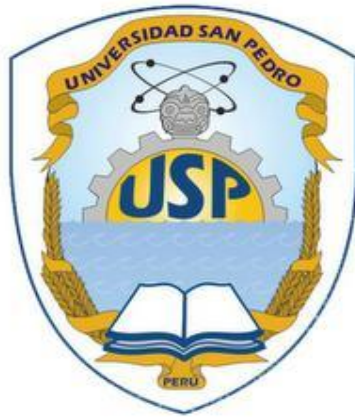


UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



La cultura organizacional y su relación con el cambio
organizacional en el Instituto Superior Bitec 2016

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACION**

Autor:

Nuñez Mau, Bett Kenya

Asesor:

Mg. Fernández Polo, Manuel

Chimbote – Perú

2018

PALABRAS CLAVES

ESPAÑOL

Tema	Cultura organizacional
Especialidad	Administración.

ENGLISH

Tema	Culture organitacional
Especialidad	Administration

LINEAS DE INVESTIGACION

Universidad	San Pedro
Facultad	Ciencias Económicas y Administrativas
OCDE	<ul style="list-style-type: none">• Ciencias sociales• Economía y negocios• Negocios y management

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION
CON EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL
INSTITUTO SUPERIOR BITEC 2016**

RESUMEN

El presente trabajo de tesis, se realizó en el Instituto Superior Tecnológico Bitec, localizado en la ciudad de Chimbote, en la provincia del Santa, región Ancash. Se evaluó la relación de la cultura organizacional y el cambio organizacional; planteándose como objetivo, determinar de que manera se relaciona la cultura organizacional con el cambio organizacional en el Instituto Superior Tecnológico Bitec. El trabajo se desarrolló en un enfoque de investigación cuantitativa y de tipo no experimental, y el diseño de investigación transeccional correlacional causal. Por lo cual, se obtuvo una muestra poblacional de 20 personas, a quienes se les aplicó un cuestionario para la recolección de datos confiables; que luego de sus análisis, se obtuvieron importantes resultados como que, la misión institucional se relaciona de manera directa en un 70% con las reglas y procedimientos que guían el comportamiento de los empleados en la organización; el perfil de cada puesto de trabajo de la institución se relaciona de manera directa en un 80% con los contenidos y requisitos de los puestos de trabajo en la organización; las intenciones y orientaciones globales de la alta dirección se relacionan de manera directa en un 75% con los procesos de trabajo en la organización; la adaptación social de los colaboradores se relaciona de manera directa en un 80% con los sentimientos, creencias y comportamientos de los empleados en la organización; y, las historias y ceremonias institucionales se relacionan de manera directa en un 95% con el aprendizaje de los colaboradores en la organización. Bajo los resultados obtenidos, se pudo concluir que cada uno de los elementos de la cultura organizacional, eso quiere decir que, la filosofía organizacional, la selección de personal, la alta dirección, el proceso de socialización y los artefactos culturales tienen una relación directa en más de un 50% con el cambio organizacional en sus tres dimensiones, estructural, tecnológico y personal. Es decir, en la especialización de las tareas institucionales, en función de del tipo de estructura diseñada para el cumplimiento de su misión, así como, el establecimiento de sus áreas directivas y operativas, bajo adecuadas políticas y normas que orienten el comportamiento de los colaboradores. Por otro lado, permite establecer los equipos de trabajo y los procesos claves de competitividad en la institución. Y, por último, permite mejorar el compromiso y lealtad de los colaboradores en el desarrollo de las actividades institucionales, mejorando los resultados y lograr el posicionamiento de la institución.

ABSTRACT

The present thesis work, was performed at the Bitec Superior Technical Institute, located in the city of Chimbote, in the province of Santa, Ancash region. The relationship of organizational culture and organizational change was evaluated; aiming to determine how organizational culture is related to organizational change in the Bitec Superior Technological Institute. The work is developed in a quantitative and non-experimental research approach, and the causal correlational cross-sectional research design. Therefore, a population sample of 20 people was obtained, to whom a questionnaire was collected for the collection of reliable data; that after its analysis, important results were obtained, such as that, the institutional mission is directly related to 70% with the rules and procedures that guide the behavior of employees in the organization; the profile of each institution's workstation is related directly to 80% with the content and requirements of the jobs in the organization; the intentions and global orientations of senior management are directly related to 75% with the work processes in the organization; The social adaptation of the collaborators is related directly to 80% with the feelings, beliefs and behaviors of the employees in the organization; And, the institutional stories and ceremonies are related directly to 95% with the learning of the collaborators in the organization. Under the results obtained, it was possible to conclude that each of the elements of the organizational culture, that means that organizational philosophy, personnel selection, senior management, socialization process and cultural artifacts have a direct relationship in More than 50% with the organizational change in its three dimensions, structural, technological and personal. That is to say, in the specialization of institutional tasks, based on the type of structure designed for the fulfillment of its mission, as well as the establishment of its directive and operational areas, under adequate policies and norms that guide the behavior of the collaborators. On the other hand, it allows to establish the work teams and the key processes of competitiveness in the institution. And, finally, it is possible to improve the commitment and loyalty of the collaborators in the development of institutional activities, improving the results and achieving the positioning of the institution.

INDICE

Palabras clave	i
Línea de investigación	i
Título	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Contenido	v
1. Introducción	1
1.1. Antecedentes y fundamentación científica	1
1.2. Justificación	28
1.3. Problema	29
1.4. Conceptualización y operacionalización de las variables	30
1.5. Hipótesis	36
1.6. Objetivos	36
2. Metodología	37
2.1. Tipo y diseño de investigación	37
2.2. Población y muestra	38
2.2.1. Población	38
2.2.2. Muestra	39
2.3. Técnicas e instrumento de investigación	39
2.3.1. Técnica	39
2.3.2. Instrumento	39

233. Confiabilidad	39
234. Fuentes de información	40
2.4. Procesamiento y análisis de investigación	40
3. Resultados	41
4. Análisis y discusión	60
5. Conclusiones y recomendaciones	68
5.1. Conclusiones	68
5.2. Recomendaciones	70
6. Referencias bibliográficas	71
7. Anexos y apéndices	73

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes y fundamentación científica

1.1.1. Antecedentes

Para el presente proyecto de tesis, se realizó una selección de estudios previos relacionados a nuestro problema de investigación, con la finalidad de reafirmar ideas y conceptos. Estudios que relacionen las variables investigadas no se encuentran, sin embargo, se han realizado trabajos de investigación que analizan las variables o los elementos que las conforman, Los trabajos de investigación encontrados en relación a nuestro problema de investigación, son los siguientes:

A nivel internacional

- a. Calderón (2013). En su trabajo de tesis titulado: “La cultura organizacional en la estabilidad laboral”. (Estudio realizado en lubricantes La calzada S.A.). (Tesis de grado. Universidad Rafael Landívar). Para optar el título de Licenciada en psicología organizacional.

En la tesis presentada por la autora, considera como objetivo determinar la influencia de la cultura en la estabilidad laboral. La metodología empleada es una investigación descriptiva. La técnica utilizada es la encuesta. La población está conformada por 26 personas de recursos económicos de clase media, cuyas edades oscilan entre 22 y 68 años. La autora llegó a la conclusión: Que la cultura organizacional que se transmite dentro de la organización no permite a los colaboradores sentirse parte de ella, no se sienten identificados y con ello no logran llegar a las metas y al mismo tiempo tiene poca participación en la resolución de problemas dentro de la organización.

- b. Falcones (2014). En su trabajo de tesis titulado: “Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply chain Guayaquil de Nestlé Ecuador”. (Tesis de grado, Universidad de Guayaquil). Para obtener el grado de psicóloga industrial.

En la tesis presentada por la autora, el objetivo de la investigación es determinar las características de la cultura organizacional dominante en la

unidad de negocio de Supply Chain de Nestlé Ecuador. La metodología empleada es una investigación de tipo descriptivo. La población está conformada por 57 personas, entre personal operativo y ejecutivos. La técnica empleada es la encuesta. La autora llegó a la siguiente conclusión: Que, con respecto al tipo de cultura dominante que existe en la unidad de negocio de supply chain, se determinó que es la de adhocracia, ya que el personal tiene un alto grado de empoderamiento en sus funciones, son personas altamente capacitadas que de manera autónoma toman decisiones, generan e implementan mejoras, cambios positivos para la compañía.

- c. Montaña & Torres (2015). En su trabajo de tesis titulado: “Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero”. (Tesis de posgrado. Universidad del Rosario). Para optar el grado de Maestro en dirección y gerencia de empresas.

En la tesis presentada por los autores, consideran como objetivo caracterizar la cultura organizacional de una empresa del sector financiero en Colombia, mediante la aplicación de la metodología para describir la cultura organizacional en Colombia (MEDECO), propuesta y desarrollada en la investigación del Doctor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, con el fin de evaluar si ella es o no, pertinente para el proceso de cambio que ha sido planeado para dicha organización. La metodología empleada es una investigación inductiva deductiva. Los autores llegaron a las siguientes conclusiones:

Las definiciones de cultura organizacional comparten conceptos comunes, en la mayoría de los casos y subrayan la importancia de los valores y creencias básicas compartidas de forma inconsciente y su efecto sobre el comportamiento humano.

La implicación del personal de la organización en el estudio de la cultura organizacional es un factor necesario, ya que el mismo está dirigido a la comprensión de los complejos procesos que se dan en las organizaciones, para accionar hacia el mejoramiento de los resultados de las mismas. La experiencia ha indicado que las personas solo llegan a desarrollar todas sus

capacidades cuando creen en lo que hacen, y esto les sirve a su vez, a su realización personal y a los objetivos de la organización.

Un cambio organizacional planeado, solo es duradero y permanente auto gestionado, cuando se trabaja con la cultura de la organización y se incide en ella para que impacte y dinamice los cambios.

A nivel nacional

- d. Ortega (2015). En su trabajo de tesis titulado: “La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna, en el año 2013”. (Tesis de posgrado. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann). Para optar el grado de Maestro en ciencias con mención en gestión empresarial.

En la tesis presentada por la autora, considera como objetivo el determinar la influencia de la resistencia a cambio sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna. La metodología empleada es una investigación descriptiva y correlacional. La población está conformada por 102 personas, que laboran en las gerencias de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, entre alta dirección, órganos de apoyo y órganos de línea la técnica utilizada es la encuesta. La autora llego a la siguiente conclusión: Que, no existe una influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna; el personal considera que presentaría un nivel alto de resistencia frente a situaciones de cambio organizacional, al analizar por dimensión, los aspectos más preocupantes fueron los “Factores individuales asociados al hacer”, y los “Factores individuales asociados al saber/conocer”; el personal considera que su nivel de desempeño y cumplimiento de las tareas encargadas es adecuado, al analizar por dimensión, el aspecto a fortalecer es el “crecimiento personal”.

- e. Munarriz (2016). En su trabajo de tesis titulado: “Gestión del talento humano como estrategia para alcanzar el cambio organizacional en las medianas y grandes empresas industriales en el Perú”. (Tesis de posgrado. Universidad Inca Garcilazo de la Vega). Para optar el grado de Maestro en

desarrollo organizacional y alta dirección. En la tesis presentada por el autor, el objetivo planteado en la investigación es determinar si la gestión del talento humano, incide como estrategia para alcanzar el cambio organizacional en las medianas y grandes empresas industriales en el Perú. La metodología empleada es una investigación correlacional, la población está conformada por 787 entre medianas y grandes empresas. La técnica utilizada es la encuesta. El autor llego a la siguiente conclusión: Que, los datos obtenidos permitieron establecer que la experiencia profesional en la actividad laboral, incide en los cambios de la estructura organizacional en las medianas y granes empresas industriales.

- f. Del Carpio (2017). En su trabajo de tesis titulado: “Diagnostico de la cultura corporativa y su impacto sobre el clima organizacional de una institución financiera, filial Arequipa, Arequipa 2016”. (Tesis de posgrado. Universidad Católica Santa María). Para obtener el grado académico de Maestro en Administración de Negocios.

En la tesis presentada por la autora, el objetivo es determinar la influencia de la cultura corporativa sobre el clima organizacional de una institución financiera filial Arequipa. la metodología empleada es una investigación descriptiva y explicativa. La población está conformada por 20 personas. La técnica empleada es la encuesta. La autora llego a las siguientes conclusiones:

Se identifico la filosofía organizacional presente en la filial Arequipa de la institución financiera analizada y se tiene como resultados que la misión no está siendo honrada en su totalidad, así como también, se denota que los valores que enuncia esta institución no serian los adecuados, ya que algunos de los mencionados no son valores propiamente dichos, sino acciones propias de la gestión en una organización.

Se identifico la presencia de un estilo de liderazgo predominante en la institución financiera analizada, el cual es el liderazgo orientado a tareas, por el cual los jefes están enfocados en la realización del trabajo y en los resultados que este denota, se observo la necesidad del cumplimiento de metas, mas allá de un interés en el personal que labora.

A nivel local

No se encontraron, por lo tanto, no se presentaron trabajos previos relacionados al tema a investigar, a nivel local. .

1.1.2 Fundamentación científica

Cultura organizacional

La cultura organizacional, bajo un análisis conductual, podemos establecer que es la personalidad de la organización, puesto que quienes integran las organizaciones en todos los niveles jerárquicos, son personas; son estas las cuales desarrollan un conjunto homogéneo de características de interrelación propias, en cada una de las organizaciones, y por ende compartido, de tal forma exista un consenso en las formas y modos de comunicarse, interactuar y de pensar en la organización. Y, bajo un análisis instrumental, el proceso de la cultura organizacional, es una herramienta que nos permite, influir en los miembros de la organización, para lograr eficiencia y eficacia en las actividades de los colaboradores, a través de la creación de compromiso, identificación y lealtad hacia la organización.

Robbins (2014) manifiesta que, hay un acuerdo general en que la cultura organizacional, es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Si se examina con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización (p. 525).

Tal como se manifiesta, la cultura de una organización, crea una marca propia e inigualable, la cual distingue a las organizaciones, por más que estas pertenezcan a un mismo sector económico y a una misma industria. Cada una de ellas se distingue por esas características y/o significados compartidos por todos los miembros de la organización.

Hellriegel, Slocum & Wooman (2010) definen que, la cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores,

actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización (p. 546).

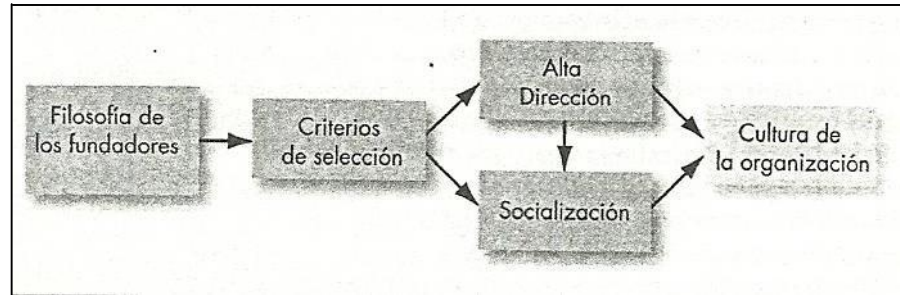
Asimismo, Koontz & Weihrich (2010) mencionan que, en lo que refiere a las organizaciones, cultura es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores de los miembros. La cultura se puede inferir de lo que dicen, hacen y piensan las personas dentro de un ambiente organizacional. Implica aprendizaje y la trasmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamientos al largo de cierto periodo, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia con rapidez. Con frecuencia fija la imagen de la compañía y establece reglas implícitas sobre la forma en que se deben comportar las personas (p. 334).

Características básicas de la cultura organizacional

De la investigación se desprende que hay siete (07) características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización. (Robbins. 2004, p. 525).

- (1) Innovación y correr riesgos. Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos
- (2) Minuciosidad. Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- (3) Orientación a los resultados. Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- (4) Orientación a las personas. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- (5) Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualidades.
- (6) Agresividad. Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- (7) Estabilidad. Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Figura N°01



Título : Formación de la cultura de una organización

Fuente : COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Robbins S. (2014).

A. Filosofía organizacional

Podemos definir la filosofía organizacional, como el conjunto de directrices que van a orientar el comportamiento de los miembros de la organización; y a la vez, establecer, bases fundamentales y puntos de referencia para el desarrollo integral de las capacidades de los colaboradores. De esta manera, constituyen la primera etapa en la construcción de una cultura organizacional, permitiéndonos identificar las piedras angulares del sistema de administración de la organización, y por consiguiente, formular de manera integra el propósito y la finalidad de la organización.

a. Valores

Son los valores destacados que se tornan importantes para las personas, los cuales definen las razones para hacer lo que hacen. Sirven como justificaciones aceptadas por todos los miembros. En muchas culturas organizacionales, los valores son creados originalmente por los fundadores de la organización (Chiavenato, 2012, p. 145).

Asimismo, Robbins (2014) manifiesta que, los valores son convicciones básicas de que un “modo peculiar de conducirse o estado final de la existencia es en lo personal, o socialmente, preferible que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado final de la existencia.

Contienen un elemento de juicio porque incorporan las ideas personales sobre el bien, lo correcto y lo deseable. Los valores tienen atributos de contenido y de intensidad. El atributo de contenido asevera que un modo de conducirse o un

estado final de existencia son importantes. El atributo de intensidad específica que tan importante es, cuando clasificamos los valores de una persona por su intensidad, obtendremos su sistema de valores (p.63).

b. Misión

Koontz & Weihrich (2012) manifiestan que, en la misión o propósito, se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta (p. 127).

Asimismo, Robbins & Coulter (2010) consideran que, toda organización requiere de una misión, una declaración de su propósito. La definición de la misión obliga a los gerentes a identificar que es lo que tiene que hacer una organización en el negocio (p. 165).

c. Visión

Friend & Zehle (2010) manifiestan que, los nuevos negocios generalmente comienzan con una idea o visión emprendedora, y deben luego explicar cómo esa idea se puede convertir en realidad. Los negocios deben plantearse negocios claros sobre los cuales pueda medirse el éxito. Las empresas ya existentes han establecido ideas, misiones y objetivos, ya sean estos implícitos o explícitos, una revisión estratégica puede conducir a una re estimación del valor de estos, más aun, su propósito principal será evaluar la idea a fin de mejorar el rendimiento de la compañía (pp. 36 – 37).

El enunciado de la idea, establece el propósito, define el negocio al que la empresa se dedica, y traza la línea y la dirección general del rumbo que la organización está tomando.

B. Selección de personal

La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar a la organización; los que presenten características deseadas por la organización. En términos más amplios, la selección busca los candidatos (entre varios reclutados), más adecuados para los cargos de la

organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. En el fondo está en juego el capital intelectual de la organización, que la selección debe preservar o enriquecer (Chiavenato, 2012, p. 111).

Asimismo, Robbins (2004) enfatiza que, la finalidad declarada del proceso de selección es identificar y contratar individuos que tengan los conocimientos, habilidades y capacidades para realizar bien el trabajo de la organización. Además, el proceso de selección informa a los candidatos sobre la organización. Aprenden sobre la organización y, si perciben un conflicto entre sus valores y los de la casa, pueden excluirse ellos mismos del grupo de candidatos. De esta manera, el proceso de selección sustenta la cultura de la organización al descartar a los individuos que vayan a atacar o minar sus valores centrales (pp. 531 - 532).

Bases para la selección de personas

La selección de personal, es un proceso de comparación y elección (toma de decisión). Por consiguiente, debe apoyarse en algún patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la comparación. El patrón o criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse y sobre los candidatos que se presentan (Chiavenato, 2012, pp. 115 – 117).

a. Descripción y análisis del cargo.

Constituyen el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que el cargo exige a su ocupante; también llamados factores de especialización del cargo). Con esta información, el proceso de selección puede concentrarse en la investigación y evaluación de estos requisitos y en las características de los candidatos que se presentan.

b. Técnica de los incidentes críticos.

Consiste en la anotación sistemática y sensata que los gerentes deben hacer sobre hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que deben causar buen o mal desempeño en el trabajo. Esta técnica trata de localizar las

características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que empeoran el desempeño), para investigarlas en el proceso de selección de los futuros candidatos al cargo.

c. Solicitud de personal.

Es una orden de servicio que emite el gerente para solicitar una persona que ocupe determinado cargo vacante. Este formulario contiene varias secciones donde debe anotarse los requisitos y características deseables de la persona que ocupara el cargo.

C. Alta dirección

Los actos de los directores tienen también un efecto importante en la cultura de la organización. A través de lo que dicen o hacen, los altos ejecutivos establecen normas, que se filtran a toda la organización, sobre que riesgos es deseable correr, cuanta libertad debe darles los jefes a sus subordinados, como hay que vestirse, que actividades son premiadas con aumento, ascensos y otras recompensas (Robbins, 2014, p. 532).

a. Toma de decisiones

Koontz & Weihrich (2012) consideran que, el proceso de toma de decisiones, es una serie o concatenación de pasos relacionados que llevan a una decisión, su implementación y su seguimiento (p. 158).

Asimismo, Robbins & Coulter (2010) consideran que, los gerentes de todos los niveles y de todas las áreas de las empresas toman decisiones. Es decir, hacen elecciones. Los gerentes de nivel alto toman decisiones sobre los objetivos de su organización, donde ubicar instalaciones de manufactura o a que nuevos mercados entrar. Los gerentes de niveles medio y bajo toman decisiones sobre programas de producción, problemas de calidad de producto, aumento de sueldos y disciplina de empleados. La toma de decisiones no es algo que solo hacen los gerentes; todos los miembros de una organización toman decisiones que afectan a sus trabajos y a la empresa para la que trabajan (p. 120).

b. Políticas institucionales

La política de la calidad, determinan las intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad, tal como se expresan formalmente por la alta dirección (Norma Internacional ISO 9000:2015, 2015, p. 9).

Asimismo, Koontz & Weihrich (2012) manifiestan que, las políticas también forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son enunciados, a menudo se desprenden sencillamente de las acciones de los administradores (p. 130).

c. Comportamiento político

No faltan definiciones de política organizacional, pero básicamente se han enfocado en el uso del poder para influir en la toma de decisiones de la organización o bien en el comportamiento de miembros con intereses privados espurios. Para nuestros fines, determinamos la conducta política en las organizaciones como las actividades que no se requieren como parte de la función formal en la organización, pero que ejercen una influencia o pretenden ejercerla, en la distribución de ventajas y desventajas de la empresa (Robbins, 2014, p. 375).

A su vez, según Hellriegel et al (2010). Consideran que, el comportamiento político de las personas y los grupos incluye los intentos de influir en el comportamiento de los demás y en el devenir de los sucesos de la organización con objeto de proteger intereses personales, satisfacer necesidades propias y avanzar en sus metas (p. 284).

Descrito de esta forma, casi cualquier conducta se consideraría política. Sin embargo, llamar político a un comportamiento por lo general se asocia con el criterio de que la gente o los grupos ganan algo a expensas de otros empleados, grupos o de la organización.

Sin embargo, se necesita de un entendimiento equilibrado de la conducta política y sus consecuencias. Es común que las personas sean egocéntricas y prejuiciadas cuando determinan que ciertas acciones pertenecen al comportamiento político. Quizás los empleados justifiquen su conducta de la misma manera en que defienden derechos o intereses legítimos y, sin embargo, llamarían “hacer política” a la misma conducta si la realizan otros.

D. Socialización organizacional

No importa cuán bien reclute y elija la organización a sus nuevos empleados, estos no están totalmente imbuidos de la cultura de la casa. Quizá lo más importante sea que los empleados nuevos, como desconocen tal cultura, pueden trastornar ideas y usos acostumbrados. Por tanto, la organización los ayuda para que se adapten. Este proceso de adaptación se llama socialización (Robbins, 2014, p. 532).

Se le da el nombre de socialización organizacional a la manera como la organización recibe a los nuevos empleados y los integra a su cultura, a su contexto y a su sistema para que se comporten de acuerdo con las expectativas de la organización. Socialización organizacional es la manera como la organización trata de inculcar en el nuevo miembro el modo de pensar y actuar, según los dictámenes de la organización (Chiavenato, 2012, p. 151).

De esta manera, según Hellriegel et al (2010). Definen que, la socialización organizacional es el proceso sistemático mediante el cual una organización incluye en su cultura a los empleados nuevos. El significado general del término socialización, es el proceso mediante el cual los integrantes más antiguos de una sociedad transmiten a los más recientes las habilidades y el conocimiento social necesarios para desempeñarse con eficacia en esa sociedad. La socialización organizacional, tiene un significado similar, es la transmisión de la cultura de los empleados más antiguos a los nuevos, proporcionándoles el conocimiento y las habilidades sociales necesarias para desarrollar los papeles y tareas organizacionales con éxito (p. 562).

Proceso de socialización

Este proceso de tres etapas tiene un impacto en la productividad del nuevo trabajador, en su compromiso con los objetivos de la organización y en la decisión final de quedarse (Robbins, 2014, p. 533 – 534). Las etapas del proceso de socialización son:

a. Etapa previa a la llegada.

Se reconoce explícitamente que cada individuo se presenta con un conjunto de valores, actitudes y expectativas, que abarcan tanto el trabajo como la organización.

b. Etapa de encuentro.

Al entrar en la organización, el nuevo miembro pasa a la etapa de encuentro. El individuo confronta la posible dicotomía entre sus expectativas (sobre su jefe, compañeros y la organización en general) y la realidad. Si sus esperanzas son más o menos fundadas, en esta etapa solo se reafirma las impresiones anteriores. Sin embargo, no siempre sucede así. Cuando las expectativas y la realidad difieren, el nuevo empleado debe pasar por una socialización en que la se desprenda de sus concepciones antiguas y las sustituya con otras que la organización juzgue más deseables.

c. Etapa de metamorfosis.

Por último, el nuevo miembro debe resolver todos los problemas que cubra en la etapa de encuentro, lo que puede significar efectuar cambios.

E. Artefactos culturales

Chiavenato (2012) define que, son los elementos concretos que cada uno ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización, incluyen los productos, servicios y estándares de comportamiento de los miembros de una organización (p. 144).

Los elementos que conforman los artefactos culturales (Robbins, 2014, p. 535 – 538), se presentan a continuación:

a. Historias

Son narraciones de acontecimientos acerca de los fundadores de la empresa, reglas que se rompen, fortunas amasadas desde cero, recortes de personal, reubicación de empleados, reacciones a los errores y lecciones de cómo la organización ha afrontado sus retos. Estas historias vinculan el presente y el pasado y explican y legitiman las prácticas actuales. En su mayor parte, estas historias surgen espontáneamente, pero algunas organizaciones tratan de manejar este elemento de aprendizaje de la cultura.

b. Ritos

Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, que metas son las más importantes, que personas son importantes y cuales están de más.

c. Lenguaje

Muchas organizaciones y unidades internas identifican por el lenguaje a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje., los integrantes dan prueba de que aceptan la cultura y, por tanto, la conservan.

d. Símbolos materiales

La disposición de las oficinas centrales de la corporación, los autos que se dan a los directores y la existencia de una aeronave propia son algunos ejemplos de símbolos materiales. Otros son el tamaño de la oficina, la elegancia del mobiliario, las gratificaciones de los ejecutivos y el atuendo. Estos símbolos materiales comunican a los empleados quien es importante, el grado de igualdad que quiere la dirección y los comportamientos apropiados (como correr riesgos, ser conservador, autoritario, participativo, individualista, sociable).

Cambio organizacional

El cambio organizacional, podemos definir como el proceso de aprendizaje y adaptación a las diferentes situaciones, que enfrenta la organización. El entorno en el cual toda organización, desarrolla sus actividades, ofrece escenarios complejos, por la diversidad de competidores, el cual contribuye a la aparición de nuevas tendencias técnicas, en el desarrollo de productos, convirtiéndolo en un entorno dinámico. Bajo este enfoque, es el entorno, el cual determina el grado de adaptabilidad de la organización, y, por ende, su calidad y competitividad organizacional.

Robbins & Coulter (2010) definen como cambio organizacional, cualquier modificación de personal, estructura o tecnología (p. 261).

Entender por modificación, supone todo cambio planificado, que permita que el personal, interprete las exigencias del medio externo y sea capaz de adaptarlas al medio interno; estas capacidades de interpretación y adaptabilidad, se fortalecerán, solo con un diseño estructural, que asegure el oportuno análisis y diagnóstico de las situaciones, para adoptar la tecnología más adecuada, procurando su desarrollo institucional.

Una de las definiciones de cambio organizacional, orientada hacia la calidad, En 1997, Kante manifiesta que, el cambio implica la cristalización de nuevas posibilidades de acción (nuevas políticas, nuevos comportamientos, nuevos modelos, metodologías productos o ideas de mercado), basadas en la reconceptualización de los modelos de la organización. La arquitectura del cambio implica el diseño y construcción de nuevos modelos, o la reconceptualización de los viejos, para crear nuevas alternativas que se espera sean más productivas.

Por consiguiente, la evaluación constante de las políticas, comportamientos y procesos de la organización, favorece a la adaptabilidad de los miembros, de esta manera, la determinación de los objetivos y el planteamiento de planes de acción, enfocadas en la creación de calidad organizacional, serán comprendidas adecuadamente, para establecer alternativas de mejora continua, logrando alcanzar estándares altos de productividad y satisfacción laboral.

Por su parte, Cummings & Worley (2010). Manifiestan que, el cambio planificado ha sido definido como una serie de actividades mediante las cuales se logra un buen desarrollo organizacional. Aunque los modelos actuales describen un conjunto general de pasos a seguir, hace falta mucha más información de cómo deberían realizarse en situaciones concretas. En una revisión y críticas muy exhaustivas de esta teoría. Porras y Robertson señalaron que las actividades deberían basarse en la información sobre 1) los aspectos estructurales que pueden cambiarse, 2) los resultados deseados con ellos, 3) los mecanismos causales con que se consiguen dichos resultados, y 4) las contingencias de las que depende un cambio exitoso. Resaltan además que la clave es el cambio de conducta de los integrantes y falta la información disponible acerca de los mecanismos causantes del cambio individual (p. 39).

A. Cambio estructural

Robbins & Coulter (2010) expresan que, los cambios en la estructura incluyen cualquier cambio en variables estructurales como relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, otorgamiento de facultades de decisión a los empleados o rediseño de puestos (p. 261 – 262).

Con frecuencia, cambiar las condiciones o cambiar las estrategias puede dar como resultado cambios en la estructura organizacional.

a. Especialización del trabajo

Robbins & Coulter (2010) consideran que, la especialización del trabajo, la cual consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados. También se le conoce como división del trabajo (p.185).

a. Departamentalización

Robbins & Coulter (2010) manifiestan que, Una vez definido que tareas se llevaran a cabo y quienes las realizaran, es necesario agrupar las actividades laborales comunes para que el trabajo se realice de manera coordinada e

integrada. La departamentalización es la forma en que se agrupan los puestos (p.185).

Asimismo, Koontz & Weihrich (2012) consideran que, la limitación del número de subordinados a los que es posible supervisar directamente, restringiría el tamaño de las empresas de no ser por la departamentalización. La agrupación de actividades y personas en departamentos permite que, al menos en teoría, las organizaciones crezcan en un grado indeterminado. No obstante, los patrones básicos para la agrupación en departamentos difieren de los aplicables a la agrupación de actividades (p. 270).

Modelos de departamentalización

Es necesario subrayar la inexistencia de un modelo único de departamentalización aplicable a todas las organizaciones o situaciones. La elección del patrón por usar en cada caso depende de la situación dada y de la percepción de los administradores en cuanto aquello que, a su parecer, habrá de rendirles mejores resultados en la situación a la que se enfrentan.

Según, Koontz & Weihrich (2012) describen los siguientes modelos de departamentalización.

- (1) Departamentalización por función. La agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa (departamentalización funcional) expresa lo que la empresa hace típicamente. Dado que todas las empresas se dedican a la creación de algo útil y deseable para los demás, las funciones empresariales básicas son la producción (creación o agregación de utilidad a un bien o servicio), venta (el hallazgo de clientes, pacientes, estudiantes o miembros de cualquier otro grupo genérico dispuestos a aceptar el bien o servicio a cierto precio o costo) y financiamiento (obtención, cobro, resguardo y gasto de fondo de la empresa).
- (2) Departamentalización por clientes. La agrupación de actividades que responde a un interés primordial en los clientes es común en diversas empresas. Cuando cada una de las actividades de una empresa a favor de sus clientes es puesta bajo la responsabilidad de un jefe de departamento, los clientes constituyen la base sobre la cual se agrupan las actividades.

- (3) Departamentalización por procesos. La departamentalización por procesos o equipo se aplica fundamentalmente a los procesos de manufactura de un departamento o con determinado equipo.
- (4) Departamentalización por producto. La agrupación de actividades con base en productos o líneas de productos. ha cobrado creciente importancia en empresas de gran escala y multiplicidad de líneas de productos. Esto puede entenderse como un proceso evolutivo. Habitualmente, las compañías que adoptan esta modalidad de departamentalización se hallaban anteriormente organizadas por función empresarial. Esta estructura permite a la dirección general delegar aun ejecutivo divisional amplia autoridad sobre las funciones de manufactura, ventas, servicio e ingeniería relativas a determinado producto o líneas de producto, lo mismo que responsabilizarlo en alto grado de las utilidades respectivas.

b. Cadena de mando

Robbins & Coulter (2010) consideran que, la cadena de mando es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quien le reporta a quien (p.187).

Para entender la cadena de mano, debe entenderse otros tres conceptos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando. La autoridad, se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente que hacer y esperar que lo haga. Los gerentes de la línea de mando tienen la autoridad de hacer su trabajo de coordinar y supervisar el trabajo de los demás. Cuando los gerentes asignan trabajo a los empleados, dichos empleados asumen una obligación para realizar cualquier tarea asignada. Esta obligación o expectativa de desempeño se conoce como responsabilidad. Por último, el principio de unidad de mando, establece que una persona debe reportarle solo a un gerente.

Autoridad

Referente al concepto de autoridad. Koontz & Weihrich (2012) consideran que, la autoridad en una organización es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupa) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas. Se trata, por supuesto de un tipo de poder, pero de poder en el marco de una organización (p. 302 – 303).

Si bien la autoridad en una organización es el poder para ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones, casi invariablemente se deriva del poder del puesto, poder legítimo. Cuando se habla de autoridad en un contexto administrativo, por lo general se hace referencia al poder que otorga un puesto. Al mismo tiempo, en el liderazgo se hallan implicados otros factores, como la personalidad y el estilo de trato con lo demás.

c. Tramo de control

Robbins & Coulter (2010) determinan que, el tramo de control es importante debido a que, en gran medida, este determina el número de niveles y de gerentes de una organización; una consideración importante sobre que tan eficiente será una empresa. Mientras todo lo demás permanezca igual, cuanto mayor sea el tramo, más eficiente resulta (p.187).

d. Centralización

Robbins & Coulter (2010) manifiestan que, la centralización es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización (p.188).

Si los gerentes de nivel alto toman decisiones clave con poca información proveniente de los niveles inferiores, entonces la organización está más centralizada. Por otra parte, cuanto más información proporcionan los empleados de niveles inferiores o de hecho tomen decisiones, más descentralizada esta.

Descentralización

Referente a la dispersión de la autoridad en una organización. Koontz & Weihrich (2012) manifiestan que, la descentralización es la tendencia a distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. Este es un aspecto fundamental de la delegación; en la medida en que no se delega autoridad, se le centraliza (p. 313).

e. formalización

Robbins & Coulter (2010) consideran que, la formalización se refiere a que tan estandarizadas están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados (p.188).

En organizaciones muy formalizadas hay descripciones explícitas, diversas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo. Los empleados son pocos discretos con respecto a lo que se hace, cuando se hace y como se hace. Sin embargo, cuando la formalización es baja, los empleados son más discretos sobre cómo hacen su trabajo.

f. Diseño de puesto de trabajo

Constituyen el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que el cargo exige a su ocupante; también llamados factores de especialización del cargo). Con esta información, el proceso de selección puede concentrarse en la investigación y evaluación de estos requisitos y en las características de los candidatos que se presentan (Chiavenato, 2012, p. 116).

Como los gerentes quieren motivar a los individuos en el trabajo, necesitamos ver las formas de diseñar puestos motivantes. Utilizamos el término diseño de puestos para referirnos a la manera en que se combinan las tareas para conformar puestos completos. Los trabajos que la gente desempeña en una organización no deben evolucionar por casualidad. Los gerentes deben diseñar los trabajos deliberada y concienzudamente para que reflejen las demandas del entorno cambiante, la tecnología de la organización y las destrezas, habilidades y preferencias de los empleados (Robbins & Coulter, 2010, p.348)..

B. Cambio tecnológico

Los gerentes pueden cambiar a tecnología utilizada para convertir insumos en productos. Casi todos los primeros estudios sobre administración abordaron los

cambios en tecnología. La administración científica implemento cambios que aumentarían la eficiencia (Robbins & Coulter, 2010, p. 262).

a. Equipos de trabajo

Bateman & Snell (2010) sostienen que, un verdadero equipo está formado por personas (comúnmente un numero pequeño) con buenas habilidades, que confían unas en otras y están comprometidas con un propósito, metas de desempeño y un enfoque común, de los cuales se sienten mutuamente responsables (p. 507).

La mayoría de ustedes seguramente sabe de equipos, especialmente si han visto o participado en deportes organizados. Los equipos de trabajo difieren de los grupos de trabajo y tiene sus propias características únicas (Robbins & Coulter, 2010, p. 244).

Los grupos de trabajo interactúan básicamente para compartir información y para tomar decisiones que ayuden a cada miembro a hacer su trabajo de manera más eficiente y eficaz. No hay necesidad u oportunidad para que los grupos de trabajo se involucren en un trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. Por otra parte, 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.

Tipos de equipos de trabajo

Los equipos pueden hacer muchas cosas, desde diseñar productos, prestar servicios, negociar acuerdos, coordinar proyectos, dar consejos e incluso tomar decisiones. Los cuatro tipos más comunes de equipos de trabajo, son los equipos de solución de problemas, los equipo de trabajo autodirigido, los equipos multifuncionales y los equipos virtuales (Robbins & Coulter, 2010, p. 244 – 245).

(1) Equipo de solución de problemas. Los cuales son equipos del mismo departamento o área funcional, involucrados en esfuerzos para mejorar las actividades laborales o para solucionar problemas específicos. Los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre cómo mejorar

procesos y métodos de trabajo. Sin embargo, estos equipos rara vez tiene la autoridad de implementar cualquiera de las acciones sugeridas.

- (2) Equipo de trabajo autodirigido. El cual es un grupo formal de empleados que operan sin un gerente y que no son responsables de un proceso de trabajo completo o de un segmento. Un equipo autodirigido es responsable de lograr que el trabajo se haga y de manejarse a sí mismo. Por lo general esto incluye la planeación y programación del trabajo, la asignación de tareas a los miembros, el control colectivo del ritmo de trabajo, la toma de decisiones, y de encargarse de los problemas.
- (3) Equipo multifuncional. Un equipo de trabajo formado por individuos de varias especialidades.
- (4) Equipo virtual. El cual utiliza la tecnología para vincular físicamente a miembros dispersos para lograr un objetivo común.

b. Procesos de trabajo

Norma Internacional ISO 9000:2015 (2015) sostiene que, proceso se define como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados (p.7).

A su vez, Pardo (2012) manifiesta que, todas las organizaciones, desarrollan procesos para generar los productos y servicios que entregan a sus clientes. En el ámbito industrial se suelen denominar procesos productivos, mientras que el ámbito de los servicios se suele hablar de procesos de prestación de servicios. En cualquiera de los casos, estos procesos constituyen los métodos de trabajo empleado por las organizaciones para aportar valor a sus clientes (externos e internos) (p. 13).

Tipos de procesos

(Pardo, 2012, p. 39 – 40). La clasificación clásica divide los procesos en:

- (1) Procesos estratégicos. También denominados procesos de dirección, pues en ellos la dirección tiene un papel relevante. Suelen estar relacionados con la estrategia y su evolución, y con el control global de la organización.

- (2) Procesos operativos. Mediante estos procesos la organización genera los productos y servicios que entrega a sus clientes. Su conjunto constituye la cadena de valor de la organización, lo que significa que un desajuste en los mismos puede tener repercusiones importantes en los resultados de la misma.
- (3) Procesos auxiliares. Se les designa también como procesos de soporte, de ayuda o de apoyo. Estos procesos dan apoyo a los estratégicos, a los específicos o a otros de soporte. En numerosas ocasiones están relacionados con el suministro o mantenimiento de los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización.

C. Cambio personal

Este tipo de cambios comprende cambiar actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos, pero no es sencillo de hacerlos. El desarrollo organizacional (DO) es el término utilizado para describir métodos de cambios que se centran en la gente y en la naturaleza de las relaciones laborales interpersonales (Robbins & Coulter, 2010, p. 263).

a. Actitudes

Las actitudes son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo. Si digo que me gusta mi trabajo, expreso mi actitud hacia mi trabajo. Las actitudes no son los mismos que los valores, pero se relacionan (Robbins, 2014, p. 71).

Por otro lado, según Hellriegel et al (2010) consideran que, las actitudes son tendencias relativamente duraderas de sentimientos, creencias y comportamientos dirigidas hacia personas, grupos, ideas, temas u objetos específicos (p. 50).

Las actitudes reflejan los antecedentes y las diversas experiencias del individuo. Al igual que con el desarrollo de la personalidad, la gente importante en la vida de una persona – padres, amigos e integrantes de los grupos sociales y de trabajo – tiene gran influencia sobre la formación de las actitudes.

Elementos de la actitud

Una actitud se compone de tres elementos: conocimiento, afecto y comportamiento (Robbins & Coulter, 2010, p. 284).

- (1) Componente cognoscitivo. Se refiere a las creencias, opiniones, conocimiento o información con que cuenta una persona.
- (2) Componente afectivo. Es la parte emocional o sentimental de una actitud.
- (3) Componente de comportamiento. Se refiere a una intención de comportarse de cierta forma hacia alguien o algo.

b. Motivación

Es el proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. (a) Intensidad, consiste en cuanto se esfuerza una persona; (b) dirección, se debe considerar la calidad del esfuerzo tanto como la intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que se dirige hacia las metas de la organización y en congruentes con ellas; y (c) persistencia, es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta (Robbins, 2014, p. 155).

Bateman & Snell (2010) manifiestan que, la motivación es la fuerza que vigoriza, dirige y mantiene los esfuerzos de una persona.

Por otro lado los autores, clasifican las actividades importantes que realiza toda persona en una compañía, agrupándolas en cinco categorías, y que los directivos deben motivar a su gente para que: 1) Se una a la organización, 2) Se mantenga en la organización, y 3) Acuda a trabajar con regularidad. Sobre estos puntos, debe rechazar la idea, tan común recientemente, de que la lealtad ha muerto, y aceptar el reto de crear un ambiente que atraiga y vigorice a la gente para que pueda comprometerse con la organización (p. 471).

Por supuesto, las compañías también quieren que la gente: 4) Se desempeñe. Es decir, que una vez en el trabajo, trabajen duro para lograr una producción

(productividad) y una calidad alta. Por último, los directivos quieren empleados que 5) Sean “buenos ciudadanos” de la organización. Con “buenos ciudadanos” nos referimos a empleados comprometidos y satisfechos que tiene un desempeño superior al que se les exige, haciendo cosas extra que pueden ayudar a la compañía. La importancia de la “buena ciudadanía” de los empleados puede resultar menos obvia que la productividad, pero ese comportamiento ayuda a la organización a funcionar sin problemas, y le facilita la vida a los directivos.

c. Objetivos

Los objetivos (metas), son los resultados o propósitos deseados. Estos guían las decisiones de la administración y forman los criterios, contra los cuales se miden los resultados. Es por eso, que con frecuencia se les conoce como las bases de la planificación. Es necesario, que conozca el objetivo deseado o resultado antes de poder establecer planes para lograrlo (Robbins & Coulter, 2010, p. 146).

Asimismo, Bateman & Snell (2010). Sostienen que, las metas más poderosas son significantes; los propósitos nobles que inspiran los “más altos” valores tienen un poder motivador adicional (p. 472).

Métodos para establecer objetivos de la calidad

Hay varios métodos que dependen de las circunstancias operativas (James, 2010, p. 79). Estos incluyen:

- (1) Datos de actuaciones pasadas. En este caso es donde se confrontan los datos históricos para ofrecer las bases de la evaluación de los objetivos de la calidad. Es muy utilizado en las áreas de fabricación o ingeniería. Actualmente está siendo más utilizado en el sector servicios.
- (2) Entorno externo. Fijar los objetivos de la calidad basados en el entorno externo (clientes), es afín con la filosofía de la calidad. El comportamiento cambiante del entorno externo significa que es cada vez más importante la información relativa a sus gustos, necesidades y poder adquisitivo. En consecuencia, el desarrollo de los objetivos de la calidad que no satisfagan estos requisitos conducirá a una ineficaz estrategia de calidad.

- (3) Fijar estándares. Se trata de desarrollar una especificación para un producto o servicio, después de su específica y concreta evaluación. Este enfoque se adapta particularmente bien en las áreas de ingeniería y fabricación, donde se desarrollan los nuevos e innovadores productos. Las especificaciones proveen el estándar para conseguirlo y el resultado, los fundamentos para el desarrollo de los objetivos de la calidad.
- (4) Basado en el competidor. Es decir, evaluar los productos o servicios producidos por los competidores y reconstruir los procesos, y, como resultado, desarrollar los objetivos de la calidad apropiados. La evaluación puede ser en forma de comprobaciones físicas y de inspección (especialmente en productos), y, actuaciones de funcionamiento (especialmente en servicios).

d. Aprendizaje

Hellriegel et al (2010) consideran que, el aprendizaje es un cambio más o menos permanente en la frecuencia con la que ocurre un comportamiento individual específico (p. 105).

Por otro lado, Robbins & Coulter (2010) manifiestan que, se incluye por la obvia razón de que casi todo el comportamiento es aprendido. Si queremos explicar, predecir e influir en el comportamiento, necesitamos entender como aprenden las personas.

La definición de aprendizaje que dan los psicólogos es mucho más amplia que el punto de vista de una persona promedio, que se limita a “lo que hacemos en la escuela”.

El aprendizaje ocurre todo el tiempo, ya que continuamente aprendemos de nuestras experiencias. Una definición viable de aprendizaje es cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento, que se da como resultado de una experiencia.

Hay dos teorías del aprendizaje que nos ayudan a entender cómo y por qué se da el comportamiento individual: el condicionamiento operante y el aprendizaje social.

Condicionante operante

El condicionante operante sostiene que el comportamiento está relacionado a sus consecuencias, las personas aprenden a comportarse para obtener lo que desean o evitar lo que no desean. El comportamiento operante es un comportamiento voluntario o aprendido, no un comportamiento reflexivo e innato. La tendencia a repetir el comportamiento aprendido tiene que ver con el refuerzo o la falta de refuerzo que se da a causa del comportamiento. El refuerzo fortalece un comportamiento e incrementa la probabilidad de que este se repita. La falta de refuerzo debilita un comportamiento y reduce la probabilidad de que se repita.

Aprendizaje social

Esta perspectiva de que podemos aprender tanto por la observación, como por la experiencia directa se conoce como teoría del aprendizaje social.

La influencia de otros es fundamental para la visión del aprendizaje social, que tanto influyen estos modelos sobre un individuo, se determina mediante cuatro procesos:

- (1) Procesos de atención. Las personas aprenden de un modelo solo cuando reconocen y ponen atención a sus características más sobresalientes. Tendemos a recibir la influencia de modelos que son atractivos, de presencia reiterada, porque se les considera importantes o porque se parecen a nosotros.
- (2) Procesos de retención. La influencia de un modelo dependerá de que tan bien recuerda el individuo la acción del modelo, incluso después de que el modelo ya no este.
- (3) Procesos de reproducción motora. Después de que una persona ha visto el nuevo comportamiento del modelo, la observación se puede convertir en acción. Entonces este proceso demuestra que en realidad el individuo puede llevar a cabo las actividades del modelo.
- (4) Procesos de refuerzo. Los individuos se sentirán motivados a exhibir el comportamiento del modelo si se les proporcionan incentivos o recompensas. Los comportamientos reforzados recibirán más atención, se aprenderán mejor y se presentarán más a menudo (p. 300 – 301).

1.2. Justificación

1.2.1. Justificación teórica

El presente trabajo de investigación permite conocer las teorías, conceptos e información relevante respecto a la Cultura organizacional y el cambio organizacional; lo cual será muy útil para los estudiantes y/o profesionales de las diferentes carreras profesionales que estén interesados en tener un mejor conocimiento sobre las variables.

1.2.2. Justificación practica

El presente trabajo de investigación ayuda a incrementar los resultados del cambio organizacional a través de la aplicación del proceso de la cultura organizacional en el instituto superior Bitec. Así mismo con los resultados obtenidos, se espera aportar con las respectivas recomendaciones que puede tomar la institución en estudio, para aplicar el proceso de la cultura organizacional en el cambio organizacional.

1.2.3. Justificación metodológica

En el presente trabajo de investigación se utiliza el cuestionario como instrumento y los datos serán procesados por el software estadístico, donde los resultados obtenidos servirán para futuras investigaciones vinculadas a las variables de estudio, pudiendo profundizar en la investigación científica, a la vez ayudará a encontrar diferentes resultados.

1.2.4. Justificación social

El presente trabajo de investigación, es relevante socialmente, porque beneficia al personal directivo, administrativo y docente de esta institución. Ya que los resultados obtenidos permitirán que el instituto superior Bitec, adopte medidas en favor de sus colaboradores, para aprovechar los cambios en el proceso del cambio organizacional.

1.3. Problema

Nuestra empresa el Instituto Superior Bitec, es una empresa que se dedica a brindar el servicio de educación a nivel superior, para todos los egresados de colegios de educación secundaria, ofreciéndoles, las carreras profesionales de: Computación e informática, Secretariado ejecutivo, Administración de empresas y Contabilidad.

La presente dirección del I.S. Bitec, empezó a poner en marcha un modelo de educación superior, bajo un estilo propio, pero que no solo, sea el de proporcionar capacidades profesionales, sino también, crear emprendimiento en el estudiante de esta institución.

Ante esta situación, y en relación con la misión y la visión de la institución, los cambios, que se han considerado realizar, ocasionan y ocasionaran en la consecución de la visión institucional. Para el logro de este objetivo, no solo consiste en el establecimiento de políticas y reglas, sino que estas deben ser practicadas, y por lo tanto, el factor humano es muy importante para el logro de los objetivos de una empresa y mucho más para una institución.

En los últimos meses, se ha establecido los valores institucionales, lo cuales se espera guíen las prácticas laborales y profesionales de los miembros de la institución. Se trata de generar una cultura de emprendimiento y calidad educativa, hacia la formación de profesionales y futuros empresarios en la ciudad de Chimbote. Por lo cual, contar con profesores de alta calidad profesional, es indispensable; pero también, con capacidad de adecuarse a los cambios y contribuir con los objetivos, misión y visión de la institución; con responsabilidad en el desarrollo de sus actividades, compromiso con los logros educativos e institucionales.

Ante la presente descripción de la realidad problemática, que enfrenta la institución en la cual se realizara nuestra investigación. Podemos formular el problema de la siguiente forma:

¿De qué manera se relaciona la cultura de la organización con el cambio organizacional en el Instituto Superior Bitec?

1.4. Conceptualización y operacionalización de las variables

1.4.1. Conceptualización

a. Cultura organizacional

Robbins (2014) manifiesta que, hay un acuerdo general en que la cultura organizacional, es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Si se examina con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización (p. 525).

b. Cambio organizacional

Stoner (1999) manifiesta que, el cambio planeado ha sido definido como el “diseño predeterminado y el establecimiento de una innovación estructural, un nuevo plan de acción o nuevas metas, o un cambio en la filosofía de operaciones, clima o estilo”. Por su puesto todas las organizaciones realizan adaptaciones estructurales menores como reacción a los cambios en sus entornos de acción directa y acción indirecta. Lo que distingue los cambios planeados de estos cambios reactivos es su alcance y magnitud. El cambio planeado aspira a preparar a la organización total, o a la mayor parte de ella, a adaptarse a los cambios significativos en las metas y dirección de la organización (p. 15).

1.4.2. Operacionalización

1. Filosofía organizacional

Robbins (2004) define como, el conjunto de directrices que van a orientar el comportamiento de los miembros de la organización; y a la vez, establecer, bases fundamentales y puntos de referencia para el desarrollo integral de las capacidades de los colaboradores (p. 526).

2. Valores

Chiavenato (2012) define que, son los valores destacados que se tornan importantes para las personas, los cuales definen las razones para hacer lo que hacen. Sirven como justificaciones aceptadas por todos los miembros. En

muchas culturas organizacionales, los valores son creados originalmente por los fundadores de la organización (p, 145).

3. Misión

Koontz & Weihrich (2012) definen que, la misión o propósito, se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta (p.127).

4. Visión

Friend & Zehle (2010) definen que, el enunciado de la idea, establece el propósito, define el negocio al que la empresa se dedica, y traza la línea y la dirección general del rumbo que la organización está tomando (pp. 36 – 37).

5. Selección de personal

Chiavenato (2012) define que, la selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar a la organización; los que presenten características deseadas por la organización (p. 111).

6. Perfil del puesto

Chiavenato (2012) define que, constituyen el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que el cargo exige a su ocupante; también llamados factores de especialización del cargo) (p. 115 – 116).

7. Incidentes críticos

Chiavenato (2012) define que, consiste en la anotación sistemática y sensata que lo gerentes deben hacer sobre hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que deben causar buen o mal desempeño en el trabajo (p. 115 – 116).

8. Solicitud de personal

Chiavenato (2012) define que, es una orden de servicio que emite el gerente para solicitar una persona que ocupe determinado cargo vacante. Este formulario contiene varias secciones donde debe anotarse los requisitos y características deseables de la persona que ocupara el cargo (p. 115 – 116).

9. Alta dirección

Robbins (2014) define que, los actos de los directores tienen también un efecto importante en la cultura de la organización. A través de lo que dicen o hacen, los altos ejecutivos establecen normas, que se filtran a toda la organización, sobre

que riesgos es deseable correr, cuanta libertad debe darle los jefes a sus subordinados, como hay que vestirse, que actividades son premiadas con aumento, ascensos y otras recompensas (p. 532).

10. Toma de decisiones

Koontz & Weihrich (2012) definen que, el proceso de toma de decisiones, es una serie o concatenación de pasos relacionados que llevan a una decisión, su implementación y su seguimiento (p. 158).

11. Políticas institucionales

Koontz & Weihrich (2012) definen que, las políticas también forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan el pensamiento en la toma de decisiones (p. 130).

12. Comportamiento político

Hellriegel et al (2010) definen que, el comportamiento político de las personas y los grupos incluye los intentos de influir en el comportamiento de los demás y en el devenir de los sucesos de la organización con objeto de proteger intereses personales, satisfacer necesidades propias y avanzar en sus metas (p. 375).

13. Socialización organizacional

Chiavenato (2012) define que, se le da el nombre de socialización organizacional a la manera como la organización recibe a los nuevos empleados y los integra a su cultura, a su contexto y a su sistema para que se comporten de acuerdo con las expectativas de la organización (p. 151).

14. Etapa de llegada

Robbins (2014) define que, se reconoce explícitamente que cada individuo se presenta con un conjunto de valores, actitudes y expectativas, que abarcan tanto el trabajo como la organización (pp. 533 – 534).

15. Etapa de encuentro

Robbins (2014) define que, el individuo confronta la posible dicotomía entre sus expectativas (sobre su jefe, compañeros y la organización en general) y la realidad (pp. 533 – 534).

16. Etapa de metamorfosis

Robbins (2014) define que, el nuevo miembro debe resolver todos los problemas que cubra en la etapa de encuentro, lo que puede significar efectuar cambios (pp. 533 – 534).

17. Artefactos culturales

Chiavenato (2012) define que, son los elementos concretos que cada uno ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización, incluyen los productos, servicios y estándares de comportamiento de los miembros de una organización (p. 144).

18. Historia

Chiavenato (2012) define que, son narraciones de acontecimientos acerca de los fundadores de la empresa, reglas que se rompen, fortunas amasadas desde cero, recortes de personal, reubicación de empleados, reacciones a los errores y lecciones de cómo la organización ha afrontado sus retos (pp. 535 – 538).

19. Ritos

Chiavenato (2012) define que, son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, que metas son las más importantes, que personas son importantes y cuales están de más (pp. 535 – 538).

20. Lenguaje

Chiavenato (2012) define que, muchas organizaciones y unidades internas identifican por el lenguaje a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje., los integrantes dan prueba de que aceptan la cultura y, por tanto, la conservan (pp. 535 – 538).

21. Símbolos materiales

Chiavenato (2012) define que, estos símbolos materiales comunican a los empleados quien es importante, el grado de igualdad que quiere la dirección y los comportamientos apropiados (como correr riesgos, ser conservador, autoritario, participativo, individualista, sociable) (pp. 535 – 538).

22. Cambio estructural

Robbins & Coulter (2010) definen que, los cambios en la estructura incluyen cualquier cambio en variables estructurales como relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, otorgamiento de facultades de decisión a los empleados o rediseño de puestos (pp. 261 – 262).

23. Especialización del trabajo

Robbins & Coulter (2010) definen que, la especialización del trabajo, la cual consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas (p. 185).

24. Departamentalización

Robbins & Coulter (2010) definen que, una vez definido que tareas se llevaran a cabo y quienes las realizaran, es necesario agrupar las actividades laborales comunes para que el trabajo se realice de manera coordinada e integrada (p. 185).

25. Cadena de mando

Robbins & Coulter (2010) definen que, la cadena de mando es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quien le reporta a quien (p. 187).

26. Tramo de control

Robbins & Coulter (2010) definen que, el tramo de control es importante debido a que, en gran medida, este determina el número de niveles y de gerentes de una organización; una consideración importante sobre que tan eficiente será una empresa (p. 187).

27. Centralización

Robbins & Coulter (2010) definen que, la centralización es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización (p. 188).

28. Formalización

Robbins & Coulter (2010) definen que, la formalización se refiere a que tan estandarizadas están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados (p. 188).

29. Puesto de trabajo

Robbins & Coulter (2010) definen que, utilizamos el término diseño de puestos para referirnos a la manera en que se combinan las tareas para conformar puestos completos (p. 348).

30. Cambio tecnológico

Robbins & Coulter (2010) definen que, los gerentes pueden cambiar la tecnología utilizada para convertir insumos en productos. Casi todos los primeros estudios sobre administración abordaron los cambios en tecnología. La administración científica implementó cambios que aumentarían la eficiencia (p. 262).

31. Equipos de trabajo

Bateman & Snell (2010) definen que, un verdadero equipo está formado por personas (comúnmente un número pequeño) con buenas habilidades, que confían unas en otras y están comprometidas con un propósito, metas de desempeño y un enfoque común, de los cuales se sienten mutuamente responsables (p. 507).

32. Procesos de trabajo

Norma Internacional ISO 9000:2015 (2015) define que, proceso se define como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados (p. 7).

33. Cambio personal

Robbins & Coulter (2010) definen que, este tipo de cambios comprende cambiar actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos, pero no es sencillo de hacerlos (p. 263).

34. Actitudes

Robbins (2014) define que, las actitudes son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos (p. 71).

35. Motivación

Bateman & Snell (2010) definen que, la motivación es la fuerza que vigoriza, dirige y mantiene los esfuerzos de una persona (p. 155).

36. Objetivos

Robbins & Coulter (2010) definen que, los objetivos (metas), son los resultados o propósitos deseados. Estos guían las decisiones de la administración y forman los criterios, contra los cuales se miden los resultados (p. 146).

37. Aprendizaje

Hellriegel et al (2010) definen que, el aprendizaje es un cambio más o menos permanente en la frecuencia con la que ocurre un comportamiento individual específico (p. 105).

1.5. Hipótesis

15.1. Hipótesis de investigación

H₁: La cultura organizacional se relaciona de manera directa con el cambio organizacional en el instituto superior Bitec.

15.2. Hipótesis nula

H₀: La cultura organizacional no se relaciona con el cambio organizacional en el instituto superior Bitec.

1.6. Objetivos

16.1. Objetivo general

Determinar de qué manera se relaciona la cultura de la organización con el cambio organizacional en el instituto superior Bitec.

16.2. Objetivos específicos

- a. Establecer de qué manera se relaciona la filosofía organizacional con el cambio organizacional en el instituto superior Bitec.
- b. Establecer de qué manera se relaciona la selección de personal con el cambio organizacional en el instituto superior Bitec.
- c. Establecer de qué manera se relaciona la alta dirección con el cambio organizacional en el instituto superior Bitec.
- d. Establecer de qué manera se relaciona la socialización con el cambio organizacional en el instituto superior Bitec.
- e. Establecer de qué manera se relacionan los artefactos culturales con el cambio organizacional en el instituto superior Bitec.
- f. Proponer la implementación del proceso de la cultura organizacional, para mejorar la adaptabilidad del cambio organizacional en el instituto superior Bitec.

2. METODOLOGÍA

2.1. Tipo y diseño de investigación

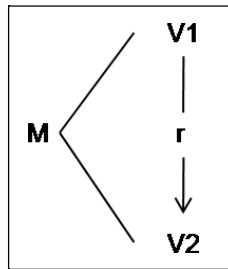
El trabajo de investigación correspondió al tipo de enfoque cuantitativo, porque se usó la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Asimismo, se optó por el tipo de diseño de investigación no experimental cuantitativa, porque se trató de una investigación que se realizó sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trató de un estudio donde no se hizo variar en forma intencional la variable independiente para ver su efecto sobre la variable dependiente. Lo que se hizo en la investigación no experimental es abordar fenómenos tal y como se dieron en un contexto natural, para posteriormente analizarlos (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, pp. 4:149).

El nivel del trabajo de investigación, fue descriptivo correlacional. Descriptivo, porque se buscó especificar las propiedades y las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos u otro fenómeno que se someta a un análisis. Y, correlacional, porque este tipo de estudio, tuvo como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular. Por consiguiente, se observó e investigó situaciones, eventos y hechos, que correspondieron a la cultura organizacional, y se determinó de qué manera se relaciona con el cambio organizacional, en el contexto de la realidad del Instituto Superior Bitec (Hernández et al, 2010, pp. 80 – 81).

La clasificación del diseño del trabajo de investigación, fue de investigación transeccional o transversal, porque se recolectó datos en un solo momento, en un tiempo único, con la finalidad de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Asimismo, se optó por el diseño de investigación transeccional correlacional – causal, porque describió las relaciones entre las dos categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trató también de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean estas puramente correlacionales o relaciones causales (Hernández et al, 2010, pp. 151:154).

Considerando, que el propósito fue estudiar en el presente periodo situaciones, eventos o hechos, que correspondieron a la cultura organizacional; y, determinar de qué manera se relaciona con el cambio organizacional, en el contexto de la realidad del Instituto Superior Bitec.

El diseño de la investigación correlacional – causal, se representa:



Donde:

M : muestra de estudio

V1 : Observación de la variable cultura organizacional.

V2 : Observación de la variable cambio organizacional.

r : Relación entre las variables de estudio

2.2. Población y muestra

2.2.1. Población

La población de estudio del presente trabajo de tesis, estuvo conformada por el personal directivo académico, personal administrativo y plana docente del Instituto Superior Bitec, las cuales forman una población de 20 personas (N=20)

2.2.2. Muestra

Para nuestro presente trabajo de tesis, la muestra (n) no existe, porque se trabajó sobre el universo de la población identificada en el presente trabajo de tesis. Por lo tanto, para la aplicación del instrumento de investigación, fue sobre el

universo de 20 personas, descritos en la población (N) del Instituto Superior Bitec.

2.3. Técnicas e instrumento de investigación

En el desarrollo del presente trabajo de tesis se utilizo las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos:

23.1. Técnica

Encuesta. Esta técnica de investigación se baso en las declaraciones emitidas por una muestra representativa de una población establecida y que permitió conocer su opinión. Dado su enorme potencial como fuente de información, fue utilizada en esta investigación, para facilitar el análisis de las variables y contrastar las hipótesis de la investigación.

23.2. Instrumento

Cuestionario. Este instrumento, reúne dos requisitos esenciales para la recolección de datos, confiabilidad y validez; consistió en un listado de preguntas predeterminadas, utilizando la escala de Likert; la cual se respondió mediante la elección de una opinión concreta, de entre todas las alternativas que se establecieron, que facilitarían la posterior codificación (ANEXO N°03).

23.3. Confiabilidad

La confiabilidad, se obtuvo mediante el procedimiento de consistencia interna, utilizando el coeficiente de Alfa de Cronbach (0.73).

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.73	20

23.4. Fuentes de información

Para nuestro trabajo de tesis, las fuentes de información que se utilizaron, estuvieron conformadas por los diferentes textos bibliográficos de diversos

autores teóricos, además de trabajos virtuales de investigación, para la elaboración del marco referencial de cada una de las variables de estudio.

2.4. Procesamiento y análisis de investigación

Para la etapa de procesamiento y análisis de la información del presente trabajo de tesis, se realizó a través del SPSS, la cual fue la herramienta básica para la obtención de los resultados de la investigación. Asimismo, la hoja de cálculo Excel, permitió almacenar y mostrar los datos requeridos, de manera rápida y ordenada. La presentación ordenada de los datos, formaron parte del análisis de datos.

Para analizar la relación entre las variables cultura organizacional y cambio organizacional, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson.

Asimismo, para contrastar la hipótesis formulada, se utilizó la prueba de significación sobre una proporción (P_{sig}), de esta manera, se evaluó la existencia de la relación entre las variables de investigación, cultura organizacional y cambio organizacional.

3. RESULTADOS

Resultados obtenidos para establecer de qué manera se relaciona la filosofía organizacional con el cambio organizacional en el instituto superior Bitec.

1. En la entidad. ¿De qué manera su misión se relaciona con las reglas y procedimientos que guían el comportamiento de sus empleados?

Tabla 1.

Concepto	Frecuencia	Porcentaje válido
Nula	6	30%
Directa	6	30%
Muy directa	8	40%
Total	20	100%

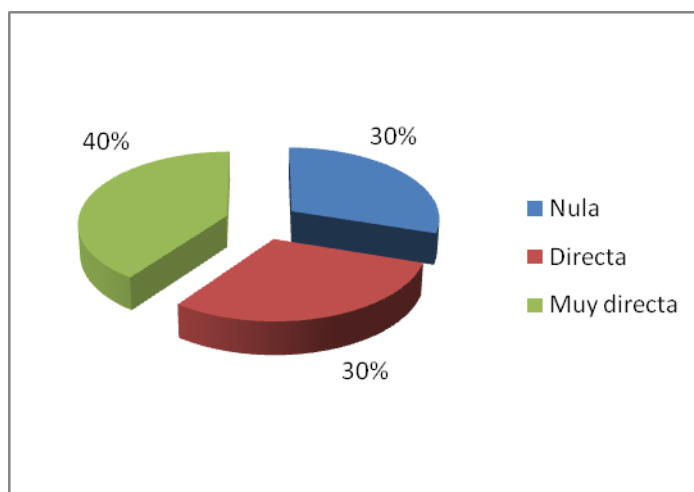


Figura 1.

En relación a la encuesta realizada podemos apreciar que, el 40% de los encuestados consideran que la misión institucional se relaciona de manera muy directa con las reglas y procedimientos que guían el comportamiento de los empleados en la organización. El 30% considera de manera directa, sin embargo, el 30% considera que es de manera nula.

2. En la entidad. ¿De qué manera sus valores institucionales tienen relación con el grado de centralización en la toma de decisiones de sus áreas directivas?

Tabla 2.

Concepto	Frecuencia	Porcentaje válido
Nula	4	20%
Directa	8	40%
Muy directa	8	40%
Total	20	100%

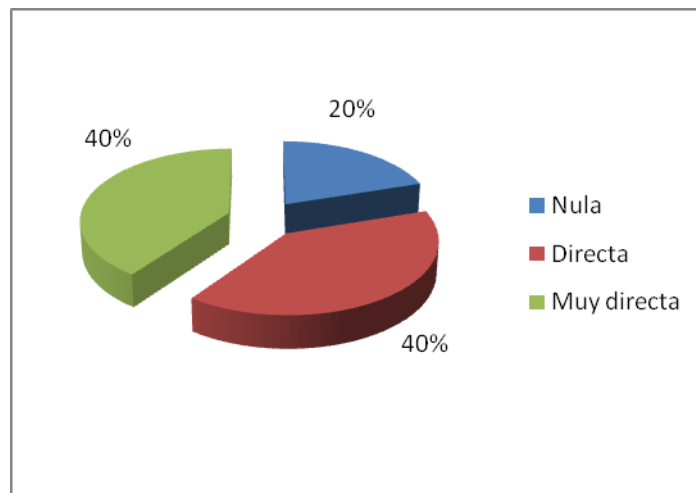


Figura 2.

En relación a la encuesta realizada podemos apreciar que, el 40% de los encuestados consideran que los valores institucionales se relacionan de manera muy directa con el grado de centralización en la toma de decisiones de las áreas directivas en la organización. El 40% considera de manera directa, sin embargo, el 20% considera que es de manera nula.

3. En la entidad. ¿De qué manera las habilidades, compromiso, desempeño y responsabilidad de sus colaboradores tiene relación con la tarea institucional?

Tabla 3.

Concepto	Frecuencia	Porcentaje válido
Nula	4	20%
Directa	8	40%
Muy directa	8	40%
Total	20	100%

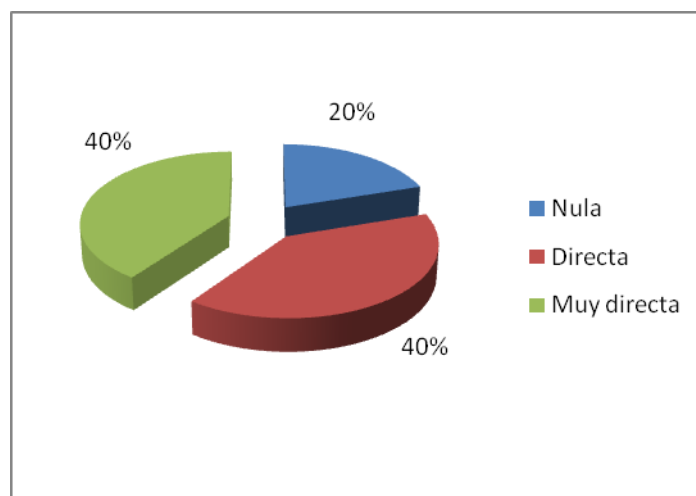


Figura 3.

En relación a la encuesta realizada podemos apreciar que, el 40% de los encuestados consideran que las habilidades, el compromiso, el desempeño y la responsabilidad de los colaboradores se relacionan de manera muy directa con la tarea institucional en la organización. El 40% considera de manera directa, sin embargo, el 20% considera que es de manera nula.

4. En la entidad. ¿De qué manera el cambio permanente en el comportamiento de sus colaboradores tiene relación con la visión institucional?

Tabla 4.

Concepto	Frecuencia	Porcentaje válido
Nula	5	25%
Directa	7	35%
Muy directa	8	40%
Total	20	100%

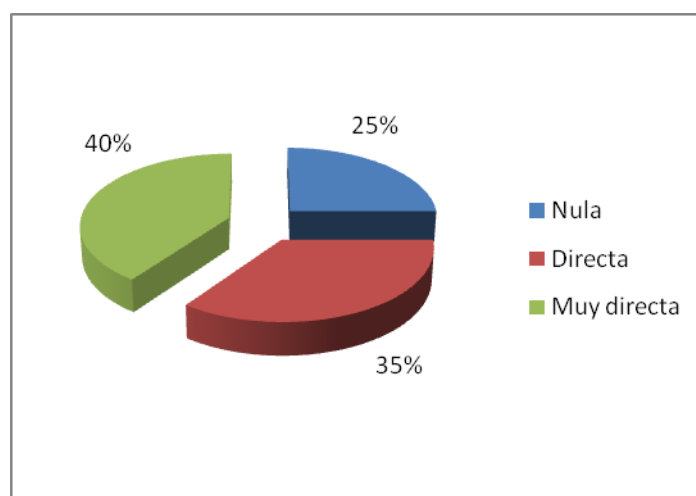


Figura 4.

En relación a la encuesta realizada podemos apreciar que, el 40% de los encuestados consideran que el cambio permanente en el comportamiento de los colaboradores se relaciona de manera muy directa con la visión institucional en la organización. El 35% considera de manera directa, sin embargo, el 25% considera que es de manera nula.

Resultados obtenidos para establecer de qué manera se relaciona la selección de personal con el cambio organizacional en el instituto superior Bitec.

5. En la entidad. ¿De qué manera el perfil de cada puesto de trabajo tiene relación con los contenidos y requisitos de sus puestos de trabajo?

Tabla 5.

Concepto	Frecuencia	Porcentaje válido
Nula	4	20%
Directa	6	30%
Muy directa	10	50%
Total	20	100%

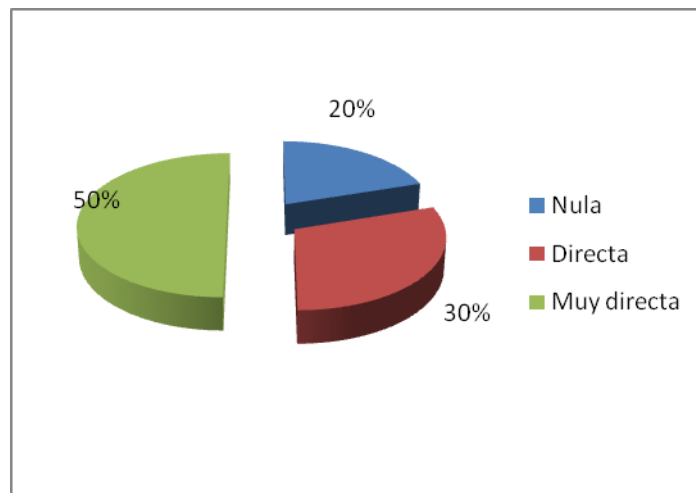


Figura 5.

En relación a la encuesta realizada podemos apreciar que, el 50% de los encuestados consideran que el perfil de cada puesto de trabajo de la institución se relaciona de manera muy directa con los contenidos y requisitos de los puestos de trabajo en la organización. El 30% considera de manera directa, sin embargo, el 20% considera que es de manera nula.

6. En la entidad. ¿De qué manera las actividades sistemáticas tienen relación con las características y requisitos de los colaboradores?

Tabla 6.

Concepto	Frecuencia	Porcentaje válido
Nula	4	20%
Directa	6	30%
Muy directa	10	50%
Total	20	100%

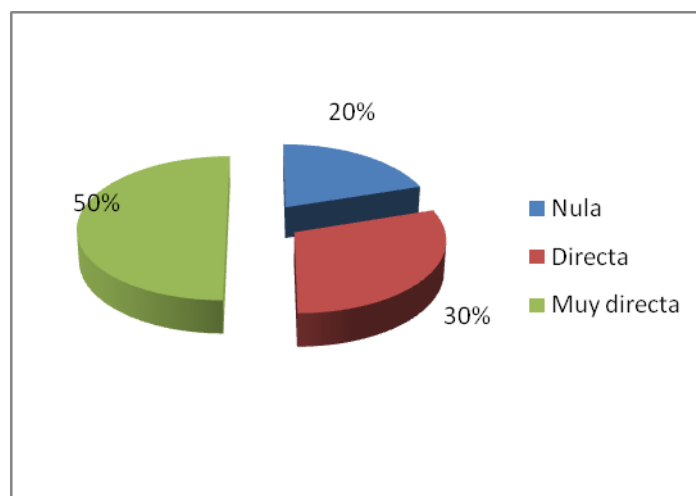


Figura 6.

En relación a la encuesta realizada podemos apreciar que, el 50% de los encuestados consideran que las actividades sistemáticas de la institución se relacionan de manera muy directa con las características y requisitos de los colaboradores en la organización. El 30% considera de manera directa, sin embargo, el 20% considera que es de manera nula.

Resultados obtenidos para establecer de qué manera se relaciona la alta dirección con el cambio organizacional en el instituto superior Bitec.

7. En la entidad. ¿De qué manera las intenciones y orientaciones globales de la alta dirección tienen relación con sus procesos de trabajo?

Tabla 7.

Concepto	Frecuencia	Porcentaje válido
Nula	5	25%
Directa	6	30%
Muy directa	9	45%
Total	20	100%

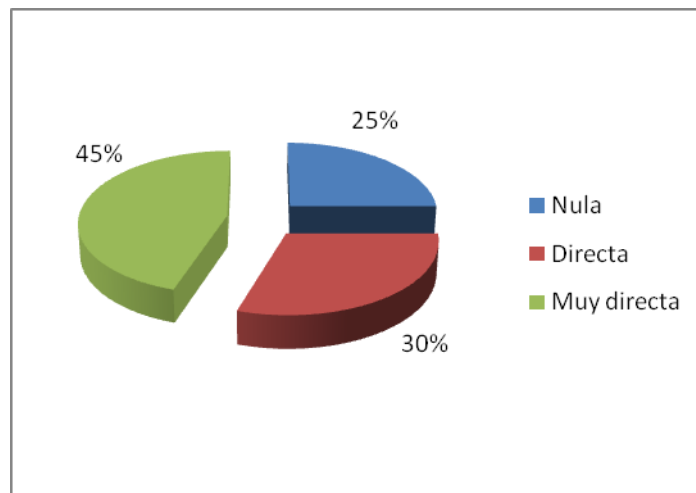


Figura 7.

En relación a la encuesta realizada podemos apreciar que, el 45% de los encuestados consideran que las intenciones y orientaciones globales de la alta dirección se relacionan de manera muy directa con los procesos de trabajo en la organización. El 30% considera de manera directa, sin embargo, el 25% considera que es de manera nula.

8. En la entidad. ¿De qué manera la elección e implementación de sus decisiones institucionales tienen relación con la formación de equipos?

Tabla 8.

Concepto	Frecuencia	Porcentaje válido
Nula	6	30%
Directa	8	40%
Muy directa	6	30%
Total	20	100%

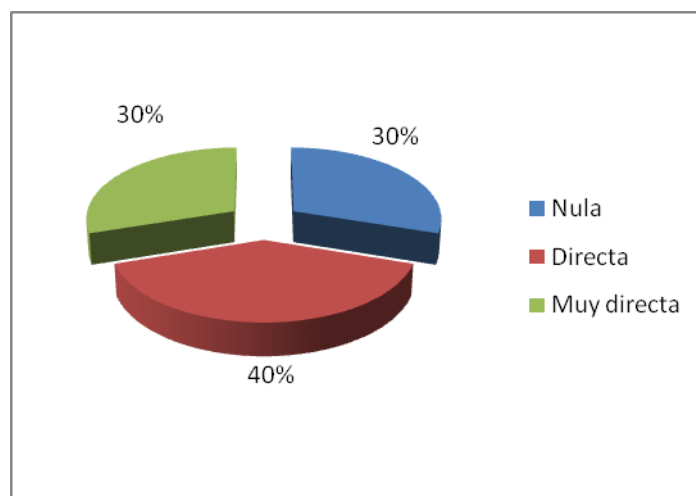


Figura 8.

En relación a la encuesta realizada podemos apreciar que, el 30% de los encuestados consideran que la elección e implementación de las decisiones institucionales se relacionan de manera muy directa con la formación de equipos en la organización. El 40% considera de manera directa, sin embargo, el 30% considera que es de manera nula.

9. En la entidad. ¿Cuál de los siguientes modelos de agrupación de puestos de trabajo tendría relación con las directrices de sus directivos?

Tabla 9.

Concepto	Frecuencia	Porcentaje válido
Por cliente	9	45%
Por proceso	6	30%
Por producto	5	25%
Total	20	100%

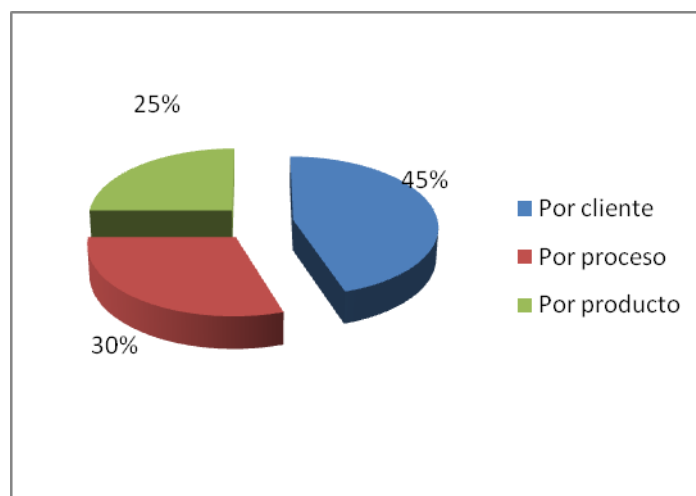


Figura 9.

En relación a la encuesta realizada podemos apreciar que, el 45% de los encuestados consideran que el modelo de agrupación de puesto de trabajo por cliente se relaciona con las directrices de los directivos en la organización. El 30% considera que el modelo es por proceso, y, el 25% considera que el modelo es por producto.

10. En la entidad. ¿Cuál de los siguientes métodos de establecer objetivos tendría relación con la toma de decisiones de sus directivos?

Tabla 10.

Concepto	Frecuencia	Porcentaje válido
Datos históricos	8	40%
Basados en el cliente	9	45%
Estándares del producto	1	5%
Basados en el competidor	2	10%
Total	20	100%

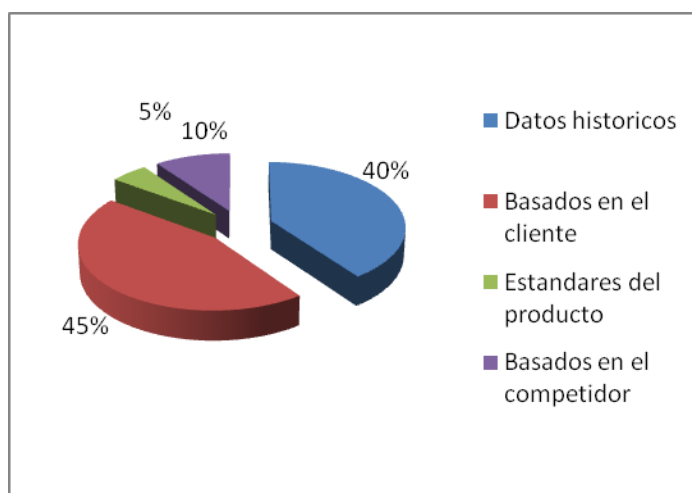


Figura 10.

En relación a la encuesta realizada podemos apreciar que, el 45% de los encuestados consideran que el método de establecer objetivos es el basado en el cliente se relaciona con la toma de decisiones de sus directivos en la organización. El 40% considera que es el método basado en datos históricos, el 10% considera que es el método basado en el competidor, y, el 5% considera que el modelo basado en estándares del producto.

Resultados obtenidos para establecer de qué manera se relaciona la socialización con el cambio organizacional en el instituto superior Bítec.

11. En la entidad. ¿De qué manera la total adaptación social de los colaboradores tiene relación con sus sentimientos, creencias y comportamientos?

Tabla 11.

Concepto	Frecuencia	Porcentaje válido
Nula	4	20%
Directa	7	35%
Muy directa	9	45%
Total	20	100%

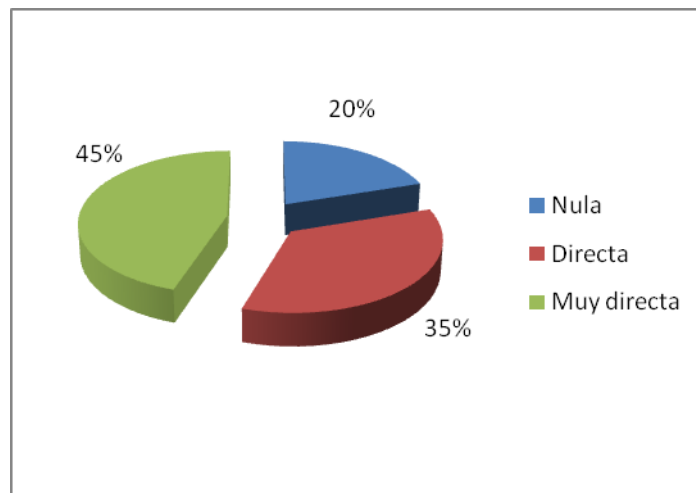


Figura 11.

En relación a la encuesta realizada podemos apreciar que, el 45% de los encuestados consideran que la adaptación social de los colaboradores se relaciona de manera muy directa con los sentimientos, creencias y comportamientos de los empleados en la organización. El 35% considera de manera directa, sin embargo, el 25% considera que es de manera nula.

12. En la entidad. ¿De qué manera la confrontación de las expectativas y realidad institucional tiene relación con el esfuerzo de sus colaboradores?

Tabla 12.

Concepto	Frecuencia	Porcentaje válido
Nula	2	10%
Directa	10	50%
Muy directa	8	40%
Total	20	100%

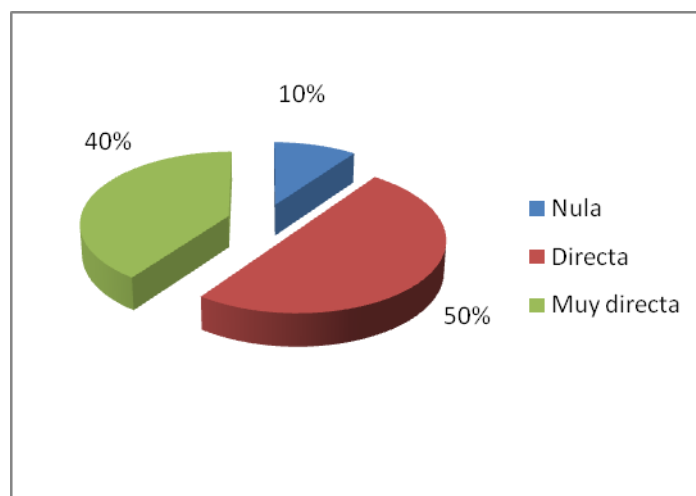


Figura 12.

En relación a la encuesta realizada podemos apreciar que, el 50% de los encuestados consideran que la confrontación entre las expectativas y realidad institucional se relaciona de manera directa con el esfuerzo de los colaboradores en la organización. El 40% considera de manera muy directa, sin embargo, el 10% considera que es de manera nula.

13. En la entidad. ¿Cuál de los siguientes tipos de equipos tendría relación con la adaptación de la manera de actuar y pensar de sus colaboradores?

Tabla 13.

Concepto	Frecuencia	Porcentaje válido
Equipo de solución de problemas	16	80%
Equipo de trabajo autodirigido	1	5%
Equipo multifuncional	3	15%
Total	20	100%

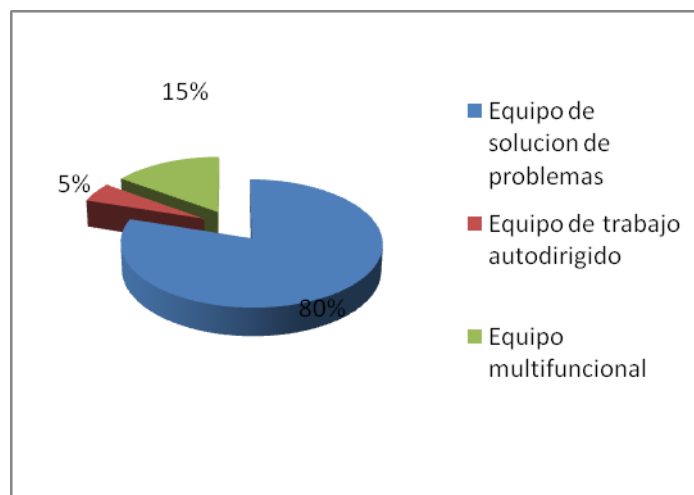


Figura 13.

En relación a la encuesta realizada podemos apreciar que, el 80% de los encuestados consideran que el tipo de equipo de solución de problemas se relaciona con la adaptación de la manera de actuar y pensar de los colaboradores en la organización. El 15% considera que es el tipo de equipo multifuncional, y, el 5% considera que es el tipo de equipo de trabajo autodirigido.

14. En la entidad. ¿De qué manera la autoridad y responsabilidad de sus cargos tienen relación con el grado de igualdad y comportamientos apropiados de sus colaboradores?

Tabla 14.

Concepto	Frecuencia	Porcentaje válido
Nula	4	20%
Directa	8	40%
Muy directa	8	40%
Total	20	100%

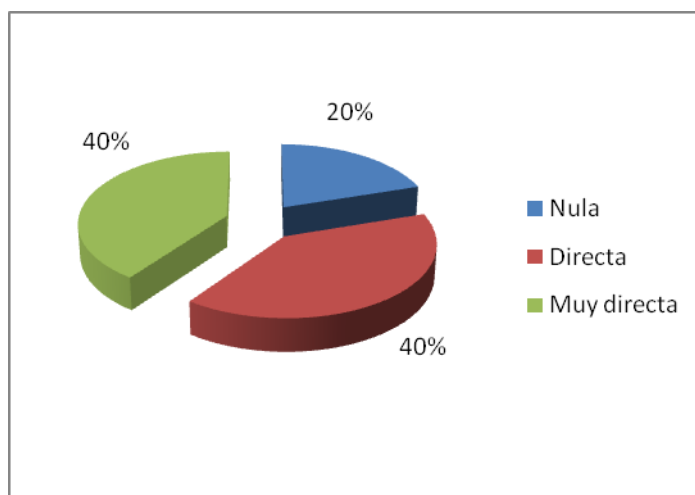


Figura 14.

En relación a la encuesta realizada podemos apreciar que, el 40% de los encuestados consideran que la autoridad y responsabilidad de los cargos se relaciona de manera muy directa con el grado de igualdad y comportamiento apropiados de los colaboradores en la organización. El 40% considera de manera directa, sin embargo, el 20% considera que es de manera nula.

Resultados obtenidos para establecer de qué manera se relacionan los artefactos culturales con el cambio organizacional en el instituto superior Bitec.

15. En la entidad. ¿De qué manera su historia y ceremonias institucionales tienen relación con el aprendizaje de sus colaboradores?

Tabla 15.

Concepto	Frecuencia	Porcentaje válido
Nula	1	5%
Directa	16	80%
Muy directa	3	15%
Total	20	100%

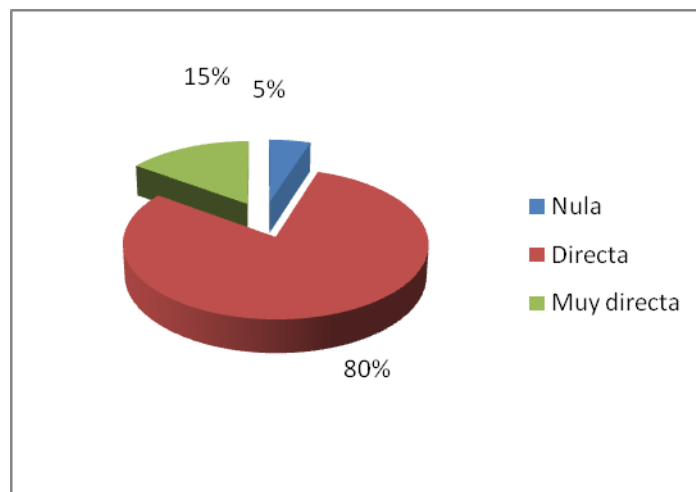


Figura 15.

En relación a la encuesta realizada podemos apreciar que, el 80% de los encuestados consideran que las historias y ceremonias institucionales se relacionan de manera directa con el aprendizaje de los colaboradores en la organización. El 15% considera de manera muy directa, sin embargo, el 5% considera que es de manera nula.

16. En la entidad. ¿De qué manera el grado de especialización de sus actividades laborales tiene relación con la identificación de los valores, actitudes y expectativas de sus colaboradores?

Tabla 16.

Concepto	Frecuencia	Porcentaje válido
Nula	4	20%
Directa	8	40%
Muy directa	8	40%
Total	20	100%

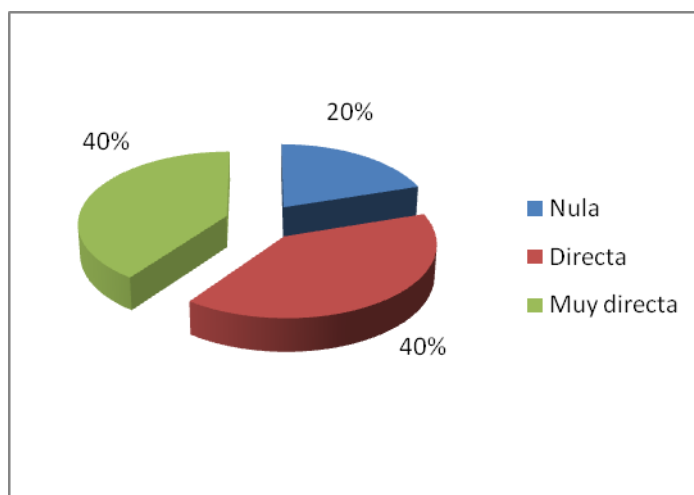


Figura 16.

En relación a la encuesta realizada podemos apreciar que, el 40% de los encuestados consideran que el grado de especialización de las actividades laborales se relaciona de manera muy directa con la identificación de los valores, actitudes y expectativas de los colaboradores en la organización. El 40% considera de manera directa, sin embargo, el 20% considera que es de manera nula.

Resultados obtenidos para establecer la correlación de las variables de estudio cultura organizacional y cambio organizacional

Para determinar el nivel de asociación o afinidad, entre las variables consideradas, se analizó a través del coeficiente de correlación de Pearson (r). El valor del coeficiente oscila entre 0 y 1, mientras más se acerque a 1, la relación entre las variables es más significativa.

Para tal efecto, se elaboró un cuadro estadístico de correlación, según los datos obtenidos en la aplicación del cuestionario de investigación; para luego aplicar la fórmula de correlación de Pearson, y determinar según la escala de oscilación, el grado de relación entre las variables: Cultura organizacional y Cambio organizacional.

Tabla 17.

nº	X	Y	XY	X ²	Y ²
1	4	3	12	16	9
2	4	3	12	16	9
3	4	3	12	16	9
4	4	3	12	16	9
5	3	3	9	9	9
6	4	3	12	16	9
7	4	3	12	16	9
8	4	3	12	16	9
9	4	3	12	16	9
10	5	4	20	25	16
11	5	4	20	25	16
12	5	3	15	25	9
13	4	3	12	16	9
14	5	4	20	25	16
15	5	4	20	25	16
16	4	3	12	16	9
17	4	3	12	16	9
18	5	4	20	25	16
19	4	4	16	16	16
20	5	4	20	25	16
Σ	86	67	292	376	229

Nota: X= cultura organizacional; Y= Cambio organizacional

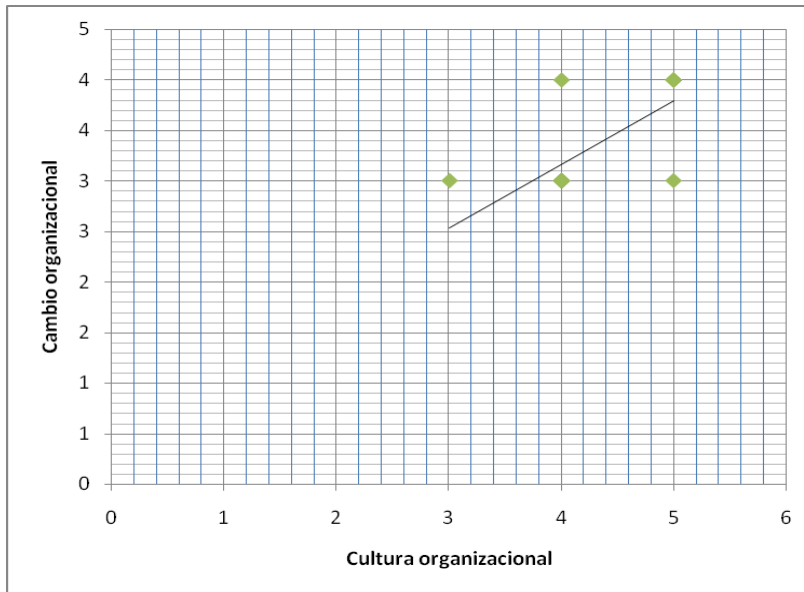


Figura 17.

Aplicación de la formula de correlación de Pearson (r)

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Donde:

Muestra (n) = 20

Suma x ($\sum x$) = 86

Suma y ($\sum y$) = 67

Suma xy ($\sum xy$) = 292

Suma x^2 ($\sum x^2$) = 376

Suma y^2 ($\sum y^2$) = 229

El valor para el coeficiente de correlación de Pearson es de 0.73 ($r = 0.73$). Según la escala de este valor oscila entre $\leq 0.50, 0.80 >$. Por lo tanto, dicho valor determina que existe una **buena correlación** positiva entre las variables de estudio: Cultura organizacional y Cambio organizacional.

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Análisis y discusión de los resultados obtenidos para establecer de qué manera se relaciona la filosofía organizacional con el cambio organizacional en el instituto superior Bitec.

El primer elemento en la construcción de una cultura organizacional es la filosofía de la organización. Por lo tanto, del análisis obtenido de los resultados que corresponden a este elemento, se ha identificado que la misión de la institución se relaciona de manera directa en un 70% con las reglas y procedimientos que orientan el comportamiento de los empleados en la organización (véase tabla 1). Al respecto, Robbins & Coulter (2010) consideran que, la definición de la misión obliga a los gerentes a identificar que es lo que tiene que hacer una organización en el negocio. Por otro lado, se ha determinado que las habilidades, el compromiso, el desempeño y la responsabilidad de los colaboradores se relaciona de manera directa en un 80% con la tarea institucional en la organización (véase tabla 3). Al respecto, Robbins & Coulter (2010) mencionan que, los gerentes deben diseñar los trabajos deliberada y concienzudamente para que reflejen las demandas del entorno cambiante, la tecnología de la organización y las destrezas, habilidades y preferencias de los empleados. Por consiguiente, la formulación de la misión de la organización, debe centrarse en guiar los comportamientos de los colaboradores; y, de la cual, nos permita determinar las habilidades y sobre todo las competencias, adecuadas de los colaboradores, para orientarlos hacia el logro de la competitividad institucional.

Así también, se ha identificado que los valores institucionales se relacionan de manera directa en un 80% con el grado de centralización en la toma de decisiones de las áreas directivas en la organización (véase tabla 2). Al respecto, Asimismo, Robbins (2014) manifiesta que, los valores son convicciones básicas de que un “modo peculiar de conducirse o estado final de la existencia es en lo personal, o socialmente, preferible que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado final de la existencia; y, por otro lado, Chiavenato (2012) manifiesta que, en muchas culturas organizacionales, los valores son creados originalmente por los fundadores de la organización. Por consiguiente, los valores institucionales guían el comportamiento de los colaboradores, además, orientan la forma de pensar en la

toma de decisiones de los directivos; y, el estilo del proceso en la toma de decisiones, sea centralizada o descentralizada es generalmente definida por los fundadores, en este caso, por el promotor y gerente de la institución.

Finalmente, se ha identificado que el cambio permanente en el comportamiento de los colaboradores en un 75% se relaciona de manera directa con la visión institucional en la organización (véase tabla 4). Al respecto Robbins & Coulter (2010) manifiestan que, casi todo el comportamiento es aprendido. Si queremos explicar, predecir e influir en el comportamiento, necesitamos entender como aprenden las personas. Por consiguiente, la identificación con la visión de la organización, se desarrolla en base a un proceso de aprendizaje; este proceso debe ser inculcado en los colaboradores, desde el momento que estos son seleccionados, y fortalecer dentro de la organización.

Análisis y discusión de los resultados obtenidos para establecer de qué manera se relaciona la selección de personal con el cambio organizacional en el instituto superior Bitec.

El segundo elemento en el desarrollo de una cultura organizacional, es la selección de personal. Por lo cual, del análisis obtenido en los resultados que corresponden a este elemento, se ha identificado que el perfil de cada puesto de trabajo de la institución se relaciona de manera directa en un 80% con los contenidos y requisitos de los puestos de trabajo en la organización (véase tabla 5). Al respecto, Chiavenato (2012) menciona que, la descripción del cargo, constituyen el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que el cargo exige a su ocupante; también llamados factores de especialización del cargo). Con esta información, el proceso de selección puede concentrarse en la investigación y evaluación de estos requisitos y en las características de los candidatos que se presentan. Por otro lado, también se ha identificado que, las actividades sistemáticas de la institución se relacionan de manera directa en un 80% con las características y requisitos de los colaboradores en la organización (véase tabla 6). Al respecto, Pardo (2012) manifiesta que, estos procesos constituyen los métodos de trabajo empleado por las organizaciones para aportar valor a sus clientes (externos e

internos). Por consiguiente, la selección de personal, deben estar orientados a la identificación de los colaboradores adecuados en cada puesto de trabajo; de esta manera, la organización, aumentara sus posibilidades de éxito en el desarrollo de sus procesos de trabajo, logrando el desempeño óptimo y el sentido de desarrollo profesional de los colaboradores; permitiendo alcanzar los objetivos empresariales.

Análisis y discusión de los resultados obtenidos para establecer de qué manera se relaciona la alta dirección con el cambio organizacional en el instituto superior Bitec.

El tercer elemento en el desarrollo de una cultura organizacional, es el análisis de la alta dirección. Por lo tanto, de acuerdo a los resultados obtenidos en relación a este elemento, se ha identificado que las intenciones y orientaciones globales de la alta dirección se relacionan de manera directa en un 75% con los procesos de trabajo en la organización (véase tabla 7). Al respecto, Koontz & Weihrich (2012) definen que, las políticas también forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan el pensamiento en la toma de decisiones. Por otro lado, también se ha identificado que las directrices de los directivos en la organización se relacionan de manera directa en un 45% con el modelo de agrupación de puestos de trabajo por cliente (véase tabla 9). Al respecto, Koontz & Weihrich (2012) describen que, cuando cada una de las actividades de una empresa a favor de sus clientes es puesta bajo la responsabilidad de un jefe de departamento, los clientes constituyen la base sobre la cual se agrupan las actividades. Por consiguiente, las políticas institucionales forman parte de los planes de la alta dirección, para guiar la toma de decisiones en la organización, en relación a los proceso de de trabajo, por lo tanto, estas políticas orientan a considerar y satisfacer todas las actividades de la institución hacia la satisfacción de los clientes, por lo cual, es necesario conocer las expectativas y anhelos de los mismos, para crear y fortalecer los lazos comerciales.

Así también, se ha identificado que la elección e implementación de las decisiones institucionales se relacionan de manera directa en un 70% con la formación de equipos en la organización (véase tabla 8). Por otro lado, también sea identificado

que, la toma de decisiones de sus directivos de la organización se relaciona de manera directa en un 45% con el método de establecer objetivos basados en el cliente (véase tabla 10). Al respecto, James (2010) describe que, fijar los objetivos de la calidad basados en el entorno externo (clientes), es afín con la filosofía de la calidad. El comportamiento cambiante del entorno externo significa que es cada vez más importante la información relativa a sus gustos, necesidades y poder adquisitivo. En consecuencia, el desarrollo de los objetivos de la calidad que no satisfagan estos requisitos conducirá a una ineficaz estrategia de calidad. Por consiguiente, todas las actividades que desarrolle la organización, deben estar orientados al cumplimiento de los requerimientos de los clientes; de esta manera, el conjunto de criterios para la toma de decisiones de los directivos, deben contener o estar basados en un valor institucional como una característica distintiva, la orientación hacia el cliente.

Análisis y discusión de los resultados obtenidos para establecer de qué manera se relaciona la socialización con el cambio organizacional en el instituto superior Bitec.

El cuarto elemento de análisis en el desarrollo de una cultura organizacional, es la socialización. Por lo tanto, de acuerdo a los obtenidos, podemos identificar que la adaptación social de los colaboradores se relaciona de manera directa en un 75% con los sentimientos, creencias y comportamientos de los empleados en la organización (véase tabla 11). Al respecto, Robbins (2014) sostiene que, este proceso de tres etapas tiene un impacto en la productividad del nuevo trabajador, en su compromiso con los objetivos de la organización y en la decisión final de quedarse. Por otro lado, también se ha identificado que, la conformación de equipos de solución de problemas se relaciona en un 80% con la adaptación de la manera de actuar y pensar de los colaboradores en la organización (véase tabla 13). Al respecto, Robbins & Coulter (2010) manifiestan que, son equipos del mismo departamento o área funcional, involucrados en esfuerzos para mejorar las actividades laborales o para solucionar problemas específicos. Los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre cómo mejorar procesos y métodos de trabajo. Por consiguiente, el

proceso de adaptabilidad de los colaboradores en las organizaciones, cumple un papel importante, en primer lugar para lograr la cohesión e integración de los colaboradores, para conocer y moldear sus actitudes y en segundo lugar, fortalecer los valores y las políticas institucionales, para desarrollar el potencial de los miembros de la organización; de esta manera, la conformación de equipos de trabajo, tendrán el efecto deseado en las organizaciones, porque estarán formados por colaboradores, con el deseo de contribuir hacia el desarrollo y competitividad de las organizaciones.

Así también, se ha identificado que, la confrontación entre las expectativas y realidad institucional se relaciona de manera directa en un 90% con el esfuerzo de los colaboradores en la organización (véase tabla 12). Al respecto, Robbins (2014) describe que, al entrar en la organización, el nuevo miembro pasa a la etapa de encuentro. El individuo confronta la posible dicotomía entre sus expectativas (sobre su jefe, compañeros y la organización en general) y la realidad. Si sus esperanzas son más o menos fundadas, en esta etapa solo se reafirma las impresiones anteriores. Sin embargo, no siempre sucede así. Cuando las expectativas y la realidad difieren, el nuevo empleado debe pasar por una socialización en que la se desprenda de sus concepciones antiguas y las sustituya con otras que la organización juzgue más deseables. Por consiguiente, la evolución y adaptación de los colaboradores, se debe considerar un paso fundamental; no tan solo en la adopción y modelado de sus comportamientos, sino también, en establecer un conjunto de metas y objetivos personales y profesionales, los cuales, el colaborador, sienta el deseo y el anhelo de alcanzar; de esta manera, estaremos garantizando el esfuerzo al máximo de nuestros colaboradores en el desarrollo de las actividades y el logro de los resultados en la organización.

Por último, también se ha identificado que, la autoridad y responsabilidad de los cargos se relaciona de manera directa en un 80% con el grado de igualdad y comportamiento apropiados de los colaboradores en la organización (véase tabla 14). Al respecto, Robbins & Coulter (2010) consideran que, la cadena de mando es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quien le reporta a quien. Para entender la cadena de mando, debe entenderse otros tres conceptos: autoridad, responsabilidad y

unidad de mando. La autoridad, se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente que hacer y esperar que lo haga. Cuando los gerentes asignan trabajo a los empleados, dichos empleados asumen una obligación para realizar cualquier tarea asignada. Esta obligación o expectativa de desempeño se conoce como responsabilidad. Por último, el principio de unidad de mando, establece que una persona debe reportarle solo a un gerente. Por consiguiente, el sistema de autoridad que establece la organización, es la que debe cumplir un rol importante, en la adaptación de los colaboradores a las concepciones de la institución, y, de su asimilación de manera gradual y consistente; una de esas concepciones, debe ser la responsabilidad; de esta manera, el grado de responsabilidad será interiorizado en cada uno de los colaboradores, por lo cual, esta forma de conducta será fundamental, para formar un equipo de trabajo que genere resultados positivos, y que además, participe de forma continua en el desarrollo de la organización.

Análisis y discusión de los resultados obtenidos para establecer de qué manera se relacionan los artefactos culturales con el cambio organizacional en el instituto superior Bitec.

El último elemento de análisis en el desarrollo de una cultura organizacional, son los artefactos culturales. Por lo tanto, de acuerdo a los resultados obtenidos en relación a este elemento, se ha identificado que las historias y ceremonias institucionales se relacionan de manera directa en un 95% con el aprendizaje de los colaboradores en la organización (véase tabla 15). Al respecto, Robbins (2014) manifiesta que, estas historias vinculan el presente y el pasado y explican y legitiman las prácticas actuales. En su mayor parte, estas historias surgen espontáneamente, pero algunas organizaciones tratan de manejar este elemento de aprendizaje de la cultura. Y, los ritos son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, que metas son las más importantes, que personas son importantes y cuales están de más. Por otro lado, también se ha identificado que el grado de especialización de las actividades laborales se relaciona de manera directa en un 80% con la identificación de los valores, actitudes y expectativas de los colaboradores en la organización (véase tabla 16). Al respecto, Robbins & Coulter

(2010) consideran que, en la especialización del trabajo, cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados. Por consiguiente, las historias y ceremonias de la organización, son un conjunto de instrumentos que permiten fortalecer y continuar con la adaptabilidad de los colaboradores con la organización; a través de la práctica continua de actividades laborales comunes en todas las áreas de la organización, lo cual permite que los colaboradores, se identifiquen con el área de trabajo y también con la organización en su totalidad. De esta manera, se coordinan los trabajos y garantizan los resultados esperados por la organización, hacia el logro de la competitividad empresarial.

Análisis y discusión de los resultados obtenidos para establecer la correlación de las variables de estudio cultura organizacional y cambio organizacional

En relación al grado de correlación de las variables de estudio, se ha identificado que el valor para el coeficiente de correlación de Pearson es de 0.73 ($r = 0.73$). Según la escala de este valor oscila entre ≤ 0.50 , $0.80 >$. Por lo tanto, dicho valor determina que existe una buena correlación positiva entre las variables de estudio: Cultura organizacional y Cambio organizacional. Por consiguiente, se establece que existe una relación directa de las variables, y que además, la variable de estudio independiente, incide en la variable de estudio dependiente. Es decir, la cultura organizacional incide en el cambio organizacional en la organización.

Análisis y discusión de los resultados obtenidos para demostrar la contrastación de la hipótesis de investigación

En relación a la contrastación de nuestra hipótesis formulada, se ha identificado que el valor del estadístico de contraste fue de 2.65 ($z=2.65$); y de acuerdo a las tablas de distribución normal estandarizada, el valor de la prueba de significación basada en una proporción, se tiene un valor de 0.0040 ($P_{sig} = 0.0040$). Por lo tanto, dado que $P_{sig} < \alpha$; se rechaza la H_0 y se mantiene, en consecuencia, la hipótesis de investigación H_1 . Por consiguiente, queda demostrado que nuestra hipótesis

formulada era la correcta, de esta manera, podemos confirmar la existencia de la influencia de la cultura organizacional en el cambio organizacional en la organización.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

La formulación de la visión, la misión y los valores en el instituto superior tecnológico Bitec se relacionan de manera directa en más del 50% con el cambio personal de la organización, estableciéndose que estos elementos de la cultura organizacional, es determinada por los fundadores y directivos de la organización, los cuales tienen una forma de toma de decisiones centralizada en la búsqueda y selección de personal, y sobre todo, en la orientación y la adaptación del comportamiento de los colaboradores.

La selección de personal de los colaboradores en el instituto superior tecnológico Bitec se relaciona de manera directa en más del 50% con el cambio tecnológico de la organización, estableciéndose que la cultura de la organización, carece de una adecuada identificación del contenido y especificaciones de los puestos de trabajo de la institución, limitando las probabilidades de mejora en el desarrollo de los procesos clave de trabajo de la institución.

Las decisiones de la alta dirección en el instituto superior tecnológico Bitec se relaciona de manera directa en más del 50% con el cambio estructural y personal de la organización, estableciéndose que la toma de decisiones en la alta dirección, consideran las necesidades y anhelos de sus clientes internos y externos; pero con un sistema de políticas que no reflejan la misión y los valores de la institución, las cuales desorientan la objetividad de los procesos de trabajo y la actitud de los colaboradores de la institución, para satisfacer la necesidad primordial de su población estudiantil.

El proceso de adaptabilidad de los colaboradores en el instituto superior tecnológico Bitec, cumple un papel importante y se relaciona de manera directa en más de un 50% con los cambios estructurales y personales de la organización, estableciéndose que a través de los valores y las políticas que desarrolla la institución, para moldear las actitudes y fomentar la integración de los colaboradores, lo cual permite el máximo esfuerzo y responsabilidad en el

desarrollo de las actividades de la organización, pero con un sistema de autoridad, coherente con los objetivos de la institución.

Los artefactos culturales como las historias y ceremonias del instituto superior tecnológico Bitec, se relacionan de manera directa en más del 50% con el cambio tecnológico y estructural de la organización, estableciéndose que estos elementos de la cultura organizacional, permiten fortalecer y continuar con la adaptabilidad de los colaboradores en la institución; a través de la práctica continua de actividades laborales, y lográndose coordinar los trabajos mejorando los resultados de los equipos de trabajo, bajo una orientación estable de las políticas y con un grupo humano adecuado para el desarrollo de las actividades institucionales.

5.2. Recomendaciones

Fortalecer el sistema eficaz de comunicación, para consolidar la visión, misión y valores de la institución, y se establezcan criterios de selección y orientación del personal, por lo cual mejore la adaptación del comportamiento de los colaboradores hacia el logro de los objetivos institucionales.

Mejorar el sistema de análisis y descripción de los puestos de trabajo y el perfil del puesto de trabajo de los colaboradores, para que se desarrollen adecuadamente los procesos de trabajo y alcanzar los resultados deseados en cada uno de las áreas de la institución.

Identificar la necesidad primordial de los clientes y establecer un sistema adecuado de políticas orientadas a construir y consolidar los procesos de trabajo en las áreas de la institución, con la finalidad de mejorar la toma de decisiones de los colaboradores, en correspondencia con los directivos y las gerencias de la organización.

Fortalecer el sistema de adaptabilidad de los colaboradores en cada una de las áreas de la organización, estableciéndose las autoridades y responsabilidades, para alcanzar una mejora en el grado de esfuerzo de los colaboradores, que a través de la integración de equipos de trabajo, contribuyan a lograr los objetivos de la organización.

Establecer un sistema apropiado de artefactos culturales en la organización, que permitan consolidar la adaptabilidad de los colaboradores a la filosofía de la institución, para lograr lo mejores resultados en cada uno de los procesos de trabajos que desarrollen, a través de políticas claras y el grupo humano apropiado.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bateman, T. & Snell, S. (2010). *Administración, Liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo* (Octava Ed). Mexico: McGraw – Hill/ Interamericana Editores S.A.
- Calderón A. Z. (2013). “*La cultura organizacional en la estabilidad laboral*”. (*Estudio realizado en lubricantes La calzada S.A.*). Recuperado de: <https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/6184/8H.1467.MG.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Cummings, T & Worley, C. (2010). *Desarrollo Organizacional y cambio* (Decima Ed). Mexico: Internacional Thomson Editores S.A.
- Del Carpio, A. (2017). “*Diagnóstico de la cultura corporativa y su impacto sobre el clima organizacional de una institución financiera, filial Arequipa, Arequipa 2016*”. Recuperado de: <https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/6184/8H.1467.MG.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Falcones, G. (2014). “*Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply chain Guayaquil de Nestle Ecuador*”. Recuperado de: <https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/6184/8H.1467.MG.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Forsyth, P. (2010). *Marketing. Las herramientas más novedosas* (Primera Ed). España: Lippa Solutions.
- Gatell, C. & Pardo J.(2014). *Éxito de un sistema integrado* (Primera Ed). España: AENOR.
- Hellriegel, D. Slocum, J. & Woodman, R. (2010). *Comportamiento organizacional* (Decima Ed). Mexico: Internacional Thomson Editores S.A.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2012). *Administración. Una perspectiva global* (Decima primera Ed). México: McGraw – Hill Interamericana Editores.
- Montaña, A. & Torres, G. (2015). “*Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero*”. Recuperado de:

<https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/6184/8H.1467.MG.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

- Munarriz, E. (2016). “*Gestión del talento humano como estrategia para alcanzar el cambio organizacional en las medianas y grandes empresas industriales en el Perú*”. Recuperado de: http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1139/T_MAESTRIA%20EN%20DESARROLLO%20ORGANIZACIONAL%20Y%20ALTA%20DIRECCION_07311633_MUNARRIZ_SILVA_EUGENIO%20ENRIQUE.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Norma Internacional ISO 9000:2015. (2015). *Sistema de gestión de la calidad, conceptos y vocabulario* (Primera Ed). Suiza: ISO 2015.
- Ortega, M. (2015). “*La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna, en el año 2013*”. Recuperado de: http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/1009/TM167_Ortega_Machaca_MS%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pardo J. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos* (Primera Ed). España: AENOR.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración* (Decima Ed). México: Pearson Education.
- Robbins, S. (2014). *Comportamiento organizacional* (Decima Ed). México: Pearson Educación.
- Stanford, N. (2010). *Diseño de organización. Como lograr compañías solidas* (Primera Ed). España: Lupp Solutions.

ANEXOS Y APÉNDICES

Anexo 01. Matriz de consistencia de la investigación.

Anexo 02. Matriz de operacionalización de variables de la investigación.

Anexo 03. Cuestionario de la investigación.

Anexo 01. Matriz de consistencia de la investigación.

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	OBJETO DE ESTUDIO	DISEÑO DE INVESTIGACION
<p>LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO SUPERIOR BITEC</p>	<p>¿De qué manera se relaciona la cultura de la organización con el cambio organizacional en el Instituto Superior Bitec?</p>	<p>Objetivo general Determinar de qué manera se relaciona la cultura de la organización con el cambio organizacional en el instituto superior Bitec.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Establecer de qué manera se relaciona la filosofía organizacional con el cambio organizacional en el instituto superior Bitec. b. Establecer de qué manera se relaciona la selección de personal con el cambio organizacional en el instituto superior Bitec. c. Establecer de qué manera se relaciona la alta dirección con el cambio organizacional en el instituto superior Bitec. d. Establecer de qué manera se relaciona la socialización con el cambio organizacional en el instituto superior Bitec. e. Establecer de qué manera se relacionan los artefactos culturales con el cambio organizacional en el instituto superior Bitec. f. Proponer la implementación del proceso de la cultura organizacional, para mejorar la adaptabilidad del cambio organizacional en el instituto superior Bitec. 	<p>La cultura organizacional se relaciona de manera directa con el cambio organizacional en el instituto superior Bitec.</p>	<p>Cultura Organizacional Cambio organizacional.</p>	<p>El nivel del trabajo de investigación, será descriptivo correlacional.</p> <p>El diseño de investigación transeccional correlacional-causal, porque describirá las relaciones entre las dos categorías</p>

Elaboración: propia

Anexo 02. Matriz de operacionalización de variables de la investigación.

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
CULTURA ORGANIZACIONAL	Robbins (2014) manifiesta que, hay un acuerdo general en que la cultura organizacional, es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Si se examina con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización.	La cultura organizacional consiste en la identificación de la filosofía organizacional, la cual guiara la selección de personal en la organización, así como la designación de la alta dirección, y los métodos de socialización, y por último, establecer los artefactos de cultura organizacional.	Filosofía organizacional	Valores	En la entidad. ¿De qué manera su misión se relaciona con las reglas y procedimientos que guían el comportamiento de sus empleados? En la entidad. ¿De qué manera sus valores institucionales tienen relación con el grado de centralización en la toma de decisiones de sus áreas directivas?
				Misión	
				Visión	
			Selección de personal	Perfil del puesto	En la entidad. ¿De qué manera el perfil de cada puesto de trabajo tiene relación con los contenidos y requisitos de sus puestos de trabajo?
				Incidentes críticos	
				Solicitud de personal	
			Alta Dirección	Toma de decisiones	En la entidad. ¿De qué manera las intenciones y orientaciones globales de la alta dirección tienen relación con sus procesos de trabajo?
				Políticas institucionales	
				Comportamiento político	
			Socialización	Llegada	En la entidad. ¿De qué manera la elección e implementación de sus decisiones institucionales tienen relación con la formación de equipos?
				Encuentro	
				Metamorfosis	
			Artefactos culturales	Historia	En la entidad. ¿De qué manera la total adaptación social de los colaboradores tiene relación con sus sentimientos, creencias y comportamientos? En la entidad. ¿De qué manera la confrontación de las expectativas y realidad institucional tiene relación con el esfuerzo de sus colaboradores? En la entidad. ¿De qué manera su historia y ceremonias institucionales tienen relación con el aprendizaje de sus colaboradores?
				Ritos	
				Lenguaje	
Símbolos materiales					

Elaboración: propia

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
CAMBIO ORGANIZACIONAL	<p>Stoner (1999) manifiesta que, el cambio planeado ha sido definido como el “diseño predeterminado y el establecimiento de una innovación estructural, un nuevo plan de acción o nuevas metas, o un cambio en la filosofía de operaciones, clima o estilo”. Por su puesto todas las organizaciones realizan adaptaciones estructurales menores como reacción a los cambios en sus entornos de acción directa y acción indirecta.</p> <p>Lo que distingue los cambios planeados de estos cambios reactivos es su alcance y magnitud. El cambio planeado aspira a preparar a la organización total, o a la mayor parte de ella, a adaptarse a los cambios significativos en las metas y dirección de la organización.</p>	<p>El cambio organizacional es la identificación de los elementos estructurales de la organización, así mismo, el grado tecnológico y las características personales, para generar una mejoría continua organizacional.</p>	Cambio estructural	Especialización del trabajo	<p>En la entidad. ¿De qué manera las habilidades, compromiso, desempeño y responsabilidad de sus colaboradores tiene relación con la tarea institucional?</p> <p>En la entidad. ¿De qué manera el cambio permanente en el comportamiento de sus colaboradores tiene relación con la visión institucional?</p> <p>En la entidad. ¿De qué manera las actividades sistemáticas tienen relación con las características y requisitos de los colaboradores?</p> <p>En la entidad. ¿Cuál de los siguientes modelos de agrupación de puestos de trabajo tendría relación con las directrices de sus directivos?</p>
				Departamentalización	
				Cadena de mando	
				Tramo de control	
				Centralización	
				Formalización	
			Puesto de trabajo		
			Cambio tecnológico	Equipos de trabajo	<p>En la entidad. ¿Cuál de los siguientes métodos de establecer objetivos tendría relación con la toma de decisiones de sus directivos?</p> <p>En la entidad. ¿Cuál de los siguientes tipos de equipos tendría relación con la adaptación de la manera de actuar y pensar de sus colaboradores?</p> <p>En la entidad. ¿De qué manera la autoridad y responsabilidad de sus cargos tienen relación con el grado de igualdad y comportamientos apropiados de sus colaboradores?</p> <p>En la entidad. ¿De qué manera el grado de especialización de sus actividades laborales tiene relación con la identificación de los valores, actitudes y expectativas de sus colaboradores?</p>
				Procesos de trabajo	
			Cambio personal	Actitudes	
				Motivación	
				Objetivos	
				Aprendizaje	

Elaboración: propia



INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

La aplicación del instrumento de investigación, se realiza con la finalidad de determinar la relación de la cultura organizacional con el cambio organizacional en el Instituto Superior Bitec. Sus respuestas serán completamente confidenciales en la aplicación del presente estudio. Muchas gracias.

Instrucciones:

Favor de contestar a todas las preguntas, encerrando en un círculo, la respuesta que más refleje su opinión.

OBJETIVO N°01.

Establecer de qué manera se relaciona la filosofía organizacional con el cambio organizacional en el instituto superior Bitec.

1. En la entidad. ¿De qué manera su misión se relaciona con las reglas y procedimientos que guían el comportamiento de sus empleados?
 - a. Muy indirecta
 - b. Indirecta
 - c. Nula
 - d. Directa
 - e. Muy directa

2. En la entidad. ¿De qué manera sus valores institucionales tienen relación con el grado de centralización en la toma de decisiones de sus áreas directivas?
 - a. Muy indirecta
 - b. Indirecta
 - c. Nula
 - d. Directa
 - e. Muy directa

3. En la entidad. ¿De qué manera las habilidades, compromiso, desempeño y responsabilidad de sus colaboradores tiene relación con la tarea institucional?
 - a. Muy indirecta
 - b. Indirecta
 - c. Nula
 - d. Directa
 - e. Muy directa

4. En la entidad. ¿De qué manera el cambio permanente en el comportamiento de sus colaboradores tiene relación con la visión institucional?
 - a. Muy indirecta
 - b. Indirecta
 - c. Nula
 - d. Directa
 - e. Muy directa



INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

OBJETIVO N°02.

Establecer de qué manera se relaciona la selección de personal con el cambio organizacional en el instituto superior Bitec.

5. En la entidad. ¿De qué manera el perfil de cada puesto de trabajo tiene relación con los contenidos y requisitos de sus puestos de trabajo?
 - a. Muy indirecta
 - b. Indirecta
 - c. Nula
 - d. Directa
 - e. Muy directa

6. En la entidad. ¿De qué manera las actividades sistemáticas tienen relación con las características y requisitos de los colaboradores?
 - a. Muy indirecta
 - b. Indirecta
 - c. Nula
 - d. Directa
 - e. Muy directa

OBJETIVO N°03.

Establecer de qué manera se relaciona la alta dirección con el cambio organizacional en el instituto superior Bitec.

7. En la entidad. ¿De qué manera las intenciones y orientaciones globales de la alta dirección tienen relación con sus procesos de trabajo?
 - a. Muy indirecta
 - b. Indirecta
 - c. Nula
 - d. Directa
 - e. Muy directa

8. En la entidad. ¿De qué manera la elección e implementación de sus decisiones institucionales tienen relación con la formación de equipos?
 - a. Muy indirecta
 - b. Indirecta
 - c. Nula
 - d. Directa
 - e. Muy directa

9. En la entidad. ¿Cuál de los siguientes modelos de agrupación de puestos de trabajo tendría relación con las directrices de sus directivos?
 - a. Por función
 - b. Por cliente
 - c. Por proceso
 - d. Por producto



INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

10. En la entidad. ¿Cuál de los siguientes métodos de establecer objetivos tendría relación con la toma de decisiones de sus directivos?
- Datos históricos
 - Basados en el cliente
 - Estándares del producto
 - Basados en el competidor

OBJETIVO N°04.

Establecer de qué manera se relaciona la socialización con el cambio organizacional en el instituto superior Bitec.

11. En la entidad. ¿De qué manera la total adaptación social de los colaboradores tiene relación con sus sentimientos, creencias y comportamientos?
- Muy indirecta
 - Indirecta
 - Nula
 - Directa
 - Muy directa
12. En la entidad. ¿De qué manera la confrontación de las expectativas y realidad institucional tiene relación con el esfuerzo de sus colaboradores?
- Muy indirecta
 - Indirecta
 - Nula
 - Directa
 - Muy directa
13. En la entidad. ¿Cuál de los siguientes tipos de equipos tendría relación con la adaptación de la manera de actuar y pensar de sus colaboradores?
- Equipo de solución de problemas
 - Equipo de trabajo autodirigido
 - Equipo multifuncional
 - Equipo virtual
14. En la entidad. ¿De qué manera la autoridad y responsabilidad de sus cargos tienen relación con el grado de igualdad y comportamientos apropiados de sus colaboradores?
- Muy indirecta
 - Indirecta
 - Nula
 - Directa
 - Muy directa



INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

OBJETIVO N°05.

Establecer de qué manera se relacionan los artefactos culturales con el cambio organizacional en el instituto superior Bitec.

15. En la entidad. ¿De qué manera su historia y ceremonias institucionales tienen relación con el aprendizaje de sus colaboradores?
 - a. Muy indirecta
 - b. Indirecta
 - c. Nula
 - d. Directa
 - e. Muy directa

16. En la entidad. ¿De qué manera el grado de especialización de sus actividades laborales tiene relación con la identificación de los valores, actitudes y expectativas de sus colaboradores?
 - a. Muy indirecta
 - b. Indirecta
 - c. Nula
 - d. Directa
 - e. Muy directa