIZEN	Control
Modelo_KAIZEN	Correlación de Pearson	1	,679*
	Sig. (bilateral)		,015
	N	12	12
Control	Correlación de Pearson	,679*	1
	Sig. (bilateral)	,015	
	N	12	12

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha.

La tabla 22 da como resultado una correlación positiva entre la dimensión Modelo KAIZEN y la dimensión Dirección, su coeficiente de correlación (r) oscila entre $0 < r < 1$. Además, el nivel de significancia es menor a 0.01 ($p=0.002$), lo cual evidencia que ambas dimensiones analizadas están relacionadas. Esto demuestra que existe correlación significativa entre la dimensión "Modelo KAIZEN" y la dimensión dirección de las empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha.

Tabla 22. Correlación de Pearson (Modelo KAIZEN–Dirección)

		Modelo_KAIZEN	Dirección
Modelo_KAIZEN	Correlación de Pearson	1	,790**
	Sig. (bilateral)		,002
	N	12	12
Dirección	Correlación de Pearson	,790**	1
	Sig. (bilateral)	,002	
	N	12	12

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

Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha.

La tabla 23 muestra los resultados de la correlación entre las dimensiones modelo de Kaizen y planeación, en donde se observa y evidencia que no existe correlación ni intensidad entre estas dimensiones, pues su nivel de significancia que está por encima de 0.05 (0,054). Por lo tanto, esto demuestra que no existe correlación significativa entre la dimensión "Modelo KAIZEN" y la dimensión planeación de las empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha.

Tabla 23. Correlación de Pearson (Modelo KAIZEN–Planeación)

		Modelo_KAIZEN	Planeación
Modelo_KAIZEN	Correlación de Pearson	1	,567
	Sig. (bilateral)		,054
	N	12	12
Planeación	Correlación de Pearson	,567	1
	Sig. (bilateral)	,054	
	N	12	12

Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha.

Por lo tanto, y basándose solo en las 3 primeras dimensiones de gestión empresarial (organización, dirección y control), se evidencia que existe correlación significativa entre la dimensión "Modelo KAIZEN" del PSGC y la gestión empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.

Hipótesis específica 3:

Por otro lado, en el presente estudio se planteó como tercera hipótesis específica lo siguiente: existe influencia significativa entre la dimensión "Asociaciones Eficaces" del PSGC y la Gestión Empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.

Para contrastar dicha hipótesis se utilizó la correlación de Pearson, en donde se obtuvo los siguientes resultados:

La tabla 24 da como resultado una correlación positiva entre la dimensión Asociaciones Eficaces y la dimensión Organización de las empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha, pues $0 < r < 1$. Asimismo, el nivel de significancia menor a 0.01 ($p=0.001$), evidenciando así que las dimensiones están relacionadas. Esto demuestra que existe correlación significativa entre la dimensión "Asociaciones Eficaces" y la dimensión Organización de las empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha.

Tabla 24. Correlación de Pearson (Asociaciones Eficaces–Organización)

		Asociaciones Eficaces	
		Eficaces	Organización
Asociaciones Eficaces	Correlación de Pearson	1	,820**
	Sig. (bilateral)		,001
Organización	N	12	12
	Correlación de Pearson	,820**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	12	12

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

Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha.

La tabla 25 muestra los resultados de la correlación entre las dimensiones asociaciones eficaces y la dimensión control, y en donde se observa que la existencia de una correlación positiva entre la dimensión analizadas, pues su coeficiente de correlación esta entre $0 < r < 1$. Además, el nivel de significancia es menor a 0.01 ($p=0.000$), lo que demuestra que ambas dimensiones están relacionadas. Por consiguiente, se demuestra que existe influencia significativa entre la dimensión "Asociaciones Eficaces " y la dimensión Control de las empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha.

Tabla 25. Correlación de Pearson (Asociaciones Eficaces–Control)

		Asociaciones Eficaces	
		Eficaces	Control
Asociaciones Eficaces	Correlación de Pearson	1	,880**
	Sig. (bilateral)		,000
Control	N	12	12
	Correlación de Pearson	,880**	1

	Sig. (bilateral)	,000	
	N	12	12

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

Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha.

La tabla 26 muestra los resultados de la correlación entre las dimensiones asociaciones eficaces y dirección, en donde se comprueba la existencia de una correlación positiva entre ambas dimensiones analizadas, ya que su coeficiente de correlación oscila entre cero y uno ($0 < r < 1$). Además, el nivel de significancia es menor a 0.01 ($p=0.000$), situación que evidencia que las dimensiones están relacionadas. Por lo tanto, se demuestra que existe correlación significativa entre la dimensión "Asociaciones Eficaces " y la dimensión Dirección de las empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha.

Tabla 26. Correlación de Pearson (Asociaciones Eficaces–Dirección)

		Asociaciones Eficaces	Dirección
Asociaciones Eficaces	Correlación de Pearson	1	,891**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	12	12
Dirección	Correlación de Pearson	,891**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	12	12

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

Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha.

La tabla 27 muestra los resultados de la correlación entre la dimensión asociaciones eficaces y la dimensión planeación, en donde se evidencia la existencia de una correlación positiva entre las dimensiones (asociaciones eficaces y planeación), pues su coeficiente de correlación es mayor a cero y menor a uno ($0 < r < 1$). Además, el nivel de significancia es menor a 0.05 ($p=0.021$), situación que demuestra que las dimensiones están relacionadas. Por consiguiente, se comprueba que existe correlación significativa entre la dimensión "Asociaciones Eficaces" y la dimensión Planeación de las empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha.

Tabla 27. Correlación de Pearson (Asociaciones-Planeación)

		Asociaciones	
		Eficaces	Planeación
Asociaciones Eficaces	Correlación de Pearson	1	,656*
	Sig. (bilateral)		,021
	N	12	12
Planeación	Correlación de Pearson	,656*	1
	Sig. (bilateral)	,021	
	N	12	12

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha.

En base a lo anterior, se contrasta la hipótesis, evidenciándose la existencia de una correlación significativa entre la dimensión "Asociaciones Eficaces" del PSGC y la Gestión Empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.

Hipótesis específica 4:

Asimismo, en el presente estudio se planteó como cuarta hipótesis específica lo siguiente: existe influencia significativa entre la dimensión "Procesos" del PSGC y la Gestión Empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.

La tabla 28 muestra los resultados de la correlación de la dimensión procesos y la dimensión organización, en donde se observa la existencia de una correlación positiva entre ambas dimensiones, con coeficiente de correlación que oscila entre cero y uno ($0 < r < 1$). Asimismo, el nivel de significancia es menor a 0.01 ($p=0.003$), lo cual demuestra que las dimensiones están relacionadas. Por lo tanto, se comprueba que existe correlación significativa entre la dimensión "Procesos" y la dimensión Organización de las empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha.

Tabla 28. Correlación de Pearson (Procesos-Organización)

		Procesos	Organización
Procesos	Correlación de Pearson	1	,770**
	Sig. (bilateral)		,003
	N	12	12

Organización	Correlación de Pearson	,770**	1
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	12	12

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

Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha.

La tabla 29 muestra los resultados de la correlación entre la dimensión procesos y la dimensión control, además, evidencia la existencia de una correlación positiva entre la dimensión Procesos y la dimensión Control, con un coeficiente de correlación entre cero y uno ($0 < r < 1$). Asimismo, el nivel de significancia es menor a 0.05 ($p=0.017$), por consiguiente, se evidencia que las dimensiones están relacionadas. Por lo tanto, se demuestra que existe correlación significativa entre la dimensión "Procesos" y la dimensión Control de las empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha.

Tabla 29. Correlación de Pearson (Procesos-Control)

		Procesos	Control
Procesos	Correlación de Pearson	1	,670*
	Sig. (bilateral)		,017
	N	12	12
Control	Correlación de Pearson	,670*	1
	Sig. (bilateral)	,017	
	N	12	12

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha.

La tabla 30 muestra los resultados de la correlación entre la dimensión procesos y la dimensión dirección de las empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha, además se observa en la tabla la existencia de una correlación positiva entre ambas dimensiones, con un coeficiente de correlación que esta entre cero y uno ($0 < r < 1$). Asimismo, se verifica que el nivel de significancia es menor a 0.01 ($p=0.000$), situación que evidencia que las dimensiones están relacionadas. Por ende, se confirma que existe correlación significativa entre la dimensión "Procesos" y la

dimensión Dirección de las empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha.

Tabla 30. Correlación de Pearson (Procesos-Dirección)

		Procesos	Dirección
Procesos	Correlación de Pearson	1	,854**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	12	12
Dirección	Correlación de Pearson	,854**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	12	12

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

Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha.

La tabla 31 muestra como resultado una correlación positiva entre la dimensión Procesos y la dimensión Planeación de las empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha, pues $0 < r < 1$. Asimismo, el nivel de significancia es menor a 0.01 ($p=0.004$), evidenciando así que las dimensiones están relacionadas. Esto demuestra que existe correlación significativa entre la dimensión "Procesos" y la dimensión Planeación de las empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha.

Tabla 31. Correlación de Pearson (Procesos-Planeación)

		Procesos	Planeación
Procesos	Correlación de Pearson	1	,758**
	Sig. (bilateral)		,004
	N	12	12
Planeación	Correlación de Pearson	,758**	1
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	12	12

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

Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha.

En base a lo anterior, se contrasta la cuarta hipótesis, y se evidencia la existencia de una correlación significativa entre la dimensión "Procesos" del PSGC y la Gestión Empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.

Hipótesis específica 5:

Finalmente, en el presente estudio se planteó como quinta hipótesis específica lo siguiente: existe influencia significativa entre la dimensión "Estrategia" del PSGC y la Gestión Empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.

La tabla 32 muestra los resultados de la correlación de la dimensión Estrategia y la dimensión Organización de las empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha, en donde se observa que existe una correlación positiva entre ambas dimensiones analizadas, además el coeficiente de correlación oscila entre cero y uno ($0 < r < 1$). Asimismo, el nivel de significancia es menor a 0.01 ($p=0.001$), por consiguiente, se evidencia que las dimensiones están relacionadas. Todo esto demuestra que existe correlación significativa entre la dimensión "Estrategia" y la dimensión Organización de las empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha.

Tabla 32. Correlación de Pearson (Estrategia-Organización)

		Estrategia	Organización
Estrategia	Correlación de Pearson	1	,812**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	12	12
Organización	Correlación de Pearson	,812**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	12	12

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

Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha.

La tabla 33 muestra los resultados de la correlación entre la dimensión Estrategia y la dimensión Control de las empresas proveedoras locales

priorizadas por Minera Yanacocha, en donde se observa la existencia de una correlación positiva entre ambas dimensiones, con un coeficiente de correlación que oscila entre cero y uno ($0 < r < 1$). Asimismo, el nivel de significancia es menor a 0.01 ($p=0.006$), por ende, se evidencia que las dimensiones están relacionadas. Esto demuestra que existe correlación significativa entre la dimensión "Estrategia" y la dimensión Control de las empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha.

Tabla 33. Correlación de Pearson (Estrategia-Control)

		Estrategia	Control
Estrategia	Correlación de Pearson	1	,739**
	Sig. (bilateral)		,006
	N	12	12
Control	Correlación de Pearson	,739**	1
	Sig. (bilateral)	,006	
	N	12	12

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

Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha.

La tabla 34 muestra el resultado de la correlación entre la dimensión Estrategia y la dimensión Dirección de las empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha, en donde se observa que existe una correlación positiva entre ambas dimensiones analizadas, con un coeficiente de correlación que esta entre cero y uno ($0 < r < 1$). Asimismo, se observa que el nivel de significancia es menor a 0.05 ($p=0.021$), situación que evidencia que las dimensiones están relacionadas. Por consiguiente, se demuestra que existe correlación significativa entre la dimensión "Estrategia" y la dimensión Dirección de las empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha.

Tabla 34. Correlación de Pearson (Estrategia-Dirección)

		Estrategia	Dirección
Estrategia	Correlación de Pearson	1	,652*
	Sig. (bilateral)		,021
	N	12	12
Dirección	Correlación de Pearson	,652*	1

Sig. (bilateral)	,021	
N	12	12

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha.

La tabla 35 muestra los resultados de la correlación de la dimensión Estrategia y la dimensión Planeación de las empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha, y se observa que existe una correlación positiva entre ambas dimensiones, con un coeficiente de correlación que oscila entre cero y uno ($0 < r < 1$). Asimismo, se verifica que el nivel de significancia es menor a 0.05 ($p=0.036$), lo cual evidencia que las dimensiones están relacionadas. Todo esto demuestra que existe correlación significativa entre la dimensión "Estrategia" y la dimensión Planeación de las empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha.

Tabla 35. Correlación de Pearson (Estrategia-Planeación)

		Estrategia	Planeación
Estrategia	Correlación de Pearson	1	,608*
	Sig. (bilateral)		,036
	N	12	12
Planeación	Correlación de Pearson	,608*	1
	Sig. (bilateral)	,036	
	N	12	12

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Empresas proveedoras de Minera Yanacocha.

En base a lo anterior, se contrasta la quinta hipótesis y se verifica que existe correlación significativa entre la dimensión "Estrategia" del PSGC y la Gestión Empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.

IV. DISCUSIÓN

El objetivo del estudio fue determinar si la influencia de la aplicación del PSGC permite explicar la gestión empresarial de proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018. En función a lo referido los resultados obtenidos confirman que el 91% del nivel de la gestión empresarial es explicado por la aplicación del PSGC ($r^2=.912$). Esto quiere decir que el Programa y sus dimensiones influyen en la Organización, dirección, control y planeamiento de la gestión empresarial. No obstante, si no se maneja una estructura organizacional definida formalmente, plasmada a través de organigramas; esta situación perjudica a la gestión empresarial de las organizaciones estudiadas, y se manifiesta mediante la deficiente coordinación y supervisión de sus actividades. Pues, al no contar una estructura organizacional que muestre las diferentes relaciones entre las áreas y sus funciones de cada una de ellas, el personal no tendrá claro cuáles son sus funciones y obligaciones que tiene que cumplir durante su jornada laboral. Esta situación encontrada, no difiere con los hallazgos de Flores (2015), quien señala que un deficiente funcionamiento de los procesos administrativos es originado por el cumplimiento parcial de la gestión empresarial, el cual puede estar motivado por la inexistencia de un sistema motivacional para el personal, de ahí, la importancia de ejecutar una correcta la gestión empresarial, a fin de garantizar un adecuado proceso de planeación, organización, dirección y control en el uso de los recursos de las empresas estudiadas para alcanzar sus objetivos institucionales. Sin embargo, para conseguir una gestión empresarial, Flores (2015) recomienda capacitar a cada uno de los trabajadores de la empresa, especialmente al gerente y los mandos medios; pues, manifiesta que con la implementación de las acciones señaladas se conseguirá modernizar los procesos administrativos de la empresa. Del mismo modo, Quispe (2013) en su investigación: La gestión empresarial y el impacto en el desarrollo de la micro y pequeña empresa, gestionado a través del convenio binacional ALBA-TCP, entre el estado plurinacional de Bolivia y la República Bolivariana de Venezuela, en las gestiones 2006-2012, revela que al no tomar en cuenta las cuatro funciones

básicas de la gestión empresarial (planificación, organización, dirección y control), no será posible administrar eficientemente un negocio y mucho menos hacer uso eficaz y eficiente de los recursos con que cuenta la Unidad Productiva. Para superar estas contrariedades, recomienda que se preparar permanentemente al personal, y al mismo tiempo identificar (para mejorar o corregir) los impactos de los cambios sociales que pueden afectar a la organización con el objeto de mantener una visión amplia del negocio y definir claramente sus objetivos, adaptándolos convenientemente a la misión de la organización. Esta recomendación se ajusta a la definición de gestión empresarial, realizada por Thompson (2009), quien destaca que la gestión empresarial es la conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, y la administración se convierte en la herramienta imprescindible para su supervivencia y crecimiento. Puesto que, la administración, según Chiavenato (2007), constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles.

Respecto al ambiente laboral, sea evidenciado que los espacios de trabajo de las empresas proveedoras de minera Yanacocha son deficientes, por dos razones visiblemente reconocidas; en primer lugar, por la distribución defectuosa de sus ambientes y porque los puestos de trabajo no están claramente definidos. Estas circunstancias identificadas, revelan la existencia de problemas a nivel de proceso administrativo, realidad que viene entorpeciendo el correcto desempeño de la gestión empresarial y las funciones administrativas, pues existen claros indicios que nos llevan a deducir que los elementos del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control) está siendo tratados de manera aislada y no consiguen interactuar de manera sistémica; este rompimiento del proceso administrativo se manifiesta a través la eficiencia productiva de las empresas, desencadenándose una suerte de incertidumbre en cada una de las áreas o puestos de trabajo de las organizaciones. Al respecto, Alvarez (2017) en su investigación denominada: La gestión empresarial de las Mypes y su relación con la competitividad de ventas en el emporio de Gamarra, La Victoria, 2017;

recomienda que se lleve una adecuada gestión empresarial (planificación, organización, dirección y control) para así realizar una eficiente toma de decisiones, ya que ello influye en el funcionamiento de las empresas produciendo repercusiones positivas en su ambiente laboral y la competitividad, puesto que estas funcionan con un orden adecuado, desde lo financiero hasta lo referido a recursos humanos, todo ello siendo posible, gracias al trabajo en equipo. Es así que las empresas pueden tener un mejor funcionamiento, a través de una buena gestión, la que influye de manera directa en la competitividad de las empresas respecto a sus contrarios y con ello sobrevivir en el mercado gracias a las ventas que realicen.

Por otro lado, los hallazgos muestran que en las empresas proveedoras de minera Yanacocha no se manejan sistemas de información para respaldar el trabajo, tampoco se realizan reuniones de trabajo para optimizar sus actividades. Las empresas solo cuentan con un software con módulos de inventario, generación de pedidos, costos por receta, entre otros, incluso sea identificado que los softwares presentan algunas falencias.

En cuanto al control, se ha identificado en las empresas proveedoras de minera Yanacocha serias deficiencia en los indicadores de gestión, ya que no existe un monitoreo periódico de las actividades que se realizan en las empresas; estas circunstancias no permiten realizar el control y seguimiento de las actividades. El deficiente control ha generado que cada trabajador no asegure sus logros en el trabajo, por consiguiente, la productividad de las empresas se ha visto menoscabada, y al no aplicar un monitoreo la situación se empeora, puesto que las empresas no pueden aplicar acciones correctivas. Al no existir un seguimiento, sea identificado que, a nivel operativo, las empresas, especialmente en las áreas de producción y servicio al cliente, incurren en faltas en cuanto a procedimientos.

Referente a la dirección, los hallazgos evidencian que las empresas proveedoras de minera Yanacocha presentan serias deficiencias en cuanto al manejo del recurso humano y la adopción de políticas integrales: desarrollo, retención y

sistemas de recompensas. Además, sea identificado que las empresas no manejan redes de cooperación y sólo cuentan con un sistema de comunicación común que es a través de intercambio de documentos. Estas circunstancias, generan que la información no fluya correctamente por cada una de las áreas de las empresas, sucesos que entorpecen dar avisos de los problemas generados en el entorno laboral y la aprobación e incorporación de soluciones oportunas. Estas debilidades de la organización tradicional serán los gérmenes de los futuros sistemas organizacionales, debido que los cambios rápidos e inesperados en el mundo de los negocios, en el campo del conocimiento y de la explosión demográfica, imponen nuevas y crecientes necesidades que las actuales organizaciones no están en condiciones de atender. Para superar estas condiciones, es primordial que las empresas cuenten con personas con diversas competencias y especializadas. (Chiavenato, 2006)

En cuanto a planificación se ha identificado que las empresas no están adecuadamente direccionadas, bajo una visión empresarial que guíe su posicionamiento en los mercados y no dependan de un solo cliente; para superar esta barrera es necesario que las empresas desarrollen objetivos estratégicos de diversificación. Sin embargo, esto será posible, siempre y cuando las empresas realicen una correcta gestión empresarial, tutelada y dirigida a través del seguimiento estricto del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control). Por ello, se debe capacitar a los distintos agentes que participan o son parte del entorno de las empresas proveedoras de minera Yanacocha.

Para conseguir el cambio, las empresas proveedoras de minera Yanacocha han implementado el Programa Internacional de Gestión de Calidad Empresarial (PSGC), con el objetivo primordial de mejorar la gestión de las empresas en todas sus dimensiones, para incrementar sus niveles de productividad a través de la reducción de tiempos de ciclo, la estandarización de criterios de calidad, y de los métodos de trabajo por operación (Atehortua & Restrepo, 2010). Por tanto, el

PSGC está orientado a generar un cambio personal y organizacional en las empresas (en conductores y trabajadores), con la intención de mejorar sus actividades a través de un modelo de gestión empresarial con base en los fundamentos de la excelencia (conocimiento del cliente y del mercado, generación de valor, gestión por procesos, valoración de las personas, responsabilidad social, entre otros). (Ministerio de la Producción, s.f.)

Finalmente, se comprueba la existencia de una correlación positiva entre el Programa Internacional de Gestión de Calidad Empresarial (PSGC) y la gestión empresarial, es decir se demuestra y se confirma que existe influencia significativa entre el PSGC y la gestión Empresarial de los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.

V. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, se concluye que entre la variable independiente: Programa Internacional de Gestión de Calidad Empresarial (PSGC) y la variable dependiente: Gestión Empresarial; existen una relación positiva, pues el coeficiente de correlación esta es menor que 1 y mayor que 0 ($0 < r < 1$), situación que confirma y explica la influencia del PSGC en la Gestión Empresarial de los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.

En cuanto a planificación, se concluye lo siguiente: las empresas no están adecuadamente direccionadas, bajo una visión empresarial que guíe su posicionamiento en los mercados y no dependan de un solo cliente. Para superar esta barrera es necesario que las empresas desarrollen objetivos estratégicos de diversificación, esto será posible, siempre y cuando las empresas realicen una correcta gestión empresarial, tutelada y dirigida a través del seguimiento estricto del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control). Por ello, se debe capacitar a los distintos agentes que participan o son parte del entorno de las empresas proveedoras de minera Yanacocha.

En cuanto al ambiente laboral, se concluye que los espacios de trabajo de las empresas proveedoras de minera Yanacocha son deficientes, por dos razones visiblemente reconocidas; en primer lugar, por la distribución defectuosa de sus ambientes y porque los puestos de trabajo no están claramente definidos. Estas circunstancias revelan la existencia de problemas a nivel de proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control), realidad que viene entorpeciendo el correcto desempeño de la gestión empresarial y las funciones administrativas de las empresas proveedoras de minera Yanacocha, y se manifiesta a través la eficiencia productiva de las empresas, desencadenándose una suerte de incertidumbre en cada una de las áreas o puestos de trabajo de las organizaciones.

En cuanto al control, se concluye lo siguiente; las empresas proveedoras de minera Yanacocha presentan serias deficiencias en los indicadores de gestión, resultado de la inexistencia de un monitoreo periódico de sus actividades; circunstancias que limitan la ejecución de control y seguimiento de actividades. Generando en los trabajadores una conducta adversa para la obtención de logros, lo cual menoscaba la productividad de las empresas, y al no aplicar un monitoreo la situación se empeora, puesto que las empresas no pueden aplicar acciones correctivas.

En cuanto a la dirección, se concluye lo siguiente: las empresas proveedoras de minera Yanacocha presentan serias deficiencias en cuanto al manejo del recurso humano y la adopción de políticas integrales (desarrollo, retención y sistemas de recompensas). Esto ha generado que las empresas no manejen redes de cooperación y sólo cuenten con un sistema de comunicación común, basado en el intercambio de documentos. Circunstancias que han generado que la información no fluya correctamente por cada una de las áreas de las empresas, sucesos que entorpecen dar avisos de los problemas generados en el entorno laboral y la aprobación e incorporación de soluciones oportunas.

La escala de Likert, realizada en base a la encuesta aplicada a los gestores de las empresas proveedoras de minera Yanacocha de la ciudad de Cajamarca antes y después de la aplicación del Programa Internacional de Gestión de Calidad Empresarial (PSGC), evidencia un cambio radical en la gestión empresarial, pues con la implementación del PSGC la percepción de eficiencia aumentó considerablemente, pasando de 1 a 10 gestores manifestándolo, y cayendo sobremanera la deficiencia en la gestión empresarial de las empresas en estudio.

VI. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Institución que aplica y desarrolla el Programa Internacional de Gestión de la Calidad (PSGC), que siga buscando desarrollar nuevos programas que integren el desarrollo de modelos de gestión de calidad, y que, al mismo tiempo, estos sean de fácil acceso para lograr una mayor competitividad en el sector empresarial.

Se recomienda a los proveedores locales priorizados de minera Yanacocha S.R.L., que se elabore un plan de gestión empresarial, a fin de garantizar la correcta implementación del Programa Internacional de Gestión de la Calidad (PSGC) y se logre ejecutar adecuadamente el proceso administrativo, respetando cada uno de las funciones: planeamiento, organización, dirección y control, para el logro de objetivos estratégicos, optimizando el uso de los recursos disponibles.

Los gestores de empresas proveedoras de minera Yanacocha de la ciudad de Cajamarca deben seguir desarrollando y especialmente ejecutando actividades de seguimiento en la aplicación del el Programa Internacional de Gestión de la Calidad (PSGC) con el propósito de verificar los resultados propuestos en el largo y corto plazo, pues es un programa que requiere ser utilizado constantemente.

Se recomienda que las empresas sostengan e implementen la innovación y mejora de la calidad en su gestión a través del PSGC, que realicen enlaces comerciales y visionen a competir con otros mercados a nivel regional, nacional y luego internacional; si ello requiere generar consorcios y alianzas estratégicas marchen en ese lineamiento.

Mi experiencia como facilitadora de este programa me ha permitido analizar que aquellas empresas que se encaminan a la calidad y cambian su forma de ver el mercado considerándose que son “los mejores” en todo lo que desarrollan, marcan un hito importante y puede ser hasta de trascendencia.

VII. REFERENCIAS

- Luighix, A. (25 de Noviembre de 2017). Definición de Actividad Laboral. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/365451548/Definicion-de-Actividad-Laboral-1>
- Alcover, C. M., & Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 259-301. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231318274008.pdf>
- Alvarez, J. K. (2017). *La gestión empresarial de las Mypes y su relación con la competitividad de ventas en el emporio de gamarra*, La Victoria, 2017. Lima: Universidad César Vallejo.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estategica.pdf
- Atehortua, Y. A., & Restrepo, J. H. (Agosto de 2010). KAIZEN: Un caso de estudio. Recuperado el 15 de Agosto de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4541604.pdf>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). Pearson Education: Colombia.
- Carreto, J. (Julio de 2008). *Planeación Estratégica*. Recuperado el 21 de Agosto de 2018, de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: teoría, procesos y práctica* (Tercera ed.). México: McGRAW-HILL.

- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración (Septima ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (Octava ed.). México: McGraw-Hill.
- Conde, Y. A., Correa, Z., & Delgado, C. (2010). Aprendizaje organizacional, una capacidad de los grupos de investigación en la universidad pública. *scielo*, 25-39. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n44/v26n44a02.pdf>
- Díaz, D. (4 de Marzo de 2014). Gestión de la calidad: Método Kaizen. Recuperado el 15 de Agosto de 2018, de <https://www.educadictos.com/gestion-de-la-calidad-i-metodo-kaizen/>
- Diez, E. P., García, J., Martín, F., & Periañez Cristobal, R. (2001). Administración y Dirección. Madrid: McGraw-Hil.
- Escartín, L. (7 de Mayo de 2010). Equipos de trabajo. Conceptos fundamentales. Recuperado el 21 de Agosto de 2018, de <https://www.grandespymes.com.ar/2010/05/07/equipos-de-trabajo-conceptos-fundamentales/>
- Escuela Europea de Management. (8 de Julio de 2016). Qué es gestión empresarial y cuáles son sus funciones. Recuperado el 16 de Agosto de 2018, de <http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/que-es-gestion-empresarial-y-cuales-son-sus-funciones>
- Evans, G. R. (2009). *Macroeconomics for managers*. USA: Harvey Colleger.
- Flores, S. E. (2015). Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega 2010-2013. Matagalpa: Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>

- Gambara, H. (2004). Métodos de Investigación en Psicología y Educación (Tercera ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- García, E. (25 de Febrero de 2013). Monitoreo, Seguimiento y Evaluación. Obtenido de <http://edwingarcia1975.blogspot.com/2013/02/monitoreo-seguimiento-y-evaluacion.html>
- García, C. (s.f.). Teorías de la administración. Recuperado el 17 de Agosto de 2018, de <https://tuvntana.files.wordpress.com/2016/03/teorias-o-enfoques-de-la-administracion.pdf>
- George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for windows step by step: A simple guide and reference.11.0 (Cuarta ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Gonzales, J. (2014). Gestión empresarial y competitividad en las Mypes del sector textil en el marco de la ley N° 28015 en el distrito de la Victoria - año 2013. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Gutiérrez, G. (3 de Marzo de 2014). Teoría de la toma de decisiones. Definición, etapas y tipos. Recuperado el 21 de Agosto de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-toma-de-decisiones-definicion-etapas-y-tipos/>
- Hermida, M. (28 de noviembre de 2017). Por qué es importante la calidad en la gestión empresarial. Recuperado el 14 de agosto de 2018, de <https://blog.eude.es/por-que-es-importante-calidad-en-gestion-empresarial>
- Hermosilla, D. (2015). Guía metodológica para la elaboración de un flujograma. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/12095/5/GUIA%20METODOL%C3%93GICA%20PARA%20LA%20ELABORACI%C3%93N%20DE%20UN%20FLUJOGRAMA.pdf>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2006). Metodología de la Investigación (Sexta ed.). México: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2006). Administración. México: Pearson Educación.
- Hurtado , I., & Toro, J. (1998). Paradigmas y métodos de la investigación en tiempos de cambio . Edit Episteme Consultores: Caracas.
- Hurtado, D. (2008). Principios de administración. Colombia: Fondo editorial ITM.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración. Una perspectiva global y empresarial. México: McGraw-Hill.
- Lado, A., Razzano, E., Nerina, L., & Tiscornia , F. (2001). Desarrollo de una Visión Estratégica. Tesis de grado. Obtenido de <https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2001/Faccini-MADE.pdf>
- Ley N° 28015. (03 de julio de 2003). Ley de promoción y formalización de la Micro y Pequeña Empresa. Diario oficial el Peruano, Lima.
- Ley, E. (Septiembre de 2011). El aprendizaje organizacional: una aproximación conceptual a su gestión y un acercamiento de la visión nipona del tema. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/japon/12/elt.pdf>
- Ludeña, A. (2004). La Formación por Competencias Laborales: Guía Técnico - Pedagógica para Docentes de Formación profesional. Obtenido de <http://www.caplab.org.pe/descargas/la%20formacion%20por%20competencias%20laborales.pdf>
- Manene, L. M. (28 de Julio de 2011). Los diagrama de flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones. Obtenido de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/07/Los_diagramas_de_flujo_su_definicion_objetivoventajas_elaboracion_fase.pdf

Martínez, I., Ruiz, J., & Ruiz, C. (s.f.). Aprendizaje organizacional en PYMEs. Obtenido de <http://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/APRENDIZAJE%20ORGANIZACIONAL%20PYMES.pdf>

Mendoza, O. M. (2011). Cajamarca: Un cluster minero. Cajamarca: Oscar Manuel Mendoza Vargas.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2013). Guía N° 12. Asociatividad para el Comercio Exterior. Lima: MINCETUR. Obtenido de http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/176/Guia_12_Asociatividad_Comercio_Exterior_2014_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ministerio de la Producción. (2012). Gestión de la calidad: Fundamentos de la excelencia. Guía del empresario. Lima: SEBRAE.

Ministerio de la Producción. (2012a). Gestión de la calidad: Cinco Ss para las MYPE. Guía del empresario. Lima: SEBRAE.

Ministerio de la Producción. (2012b). Gestión de la calidad: Asociaciones eficaces. La satisfacción del cliente, proveedores, la sociedad, socios y colaboradores. Guía del empresario. Lima: SEBRAE.

Ministerio de la Producción. (2012c). Gestión de la calidad: Procesos. La estandarización y la mejora continua. Guía del empresario. Lima: SEBRAE.

Ministerio de la Producción. (2012d). Gestión de la calidad: Visión estratégica. Del pensamiento a la acción, de la acción al éxito. Guía del empresario. Lima: SEBRAE.

Ministerio de la Producción. (s.f.). Programa Internacional de Gestión de Calidad Empresarial.

- Ministerio de la Producción y Servicio Brasileiro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa. (2012). Programa SEBRAE de Gestión de la Calidad: Manual de Compromiso con el Éxito. Lima: Cooperación Técnica Belga, Ministerio de la Producción y Servicio Brasileiro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa.
- Münch, L. (2007). Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Pérez, J., & Merino, M. (2014). Definición de comportamiento. Recuperado el 21 de Agosto de 2018, de <https://definicion.de/comportamiento/>
- Phabmixay, C. S. (2015). Gestión empresarial del sistema de reclamaciones y quejas bajo los enfoques mecanicista y orgánico. Antecedentes y resultados. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Ponce, C. R. (2017). Gestiona 4.0: El Sistema de Diagnóstico y Plan de Mejora (4ta. Edición ed.). Lima: Recursos SAC.
- Quispe, L. S. (2013). La gestión empresarial y el impacto en el desarrollo de la micro y pequeña empresa, gestionado a través del convenio binacional ALBA-TCP, entre el Estado Plurinacional de Bolivia y la República Bolivariana de Venezuela, en las gestiones 2006-2012. La Paz, Bolivia: Universidad Mayor de San Andres. Obtenido de <http://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/3844/T-1445.pdf?sequence=1>
- Ramos, M. (3 de Diciembre de 2014). ¿Que es la Visión estratégica? Recuperado el 15 de Agosto de 2018, de <http://www.marianoramosmejia.com.ar/que-es-la-vision-estrategica/>
- Robbins , S. P., & Coutler, M. (2010). Administración (Décima ed.). México: Pearson Prentice Hall.

- Ronda, G. (11 de Marzo de 2002). Un concepto de estrategia. Recuperado el 21 de Agosto de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Rosas, J. (s.f). Las 5´S herramientas básicas de mejora de la calidad de vida. Recuperado el 20 de Agosto de 2018, de http://www.paritarios.cl/especial_las_5s.htm
- Suárez, M. F., & Miguel, J. Á. (2008). Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la mejora continua. Pevnia.
- Talero, M. F. (14 de Enero de 2014). ¿Para qué sirve la Evaluación de Personal en las empresas? Recuperado el 20 de Agosto de 2018, de <http://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/para-que-sirve-la-evaluacion-de-personal-en-las-empresas/>
- Thompson, J. M. (27 de Agosto de 2009). Visión estratégica de una empresa. Recuperado el 15 de Agosto de 2018, de <http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/08/vision-estrategica-de-una-empresa.html>
- Thompson, J. (29 de Julio de 2009). Administracion en Teoria. Recuperado el 18 de Agosto de 2018, de <http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/07/definicion-de-administracion.html>
- Thompson, M., & Antezana, J. (Septiembre de 2006). El proceso administrativo. Recuperado el 17 de Agosto de 2018, de <http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>
- Torres Hernández, Z. (2014). Teoría general de la administración (Segunda ed.). México: Grupo Editorial Patria.

Vela, E. W. (2014). Análisis de la gestión empresarial y propuesta estratégica de crecimiento de las Mypes del sector calzado de El Porvenir 2013. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: Incidencia de la aplicación del PSGC en la gestión empresarial de proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018													
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	POBLACIÓN Y MUESTRA	DISEÑO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS			
Problema general	Objetivo General	Hipótesis General	Variable Independiente				Aprendizaje organizacional.	POBLACIÓN	DISEÑO				
¿En qué medida influye la aplicación del PSGC en la gestión empresarial de proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018?	Determinar la influencia PSGC en la gestión empresarial de proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.	Existe influencia significativa del PSGC en la gestión empresarial de los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.					Excelencia				Liderazgo	Valoración del personal	Descarte
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	PSGC	Es un programa orientado a generar un cambio personal y organizacional en las pequeñas empresas (en conductores y trabajadores), con la intención de mejorar el negocio a través de un modelo de gestión empresarial con base en el conocimiento del cliente y del mercado, generación de valor, gestión de procesos, etc (Ministerio de la Producción, 2012).	El PSGC es un programa integral de 10 meses (en promedio) que incluye capacitación y asistencia técnica. Los participantes son preparados de forma práctica para que desarrollen habilidades, conceptos y herramientas de la calidad en sus mismas empresas (Ministerio de la Producción, 2012).	Modelo KAIZEN	Orden	MUESTRA:	NIVEL	CUESTIONARIO - FOTOGRAFÍAS - ANÁLISIS DOCUMENTAL			
¿En qué medida influye la Excelencia en la gestión empresarial de proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018?	Determinar la influencia de la dimensión "Excelencia" del PSGC en la gestión empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.	Existe influencia significativa de la dimensión "Excelencia" del PSGC en la gestión empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.				Limpieza	Capacitación				Higiene	Asociaciones Eficaces	Responsabilidad social
¿En qué medida influye el modelo Kaizen en la gestión empresarial de proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018?	Determinar la influencia de la dimensión "Modelo KAIZEN" del PSGC en la gestión empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.	Existe influencia significativa en la dimensión "Modelo KAIZEN" del PSGC en la gestión empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.				Procesos	Actividades laborales	Flujogramas	Asociaciones		Asociaciones	CLASIFICACIÓN: - TRANSVERSAL	
¿En qué medida influye las Asociaciones Eficaces en la gestión empresarial de proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018?	Determinar la influencia de la dimensión "Asociaciones Eficaces" del PSGC en la gestión empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.	Existe influencia significativa de la dimensión "Asociaciones Eficaces" del PSGC en la gestión empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.				Objetivos	Habilidades laborales	Visión	Entorno de la empresa		Objetivos		
¿En qué medida influye los procesos en la gestión empresarial de proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018?	Determinar la influencia de la dimensión "Procesos" del PSGC en la gestión empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.	Existe influencia significativa de la dimensión "Procesos" del PSGC en la gestión empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.				Variable Dependiente			Organización		Organigrama		
¿En qué medida influye la estrategia en la gestión empresarial de proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018?	Determinar la influencia de la dimensión "Estrategia" del PSGC en la gestión empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.	Existe influencia significativa de la dimensión "Estrategia" del PSGC en la gestión empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.							Equipos de trabajo		Control		
¿En qué medida influye la estrategia en la gestión empresarial de proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018?	Determinar la influencia de la dimensión "Estrategia" del PSGC en la gestión empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.	Existe influencia significativa de la dimensión "Estrategia" del PSGC en la gestión empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.				Gestión Empresarial			Dirección		Comunicación		
¿En qué medida influye la estrategia en la gestión empresarial de proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018?	Determinar la influencia de la dimensión "Estrategia" del PSGC en la gestión empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.	Existe influencia significativa de la dimensión "Estrategia" del PSGC en la gestión empresarial en los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.							Comportamiento		Planeación		

Anexo 2. Matriz de Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	INDICADORES	Ítems	ESCALA DE MEDICIÓN	
Variable Independiente = PSGC	Es un programa orientado a generar un cambio personal y organizacional en las pequeñas empresas (en conductores y trabajadores), con la intención de mejorar el negocio a través de un modelo de gestión empresarial con base en el conocimiento del cliente y del mercado, regeneración de valor, gestión de procesos, etc. (Ministerio de la Producción, 2012).	El PSGC es un programa integral de 10 meses (en promedio) que incluye capacitación y asistencia técnica. Los participantes son preparados de forma práctica para que desarrollen habilidades, conceptos y herramientas de la calidad en sus mismas empresas (Ministerio de la Producción, 2012)	Excelencia	Los principios, fundamentos claros que dan soporte a todo el funcionamiento de la lógica de la gestión empresarial de calidad.	Aprendizaje organizacional.	1, 2, 3, 4, 5,	5 = Siempre 4 = Casi siempre 3 = A veces 2 = Casi Nunca 1 = Nunca	
					Liderazgo			
					Valoración del personal			
			Modelo KAIZEN	Metodología o sistema de gestión orientado a la mejora continua de procesos.	Descarte	6, 7, 8, 9, 10, 11,		
					Orden			
					Limpieza			
					Higiene			
			Asociaciones Eficaces	Buenas prácticas de gestión de calidad, su implementación está destinada a la búsqueda de la excelencia empresarial.	Capacitación	12, 13, 14, 15, 16,		
					Responsabilidad social			
					Asociaciones			
			Procesos	Conjunto de actividades interdependientes que se agrupan en secuencia y tienen como objetivo la producción de un servicio o de un dirigidos a obtener un determinado resultado.	Flujogramas	18, 19, 20, 21, 22,		
					Actividades laborales			
					Habilidades laborales			
			Estrategia	Conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin y determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos.	Visión	24, 25, 26, 27, 28, 29,		
					Objetivos			
					Entorno de la empresa			
Variable Dependiente = Gestión Empresarial	Es el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización (Diez, García, Jimenez & Perriñez, 2001).	Involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz (Robbins & Coulter, 2010).	Organización	Diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.	Organigrama	1, 2, 3, 4,	5 = Siempre 4 = Casi siempre 3 = A veces 2 = Casi Nunca 1 = Nunca	
					Equipos de trabajo			
			Control	Proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.	Monitoreo	5, 6, 7, 8,		
					Acciones correctivas			
			Dirección	Ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.	Motivación	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16,		Deficiente Eficiente Muy eficiente
					Comunicación			
					Comportamiento			
			Planeación	Determinación de escenarios futuros y del rumbo a donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la probabilidad de éxito.	Estrategias	17,18, 19, 20, 21, 22,		
					Toma de decisiones			

Anexo 3. Validación de instrumento

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: ENCUESTAS “PSGC Y GESTIÓN EMPRESARIAL”

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del informante: Ponce Monteza, Carlos Ramón
- 1.2 Cargo e Institución donde labora: Gerente Director de la Empresa Recursos SAC
- 1.3 Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: Encuestas “PSGC y Gestión empresarial”
- 1.4 Autor del Instrumento: Luz Mery Cusacani Sayra

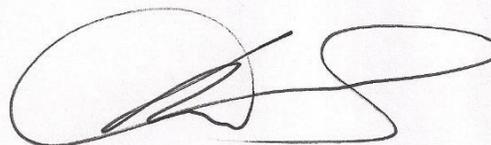
II. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
	00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD				75%	
2. OBJETIVIDAD				75%	
3. ACTUALIDAD				75%	
4. ORGANIZACIÓN				75%	
5. SUFICIENCIA				75%	
6. INTENCIONALIDAD				75%	
7. CONSISTENCIA				75%	
8. COHERENCIA				75%	
9. METODOLOGÍA				75%	

III. OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD: Muy buena

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 75%

V. Lugar y fecha: 13/08/2018



Firma del Experto Informante

Carlos R. Ponce Monteza
06624883

Anexo 4. Encuesta del Programa Internacional de Gestión de Calidad Empresarial (PSGC)

I. Datos generales

1. Sexo

Femenino

Masculino

2. ¿Cuál es su edad?

20 – 30

31 – 40

41 – 50

51 a más

3. ¿Cuántos años lleva trabajando en la Empresa?

0 – 3 años

4 – 7 años

8 – 10 años

11 a más años

4. ¿Cuál es su grado de instrucción?

Primaria

Secundaria

Técnica

Superior

II. Instrucciones

Estimado, con la finalidad de conocer su percepción acerca de los aspectos relacionados con el modelo “Programa Internacional de Gestión de Calidad Empresarial (PSGC)”, le presentamos una serie de proposiciones y cada una tiene cinco opciones para responder. Lea cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

	Preguntas	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
	Excelencia					
1	Se busca la mayor información posible antes de tomar decisiones					
2	Constantemente ponemos énfasis en mejorar los servicios que ofrecemos a nuestros clientes					
3	Identifico problemas, buscando minimizar los acontecimientos adversos a los objetivos de la empresa					
4	Promuevo el conocimiento y los valores de la empresa como guía para la mejorar las actividades de las personas involucradas					
5	Cuenta con un sistema de información que le ayude a ser más eficiente					
	Modelo KAIZEN					
6	Participa activamente en el procedimiento de descarte realizando jornadas de balance económico					
7	Existe un lugar definido para cada objeto utilizado en la empresa					
8	Los objetos son puestos en su lugar luego de ser utilizados					
9	Existe respeto por la conservación de los diferentes recursos utilizados en la empresa					

10	El ambiente físico donde trabajo me ayuda a desempeñarme mejor en el trabajo.					
	Asociaciones Eficaces					
11	Se recibe la capacitación necesaria para realizar el trabajo					
12	Las capacitaciones que se realizan, ayudan a mejorar las tareas					
13	La empresa adopta una postura de responsabilidad social en sus actividades					
14	Existe una relación armoniosa entre la empresa y la sociedad					
15	Tengo clara la importancia de tener buenas relaciones con los proveedores y los clientes					
	Procesos					
16	Existen procedimientos para cada actividad que se realiza en la empresa					
17	Los flujogramas me ayudan a realizar mis actividades de forma eficiente					
18	Las actividades laborales que llevo a cabo las realizo en el tiempo programado					
19	Existen guías que permiten realizar mejor las actividades que me competen					
20	El personal de la empresa cuenta con las competencias requeridas para utilizar los recursos eficientemente					
	Estrategia					
21	La empresa tiene claramente definida lo que quiere lograr a largo plazo					
22	Se promueve con todos los colaboradores la difusión de la visión de la empresa					
23	Hay una clara definición de objetivos para cada actividad que se realiza en la empresa					
24	Se realizan planes de acción por cada objetivo					
25	Se elabora periódicamente el FODA de la empresa					
26	Se analiza el ambiente interno y externo a la empresa para definir acciones estratégicas.					

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 5. Encuesta de Gestión empresarial

III. Datos generales

5. Sexo

Femenino

Masculino

6. ¿Cuál es su edad?

20 – 30

31 – 40

41 – 50

51 a más

7. ¿Cuántos años lleva trabajando en la Empresa?

0 – 3 años

4 – 7 años

8 – 10 años

11 a más años

8. ¿Cuál es su grado de instrucción?

Primaria

Secundaria

Técnica

Superior

IV. Instrucciones

Estimado, con la finalidad de conocer su percepción acerca de los aspectos relacionados con el modelo “Programa Internacional de Gestión de Calidad Empresarial (PSGC)”, le presentamos una serie de proposiciones y cada una tiene cinco opciones para responder. Lea cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

	Preguntas	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
	Organización					
1	La empresa dispone de un organigrama					
2	Tengo un puesto definido en la organización					
3	Se apoyan en equipos de trabajo para optimizar sus actividades					
4	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado					
	Control					
5	Existe un monitoreo periódico de las actividades que se realizan en la empresa					
6	Cada trabajador asegura sus logros en el trabajo					
7	Se aplican acciones correctivas ante la violación de alguna norma y procedimiento en la empresa					
8	En la organización se afrontan y superan los obstáculos					
	Dirección					
9	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros en mi trabajo					
10	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones					
11	Existe un trato justo en la organización					

12	Existen suficientes canales de comunicación					
13	Los conflictos laborales son resueltos armoniosamente					
14	Se comparte información entre el personal de las diversas oficinas					
15	Existe una relación armoniosa en los equipos de trabajo					
16	Existe colaboración entre el personal con sus jefes					
	Planeación					
17	Periódicamente se plantean estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa					
18	Resulta difícil lograr alcanzar los objetivos planteados en la empresa					
19	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo					
20	Se tiene la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad					
21	Hago propuestas innovadoras que ayuden a alcanzar los objetivos de la organización					
22	Mi opinión es tomada en cuenta por los jefes de área					

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 6. Análisis de fiabilidad de los instrumentos

Análisis de fiabilidad del instrumento Programa Internacional de Gestión de Calidad Empresarial (PSGC)

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	12	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	12	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,942	26

Siguiendo el criterio general de George & Mallery (2003), para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach. Entonces, el cuadro de estadísticas de fiabilidad indica que el Alfa Cronbach, teniendo en cuenta a los 26 ítems, es de 0.942, el cual es excelente, esto quiere decir que ya no es necesario reconsiderar la substracción de algunos ítems del instrumento.

Análisis de fiabilidad del instrumento Gestión empresarial

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	12	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	12	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,916	22

Siguiendo el criterio general de (George & Mallery, 2003), para evaluar los

coeficientes de alfa de Cronbach. Entonces, el cuadro de estadísticas de fiabilidad indica que el Alfa Cronbach, teniendo en cuenta a los 22 ítems, es de 0.916, el cual es excelente, esto quiere decir que ya no es necesario reconsiderar la substracción de algunos ítems del instrumento.

Anexo 7. Puntuaciones y escala de Likert

Para los puntajes se codificó de la siguiente manera:

Para cada pregunta se le asignó el puntaje de acuerdo a la respuesta que dio el encuestado:

Puntuaciones

Alternativa	Puntaje
Siempre	5
Casi siempre	4
A Veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Para elaborar la escala de Likert se usa el programa estadístico SPSS24 (Statistical Product and Service Solutions):

Entonces, en cada pregunta se sumó los puntajes asignados por cada encuestado y se obtuvo el puntaje total de cada pregunta.

Luego se calculó la media aritmética y la desviación estándar para poder hallar los puntos de corte para los intervalos.

Así se obtuvieron los tres intervalos, sumando y restando el 75% (este es el valor del tercer cuartil consultando en una tabla de probabilidad de la distribución normal, es decir el valor para el que $Pr(x < z)=0.75$, donde, si se consulta la tabla, esta corresponde a 0.674) de la desviación estándar al valor de la media aritmética, utilizando las puntuaciones de estatinos, la misma que es una técnica para niveles de clasificación, cuya fórmula es: $A=media-0.75*DESV$. y $B=media+0.75*DESV$ ¹.

¹ Para más información, véase Aiken (2003) "Test Psicológicos y de autoevaluación", Cap. 4.

Y finalmente se cuentan cuantos valores caen en cada intervalo, para saber cómo se distribuyeron las opiniones.

Puntos de Corte y Asignación para la gestión empresarial ex ante

Observación	Punto de Corte	Desempeño
a	57	Deficiente
b	65	Eficiente
c	66	Muy Eficiente

Puntos de Corte y Asignación para la gestión empresarial ex post

Observación	Punto de Corte	Desempeño
a	98	Deficiente
b	107	Eficiente
c	108	Muy Eficiente

Anexo 8. Empresas

Nro.	Empresa
1	CCA PERU SAC
2	CONSORCIO COMBAYO LA QUINUA SAC
3	CORSATI CONTRATISTAS GENERALES SRL
4	EL ALISO SERV.GENERALES SRL
5	EMP EX PROP LA PAJUELA CG SA
6	COMPANY ESTRUCTURA Y CONSTRUCCIÓN SRL
7	GEOS INGENIEROS SRL
8	C&G MINERÍA Y CONSTRUCCIÓN BELLAVISTA SAC
9	JSJ QUISHUAR SAC
10	SERVICIOS GENERALES PURUAY SAN JOSÉ SRL
11	SOLUCIONES Y MANTEN INTEGRAL SRL
12	SERVICIOS GENERALES TECNO SANPF PERÚ SRL

Anexo 9. Panel fotográfico



Anexo 10. Autorización de publicación de tesis



AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV

Yo Luz Mery Cusacani Sayra, identificado con DNI N° 71821128 egresado del Programa Académico de Administración de Negocios - MBA de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, autorizo (X) , no autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "Incidencia de la aplicación del PSGC en la gestión empresarial de proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:



FIRMA

DNI: 71821128



Trujillo 28 de Agosto del 20 18

Anexo 11. Artículo Científico

ARTÍCULO CIENTÍFICO

1.- TITULO: Incidencia de la aplicación del PSGC en la gestión empresarial de proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.

2.- AUTOR: Luz Mery Cusacani Sayra

3.- RESUMEN:

Esta investigación tuvo por objetivo determinar la influencia de la aplicación del Programa Internacional de Gestión de Calidad (PSGC) en la gestión empresarial de proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL, Cajamarca 2017-2018. Para hacerlo posible, se analizó literatura sobre gestión empresarial y especialmente sobre el PSGC, con ello conocer su funcionamiento e influencia en la gestión de las empresas. El diseño de investigación es cuasi experimental; asimismo se elaboró y aplicó una encuesta a 12 empresas proveedoras locales priorizados por la minera Yanacocha SRL, con el propósito de obtener sus percepciones testimoniadas sobre su gestión empresarial a partir de la aplicación del PSGC; así pues, se utilizaron los métodos Inductivo-deductivo e hipotético-deductivo para poder analizar los datos. En ese sentido, se evidenció que existe influencia de la aplicación del Programa Internacional de Gestión de Calidad (PSGC) en la gestión empresarial de proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018; debido a que las escalas de Likert antes y después de la implementación del PSGC muestran un cambio considerable en la gestión empresarial de las empresas en estudio, pues la ineficiencia disminuye para convertirse en eficiencia después de implementado el PSGC; del mismo modo, la estimación del coeficiente de correlación de Pearson indica relación positiva entre el Programa Internacional de Gestión de Calidad (PSGC) y la gestión empresarial, ya que $0 < r < 1$ ($r = 0,912$), además tienen una correlación significativa, puesto que el nivel crítico es menor que el nivel

de significación establecido $0,00 < 0,01$. Asimismo, al realizar una regresión lineal, se evidencia un $R^2=0,833$, indicando que la variable gestión empresarial es explicada por la variable PSGC. En ese sentido, se acepta la hipótesis planteada en esta investigación, pues existe influencia significativa entre el PSGC y la gestión empresarial de los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.

4.- PALABRAS CLAVE: PSGC, gestión empresarial, excelencia, modelo Kaizen, asociaciones eficaces, procesos, estrategia, organización, control, dirección, planeación.

5.- ABSTRACT: The objective of this research was to determine the influence of the application of the International Business Quality Management Program (PSGC) in the business management of local suppliers prioritized by the mining company Yanacocha SRL, Cajamarca 2017-2018. To make it possible, literature on business management and especially on the PSGC was analyzed, with it knowing its operation and influence in the management of the companies. The research design is quasi-experimental; A survey was also prepared and applied to 12 local supplier companies prioritized by the mining company Yanacocha SRL, with the purpose of obtaining their perceptions of their business management based on the application of the PSGC; thus, the inductive-deductive and hypothetical-deductive methods were used to analyze the data. In this sense, it was evidenced that there is influence of the application of the International Quality Management Program (PSGC) in the business management of local suppliers prioritized by the mining company Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018; because the Likert scales before and after the implementation of the PSGC show a considerable change in the business management of the companies under study, since the inefficiency decreases to become efficiency after the implementation of the PSGC; similarly, the Pearson correlation coefficient estimate indicates a positive relationship between the International Quality Management Program (PSGC) and business management, since $0 < r < 1$ ($r = 0,912$), they also have a correlation significant, since the critical level is lower than the level of

significance established $0.00 < 0.01$. Likewise, when performing a linear regression, $R^2 = 0.833$ is evidenced, indicating that the business management variable is explained by the PSGC variable. In this sense, the hypothesis proposed in this research is accepted, since there is significant influence between the PSGC and the business management of the local suppliers prioritized by the mining company Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.

6.- KEYWORDS: PSGC, business management, excellence, Kaizen model, effective partnerships, processes, strategy, organization, control, direction, planning.

7.- INTRODUCCIÓN: La presente investigación ha determinado la incidencia en la gestión de la calidad de las empresas proveedoras locales priorizadas por minera Yanacocha SRL, a través de la aplicación del Programa Internacional de Gestión de la Calidad – PSGC. Pues en un mundo donde la globalización es una realidad y la información fluye sin cesar, las empresas del orbe se ven en la necesidad de tomar acciones que las ayude a ser más competitivas y sobrevivir en un mercado tan dinámico como el que impera. Estas acciones tienen necesariamente que mejorar su gestión empresarial, para que con ello logren mejorar desde su percepción del mercado hasta sus procesos de trabajo; a pesar de ello, son pocas las empresas que logran sobrevivir en el mercado, puesto que no cuentan con las herramientas que las ayude a ser más competitivas, a lo que no son ajenas las empresas peruanas, especialmente las del interior del país, como es el caso de las empresas del sector construcción del distrito de Cajamarca, las cuales por mucho tiempo no han tenido apoyo; por ello que en situaciones como estas, es cuando el estado se hace presente, como lo ha hecho en el caso de las empresas proveedores locales de minera Yanacocha SRL, que con apoyo del Ministerio de Producción hicieron posible la consecución de la aplicación del Programa Internacional de Gestión de Calidad Empresarial (PSGC), un programa diseñado para mejorar la gestión empresarial de las empresas participantes y que ha tenido resultados alentadores en otros países de Sudamérica. En ese sentido, esta investigación es de mucha importancia para el ámbito empresarial, pues ha demostrado que el Programa Internacional de Gestión

de Calidad Empresarial (PSGC) influye significativamente en la gestión empresarial de proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL.

Este estudio realizado, constituye la base de una tesis para optar el grado de Magister, de acuerdo con el reglamento de grados y Títulos de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo.

Este documento de investigación se divide en siete capítulos, en el Capítulo I se presenta el planteamiento del problema, trabajos previos, antecedentes, teorías relacionada, la justificación y los objetivos de la investigación, en los cuales se argumentará los factores que influyeron a realizar esta investigación. En el Capítulo II, llamado método, se presentan el diseño de investigación, las variables de estudio, la operacionalización de variables, población y muestra, técnicas de instrumentos y recolección de datos, los métodos de análisis de datos y los aspectos éticos, imprescindibles, de la investigación. En el Capítulo III, se explicarán los resultados de la investigación destacando el nivel de mejora e implementación del PSGC sobre la gestión de calidad empresarial y la influencia significativa del Programa Internacional de Gestión de Calidad Empresarial (PSGC) sobre la gestión empresarial de proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL. En el capítulo IV, llamado discusión, se hace un análisis de los resultados, comparando los resultados de la hipótesis con el coeficiente de determinación; asimismo, se hace una comparación de los antecedentes con las teorías sobre las variables. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, en el capítulo V y VI respectivamente. Quedando por su parte las referencias bibliográficas, en el capítulo VII, y los anexos que se emplearon en la elaboración de la presente investigación.

8.- METODOLOGIA: El estudio fue un estudio aplicado, de diseño cuasi experimental longitudinal, de estadística descriptiva que obedece a un modelo correlacional de coeficiente de determinación, donde primero estudiamos las variables por separado y luego la relación directa que se guardan entre ellas; con el fin de encontrar explicaciones sobre el PSGC y la gestión empresarial, que según su

nivel pueden o no afectar la mejora de la gestión en las empresas proveedoras. En cuanto a la Población y Muestra el estudio está dirigido a 12 empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha de Cajamarca, es decir es una muestra censal por el tamaño de la población (Hurtado & Toro, 1998). Como técnicas e instrumentos de recolección de datos validez y confiabilidad se usó como técnicas: La observación, revisión documental, encuesta y fotografías. Se trabajó con validez y confiabilidad: el estudio fue por validación de contenido por un experto, para establecer la confiabilidad de los cuestionarios piloto, se aplicó la prueba estadística de Alfa de Cronbach desarrollado sobre un grupo de trabajadores de empresas de construcción, ésta muestra piloto da como resultado un Coeficiente Alfa de Cronbach de 0.916 por lo que el índice de confiabilidad es bueno e implica que el instrumento es confiable. Se hace uso de estadística descriptiva e inferencial con regresión lineal. Se presentan los resultados en tablas para entender los hallazgos que luego son sometidos a prueba de hipótesis estadística para despejar las hipótesis planteadas en la investigación, se usa la correlación de Pearson y el coeficiente de determinación.

9.- RESULTADOS: Se presentan los resultados de la gestión empresarial de las empresas proveedoras locales priorizadas por la minera Yanacocha SRL. El objetivo del análisis de la gestión empresarial, basado en los datos manejados por las empresas objeto de estudio, fue identificar y conocer las deficiencias que presentaron las empresas antes de la aplicación del PSGC como herramienta de la gestión empresarial. Se presenta el diagnóstico inicial de las 12 empresas, teniendo en cuenta las cuatro funciones principales de la gestión empresarial: planificación, organización, dirección y control; y en base a estas funciones se identificó las deficiencias, en donde se establece que la gestión empresarial de los proveedores presentan un nivel bajo, esto debido a que la respuesta a las 22 proposiciones revela que no se ejecutan adecuadamente los cuatro procesos de la gestión empresarial: planificación, organización, dirección y control; pues la medición óptima es que “SIEMPRE” realicen las proposiciones planteadas. Luego de establecer la línea de

base y siguiendo este mismo criterio se definieron los indicadores para cada una de las dimensiones de la variable gestión empresarial, las mismas que fueron medidas a través de un conjunto de proposiciones y la designación un orden.

En la prueba de hipótesis general se presenta la existencia de influencia significativa de las variables, donde los resultados obtenidos comprueban la hipótesis con el valor del R² de 0.833 y está cercano a 1, es decir, el 83.3% de la variación de la variable gestión empresarial es explicada por el modelo de regresión. Por lo tanto, se concluye que el modelo de regresión es adecuado para describir la relación existente entre las variables (PSGC y gestión empresarial).

Asimismo, los resultados permiten establecer que las dimensiones del Programa Internacional de Gestión de la calidad - PSGC explican la gestión empresarial con un R² muy significativo. En donde la dimensión estrategia es la que más explica a la variable gestión empresarial con un R² de 91%, mientras que la hipótesis de excelencia explica la variable gestión empresarial con un R² de 88%, la hipótesis Modelo Kaizen explica la variable gestión empresarial con un R² de 88%, la hipótesis asociaciones eficaces explica la variable gestión empresarial con un R² de 90% y la hipótesis asociaciones eficaces explica la variable gestión empresarial con un R² de 90%.

Para los resultados para la contratación de Hipótesis de un análisis ex ante y ex post de la variable gestión empresarial y la aplicación de la implementación del Programa Internacional de Gestión de Calidad Empresarial (PSGC), se usó la Escala de Likert, la cual ayudó a medir actitudes y conocer el grado de conformidad de los gestores mediante el desempeño de "deficiente, eficiente y muy eficiente. El análisis ex ante de la gestión empresarial muestra que 10 gestores encuestados indicaron que la gestión empresarial de sus empresas es deficiente, asimismo existe un 1 indicó que el clima organizacional es eficiente y 1 gestor indicó que la gestión empresarial de su empresa es muy eficiente. En base a estos resultados se evidencia que existió mucha percepción de ineficiencia en las empresas proveedoras de Minera Yanacocha. Una vez implementado el Programa Internacional de Gestión de Calidad (PSGC) se realizó el análisis ex post, donde la gestión empresarial de las empresas

de estudio pasaron a ser más eficientes luego de haberse implementado el Programa Internacional de Gestión de Calidad Empresarial (PSGC), pues ahora son 10 las empresas que lograron la eficiencia en su gestión empresarial, habiendo 1 de ellas que aún sigue siendo muy eficiente y solo 1 que aún necesita de un poco más de tiempo para lograr ser eficiente.

10.- DISCUSIÓN: Los resultados obtenidos confirman que el 83% del nivel de la gestión empresarial es explicado por la aplicación del PSGC ($r^2=.833$). Esto quiere decir que el Programa y sus dimensiones influyen en la Organización, dirección, control y planeamiento de la gestión empresarial. No obstante, si no se maneja una estructura organizacional definida formalmente, plasmada a través de organigramas; esta situación perjudica a la gestión empresarial de las organizaciones estudiadas, y se manifiesta mediante la deficiente coordinación y supervisión de sus actividades. Pues, al no contar una estructura organizacional que muestre las diferentes relaciones entre las áreas y sus funciones de cada una de ellas, el personal no tendrá claro cuáles son sus funciones y obligaciones que tiene que cumplir durante su jornada laboral. Esta situación encontrada, no difiere con los hallazgos de Flores Orozco (2015), quien señala que un deficiente funcionamiento de los procesos administrativos es originado por el cumplimiento parcial de la gestión empresarial, el cual puede estar motivado por la inexistencia de un sistema motivacional para el personal, de ahí, la importancia de ejecutar una correcta la gestión empresarial, a fin de garantizar un adecuado proceso de planeación, organización, dirección y control en el uso de los recursos de las empresas estudiadas para alcanzar sus objetivos institucionales. Sin embargo, para conseguir una gestión empresarial, Flores Orozco (2015) recomienda capacitar a cada uno de los trabajadores de la empresa, especialmente al gerente y los mandos medios; pues, manifiesta que con la implementación de las acciones señaladas se conseguirá modernizar los procesos administrativos de la empresa. Del mismo modo, Quispe Apaza (2013) en su investigación: La gestión empresarial y el impacto en el desarrollo de la micro y pequeña empresa, gestionado a través del convenio binacional ALBA-TCP, entre el estado plurinacional de Bolivia y la República Bolivariana de Venezuela, en las

gestiones 2006-2012, revela que al no tomar en cuenta las cuatro funciones básicas de la gestión empresarial (planificación, organización, dirección y control), no será posible administrar eficientemente un negocio y mucho menos hacer uso eficaz y eficiente de los recursos con que cuenta la Unidad Productiva. Para superar estas contrariedades, recomienda que se preparar permanentemente al personal, y al mismo tiempo identificar (para mejorar o corregir) los impactos de los cambios sociales que pueden afectar a la organización con el objeto de mantener una visión amplia del negocio y definir claramente sus objetivos, adaptándolos convenientemente a la misión de la organización. Esta recomendación se ajusta a la definición de gestión empresarial, realizada por Thompson (2009), quien destaca que la gestión empresarial es la conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, y la administración se convierte en la herramienta imprescindible para su supervivencia y crecimiento. Puesto que, la administración, según Chiavenato (2007), constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles.

Respecto al ambiente laboral, sea evidenciado que los espacios de trabajo de las empresas proveedoras de minera Yanacocha son deficientes, por dos razones visiblemente reconocidas; en primer lugar, por la distribución defectuosa de sus ambientes y porque los puestos de trabajo no están claramente definidos. Estas circunstancias identificadas, revelan la existencia de problemas a nivel de proceso administrativo, realidad que viene entorpeciendo el correcto desempeño de la gestión empresarial y las funciones administrativas, pues existen claros indicios que nos llevan a deducir que los elementos del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control) está siendo tratados de manera aislada y no consiguen interactuar de manera sistémica; este rompimiento del proceso administrativo se manifiesta a través la eficiencia productiva de las empresas, desencadenándose una suerte de incertidumbre en cada una de las áreas o puestos de trabajo de las organizaciones. Al respecto, Alvarez Pianto (2017) en su investigación denominada: La gestión empresarial de las Mypes y su relación con la competitividad de ventas en el emporio de Gamarra, La Victoria, 2017; recomienda que se lleve una adecuada gestión empresarial (planificación, organización, dirección

y control) para así realizar una eficiente toma de decisiones, ya que ello influye en el funcionamiento de las empresas produciendo repercusiones positivas en su ambiente laboral y la competitividad, puesto que estas funcionan con un orden adecuado, desde lo financiero hasta lo referido a recursos humanos, todo ello siendo posible, gracias al trabajo en equipo. Es así que las empresas pueden tener un mejor funcionamiento, a través de una buena gestión, la que influye de manera directa en la competitividad de las empresas respecto a sus contrarios y con ello sobrevivir en el mercado gracias a las ventas que realicen.

Por otro lado, los hallazgos muestran que en las empresas proveedoras de minera Yanacocha no se manejan sistemas de información para respaldar el trabajo, tampoco se realizan reuniones de trabajo para optimizar sus actividades. Las empresas solo cuentan con un software con módulos de inventario, generación de pedidos, costos por receta, entre otros, incluso sea identificado que los softwares presentan algunas falencias.

En cuanto al control, se ha identificado en las empresas proveedoras de minera Yanacocha serias deficiencia en los indicadores de gestión, ya que no existe un monitoreo periódico de las actividades que se realizan en las empresas; estas circunstancias no permiten realizar el control y seguimiento de las actividades. El deficiente control ha generado que cada trabajador no asegure sus logros en el trabajo, por consiguiente, la productividad de las empresas se ha visto menoscabada, y al no aplicar un monitoreo la situación se empeora, puesto que las empresas no pueden aplicar acciones correctivas. Al no existir un seguimiento, sea identificado que, a nivel operativo, las empresas, especialmente en las áreas de producción y servicio al cliente, incurren en faltas en cuanto a procedimientos.

Referente a la dirección, los hallazgos evidencian que las empresas proveedoras de minera Yanacocha presentan serias deficiencias en cuanto al manejo del recurso humano y la adopción de políticas integrales: desarrollo, retención y sistemas de recompensas. Además, sea identificado que las empresas no manejan redes de cooperación y sólo cuentan con un sistema de comunicación común que es a través de intercambio de documentos. Estas circunstancias, generan que la información no fluya correctamente por cada una de las áreas de las empresas, sucesos que

entorpecen dar avisos de los problemas generados en el entorno laboral y la aprobación e incorporación de soluciones oportunas. Estas debilidades de la organización tradicional serán los gérmenes de los futuros sistemas organizacionales, debido que los cambios rápidos e inesperados en el mundo de los negocios, en el campo del conocimiento y de la explosión demográfica, imponen nuevas y crecientes necesidades que las actuales organizaciones no están en condiciones de atender. Para superar estas condiciones, es primordial que las empresas cuenten con personas con diversas competencias y especializadas. (Chiavenato, 2006)

En cuanto a planificación se ha identificado que las empresas no están adecuadamente direccionadas, bajo una visión empresarial que guíe su posicionamiento en los mercados y no dependan de un solo cliente; para superar esta barrera es necesario que las empresas desarrollen objetivos estratégicos de diversificación. Sin embargo, esto será posible, siempre y cuando las empresas realicen una correcta gestión empresarial, tutelada y dirigida a través del seguimiento estricto del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control). Por ello, se debe capacitar a los distintos agentes que participan o son parte del entorno de las empresas proveedoras de minera Yanacocha.

Para conseguir el cambio, las empresas proveedoras de minera Yanacocha han implementado el Programa Internacional de Gestión de Calidad Empresarial (PSGC), con el objetivo primordial de mejorar la gestión de las empresas en todas sus dimensiones, para incrementar sus niveles de productividad a través de la reducción de tiempos de ciclo, la estandarización de criterios de calidad, y de los métodos de trabajo por operación (Atehortua Tapias & Restrepo Correa, 2010). Por tanto, el PSGC está orientado a generar un cambio personal y organizacional en las empresas (en conductores y trabajadores), con la intención de mejorar sus actividades a través de un modelo de gestión empresarial con base en los fundamentos de la excelencia (conocimiento del cliente y del mercado, generación de valor, gestión por procesos, valoración de las personas, responsabilidad social, entre otros). (Ministerio de la Producción, s.f.)

Finalmente, se comprueba la existencia de una correlación positiva entre el Programa Internacional de Gestión de Calidad Empresarial (PSGC) y la gestión empresarial, es decir se demuestra y se confirma que existe influencia significativa entre el PSGC y la gestión Empresarial de los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.

12.- CONCLUSIONES: De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, se concluye que entre la variable independiente: Programa Internacional de Gestión de Calidad Empresarial (PSGC) y la variable dependiente: Gestión Empresarial; existen una relación positiva, pues el coeficiente de correlación esta es menor que 1 y mayor que 0 ($0 < r < 1$) y que el 83% del nivel de la gestión empresarial es explicado por la aplicación del PSGC ($r^2=.833$), situación que confirma y explica la influencia del PSGC en la Gestión Empresarial de los proveedores locales priorizados por la minera Yanacocha SRL Cajamarca 2017-2018.

La escala de Likert, realizada en base a la encuesta aplicada a los gestores de las empresas proveedoras de minera Yanacocha de la ciudad de Cajamarca antes y después de la aplicación del Programa Internacional de Gestión de Calidad Empresarial (PSGC), evidencia un cambio radical en la gestión empresarial, pues con la implementación del PSGC la percepción de eficiencia aumentó considerablemente, pasando de 1 a 10 gestores manifestándolo, y cayendo sobremanera la deficiencia en la gestión empresarial de las empresas en estudio.

13.- REFERENCIAS:

Luighix Salazar, A. (25 de Noviembre de 2017). Definición de Actividad Laboral. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/365451548/Definicion-de-Actividad-Laboral-1>

Alcover, C. M., & Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. Revista de Psicología del Trabajo y de las

Organizaciones, 259-301. Obtenido de
<http://www.redalyc.org/pdf/2313/231318274008.pdf>

Alvarez Pianto, J. K. (2017). La gestión empresarial de las Mypes y su relación con la competitividad de ventas en el emporio de gamarra, La Victoria, 2017. Lima: Universidad César Vallejo.

Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Obtenido de
https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_est_rategica.pdf

Atehortua Tapias, Y. A., & Restrepo Correa, J. H. (Agosto de 2010). KAIZEN: Un caso de estudio. Recuperado el 15 de Agosto de 2018, de
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4541604.pdf>

Bernal, C. A. (2010). Metodología de la Investigación (Tercera ed.). Pearson Education: Colombia.

Anexo 11. Reporte Turnitin

Anexo 12. Diagnóstico ex ante.

GESTIÓN EMPRESARIAL		ORGANIZACIÓN				CONTROL				DIRECCIÓN							PLANEACIÓN						
INDICADORES		Organigrama		Equipos de trabajo		Monitoreo		Acciones correctivas		Motivación			Comunicación		Comportamiento		Estrategias			Toma de decisiones			
Empresas	Año	La empresa dispone de un organigrama	Tengo un puesto definido en la organización	Se apoyan en equipos de trabajo para optimizar sus actividades	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado	Existe un monitoreo periódico de las actividades que se realizan en la empresa	Cada trabajador asegura sus logros en el trabajo	Se aplican acciones correctivas ante la violación de alguna norma y procedimiento en la empresa	En la organización se afrontan y superan los obstáculos	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros en mi trabajo	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	Existe un trato justo en la organización	Existen suficientes canales de comunicación	Los conflictos laborales son resueltos armoniosamente	Se comparte información entre el personal de las diversas oficinas	Existe una relación armoniosa en los equipos de trabajo	Existe colaboración entre el personal con sus jefes	Períodicamente se plantean estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa	Resulta difícil lograr objetivos planteados en la empresa	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	Se tiene la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad	Hago propuestas innovadoras que ayuden a alcanzar los objetivos de la organización	Mi opinión es tomada en cuenta por los jefes de área
Empresa 1	2016	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	Casi nunca	Casi nunca	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Casi nunca	A veces
Empresa 2	2016	A veces	A veces	A veces	Casi nunca	Casi nunca	A veces	A veces	A veces	Casi nunca	Casi nunca	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	Casi siempre	Casi siempre	A veces	A veces	A veces	Casi nunca
Empresa 3	2016	A veces	A veces	A veces	A veces	Casi nunca	A veces	A veces	A veces	Casi nunca	A veces	Casi nunca	A veces	Casi nunca	A veces	A veces	A veces	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Casi nunca	A veces	A veces
Empresa 4	2016	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	Casi nunca	A veces	A veces	A veces	A veces	Casi nunca	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	Casi siempre	A veces	Casi nunca	A veces	A veces
Empresa 5	2016	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	A veces	Nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi siempre	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca
Empresa 6	2016	A veces	A veces	A veces	Casi nunca	Casi nunca	A veces	A veces	Casi nunca	A veces	A veces	A veces	A veces	Casi nunca	A veces	A veces	A veces	A veces	Casi siempre	A veces	A veces	A veces	A veces
Empresa 7	2016	A veces	A veces	Casi nunca	A veces	Casi nunca	Casi nunca	A veces	Nunca	Casi nunca	Casi nunca	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	Casi nunca	A veces	A veces	A veces	Casi siempre
Empresa 8	2016	A veces	A veces	Casi nunca	A veces	A veces	Casi nunca	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	Casi siempre	A veces	A veces	Casi nunca	A veces
Empresa 9	2016	A veces	A veces	A veces	Casi nunca	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces
Empresa 10	2016	A veces	A veces	A veces	Casi nunca	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	Casi siempre	A veces	A veces	A veces	A veces
Empresa 11	2016	A veces	A veces	Casi nunca	A veces	A veces	Casi nunca	A veces	A veces	Casi nunca	A veces	Casi nunca	Casi nunca	siempre	A veces	A veces	A veces	A veces	Casi siempre	A veces	A veces	Casi nunca	A veces
Empresa 12	2016	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	Casi nunca	Casi nunca	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	Casi siempre	A veces	A veces	Casi nunca	A veces

Fuente: Empresas proveedoras locales priorizadas por Minera Yanacocha SRL

