

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“RELACIÓN DEL CAMBIO ESTRUCTURAL CON LA
CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA M.C
LLOVERA SAC EN EL AÑO 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

Autores:

Llovera Chavez, Mary Elita
Mejia Lara, Blanca Marilu

Asesor:

Econ. David Boñón Díaz

Cajamarca - Perú

2019

DEDICATORIA

Dedicamos esta tesis a Dios por habernos dado la vida y permitirnos el haber llegado a este momento tan importante de nuestra formación profesional, por los triunfos y momentos difíciles que nos han enseñado a valorar cada día más.

A nuestros padres por brindarnos su apoyo, por el amor, el esfuerzo, ejemplo y la fortaleza espiritual que nos brindan incondicionalmente.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Privada del Norte sede Cajamarca por habernos aceptado ser parte de ella y abierto las puertas para brindarnos oportunidades, gracias a cada maestro que hizo parte de este proceso integral de formación, que deja como producto terminado esta tesis que perdurara dentro de los conocimientos de las demás generaciones que están por llegar, finalmente agradecemos a los directivos de la Empresa M.C LLOVERA SAC por brindarnos todas las facilidades durante todo el proceso de la investigación.

Tabla de Contenidos

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
RESUMEN.....	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Realidad Problemática.....	8
1.2. Antecedentes	10
1.3. Bases Conceptuales.....	16
1.4. Formulación del problema	33
1.5. Objetivos	34
1.6. Hipótesis.....	34
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	35
2.1. Tipo de Investigación.....	35
2.2. Nivel de investigación.....	35
2.3. Diseño de Investigación.....	35
2.4. Variables de Estudio	36
2.5. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos).....	37
2.6. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos	37
2.7. Validez y confiabilidad del instrumento.....	38
2.8. Procedimiento	39
CAPÍTULO III. RESULTADOS	42
3.1. Objetivo general cambio estructural y la cultura organizacional	42
3.2. Pruebas	43
3.3. Objetivos específicos	44
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMEDACIOES.....	55
4.1. Discusión	55
4.2. Conclusiones	60
4.3. Recomendaciones	62
REFERENCIAS.....	63
ANEXOS.....	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cambio Estructural y la Cultura Organizacional	42
Tabla 2 Prueba de PEARSON.....	43
Tabla 3 Prueba de CHI CUADRADO	44
Tabla 4 Nivel de Cambio Estructural	44
Tabla 5 Nivel de Cultura Organizacional.....	46
Tabla 6: Capacidad organizativa/Cultura Organizacional	47
Tabla 7: Capacidad de comunicación / cultura organizacional	48
Tabla 8: Capacidad de planificación /Cultura Organizacional.....	49
Tabla 9: Capacidad de funcionamiento/Cultura Organizacional	50
Tabla 10: Innovación /Cambio Estructural	51
Tabla 11: Horizontalidad / Cambio Estructural	52
Tabla 12: Identidad /Cambio Estructural	52
Tabla 13: Orientación a Resultados/ Cambio Estructural	53
Tabla 14: Trabajo en equipo/ Cambio Estructural	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Nivel Cambio Estructural	45
Figura 2: Nivel de Cultura Organizacional	46

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación del cambio estructural con la cultura organizacional, el estudio fue realizado en la empresa M.C Llovera SAC en el año 2019, la cual tuvo como muestra a 45 colaboradores de la empresa.

La investigación realizada es de tipo básico con diseño no experimental con corte transversal, ya que no se utilizó ninguna fórmula, ni se manipularon las variables, el instrumento utilizado fue la hoja censal que consta de 28 preguntas, que se encuentran divididas: 12 para la primera variable y 16 para la segunda variable, el cual se midió mediante la escala de Likert para establecer el nivel de relación entre el cambio estructural con la cultura organizacional de los colaboradores.

Se estableció que el nivel de efectividad el cambio estructural en la empresa es de 68.9%, y el nivel de la cultura organizacional en los colaboradores es de 84.4%. Estos resultados se establecieron mediante el análisis del IBM SPSS 24.

Como resultado se obtuvo que a mejor cambio estructural mejor cultura organizacional, la Pearson tuvo como resultado 0,427 al ser mayor que 0 y menor que 1, la relación que existe entre las variables cambio estructural y cultura organizacional es directa, lo que indica que a mejor cambio estructural mayor es la cultura organizacional.

Finalmente, se consideró que en la investigación existe una relación directa entre el cambio estructural y la cultura organizacional, es decir que al tener un buen proceso de cambio también aumentaría el nivel de cultura en los colaboradores de la empresa.

Palabras claves: Cambio estructural y cultura organizacional.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

La resistencia al cambio puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Puede manifestarse de diversas maneras y en distintos niveles, tanto individual, grupal u organizacional. Nuestra vida diariamente es regida por un conjunto de costumbres, hábitos y modelos que afectan tanto a la forma de alimentarse y vestirse, como a la de trabajar o aun establecer relaciones con los demás.

Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones. No se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al propio futuro de la propia organización. Hay algunos cambios que vienen como un huracán y no pide permiso para entrar, provocando una rápida inestabilidad si no se está preparado para el cambio.

Las Organizaciones mundiales se encuentran sujeto a continuos cambios, muchos de ellos representan grandes amenazas para las Organizaciones, frente a ellas, cada compañía se ve en la necesidad de crear y desarrollar estrategias encaminadas a la obtención de ventajas comparativas. Eso implica que las organizaciones reconozcan sus fortalezas y potencialidades, así como sus oportunidades de crecimiento y competitividad que las haga mantenerse en el mercado, valorada por la sociedad, pero principalmente en contribuir con el desarrollo local de sus jurisdicciones.

El cambio estructural dentro de una organización puede provenir de factores internos o externos. La gestión del cambio eficiente requiere la habilidad para identificar las causas de los cambios estructurales en la organización. La capacidad de identificar los signos de que se acerca el cambio organizacional puede ayudarte a prepararte para el cambio y poner en práctica políticas que mantendrán la organización

en vías de crecimiento. Una continua adaptación cultural en las organizaciones, conlleva un cambio estructural que finalmente conduce a un incremento en continuidad de la competitividad. Todo ello quiere decir que el cambio estructural va influir significativamente en el comportamiento de la organización, de allí se deduce que las organizaciones por ser sistemas sociales poseen características propias que le permiten distinguirse unas de otras, transmitir un sentido de identidad a sus miembros y fomenta un vínculo de unión entre ellos. En los últimos tiempos, y a una velocidad, se han producido cambios en el entorno que han tenido profundo impacto en la vida de las Organizaciones.

En el Perú el cambio estructural y la cultura organizacional son dos variables presentes en las Organizaciones y en los individuos que laboran en ellas, el cambio estructural de una Organización va a depender del grado de conocimiento de la cultura organizacional en la que labora.

En cuanto la empresa M.C LLOVERA SAC ha producido un cambio estructural, la cual consiste en la evolución de la misma que corresponde al proceso de organización de los recursos (humanos, financieros y materiales) de los que dispone para alcanzar los objetivos deseados, con la finalidad de desarrollar un mejor crecimiento dependiendo de la eficacia de la cultura organizacional en cada colaborador para fomentar y plasmar un determinado logro competitivo, esto conlleva a identificarse con características tanto interno como externo a distinguirse de otras empresas.

1.2. Antecedentes

1.2.1. Antecedentes Internacionales

Suarez (2014) mencionó en su tesis titulada “la cultura organizacional en la Unidad de Negocios de Supply y Chan Guayaquil de Nestlé Ecuador” la cual consiste en dar a conocer los elementos que integran la cultura organizacional, así como también identificar cuáles son las debilidades y fortalezas de esta unidad de negocio, además aunque existe un alto ritmo laboral todos los miembros de la organización sienten un alto grado de compromiso con la empresa, por otro lado la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende a medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna.

En la presente investigación se concluye que la cultura organizacional es importante dentro de las organizaciones dado que, los colaboradores aprende de aquellas prácticas habituales y creencias que se realizan, siendo establecidas por medio de principios, reglas, la manera de comportarse y las expectativas; que son compartidas por todos los integrantes.

Según Jiménez (2016) en su tesina los 8 pasos de Kotter para gestionar el cambio mencionó que en el ámbito del mundo empresarial, es fundamental desarrollar “los 8 pasos de Kotter” para gestionar el cambio. Es objeto de este artículo explicar las fases planteadas por Kotter hasta alcanzar la implantación del cambio propuesto. Puesto que las reglas que propone, se infieren de cómo se comportan los individuos dentro del modelo de una organización, veremos que el sistema es extrapolable a otros entornos formados por colectivos estructurados jerárquicamente, aunque alejados del mundo empresarial. Los 8 pasos que propone son: Crear sentido de urgencia, formar

una coalición, crear visión para el cambio, comuniquen la visión, eliminar los obstáculos, asegurarse triunfos a corto plazo, construir sobre el cambio, anclar el cambio en la cultura de la empresa.

Montaña (2015) mencionó en su tesis “Caracterización de la Cultura Organizacional y Lineamientos Cambios en las Organizaciones, Caso Empresa Sector Minero”, la cual busca caracterizar la cultura organizacional de una empresa del sector financiero en Colombia y realizar orientaciones de acciones para el cambio organizacional de acuerdo con la estrategia de perdurabilidad establecida por Alta Dirección de dicha Empresa, para determinar los resultados se realizó un método de tipo inductivo deductivo aplicando encuestas a los colaboradores de la organización siempre buscando la mejor presentación tanto por áreas de la misma como por tipo de trabajos realizados.

Se concluye en la investigación que las organizaciones siempre buscan caracterizarse ser los mejores en el ámbito laboral por el compromiso de sus colaboradores y orientarlos frente al cambio para tener una estrategia exitosa de perdurabilidad en el campo laboral y por ende en la misma de acuerdo a los trabajos realizados.

1.2.2. Antecedentes Nacionales

Según Ortega (2015) en su tesis la resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de “alto de la alianza” – Tacna, en el año 2015 menciona en su trabajo de investigación desarrollado consideró como objetivo el determinar la influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño

laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, con la finalidad de generar alguna recomendación de mejora del comportamiento organizacional; para lo cual escogió una muestra de 64 personas, encontrándose que no existe una influencia significativa. Se encontró que el personal considera que presentaría un nivel alto de resistencia frente a situaciones de cambio organizacional; siendo las dimensiones “Factores individuales asociados al hacer” y “Factores individuales asociados al saber/conocer”, los aspectos más preocupantes.

En la investigación ya mencionada se concluye que muchas de las organizaciones van a tener una desconfianza, ya que muchos de los colaboradores tienden a dejarse llevar por ideas equivocadas y pensar que los reducirán o cambiarán de los puestos de trabajo; sin embargo, hay que tomar en cuenta que los directivos de las organizaciones deben plantear una comunicación efectiva entre los colaboradores y hacerles parte de los planes que tiene la misma y tener un éxito absoluto de ambas partes.

Atuncar (2018) mencionó en su tesis titulada Cultura organizacional y compromiso organizacional en el centro de salud Carlos Cueto Fernandini, Los Olivos (Tesis de maestría de la Universidad César Vallejo). El propósito de la indagación fue establecer la relación entre la cultura organizacional y el desempeño en el trabajo. El enfoque de la investigación fue cuantitativa y se empleó el método hipotético-deductivo. La población estuvo conformada por 124 integrantes, siendo la muestra 94 personas. Se empleó la encuesta como técnica y el instrumento utilizado fue el cuestionario. De acuerdo con los resultados obtenidos, el 19.1% del personal de salud considera una cultura débil, el 58.5% una cultura en el nivel medio y el 22.3% una cultura fuerte. Se concluyó que no existe una relación entre las variables, sin

embargo la dimensión aceptación de los riesgos y la dimensión orientación hacia las personas de la cultura organizacional tiene una relación positiva y débil con el desempeño laboral ($r=0.390$; $r=0.249$ y $p< 0.05$).

Se concluyó en la investigación que en algunas organizaciones no siempre se encuentra con el personal adecuado, ya que no tienen un compromiso laboral y tampoco cuentan con actitud positiva de innovación y crecimiento, ya que si podemos orientarlos primero a los colaboradores y tener una creencia y forma de direccionar desde el alto nivel de grado en este caso los gerentes, de acuerdo a ellos se podrá fomentar un compromiso y desempeño efectivo y por consecuencia un rumbo positivo de la organización.

Chávez, Cigüeñas y Martensen, (2016) realizaron la investigación de la tesis titulada: “La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios”, con el objetivo general de determinar el grado de relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional de los trabajadores de una empresa peruana de sector servicios. Se fundamenta en la propuesta de Rabelo et al. El estudio que sustenta esta tesis es de tipo cuantitativo, transversal y correlacional: transversal, porque la recolección de información se realizó en una sola medición, y correlacional porque busca evaluar el grado de asociación entre dos variables. La muestra estuvo compuesta por 59,1% varones y 40,9% mujeres de un total de 193 participantes. El rango de edad de la muestra estaba compuesto por un 25% correspondiente al grupo de edad de 18 a 30 años; un 47,7% de 31 a 40 años, y un 23,3% de 41 a más. Del mismo modo, es importante mencionar que 30% de la muestra contaba con un grado de instrucción

correspondiente a postgrado; un 58,8%, superior universitario; un 9,3%, técnico; y un 2,1%, secundaria completa. Concluyeron: La actitud predominante en la organización es la de aceptación ante el cambio organizacional, seguida por la actitud de temor ante el cambio y, en último término, la actitud de cinismo. Este resultado denota que se trata de una empresa con una disposición favorable hacia el cambio organizacional. El aporte de la investigación es la propuesta de mejora en las actitudes hacia el cambio organizacional.

En la investigación se concluye que aunque es muy difícil de lograr un cambio en las organizaciones teniendo en cuenta que lo que impacta en lo principal de los colaboradores como los valores, conductas, y normas las cuales se ha formado durante un periodo determinado y se sienten amenazados a concluirlos y tomar en cuenta que tienen que cambiar de un momento a otro un cambio de actitudes y comportamiento frente a ese cambio, hay una posibilidad de resistencia al cambio, sin embargo con una comunicación directa se podrá encontrar un mejor confort en la organización

Vaca & Silva (2014) mencionaron en su tesis titulada “Influencia del desarrollo de la cultura organizacional para generar competitividad dentro de las empresas” que la cultura organizacional es un aspecto importante para gestionar el conocimiento en la organización, ya que hace referencia a un patrón de conducta común. Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

Se concluyó en la investigación que las organizaciones pasan frecuentemente por un ciclo de vida que dentro de ellos pueden enfrentan algunos problemas de crecimiento, pero dentro de todo hay un aspecto importante el patrón de conducta frente al conocimiento de la organización y tener una actitud positiva.

1.2.3. Antecedentes Locales

Huamán (2014) mencionó en su Tesis titulada “La cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Sede de la Dirección Regional de Salud Cajamarca” que la cultura organizacional, es sin duda alguna el integrador de todas las organizaciones y por ende es uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano; de la aceptación de ella dependen los niveles de productividad y el logro de objetivos. En su Tesis de investigación resalta a la cultura organizacional como uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas, teniendo en cuenta que son la expresión de una realidad cultural, la cual sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben comportarse en ésta.

Se concluyó en la investigación que la cultura organizacional es un pilar muy importante en las organizaciones que desean hacerse competitivas de acuerdo al comportamiento de las personas y de esa manera genere la eficacia y la adaptación de estos a la productividad de la misma.

1.3. Bases Conceptuales

1.3.1. Cambio Estructural

Concepto del cambio estructural

Tomando como referencia a Robbins & Judge (2017) se puede definir el cambio organizacional como el proceso de transición, desde una situación actual a una futura, deseada por visualizarse como una mejora de capacidad organizativa, de comunicación, planificación y funcionamiento para el logro de principios e iniciativas institucionales. De manera que se producirá una etapa de desequilibrio, mientras se concreta el cambio que permita nuevamente el equilibrio, así mismo, el cambio como proceso es un fenómeno conceptualmente simple en el que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una situación ideal (objetivo) que identificamos como ventajosa.

Según Méndez (2018) el cambio, al igual que en los seres vivos, es una característica de la evolución de las organizaciones por la necesidad de adaptarse a nuevos requerimientos de su entorno, mercado, competencia, así como a la tecnología y el contexto de la sociedad en los que actúa (p. 111).

Algunos ejemplos de cambios en las organizaciones son:

- a. Cambiar personal (De cualquier nivel alto, medio o bajo)
- b. Poner en marcha nuevos procedimientos de trabajo.
- c. Modificar los horarios de trabajo
- d. Remodelar, reubicar o ampliar las instalaciones.
- e. Incorporar nuevas herramientas, maquinaria e instrumentos de trabajo.
(Tecnología).
- f. Cambiar las políticas, programas, presupuestos y planes.

- g. Reducción de personal.
- h. Cambio del domicilio de la empresa.
- i. Creación de nuevas unidades de negocios.
- j. Rediseñar, total o parcialmente la estructura organizacional.
- k. Adquirir nuevos negocios
- l. Fusionar empresas

Resistencia al cambio

Valdivieso (2017) la resistencia al cambio es la fuerza opositora que se genera al iniciar un proceso de cambio. Es altamente influenciada por la percepción de las personas, en relación a la forma en que ese cambio las afectará. Pero la resistencia no constituye en sí misma un hecho negativo, si se asume como una condición obligante basada en la evaluación continua de los supuestos que fundamenten el cambio.

Fuentes de la resistencia al cambio

Hay dos clases de fuentes de la resistencia al cambio que son las siguientes:

Fuentes individuales

- a. **Hábito.** Para afrontar las complejidades de la vida, utilizamos hábitos o respuestas programadas. Pero cuando nos enfrentamos al cambio, esta tendencia a responder en la forma acostumbrada se convierte en una fuente de resistencia.
- b. **Seguridad.** Las personas con mucha necesidad de seguridad tienden a resistirse al cambio, porque este amenaza su sensación de seguridad.
- c. **Factores económicos.** Los cambios en las tareas o en las rutinas establecidas de trabajo originan temores económicos si las personas creen que no serán

capaces de realizar las nuevas actividades o rutinas, en especial cuando el pago está en función de la productividad.

- d. **Miedo a lo desconocido.** El cambio sustituye lo desconocido por la ambigüedad y la incertidumbre.
- e. **Procesamiento selectivo de información.** Los individuos son responsables de procesar selectivamente la información para mantener sus percepciones intactas. Escuchan lo que quieren escuchar e ignoran la información que desafía al mundo creado por ellos.

Fuentes Organizacionales

- a. **Inercia estructural.** Las organizaciones cuentan con mecanismos creados como sus procesos de selección y regulaciones formales para generar estabilidad. Cuando una organización se enfrenta al cambio, esta inercia estructural actúa como contrapeso para restablecer la estabilidad.
- b. **Enfoque del cambio limitado.** Las organizaciones consisten en un número de subsistemas interdependientes. Es imposible modificar uno de ellos sin alterar los demás. Por tanto, los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema mayor.
- c. **Inercia de grupo.** Aun si los individuos quieren cambiar su comportamiento, las normas grupales podrían actuar como una limitación.
- d. **Amenaza a la pericia.** Los cambios en los patrones organizacionales podrían amenazar la pericia de grupos especializados.
- e. **Amenaza a las relaciones de poder establecidas.** Cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones amenaza las relaciones de poder establecidas desde hace mucho tiempo dentro de la organización.

Según Jones (2008) el cambio estructural es la meta del cambio organizacional es encontrar nuevas y mejor maneras de utilizar los recursos y capacidades para aumentar la capacidad de la organización de crear valor y, por lo tanto, de aumentar su desempeño, La estructura y la cultura organizacional son los principales medios o puntuales de referencia de los que se valen los gerentes para cambiar la organización con la intención de que se logre el estado futuro deseado.

- a. **Resistencia individual.** Las fuentes de resistencia al cambio residen en las características humanas básicas como las percepciones, las personalidades y las necesidades. Robbins (2009) señaló cinco razones por las cuales las personas se pueden resistir al cambio que son las siguientes: La primera es la costumbre: el individuo cuando se enfrenta al cambio, la tendencia a responder de la manera acostumbrada se convierte en fuente de resistencia. La segunda es la singularidad, es probable que las personas se resistan al cambio porque este amenaza su sentimiento de seguridad. La tercera son los factores económicos, los cambios en las actividades laborales o las rutinas de trabajo establecida pueden despertar temor económico si la gente se siente preocupada por no ejecutar las actividades nuevas de acuerdo a los estándares anteriores. La cuarta es el miedo a lo desconocido, los cambios reemplazan lo conocido por la antigüedad y la incertidumbre y la quinta el procesamiento selectivo de información, los individuos dan forma a su mundo por medio de sus percepciones.
- b. **Resistencia Organizacional.** Las organizaciones por naturaleza son conservadoras, se resisten de manera activa al cambio. Al respecto, se han identificado, Robbins (2009) seis fuentes centrales de resistencia en las

organizaciones: la inercia de la estructura, la cual plantea que las organizaciones tienen mecanismos internos para producir estabilidad. El enfoque limitado del cambio, las organizaciones están compuestas por una serie de subsistemas interdependiente. No se puede cambiar uno sin afectar a los otros.

Tipos del Cambio

Profundizando entonces sobre la aplicación del cambio, es pertinente, lo expresado por De Souza (2002) en el sentido que los cambios reales siempre está basado en una intencionalidad y tienen una lógica subyacente, que se corresponde con alguno de los siguientes tipos:

- a. **Formal.** parte de la premisa de que la organización y sus recursos, están totalmente ordenados, con el propósito de la rentabilidad y eficiencia. Bajo esta lógica el cambio se generará siempre desde el nivel estratégico.
- b. **Transcendental** el grupo asume conscientemente su realidad y apoya el cambio para adecuarse al entorno.
- c. **Inconsciente** se genera el cambio como expresión de elementos culturales, valores y símbolos colectivos.
- d. **Dialéctica** considera el cambio como un proceso natural, al margen de la intencionalidad. Estimula la expresión de los conflictos y contradicciones, para gerenciarlos y aplicar las soluciones pertinentes. Se considera que esta lógica es afín al desarrollo organizacional.

El cambio para recuperar la resistencia al cambio

Robbins (2013) se ha sugerido que los agentes de cambios usan tácticas para manejar la resistencia al cambio entre las cuales se tiene:

Educación y comunicación: la resistencia se puede reducir, comunicándose con los empleados para que la lógica de un cambio. Esta estrategia funciona si se presupone que la fuente de resistencia se reside en la falta de información o la mala comunicación. Asimismo se plantea a la participación, es poco común que las personas se resistan a una decisión de cambio en lo que han tenido parte. En este orden de ideas es importante destacar la facilitación y el apoyo: los agentes de cambio pueden ofrecer su gama de actividades de apoyo para reducir la resistencia. Cuando los empleados tienen temor y ansiedad, la asesoría y la terapia, la capacitación en habilidades nuevas puede facilitar la adaptación. Por último la negociación otra forma para que el agente de cambio maneje la resistencia potencial al cambio es dar algo de valor a cambio de que se reduzca la resistencia.

Modelos para manejar el cambio estructural

Se presentan tres modelos organizacionales para administrar el proceso de cambio organizacional, Según Bueno (2018) tomando en cuenta los autores posteriores

El Modelo de Cambio de Kurt Lewin.

Robbins (2009) Kurt Lewi define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, por lo que dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras).

La primera se refiere al descongelamiento, implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento. La segunda se

denomina cambio o movimiento y consiste desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización.

Modelo de investigación – acción

El modelo de investigación acción considera al cambio planeado como un proceso cíclico que involucra, Robbins (2009). La investigación – acción incluye el involucramiento profundo en los objetivos de cambio. Es decir, que las personas estarían involucradas en cualquier programa para el cambio deben involucrarse activamente en la determinación de cuál es el problema y en la participación para generar solución. Esta proporciona al menos dos beneficios específicos para una organización. El primero es que se centra en los problemas, dichos agentes del cambio mira objetivamente estos problemas y el tipo de problema de acción para cambiar. El segundo, se reduce la resistencia al cambio debido a la investigación de la acción involucra mucho a los empleados en el proceso.

Modelo del cambio planeado de la Faría Mello.

Faría Mello presentó un modelo de cambio planeado el cual divide, en fases o etapas de consultoría. La fase de entrada puede considerarse como algo que comienza a acontecer por lo menos en parte, antes del establecimiento del contrato. Es una especie de sub-fase del contacto. Igualmente, la consideran como la fase entre el primer contacto y el contrato inicial. Jairo (2010)

Dimensiones del cambio estructural

Capacidad Organizativa

Mercedes (2014) mencionó en su artículo titulado “Capacidad organizacional: Estrategia y valores” que la capacidad organizativa en el cambio

estructural es el potencial que tiene una organización para actuar y cambiar en busca de ventajas competitivas tratando de traducir los objetivos y las estrategias de la organización a todo el cuerpo de la misma, sincronizando los talentos con las necesidades de la organización.

Capacidad de comunicación

Para Nuñez (2009) la capacidad de comunicación en el cambio estructural es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las organizaciones son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados.

Capacidad de planificación

Chiavenato (2011) mencionó que la capacidad de planificación en el cambio estructural es el proceso por el cual se establecen directrices para la definición de planes de acción que le promoverán ventajas competitivas y sustentabilidad a largo plazo a la organización. Se basa en identificar los recursos potenciales, ordenar las competencias, identificar fortalezas y debilidades y establecer el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados.

Capacidad de funcionamiento

Redsteer (2014) mencionó que en el cambio estructural el rango relevante de la capacidad de funcionamiento se refiere a los niveles de actividad inferior y superior que una empresa espera para operar entre ellos durante períodos específicos. Esta gama tiene en cuenta la cantidad que probablemente le costará a la empresa operar, además de los ingresos generados.

1.3.2. Cultura organizacional

Apaza (2016) tomando en cuenta las teorías de (Robbins 2009) Planteó que: “La Cultura es el conjunto de valores, acciones, creencias y principios compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras”. A lo citado anteriormente se puede añadir que la cultura no es un factor apreciable a simple vista y mucho menos tangible, pero es de vital importancia que los miembros de la organización conozcan y comprendan el entorno laboral al cual pertenecen, con el fin de alcanzar los objetivos, las metas, la misión y la visión.

Por otro lado, Apaza (2016) tomando en cuenta las teorías de (Chiavenato 2007) presenta la cultura organizacional como las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Presenta la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

Tipos de Cultura Organizacional

Apaza (2016) tomando en cuenta las teorías de Hellriegel Don/ Slucum John (2004), describen las siguientes:

- a. **Cultura Burocrática.** Una organización que valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como una norma tiene una cultura burocrática. Sus miembros aprecian mucho los productos y servicios al cliente estandarizado. Las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad. Los gerentes conciben sus funciones como buenos coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas.

- b. **Cultura de clan.** Una cultura de clan logra la unidad por medio de un largo y profundo proceso de socialización. Los integrantes comparten el orgullo de ser parte de la membrecía. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconocen su destino común en la organización. Las metas, percepciones y tendencias de conducta fomentan la comunicación, la coordinación e integración. La riqueza de la cultura crea un ambiente en que pocas áreas quedan totalmente libres de las presiones normativas.
- c. **Cultura emprendedora.** Esta cultura no solo reacciona rápidamente a los cambios en el ambiente sino crea el cambio. La efectividad significa ofrecer productos y servicios nuevos y exclusivos. La cultura emprendedora suele asociarse con compañías pequeñas a medianas que todavía son administradas por sus fundadores.
- d. **Cultura de mercado.** La cultura de mercado se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes, especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado. En una cultura de mercado, las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales. No ejerce mucha presión sobre los miembros de la organización, pero cuando lo hacen, se espera que los miembros se ajusten a ella. La cultura de mercado está vinculada a las metas mensuales, trimestrales y anuales de desempeño, con base en las utilidades.

Clasificación de la Cultura Organizacional

Apaza (2016) tomando en cuenta las teorías de (Robbins 1996) la cultura organizacional de clasifica en:

- a. **Cultura débil:** En este tipo de cultura los individuos se identifican solo con su grupo de trabajo y si se sienten excluidos de ciertas actividades que se realizan

en la organización, porque las reglas son muy rígidas y existe elevada presión hacia los colaboradores.

- b. **Cultura fuerte:** Dentro de las culturas fuertes, existe un bajo nivel de presión hacia los colaboradores, lo que da lugar a que resuelvan los problemas a su cargo con toda libertad, consultando o realizando con la persona que ellos consideren que les sea de mucha ayuda, pero los mismos colaboradores se prestan a ayudarles. Las compensaciones que les otorgan se basan en su desempeño laboral ofreciéndoles altos cargos y por lo tanto buena remuneración, por lo que ellos hacen el mayor esfuerzo posible por ejecutar bien sus funciones, dando lugar a los conflictos funcionales o constructivos, porque todos buscan la manera de superarse, aportando grandes ideas de como mejoraría su funcionamiento la organización, siendo tomados en cuenta por las autoridades, generando un compromiso con algo superior al interés personal, ya que toda esa gran base de conocimientos será en beneficio de la organización.

Características de la cultura organizacional

Robbins (2009) propone siete características que deben ser consideradas dentro de cualquier organización, que al ser combinadas revelan la esencia de la cultura.

- a. **Innovación y aceptación del riesgo:** Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- b. **Atención a detalles:** Grado de en qué se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por detalles.

- c. **Orientación a Resultados:** Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugares de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
- d. **Orientación a la gente:** Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
- e. **Desempeño:** Es el grado en que la distribución de premios dentro de la organización (aumento salarial, promociones), se basa en principios relativos al desempeño.
- f. **Tolerancia al conflicto:** Es el grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupo de trabajo, como el deseo de ser honestos y francos ante la diferencia.
- g. **Estabilidad:** Es el grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status en contraste con el crecimiento.

Se debe tomar en cuenta las aportaciones creativas que puedan hacer los colaboradores para mejorar el funcionamiento de la organización y lograr los objetivos propuestos. Si todas las organizaciones relacionaran y pusieran en práctica estas siete características tendrían un personal altamente productivo, eficiente, sociable, responsable, y satisfecho con sus labores e identificado con la organización.

Modelos de la Cultura organizacional

Robbins (2009) desarrollaron los primeros cuatro modelos de cultura organizacional, y son los siguientes:

- a. **Cultura machista:** Es una cultura individualista que toma altos riesgos donde el entorno proporciona retroalimentación rápida acerca de si las acciones fueron correctas o incorrectas.

- b. **Cultura del trabajo arduo:** En este tipo de cultura la regla es la diversión y a la acción. Los colaboradores asumen pocos riesgos e incluso unos cuantos proporcionan retroalimentación rápida. Para tener éxito debe mantener un nivel de actividades con un nivel de riesgo relativamente bajo.
- c. **Cultura de poner en riesgo la organización:** Esta clase de cultura exige decisiones de gran riesgo y pasan varios años antes de que el entorno brinde una retroalimentación clara acerca de si la decisión fue correcta o no. Es una cultura de alto riesgo y retroalimentación lenta. Muchas organizaciones de alta tecnología.
- d. **Cultura del proceso.** Cuenta con poca o ninguna retroalimentación y para los empleados es difícil medir lo que hacen, se concentran en como se hizo el trabajo. Las organizaciones más sometidas a control, entidades gubernamentales.
- e. **Cultura del poder.** Las culturas del poder están ajustadas normalmente a organizaciones empresariales que apenas comienzan, donde los líderes son los únicos que tienen la visión e impulsan el desarrollo de la organización. Cuando las organizaciones crecen y son más complejas, se generan más exigencias que exigen la toma de múltiples decisiones que hacen inefectiva la cultura del poder. Cuando las culturas del poder se manejan en forma deficiente éstas son reguladas por el temor, con abuso del poder para ventajas personales de los líderes y sus seguidores, a menudo con muchas intrigas políticas y conflictos internos.
- f. **Cultura del rol (burocracia).** La cultura del rol sustituye racionalmente estructuras y sistemas derivados del poder puro. La cultura del rol bien manejada proporciona estabilidad, justicia, y eficiencia. Las personas están

protegidas de decisiones arbitrarias tomadas en la cima, y pueden dedicar sus energías a tareas en vez de la autoprotección, puesto que el trabajo es rutinario se hacen eficientes.

- g. **Cultura del logro.** En este tipo de cultura todas las personas desean hacer contribuciones significativas a su trabajo y a la sociedad y disfrutar su interacción con los clientes y compañeros de trabajo. Una organización de logros tiene reglas y estructuras y trabaja para servirle al sistema en vez de convertirse en un fin de sí misma.
- h. **Cultura del apoyo.** Esta clase de cultura depende de la confianza y el apoyo mutuos que constituyen la base fundamental de la relación entre el individuo y la organización. Estimulan el calor humano pero no el entusiasmo. Las personas trabajan en organizaciones de apoyo porque se interesan profundamente en los individuos para quienes trabajan, establecen relaciones más estrechas con sus clientes y compañeros, con comunicación abierta y de apoyo.

Dimensiones de la Cultura Organizacional

Innovación

Peter (2010) mencionó que la innovación en la cultura organizacional es el pilar que está marcando la pauta en el éxito de las organizaciones para poder corresponder de manera efectiva a la consecución de metas y objetivos organizacionales.

La horizontalidad

Cádiz (2016) la horizontalidad en la cultura organizacional es una práctica o propuesta organizacional que implica desarrollar o incentivar un poder de decisión o

de participación más o menos igualitario entre los individuos que conforman una organización. Busca una mayor interacción en el grupo para potenciar el liderazgo y la innovación. La estructura y la cultura organizacional son los principales medios o puntos de referencia de los que se valen los gerentes para cambiar la organización con la intención de que se logre el estado futuro deseado.

Identidad

Mendoza (2015) en cuanto a la identidad en la cultura organizacional juega un papel importante del fenómeno de transferencia, puesto que, la naturaleza de las conexiones o desconexiones emocionales es el equilibrio de la vida organizacional y la esencia de la identidad organizacional, la cual está influenciada por el pensamiento consciente como la forma en que se relacionan las personas en el trabajo, principalmente motivada por pensamientos y sentimientos inconscientes, su nacimiento depende de la transferencia de emociones que se dan bajo la estructura organizacional.

Orientación hacia los resultados

Cádiz (2016) mencionó que la orientación hacia los resultados en la cultura organizacional es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización e implica que las personas dotadas de esta competencia, se hallan orientadas hacia los resultados y poseen una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y sus exigencias, no vacilan en afrontar objetivos desafiantes y en asumir riesgos calculados, recaban la información necesaria para reducir la incertidumbre y descubrir formas más adecuadas de llevar a cabo las tareas en las que se hallan implicados. Buscan información con

respecto a sus logros, es decir buscan una retroalimentación y no solo a nivel económico.

Trabajo en equipo

Se denomina trabajo en equipo en la cultura organizacional a la mutua colaboración de personas a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado, según Definición ABC (2007)

Trabajo en equipo puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo. (Trabajo en Equipo.com, s.f.)

1.3.3. Cambio estructural en la cultura organizacional.

Tomándolo en cuenta lo que mencionó Montaña (2015) que el Cambio Organizacional surge junto al esfuerzo de la compañía de incrementar su efectividad. También tomando el apoyo la teoría de (Huse and Cummings, 1985, p. 4) lo definen como el “cambio en el carácter de la organización que significativamente altera su desempeño”

Según Alvarado (2013) mencionó que el enfoque de la cultura organizacional (CO) podía ayudar a analizar el proceso, ya que como construcción social ofrece un marco de referencia para comprender el comportamiento de los individuos y de la organización. Aunque los estudios sobre CO han mostrado su importancia para el desempeño, la mayoría de ellos se ha desarrollado en el marco de empresas con el modo tradicional de propiedad, son escasas las investigaciones sobre organizaciones

auto-gestionadas y se limitan a describir las propiedades de la CO pero no buscan las especificidades de sus elementos constitutivos.

A pesar de esta larga tradición, el concepto de cultura organizacional tiene un origen relativamente reciente. Hasta antes de 1980, eran pocos los autores que estudiaban la cultura organizacional, sin embargo, a partir de esta década aparecieron una serie de libros como “Teoría Z” de William Ouchi, “El secreto de la técnica empresarial japonesa” de Richard Pascale y Anthony Athos, “En busca de la excelencia” de Thomas Peters y Robert Waterman, entre otros, que hicieron común en el ámbito de la administración conceptos tales como “valores”, “creencias”, “principios”, ligados íntimamente al concepto de “cultura organizacional” o de “cultura corporativa”.

A partir de entonces se toma conciencia de la importancia que revise la cultura para una organización, según Ahumada (2001) tomando la teoría de (Andrede 1991), no existe una organización sin cultura; esta puede ser fuerte o débil, manifiesta o encubierta, más o menos compartida y asumida, adecuada o inadecuada para el logro de la eficiencia y de la productividad organizacional, pero el hecho es que siempre está ahí.

Contreras (2015) en esta perspectiva, la cultura organizacional ya no solo se conoce como un término básico en administración, entorna el comportamiento clave de las organizaciones, que van orientadas a crear ventajas competitivas frente a sus competidores y valor agregado en la misma. Luego tomando la definición y propósito de la cultura organizacional es resumida con lo que nos describe a continuación el autor:

“Dentro de la cultura organizacional se debe fomentar un espíritu empresarial caracterizado por su fuerza vital, deseo de superación y progreso, capacidad de identificar oportunidades, visión de futuro, habilidad creadora e innovadora, aceptación y propensión al cambio, iniciativa, libertad-autonomía-autogobierno, capacidad de toma de decisiones con información incompleta, convicción de confianza en sus facultades, actitud positiva hacia el éxito, compromiso-confianza-perseverancia, coraje para enfrentar situaciones inciertas y para correr riesgos, capacidad de realización, capacidad de administrar recursos, practicabilidad y productividad, capacidad de control, inconformismo positivo, soluciones y no problemas, responsabilidad-solidaridad-ética, capacidad de integrar hechos y circunstancias y liderazgo” Valera (2016)

Álvarez (2001) la cultura y el clima organizacional como Factores Relevantes en la Eficacia del Instituto de Oftalmología. Tomando en cuenta la teoría de (Phegan, 1998, p.p 13) mencionó que en toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable. La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, solo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y por ende determinara la cultura organizacional en el que se lograra la misión de la institución.

1.4. **Formulación del problema**

¿Cuál es la relación del cambio estructural con la cultura organizacional de la Empresa M.C Llovera SAC en el año 2019?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar la relación del cambio estructural con la cultura organizacional de la Empresa M.C Llovera SAC en el año 2019.

1.5.2. Objetivos Específicos

- a. Identificar el nivel del cambio estructural en la Empresa M.C Llovera SAC en el año 2019.
- b. Identificar el nivel de la cultura organizacional de los colaboradores de la Empresa M.C Llovera SAC en el año 2019.
- c. Identificar la relación de las dimensiones del cambio estructural con la cultura organizacional.
- d. Identificar la relación de las dimensiones de la cultura organizacional con el cambio estructural.

1.6. Hipótesis

El cambio estructural tiene una relación significativa con la cultura organizacional de la Empresa M.C Llovera SAC en el año 2019.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de Investigación.

La investigación es de tipo básico con enfoque mixto

“La investigación básica, conocida también como investigación teórica, está destinada a aportar un cuerpo organizado de conocimientos científicos, se preocupa por recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento teórico – científico” Valderrama (2002, p.164).

Las investigaciones con enfoque mixto como afirma Hernández, Fernández y Baptista (2014) consisten en la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativas y cualitativas conserven sus estructuras y procedimientos originales. Alternativamente, estos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio.

2.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación es correlacional, ya que se busca identificar la relación existente entre la variable Cambio Estructural y la variable Cultura Organizacional de la Empresa M.C Llovera SAC en el año 2019

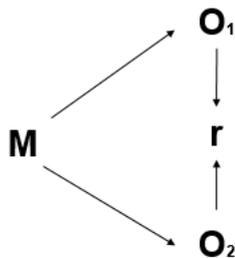
Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), un estudio de nivel correlacional tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o dos variables, en una muestra o contexto en particular.

2.3. Diseño de Investigación

El diseño correspondiente a la presente investigación es no experimental de corte transversal.

“No experimental, debido a que la investigación se lleva a cabo sin manipular las variables. En este diseño, la población muestral es observada en su ambiente natural y en su realidad y no se somete a ninguna manipulación” Valderrama (2002, p.178).

Por otro lado la investigación es de corte transversal. “Se recolectan datos en un solo momentos en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.154).



Donde:

M: muestra (45 colaboradores de la Empresa M.C Llovera SAC). Considerado toda la población.

O1: Variable 1: Cambio Estructural.

O2: Variable 2: Cultura Organizacional.

r: relación entre ambas variables.

2.4. Variables de Estudio

Variable 1: Cambio Estructural

Variable 2: Cultura Organizacional

2.5. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

Población:

Está conformada por 45 colaboradores de la Empresa M.C Llovera SAC en el año 2019.

Muestra:

Considerando que la población es pequeña, la muestra está conformada por el 100% de la población, es decir, los 45 colaboradores de la Empresa M.C Llovera SAC.

En la presente investigación se optó por el muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que dicho muestreo fue más accesible y facilitó la aplicación del censo.

Es aquel con el cual se seleccionan las unidades muestrales de acuerdo a la conveniencia o accesibilidad del investigador. Este muestreo se puede utilizar en los casos en que se desea obtener información de la población de manera rápida y económica (Tamayo, 2010, p.7).

Unidad de estudio

Cada colaborador de la Empresa M.C Llovera SAC

2.6. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

2.6.1. Técnica

La técnica a utilizar en la presente investigación será el censo, que consta de 12 preguntas para la primera variable y 16 preguntas para la segunda variable la cual será aplicada a toda nuestra población de 45 colaboradores, esta técnica es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz.

El censo se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. La recogida de datos se realiza a través de un cuestionario, instrumento de recogida de datos (López y Fachelli, 2015, p.7).

Instrumento

Como instrumento para la recolección de datos se tiene la hoja censal, el cual está conformado por 12 preguntas referidas a las dimensiones de la variable Cambio Estructural y 16 preguntas referidas a las dimensiones de la variable Cultura Organizacional, considerando la siguiente escala de Likert valorativa para el desarrollo de esta:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Indeciso
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

Los resultados han sido procesados en el programa IBM SPSS Statistics 24, el cual está diseñado con fines de estudios estadísticos para tabular y graficar con la finalidad de obtener un análisis sintetizado de los resultados.

2.7. Validez y confiabilidad del instrumento.

La confiabilidad, se refiere al grado en que el instrumento en su aplicación repetido en el mismo individuo u objeto produce resultados iguales. Generalmente, puede ser medido mediante la consistencia interna (coeficiente Alpha de Cronbach) que mide la precisión con la que los ítems de la escala miden el constructo en estudio.

Asimismo, la validez se refiere al grado en que el instrumento mide la variable que pretende medir (Paniagua, 2015, p. 10).

Así mismo, se medirá la confiabilidad del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, lo que permitirá demostrar la fiabilidad de la hoja censal. De la misma manera, se realizó una prueba piloto a 10 colaboradores de la Empresa M.C Llovera SAC, los cuales representan el 20% de la muestra en estudio, la prueba antes mencionada tuvo por finalidad medir la validez y confiabilidad del instrumento, el resultado obtenido fue un coeficiente de 0.779.

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.779	.778	28

Fuente: IBM SPSS24.

2.8. Procedimiento

Para la obtención de la información se tomará en cuenta lo siguiente:

- Aplicación de prueba piloto: se realizó mediante la aplicación de un cuestionario a 10 trabajadores de la Empresa M.C Llovera SAC. Con la finalidad de obtener la fiabilidad del instrumento.
- Aplicación de la hoja censal: se aplicó el instrumento a los 45 colaboradores de la Empresa M.C. Llovera SAC, para obtener datos importantes que ayuden a alcanzar los objetivos de la investigación.
- Codificación: tomando en cuenta la escala valorativa de Likert, se asignó un número a cada posible respuesta de los colaboradores, para facilitar el registro de información.

- d. Creación de Base de Datos: se consolidaron los datos obtenidos en una hoja de cálculo de Excel, con el objetivo de sistematizar la información.
- e. Obtención de resultados: con la información seleccionada se realizó el uso del Excel y del IBM SPSS24, se generaron tablas de frecuencia y figuras las que ayudarán a cumplir con los objetivos de la investigación mediante su correcta interpretación.
- f. Extensión de niveles. Para la contabilización de la información se utilizó la metodología del rango de amplitud en la que se utiliza la siguiente formula.

$$Rango = \frac{Puntaje\ Max - Puntaje\ Min}{\#Niveles}$$

Se encuentra dividido de la siguiente manera:

Nivel de cambio estructural	Puntajes
(60-12)/3 = 16	
Bajo	(12-28)
Nivel medio	(29-45)
Nivel alto	(46-62)

Nivel de cultura organizacional	Puntajes
(80-16)/3 = 21	
Nivel bajo	(16-37)
Nivel medio	(38-59)
Nivel alto	(60-81)

Finalmente se hizo la respectiva selección de variables esto se hizo de acorde a un cuadro estadístico con las respectivas preguntas, variables y al finalizar se obtuvo el nivel de cambio

estructural y cultura organizacional. El cuál es el resultado final y se dio por concluidos los resultados estadísticos.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Objetivo general cambio estructural y la cultura organizacional

Tabla 1: Cambio estructural y la cultura organizacional

Relación entre el cambio estructural y la cultura organizacional

		Nivel de Cultura Organizacional			Total	
		Bajo	medio	alto		
Nivel de Cambio Estructural	Bajo	Recuento	1	0	0	1
		% del total	2,2%	0,0%	0,0%	2,2%
	Medio	Recuento	0	3	10	13
		% del total	0,0%	6,7%	22,2%	28,9%
	Alto	Recuento	0	3	28	31
		% del total	0,0%	6,7%	62,2%	68,9%
Total	Recuento	1	6	38	45	
	% del total	2,2%	13,3%	84,4%	100,0%	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa M.C. Llovera SAC en el año 2019

Interpretación:

Según los resultados sobre la relación entre el cambio estructural y la cultura organizacional se evidencia que del 100% de los encuestados de La empresa M.C Llovera SAC, el 68.9% manifestó tener un nivel alto, mientras que el 2.2% manifestó un nivel bajo para el cambio estructural y la cultura organizacional. Esto nos da entender que la gran parte de los encuestados manifiesta que el cambio estructural en la empresa ha fomentado un proceso enriquecedor para tener un buen desempeño en el mercado laboral y por ende en la cultura un gran acogimiento de los colaboradores, ya que tienen la visible motivación para trabajar en comunión y tener un buen éxito de la empresa.

3.2. Pruebas

Tabla 2: Prueba de PEARSON

Prueba de PEARSON

		Correlaciones	
		Nivel de Cambio Estructural	Nivel de Cultura Organizacional
Nivel de Cambio Estructural	Correlación de Pearson	1	,427**
	Sig. (bilateral)		,003
	N	45	45
Nivel de Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	,427**	1
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	45	45

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

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa M.C. Llovera SAC en el año 2019

Interpretación:

Como resultado de la correlación de la prueba de PEARSON es ,427 es mayor a 0, la relación que existe entre las variables Cambio Estructural y Cultura Organizacional es directa, lo que indica que a mejor Cambio Estructural mayor es la Cultura Organizacional. Por lo tanto nos quiere decir que si hay un mejor cambio hallaremos también una buena cultura en los colaboradores comprometidos a generar que la empresa tenga una buena y mejor productividad.

Tabla 3: Prueba de CHI CUADRADO

Prueba de Chi Cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	46,428 ^a	4	,000

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa MC Llovera SAC en el año 2019.

Interpretación:

Como el resultado del P Valúe tiene un valor de 0,00 y es menor al nivel de significancia (0,05) se puede considerar que las variables Cambio Estructural y Cultura Organizacional tienen alto grado de significancia, altamente correlacionada. Por lo tanto, para la presente investigación las variables tienen una relación directa significativa, es decir que, a mejor cambio estructural, se logrará también una mayor cultura organizacional y por ende generar mejor productividad y tener éxito.

3.3. Objetivos específicos

3.3.1. Nivel de cambio estructural

Tabla 4: Nivel de cambio estructural

Nivel de cambio estructural

Nivel de Cambio Estructural					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	1	2,2	2,2	2,2
	Medio	13	28,9	28,9	31,1
	Alto	31	68,9	68,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa M.C. Llovera SAC en el año 2019

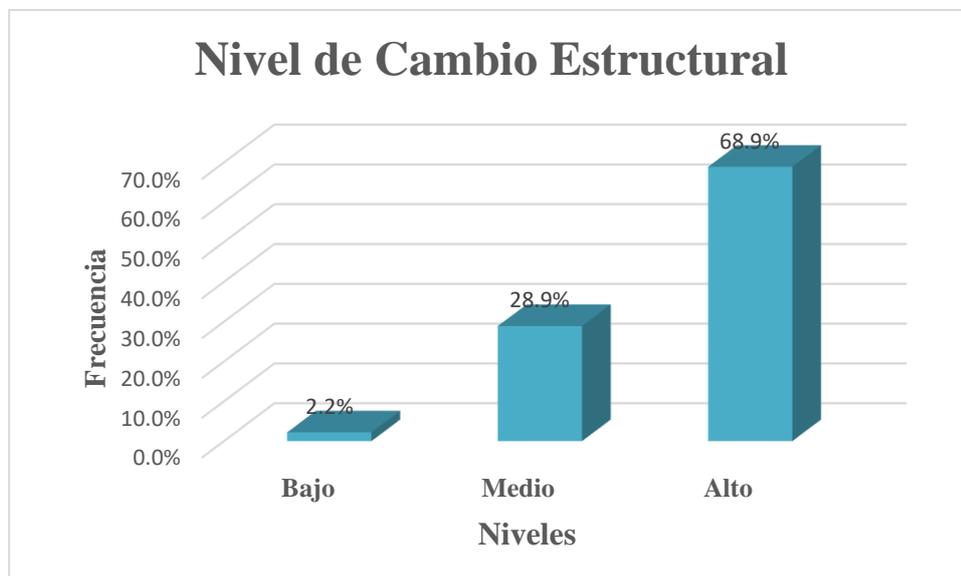


Figura 1. Nivel cambio estructural

Interpretación:

Tanto la figura 1 como la tabla número 4 muestra los resultados acerca del cambio Estructural, en el cual se aprecia que del 100% de encuestados el 2.2% indicó tener un nivel bajo, por otra parte el 28.9% se ubica en el nivel medio, mientras que el 68.9% está en un nivel alto. Por lo tanto podemos visualizar que este último resultado, se dio respecto a que los directivos dieron una buena propuesta al tener que arriesgarse a un cambio estructural teniendo la capacidad de comunicación y excelente planificación y determinar un funcionamiento adecuado junto con colaboradores y así proporcionar un buen resultado.

3.3.2. Nivel de cultura organizacional

Tabla 5: Nivel de cultura organizacional

Nivel de cultura organizacional

Nivel de Cultura Organizacional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	1	2,2	2,2	2,2
	medio	6	13,3	13,3	15,6
	Alto	38	84,4	84,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa M.C. Llovera SAC en el año 2019

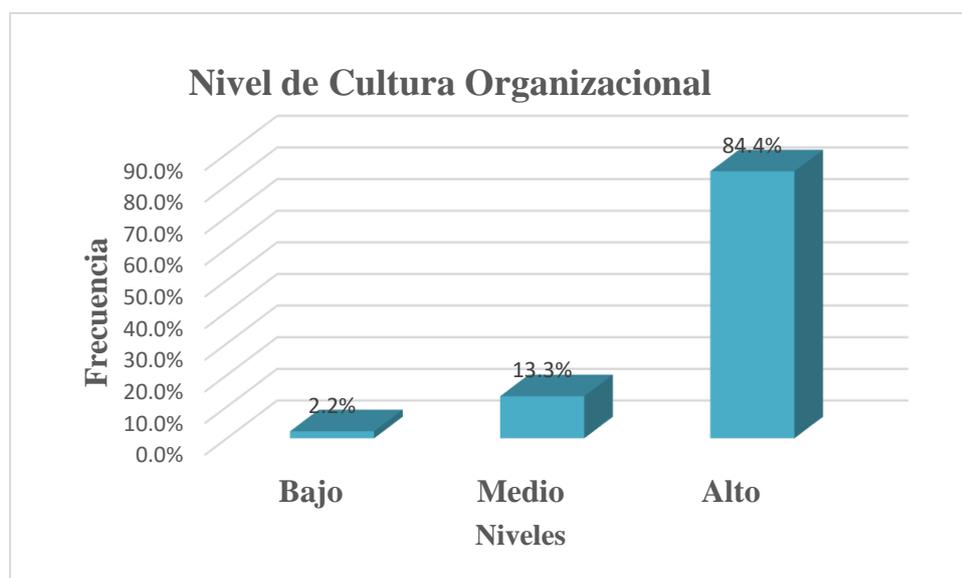


Figura 2: Nivel de cultura organizacional

Interpretación:

Tanto en la Tabla N° 5 como en la Figura N° 2 muestra los resultados a cerca de la Cultura Organizacional, en el cual se aprecia que del 100% de encuestados el 2.2% indicó tener un nivel bajo, por otra parte, el 13.3 % se ubicó en el nivel medio, mientras que el 84.4% se

ubicó en un nivel alto. Este resultado se obtuvo ya que podemos ver que los colaboradores cuentan con la capacidad de tener un buen desempeño realizado dentro de la empresa con una buena identidad, metas a seguir hacia adelante trabajando en equipo.

3.3.3. Relación de las dimensiones de cambio estructural con la cultura organizacional.

Tabla 6: Pearson: Capacidad organizativa y cambio organizacional

		Correlaciones	
		Nivel de Cultura Organizacional	Capacidad organizativa
Nivel de Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	1	,479**
	Sig. (bilateral)		.001
	N	45	45
Capacidad organizativa	Correlación de Pearson	,479**	1
	Sig. (bilateral)	.001	
	N	45	45

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa M.C. Llovera SAC en el año 2019.

Interpretación:

Como resultado de la correlación de la prueba de PEARSON es 479 es mayor a 0, la relación que existe entre la dimensión capacidad organizativa con la variable cultura organizacional es directa, lo que indica que a mejor capacidad organizativa mayor es la Cultura Organizacional. Por lo tanto nos quiere decir que la empresa tiene un potencial para actuar y cambiar en busca de ventajas competitivas y por ende hallaremos una buena cultura en los colaboradores comprometidos a generar que tenga una mejor productividad.

Tabla 7: Pearson: Capacidad de comunicación y cultura organizacional

		Correlaciones	
		Nivel de Cultura Organizacional	Capacidad De Comunicación
Nivel de Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	1	.024
	Sig. (bilateral)		.874
	N	45	45
Capacidad De Comunicación	Correlación de Pearson	.024	1
	Sig. (bilateral)	.874	
	N	45	45

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa M.C. Llovera SAC en el año 2019.

Interpretación:

Como resultado de la correlación de la prueba de PEARSON es .024 es mayor a 0, la relación que existe entre la dimensión capacidad de comunicación con la variable cultura organizacional es directa, lo que indica que a mejor capacidad de comunicación mayor es la Cultura Organizacional. Por lo tanto nos quiere decir que la empresa mantiene una buena comunicación con todo su grupo colaborador y por ende hallaremos una buena cultura en los colaboradores comprometidos a generar que tenga una mejor productividad.

Tabla 8: Pearson: Capacidad de planificación y cultura organizacional

		Correlaciones	
		Nivel de Cultura Organizacional	Capacidad De Planificación
Nivel de Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	1	.059
	Sig. (bilateral)		.700
	N	45	45
Capacidad De Planificación	Correlación de Pearson	.059	1
	Sig. (bilateral)	.700	
	N	45	45

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa M.C. Llovera SAC en el año 2019.

Interpretación:

Como resultado de la correlación de la prueba de PEARSON es .059 es mayor a 0, la relación que existe entre la dimensión capacidad de planificación con la variable cultura organizacional es directa, lo que indica que a mejor capacidad de planificación mayor es la Cultura Organizacional. Por lo tanto nos quiere decir que la empresa tiene puesto claros sus planes de acción (objetivos y estrategias) a corto y a largo plazo y por ende hallaremos una buena cultura en los colaboradores comprometidos a generar que tenga una mejor productividad.

Tabla 9: Pearson: Capacidad de funcionamiento y cultura organizacional

		Correlaciones	
		Nivel de Cultura Organizacional	Capacidad De Funcionamiento
Nivel de Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	1	.015
	Sig. (bilateral)		.921
	N	45	45
Capacidad De Funcionamiento	Correlación de Pearson	.015	1
	Sig. (bilateral)	.921	
	N	45	45

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa M.C. Llovera SAC en el año 2019.

Interpretación:

Como resultado de la correlación de la prueba de PEARSON es .015 es mayor a 0, la relación que existe entre la dimensión capacidad de funcionamiento con la variable cultura organizacional es directa, lo que indica que a mejor capacidad de funcionamiento mayor es la cultura organizacional. Por lo tanto nos quiere decir que la empresa esta apta para realizar las actividades en espera a operar y por ende hallaremos una buena cultura en los colaboradores comprometidos a generar que tenga una mejor productividad.

3.3.4. Relación de las dimensiones de cultura organizacional con el cambio estructural.

Tabla 10: Pearson: Innovación y cultura organizacional

		Correlaciones	
		Nivel de Cambio	
		Estructural	Innovación
Nivel de Cambio Estructural	Correlación de Pearson	1	-.058
	Sig. (bilateral)		.705
	N	45	45
Innovación	Correlación de Pearson	-.058	1
	Sig. (bilateral)	.705	
	N	45	45

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa M.C. Llovera SAC en el año 2019.

Interpretación:

Como resultado de la correlación de la prueba de PEARSON es -.058 es menor a 0, la relación que existe entre la dimensión innovación con la variable cambio estructural es inversa, lo que indica que a menor innovación mayor es el cambio estructural. Por lo tanto nos quiere decir que la empresa esta apta para realizar las actividades en espera a operar y por ende hallaremos una buena cultura en los colaboradores comprometidos a generar que tenga una mejor productividad.

Tabla 11: Pearson: Horizontalidad y cambio organizacional

		Correlaciones	
		Nivel de Cambio	
		Estructural	Horizontalidad
Nivel de Cambio Estructural	Correlación de Pearson	1	.163
	Sig. (bilateral)		.285
	N	45	45
Horizontalidad	Correlación de Pearson	.163	1
	Sig. (bilateral)	.285	
	N	45	45

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa M.C. Llovera SAC en el año 2019.

Interpretación:

Como resultado de la correlación de la prueba de PEARSON es .163 es mayor a 0, la relación que existe entre la dimensión horizontalidad con la variable cambio estructural es directa, lo que indica que a mejor horizontalidad mayor es el cambio estructural. Por lo tanto nos quiere decir que la empresa desarrolla una práctica de participación igualitaria en todo el grupo colaborador, así mismo; lograr la meta del cambio encontrando nuevas capacidades para crear valor y aumentar el desempeño.

Tabla 12: Pearson: Identidad y cambio estructural

		Correlaciones	
		Nivel de Cambio	
		Estructural	Identidad
Nivel de Cambio Estructural	Correlación de Pearson	1	.000
	Sig. (bilateral)		1.000
	N	45	45
Identidad	Correlación de Pearson	.000	1
	Sig. (bilateral)	1.000	
	N	45	45

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa M.C. Llovera SAC en el año 2019.

Interpretación:

Como resultado de la correlación de la prueba de PEARSON es .000 es igual a 0, no existe relación entre la dimensión identidad con la variable cambio estructural, lo que indica que la dimensión identidad y la variable cambio estructural están incorrectamente relacionadas o no es posible establecer algún sentido de covariación. No existe relación.

Tabla 13: Pearson: Orientación hacia los resultados y cambio estructural

		Correlaciones	
		Nivel de Cambio Estructural	Orientación hacia los Resultados
Nivel de Cambio Estructural	Correlación de Pearson	1	.212
	Sig. (bilateral)		.163
	N	45	45
Orientación hacia los Resultados	Correlación de Pearson	.212	1
	Sig. (bilateral)	.163	
	N	45	45

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa M.C. Llovera SAC en el año 2019.

Interpretación:

Como resultado de la correlación de la prueba de PEARSON es .212 es mayor a 0, la relación que existe entre la dimensión orientación hacia los resultados con la variable cambio estructural es directa, lo que indica que a mejor orientación hacia los resultados mayor es el cambio estructural. Por lo tanto nos quiere decir que la empresa desarrolla una orientación mediante una motivación fuerte para cumplir con sus exigencias afrontando riesgos y así lograr sus expectativas, así mismo; lograr la meta del cambio encontrando nuevas capacidades para crear valor y aumentar el desempeño.

Tabla 14: Pearson: Trabajo en equipo y cambio estructural

		Correlaciones	
		Nivel de Cambio Estructural	Trabajo En Equipo
Nivel de Cambio Estructural	Correlación de Pearson	1	.068
	Sig. (bilateral)		.655
	N	45	45
Trabajo En Equipo	Correlación de Pearson	.068	1
	Sig. (bilateral)	.655	
	N	45	45

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa M.C. Llovera SAC en el año 2019.

Interpretación:

Como resultado de la correlación de la prueba de PEARSON es .068 es mayor a 0, la relación que existe entre la dimensión trabajo en equipo con la variable cambio estructural es directa, lo que indica que a mejor trabajo en equipo mayor es el cambio estructural. Por lo tanto nos quiere decir que la empresa está desarrollando una expectativa en los colaboradores con el propósito de lograr un determinado objetivo, así mismo; lograr la meta del cambio encontrando nuevas capacidades para crear valor y aumentar el desempeño.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMEDACIOES

4.1. Discusión

En la presente investigación se establecieron dos variables de estudio, que fueron cambio estructural y cultura organizacional, el objetivo de la investigación es determinar la relación entre el cambio estructural y la cultura organizacional de los colaboradores de la empresa M.C Llovera SAC en el año del 2019.

Asimismo, de acuerdo con los resultados obtenidos mediante el uso de la prueba de Pearson, se encontró que a mayor cambio estructural mayor es la cultura organizacional, resultado que nos indica que existe una relación significativa entre las variables estudiadas.

En primer lugar, tenemos como objetivo específico, el análisis del cambio estructural en la Empresa M.C Llovera SAC. Los resultados obtenidos de la calificación total de la variable cambio estructural, encontramos un nivel medio de 28.9% y un nivel alto de 68.9% (ver tabla N° 4), en donde hace referencia sobre la opinión de los colaboradores acerca de la aceptación de la variable cambio estructural siendo ésta alta.

Tomando como referencia a Robbins & Judge (2017), mencionan que el cambio estructural como el proceso de transición, desde una situación actual a una futura deseada por visualizarse como una mejora de capacidad organizativa, de comunicación, planificación y funcionamiento para el logro de principios e iniciativas institucionales. De manera que se producirá una etapa de desequilibrio, mientras se concreta el cambio que permita nuevamente el equilibrio. Asimismo, Según (Jones, 2008) El cambio estructural es la meta del cambio organizacional es encontrar nuevas y mejor maneras de utilizar los recursos y capacidades para

aumentar la capacidad de la organización de crear valor y, por lo tanto, de aumentar su desempeño, La estructura y la cultura organizacional son los principales medios o puntuales de referencia de los que se valen los gerentes para cambiar la organización con la intención de que se logre el estado futuro deseado.

Como segundo objetivo específico, está la cultura organizacional de los colaboradores de la Empresa M.C Llovera SAC.

Se ha identificado que el nivel de la Cultura Organizacional es alto con un 84.4% y un nivel medio de 13.3 % (Ver tabla 5 y figura 2), el cual quiere decir que los colaboradores cuenta con las competencias y habilidades necesarias para lograr los objetivos planteados dentro de la empresa.

Según Valera (2016) menciona que dentro de la cultura organizacional se debe fomentar un espíritu empresarial caracterizado por su fuerza vital, deseo de superación y progreso, capacidad de identificar oportunidades, visión de futuro, habilidad creadora e innovadora, aceptación y propensión al cambio, iniciativa, libertad-autonomía-autogobierno, capacidad de toma de decisiones con información incompleta, convicción de confianza en sus facultades, actitud positiva hacia el éxito, compromiso-confianza-perseverancia, coraje para enfrentar situaciones inciertas y para correr riesgos, capacidad de realización, capacidad de administrar recursos, practicabilidad y productividad, capacidad de control, inconformismo positivo, soluciones y no problemas, responsabilidad-solidaridad-ética, capacidad de integrar hechos y circunstancias y liderazgo.

En relación al tercer objetivo tenemos las dimensiones del cambio estructural con la cultura organizacional, como resultado tenemos que las cuatro dimensiones tienen una relación positiva significativa tales como: La dimensión capacidad organizativa con una correlación de Pearson de 0.479 con un p value de 0.00 con la cultura organizacional, ya que es menor al nivel de significancia 0.05. Por lo que según Mercedes (2014) mencionó en su artículo titulado “Capacidad organizacional: Estrategia y valores” que la capacidad organizativa en el cambio estructural es el potencial que tiene una organización para actuar y cambiar en busca de ventajas competitivas tratando de traducir los objetivos y las estrategias de la organización a todo el cuerpo de la misma. Mientras que la dimensión capacidad de comunicación con un resultado de correlación de Pearson de 0.024 esto quiere decir que tiene una relación positiva con la cultura organizacional. Para apoyar al resultado tenemos lo mencionado por Nuñez (2009) la capacidad de comunicación en el cambio estructural es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. En la tercera dimensión capacidad de planificación con un resultado de correlación de Pearson de 0.059 esto quiere decir que tiene relación positiva con la cultura organizacional así como lo menciona Chiavenato (2011) mencionó que la capacidad de planificación en el cambio estructural es el proceso por el cual se establecen directrices para la definición de planes de acción que le promoverán ventajas competitivas y sustentabilidad a largo plazo a la organización y por último tenemos la dimensión capacidad de funcionamiento con una correlación de Pearson de 0.015 esto quiere decir que tiene una relación positiva con la cultura organizacional, apoyado con el autor Redsteer (2014) mencionó que en el cambio

estructural el rango relevante de la capacidad de funcionamiento se refiere a los niveles de actividad inferior y superior que una empresa espera para operar entre ellos durante períodos específicos.

En cuanto al cuarto objetivo relación de las dimensiones de la cultura organizacional con el cambio estructural como resultado tenemos que algunas de ellas tienen relación así como la dimensión horizontalidad con una correlación de Pearson de 0.163 tiene relación positiva con el cambio estructural, ya que es mayor a 0, así como lo menciona Cádiz (2016) la horizontalidad en la cultura organizacional es una práctica o propuesta organizacional que implica desarrollar o incentivar un poder de decisión o de participación más o menos igualitario entre los individuos que conforman una organización, mientras que la dimensión orientación hacia los resultados con una correlación de Pearson de 0.212 la cual tiene una relación positiva con el cambio estructural, apoyado con lo mencionado por Cádiz (2016) mencionó que la orientación hacia los resultados en la cultura organizacional es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización, al igual que la dimensión trabajo en equipo con una correlación de Pearson de 0.068 quiere decir que tiene relación positiva con el cambio estructural como lo menciona Definición ABC (2007) Trabajo en equipo puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Sin embargo, tenemos como resultado de la dimensión innovación con una correlación de Pearson de -0.058 tiene una relación inversa con el cambio estructural, mientras que la dimensión identidad tiene una correlación de Pearson de 0.00 la cual no tiene relación

con el cambio estructural, quiere decir que tanto la dimensión como la variable son independientes.

Por último, como objetivo general, los resultados obtenidos en nuestra investigación podemos decir que existe una relación entre el cambio estructural con la cultura organizacional de la Empresa, por lo que se acepta la hipótesis, debido a que en el proceso sobre el cambio estructural se considera aceptable en un 68.9% y la cultura organizacional se encuentra dentro del rango admisible que es de 84.4%.

4.2. Conclusiones

Luego de analizar los resultados obtenidos en la investigación se consideran las siguientes conclusiones.

- a. La relación entre el cambio estructural y la cultura organizacional en la empresa M.C Llovera SAC, luego de haber realizado la prueba estadística de Chi Cuadrado se presentó una relación significativa. Por lo tanto, podemos afirmar que si existe una relación positiva entre el cambio estructural y la cultura organizacional. Por lo que nuestra hipótesis se aprueba.
- b. Por otro lado, al analizar el cambio estructural de la empresa M.C Llovera SAC, se ha determinado a través del procedimiento de la encuesta el cuál se concluyó por los resultados obtenidos que la mayoría de los encuestados tienen un nivel óptimo, sin embargo, existen algunas dificultades en las cuales la empresa debe mejorar.
- c. En cuanto a la cultura organizacional de la empresa M.C Llovera SAC, podemos concluir que la mayor parte de los encuestados están de acuerdo con la cultura organizacional, los cuales cuentan con habilidades y destrezas necesarias para satisfacer los requerimientos de la empresa, siendo éste un nivel altamente significativo.
- d. De acuerdo a las dimensiones del cambio estructural se ha establecido que las cuatro dimensiones juegan un papel muy importante para captar un potencial de ventajas competitivas, la cual le permite alcanzar los objetivos de la organización. Ya que de acuerdo al resultado tienen relación positiva con la variable cultura organizacional.
- e. Finalmente de acuerdo a las dimensiones de la cultura organizacional se pudo determinar que las dimensiones horizontalidad, orientación a resultados y trabajo en equipo tienen relación con el cambio estructural, ya que los colaboradores poseen

una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y afrontar desafiadamente los riesgos.

4.3. Recomendaciones

- a. Se recomienda al gerente cuando se realice la integración de personal se les informe sobre los continuos cambios a los que está sujeto la empresa, de tal forma que el colaborador conozca y se adapten al cambio que se está desarrollando, ya que lo que es cierto hoy mañana puede ser incierto, esto quiere decir que deben conocer estos cambios constantes de acuerdo a la tecnología, esto deben conocer por regla general todos los colaboradores.
- b. Recomendamos al gerente administrativo que proponga algunas motivaciones como por ejemplo brindar algunas bonificaciones a los colaboradores y de esa manera lograr que ellos estén comprometidos e identificados con la empresa no solo con su trabajo encomendado sino también ayudar al progreso continuo de la misma.
- c. Se recomienda a la empresa M.C. Llovera SAC tomar en cuenta la combinación de habilidades dentro de un equipo, tomando en cuenta conocimientos, experiencias relevantes, intereses y asegurándose de que cada equipo multidisciplinario tenga habilidades intrapersonales y disposición para la colaboración.
- d. Se recomienda a la empresa que debe tomar en cuenta el proceso de innovación y cambio. Ya que es fundamental estar a la vanguardia de las necesidades y tendencias actuales.
- e. Finalmente tomar en cuenta la identidad en los colaboradores, que no solo se identifiquen ellos mismos en su puesto de trabajo sino también con la empresa de acuerdo al cambio realizado en ella.

REFERENCIAS

- Ahumada Figueroa, I. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones: un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional*. Chile: Ediciones Universitarias.
- Alvarado Muñoz, O. &. (2013). *Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores*. Colombia - Bogotá.
- Alvarez Valverde, S. Y. (2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología abril-agosto 2001*. Lima.- Perú.
- Alvarez Valverde, S. Y. (2002). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Apaza Apaza, R. I. (2016). *Relación entre la cultura organizacional y desempeño laboral del personal docente del colegio unión. Lurigancho, Lima 2016*. Lima - Peru.
- Atuncar Salazar, J. T. (2018). *Cultura organizacional y compromiso organizacional en el centro de salud Carlos Cueto Fernandini, Los Olivos. Lima - Perú. Recuperado de repositorio. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/21395>*
- Bueno Espinoza, M. Y. (2018). *Cambio organizacional y su relación con la actitud al cambio en colaboradores de la empresa miguelito e.i.r.l, Trujillo 2018*. Trujillo - Perú .
- C, M. (2018). *Cultura y clima: fundamentos para el cambio en la organización*. Bogotá: Alfaomega.
- Cádiz, U. D. (martes de noviembre de 2016). http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=156:orientacion-al-logro. obtenido de http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=156:orientacion-al-logro: <http://www.csintranet.org/>
- Chávez, J. Cigüeñas, M. y Martensen, R. (2016). *La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicio – 2016 (Tesis de maestría. Universidad del Pacífico, Perú). Recuperado de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1586/Johann_Tesis_Maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y*
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica*. España: segunda edición.
- Contreras Cordero, J. (2015). *Creación e implementación de la cultura organizacional y responsabilidad social en Nike colombiana S.A. para el diseño y desarrollo de su nueva imagen corporativa*. Colombia.
- De Souza, A. (. (2002). *Cambio organizacional.- en artículos de recursos humanos*. México.
- Definición ABC, T. D. (2007). www.definicionabc.com/social/trabajo-en-equipo.php. obtenido de www.definicionabc.com/social/trabajo-en-equipo.php.
- Gutiérrez Moreno, M. C. (2005). *El cambio organizacional y la experiencia emocional de las personas*. Medellín.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

- Huamán, D. C. (2014). *La cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede de la dirección regional de salud cajamarca*. cajamarca: universidad privada del norte .
- Jairo, M. E. (2010). *Las fuerzas del cambio y su incidencia en las organizaciones*. Venezuela.
- Jimenez, T. J. A. (2016) *Los 8 pasos de Kotter para gestionar el cambio*. Maturín: Universidad de Oriente
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional - Diseño y cambio en las Organizaciones* . Mexico: Quinta edición.
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Diposit Digital de Documents.
- Mendoza M, I. (2015). *Identidad organizacional y cultura organizacional*. Mexico: utel edotorial.
- Mercedes, C. (9 de junio de 2014). <http://acento.com.do/2014/opinion/-8147213-capacidad-organizacional-estreategia-y-valores/>. obtenido de <http://acento.com.do/2014/opinion/-8147213-capacidad-organizacional-estreategia-y-valores/>: <http://acento.com.do>
- Montaña Rey, A. P. (2015). *Caracterización para la implementación y lineamiento cambios en las organizaciones. caso emppresa sector minero*. Lima- Perú.
- Nuñez, R. (2009). *Marketing para el siglo xxi-la comunicacion en el marketing*. Mexico: edición 5°. Mexico.
- Ortega, Machaca. M. S. (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 2015*. Recuperado:http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/unjbg/1009/tm167_Ortega_Machaca_MS%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Peter, G. M. (2010). *La innovacion administrativa como motor de cambio*. colombia.
- Paniagua, r. (2015). Metodología para la validación de una escala o instrumento de medida. *redalyc*, 10.
- Redsteer, A. (2014). *The relevant range of operating capacity*.
- Robbins, S. &. (2017). *Comportamiento organizacional*. Mexico: 17 edición pearson.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Industria Editorial Mexica- decimotercera edición.
- Robbins, s. y. (2013). *Comportamiento organizacional* . Mexico: Editorial Pearson .
- Suarez, g. f. (2014). *La cultura de los colaboradores de la unidad de negocios de supply y chain guayaquil dr ecuador*. ecuador.
- Tamayo, G. (2010). Diseños muestrales en la investigación. *Dialnet*, 13.
- Trabajo en equipo.com*. (s.f.). obtenido de trabajo en equipo. com: <http://www.eltrabajoenequipo.com/definicion.htm>
- Tripier, b. (2002). *Arquitectura y cambio organizacional* . Venezuela.
- Vaca Silva, a. o. (2014). *Influencia del desarrollo de la cultura organizacional para generar competitividad dentro de las empresas*. Trujillo - Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Valera, R. (2016). *El coaching organizacional* . México: Prentice Hall.

Valdivieso Virhuez, I. G. (2017). *El cambio organizacional y la cultura empresarial de las agroexportadoras de uva en Villacuri región Ica*. Piura - Peru. Recuperado de [repositorio.http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2874/maest_ejecu-admnis.negoc_luis%20guillermo%20valdivieso%20virhuez.pdf?sequence=2&isallowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2874/maest_ejecu-admnis.negoc_luis%20guillermo%20valdivieso%20virhuez.pdf?sequence=2&isallowed=y)

ANEXOS

ANEXO 1: TABLAS Y FIGURAS POR PREGUNTA

Preguntas de cambio estructural

1. ¿Los objetivos de la Organización son claros y bien definidos?

Tabla 7

Los Objetivos de la Organización son claros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	6	13,3	13,3
	3,00	13	28,9	42,2
Válidos	4,00	23	51,1	93,3
	5,00	3	6,7	100,0
Total		45	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento en el IBM SPSS24.

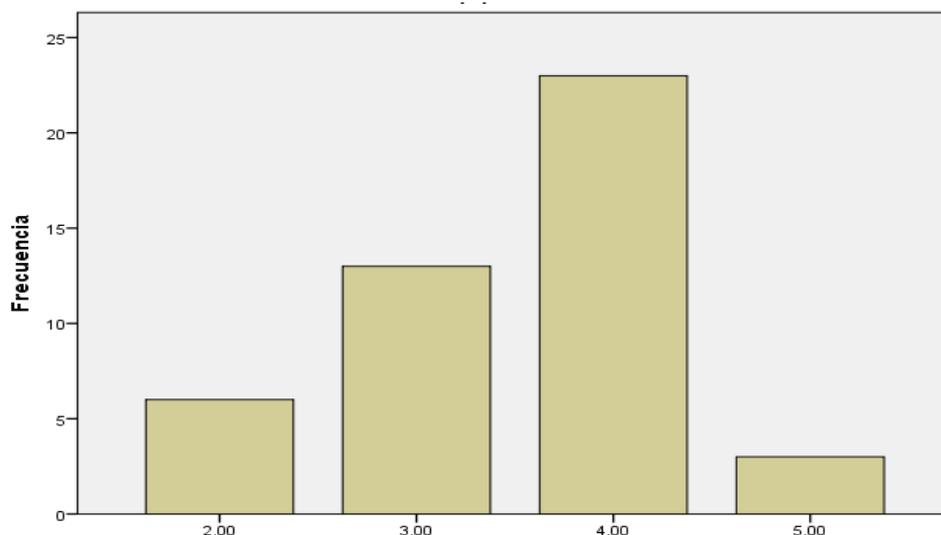


Figura 3: Los objetivos de la Organización son claros

Interpretación:

Según la tabla 7 y la figura 3 muestra los resultados acerca de los objetivos de la organización que son claros y bien definidos, en donde un 51.1% están de acuerdo, mientras que un 28.9 % están indecisos, y un 13.3% que están en desacuerdo.

2. ¿Comparto los objetivos de la Organización y me interesa cumplirlos?

Tabla 8

Los objetivos de la organización los comparto y me interesa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	3	6,7	6,7
	2,00	4	8,9	15,6
	3,00	10	22,2	37,8
	4,00	21	46,7	84,4
	5,00	7	15,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento en el IBM SPSS24.

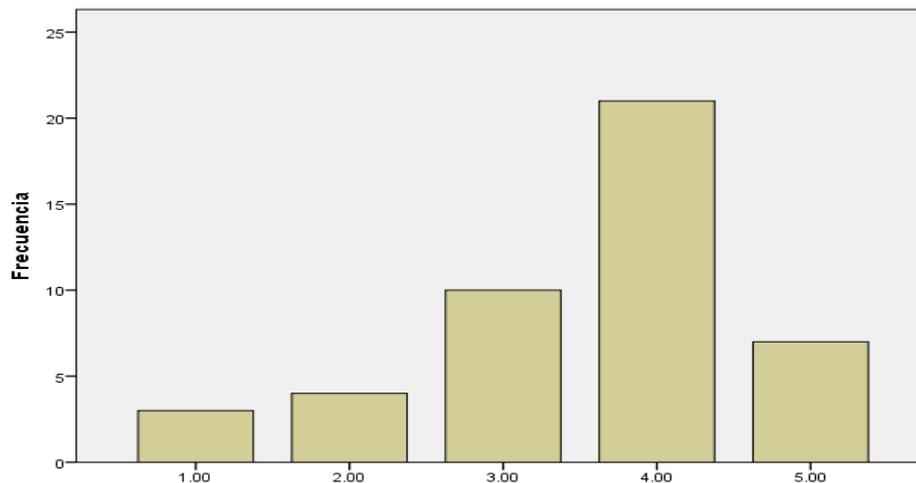


Figura 4 Los objetivos de la organización los comparto y me interesa

Interpretación:

Según la tabla 8 y la figura 4 muestra los resultados acerca de los objetivos y si les interesa cumplirlos, en donde un 46.7% están de acuerdo, mientras que un 22.2 % están indecisos, y un 6.7% que están totalmente en desacuerdo.

3. ¿Las estrategias programadas por la Organización se están cumpliendo?

Tabla 9 Las estrategias programadas se están cumpliendo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	3	6,7	6,7
	3,00	9	20,0	26,7
Válidos	4,00	23	51,1	77,8
	5,00	10	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento en el IBM SPSS24.

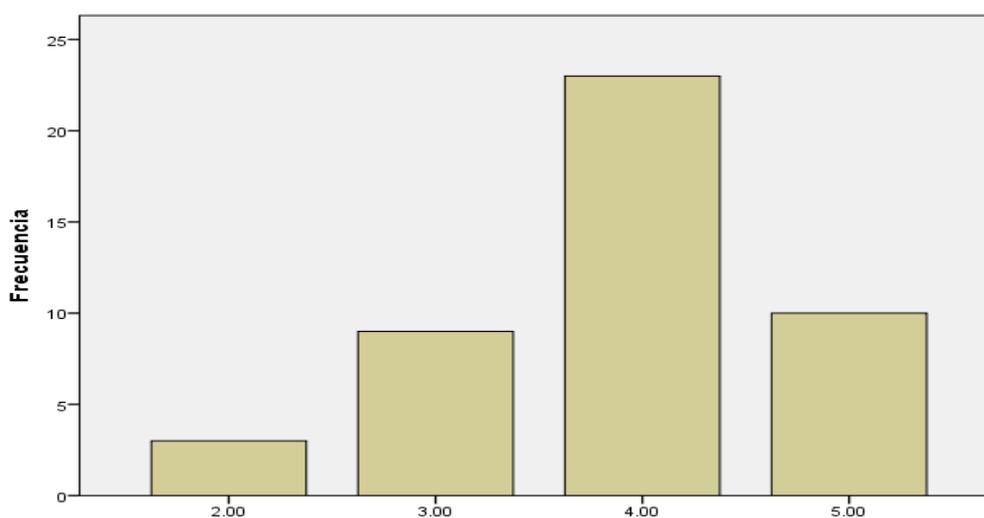


Figura 5 Las estrategias programadas se están cumpliendo

Interpretación:

Según la tabla 9 y la figura 5 muestra los resultados acerca de las estrategias programadas si se están cumpliendo, en donde un 51.1% están de acuerdo, mientras que un 20% están indecisos, y un 6.7% que están en desacuerdo.

4. ¿Las estrategias programadas permiten que la Organización se diferencie de las demás?

Tabla 10

Las estrategias permiten que la organización se diferencie de las demás

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	3	6,7	6,7
	3,00	12	26,7	33,3
Válidos	4,00	19	42,2	75,6
	5,00	11	24,4	100,0
Total		45	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento en el IBM SPSS24.

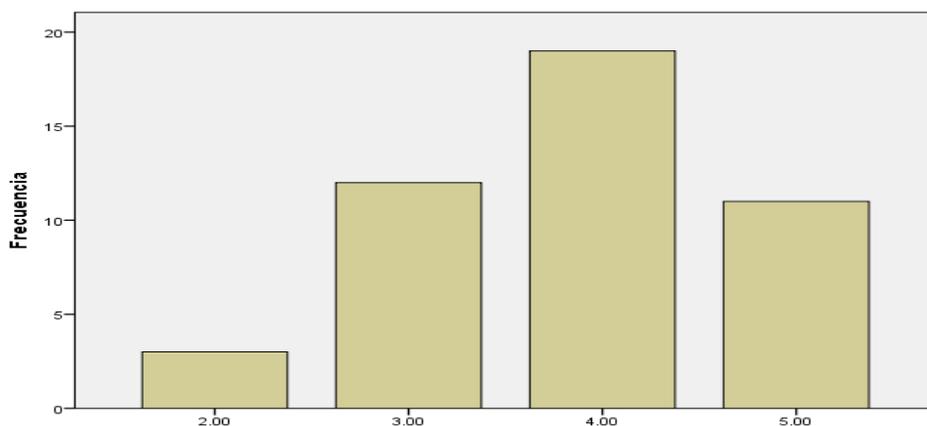


Figura 6 Las estrategias permiten que la organización se diferencie de las demás

Interpretación:

Según la tabla 10 y la figura 6 muestra los resultados acerca de las estrategias programadas en donde un 24.4% están totalmente de acuerdo, mientras que un 26.7 % están indecisos, y un 6.7% que permiten la diferencia de los demás están en desacuerdo.

5. ¿Los colaboradores de la organización mantienen una comunicación efectiva?

Tabla 11

Los colaboradores mantienen una comunicación efectiva

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	3	6,7	6,7
	3,00	6	13,3	20,0
Válidos	4,00	23	51,1	71,1
	5,00	13	28,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento en el IBM SPSS24.

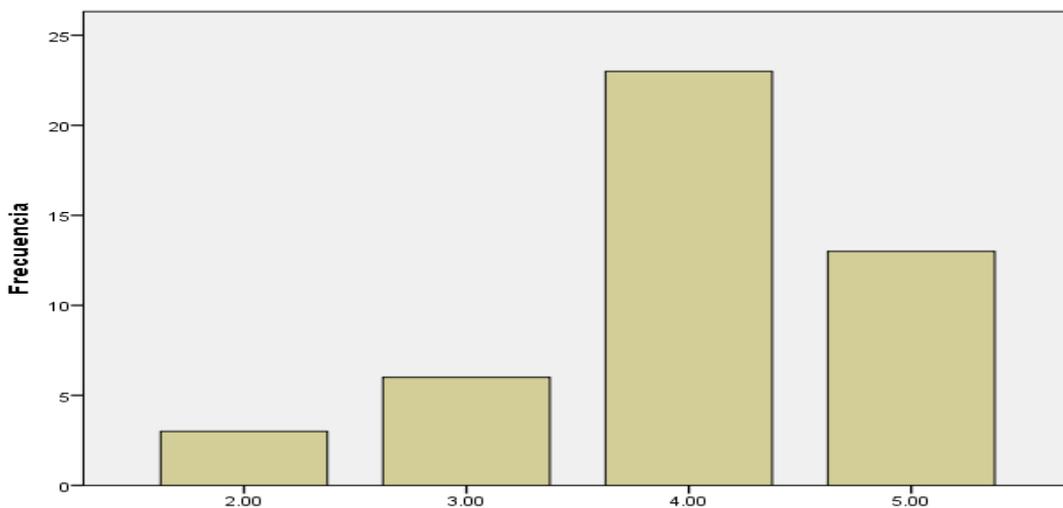


Figura 7 Los colaboradores mantienen una comunicación efectiva

Interpretación:

Según la tabla 11 y la figura 7 muestran los resultados acerca de la comunicación afectiva en los colaboradores, en los cuales se evidencia que un 28.9% está totalmente de acuerdo, mientras que un 13.3% están indecisos y un 6.7% que están en desacuerdo.

6. ¿La comunicación entre colaboradores y directivo es efectiva?

Tabla 12

La comunicación es efectiva

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	2,2	2,2	2,2
	2,00	3	6,7	6,7	8,9
	3,00	8	17,8	17,8	26,7
	4,00	24	53,3	53,3	80,0
	5,00	9	20,0	20,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento en el IBM SPSS24.

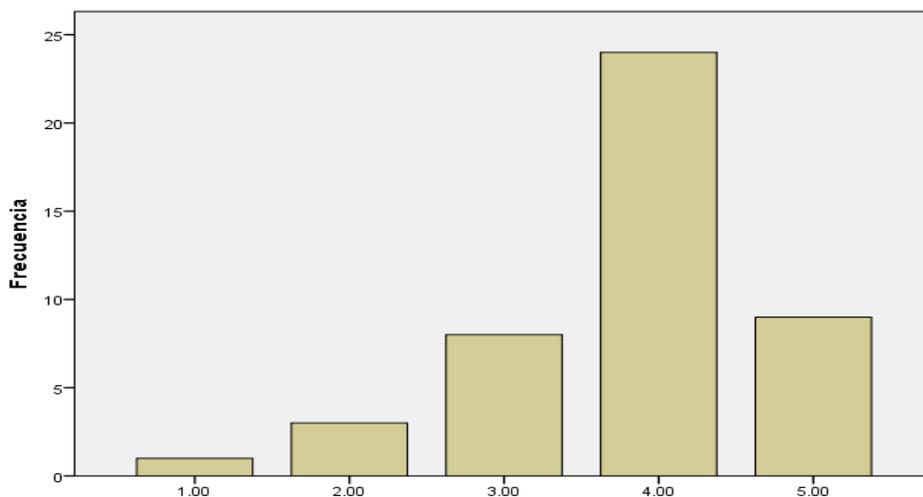


Figura 8 La comunicación es efectiva

Interpretación:

Según la tabla 12 y la figura 8 muestran los resultados acerca de la comunicación entre colaboradores y directivos es efectiva, en los cuales se evidencia que un 20% está totalmente de acuerdo, mientras que un 17.8% están indecisos y un 6.7% que están en desacuerdo.

7. ¿Las opiniones y sugerencias que Usted aporta a la Organización han sido escuchadas y consideradas?

Tabla 13

Las opiniones y sugerencias son escuchadas y consideradas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	2,2	2,2	2,2
	2,00	4	8,9	8,9	11,1
	3,00	8	17,8	17,8	28,9
	4,00	17	37,8	37,8	66,7
	5,00	15	33,3	33,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento en el IBM SPSS24.

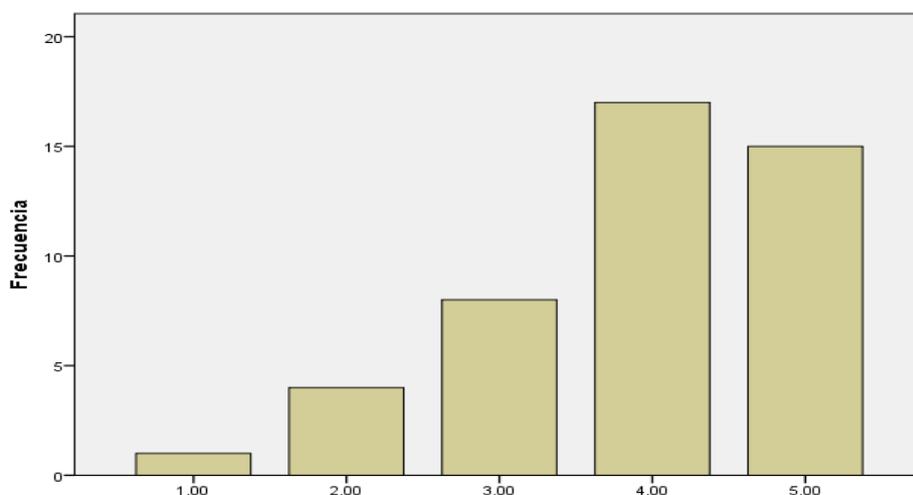


Figura 9 Las opiniones y sugerencias son escuchadas y consideradas

Interpretación:

Según la tabla 13 y la figura 9 muestran los resultados acerca de las opiniones y sugerencias que son escuchadas y consideradas, en los cuales se evidencia que un 33.3% está totalmente de acuerdo, mientras que un 17.8% están indecisos y un 2.2% que están totalmente en desacuerdo.

8. ¿Los colaboradores conocen la planificación de las acciones de la organización?

Tabla 14

Los colaboradores conocen la planificación de las acciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	2	4,4	4,4	4,4
	3,00	10	22,2	22,2	26,7
	4,00	23	51,1	51,1	77,8
	5,00	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento en el IBM SPSS24.

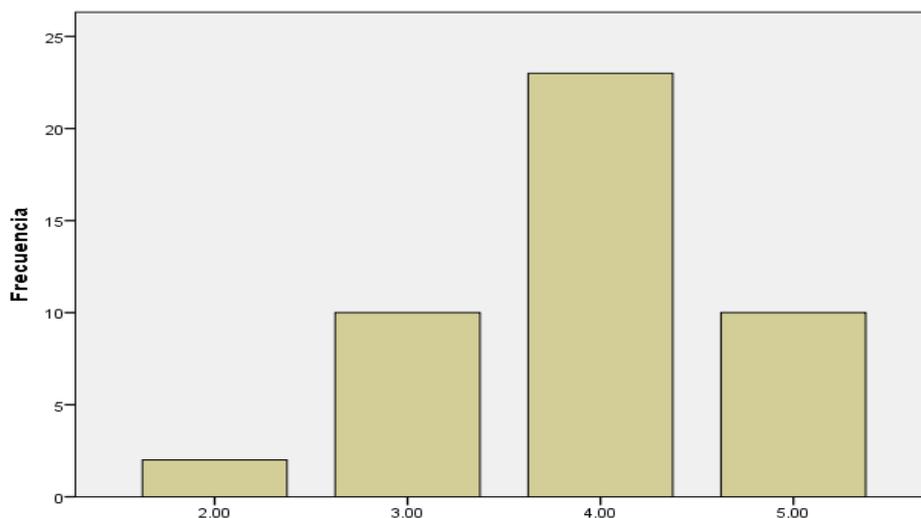


Figura 10 Los colaboradores conocen la planificación de las acciones

Interpretación:

Según la tabla 14 y la figura 10 muestran los resultados acerca la planificación de las acciones conocida por los colaboradores, en los cuales se evidencia que un 22.2% está totalmente de acuerdo, mientras que un 22.2% están indecisos y un 4.4% que están en desacuerdo.

9. ¿Se considera la participación de los colaboradores en la planificación de acciones de la Organización?

Tabla 15

Se considera la participación en la planificación de las acciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	2	4,4	4,4	4,4
	3,00	7	15,6	15,6	20,0
Válidos	4,00	21	46,7	46,7	66,7
	5,00	15	33,3	33,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento en el IBM SPSS24.

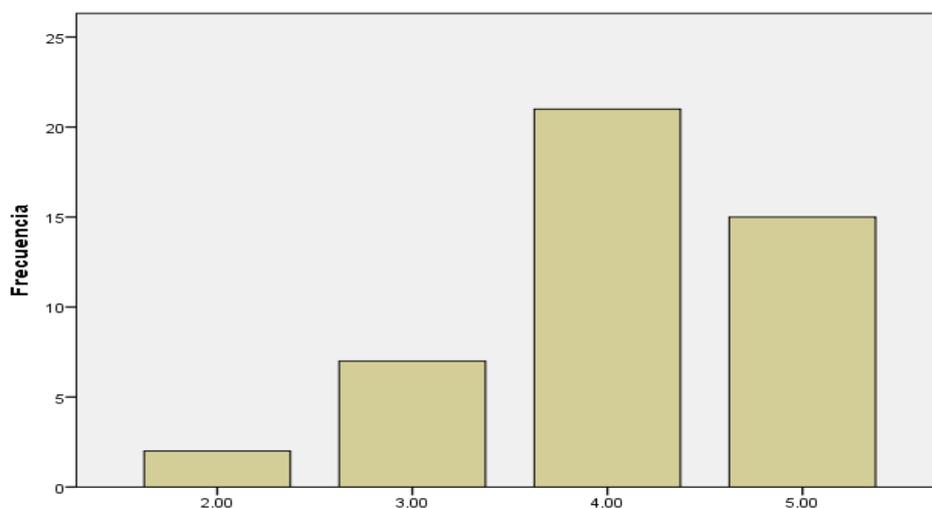


Figura 11 Se considera la participación en la planificación de las acciones

Interpretación:

Según la tabla 15 y la figura 11 muestran los resultados acerca de la participación de la planificación de acciones, en los cuales se evidencia que un 33.3% está totalmente de acuerdo, mientras que un 15.6% están indecisos y un 4.4% que están en desacuerdo.

10. ¿Los objetivos planeados por la Organización, según su percepción se están cumpliendo?

Tabla 16

Los objetivos planeados se están cumpliendo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	1	2,2	2,2
	3,00	17	37,8	40,0
Válidos	4,00	21	46,7	86,7
	5,00	6	13,3	100,0
Total		45	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento en el IBM SPSS24.

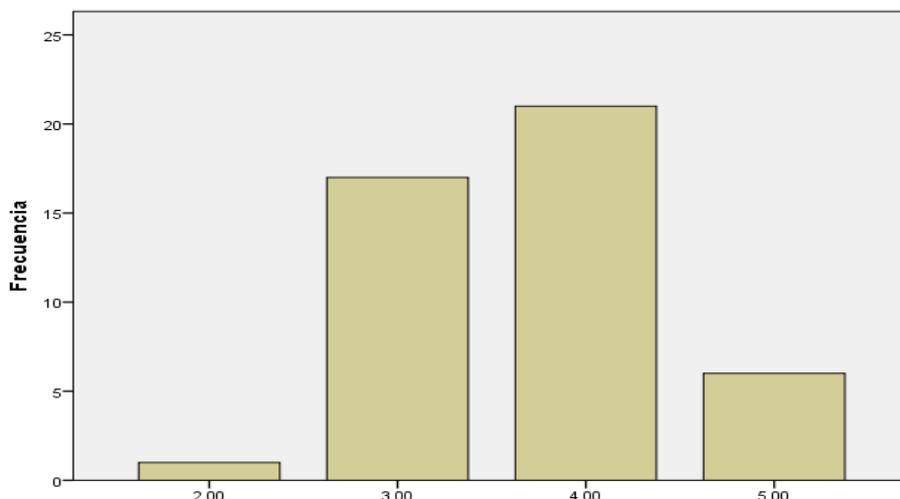


Figura 12 Los objetivos planeados se están cumpliendo

Interpretación:

Según la tabla 16 y la figura 12 muestran los resultados acerca de los objetivos planeados según su percepción si se están cumpliendo, en los cuales se evidencia que un 13.3% está totalmente de acuerdo, mientras que un 37.8% están indecisos y un 2.2% que están en desacuerdo

11. ¿Se están cumpliendo las actividades programadas en el tiempo previsto?

Tabla 17

Las actividades programadas se están cumpliendo en el tiempo previsto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	3	6,7	6,7
	3,00	12	26,7	33,3
	4,00	22	48,9	82,2
	5,00	8	17,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento en el IBM SPSS24.

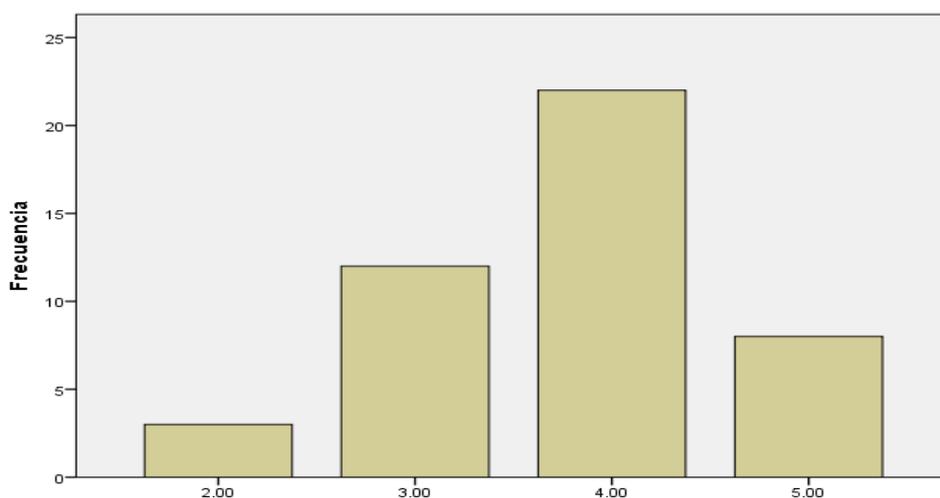


Figura 13 Las actividades programadas se están cumpliendo en el tiempo previsto

Interpretación:

Según la tabla 17 y la figura 13 muestran los resultados acerca de las actividades programadas se están cumpliendo en el tiempo previsto, en los cuales se evidencia que un 17.8% está totalmente de acuerdo, mientras que un 26.7% están indecisos y un 6.7% que están en desacuerdo.

12. ¿Se está cumpliendo las actividades programadas con los recursos asignados?

Tabla 18

Las actividades programadas se están cumpliendo con los recursos asignados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	2	4,4	4,4
	2,00	3	6,7	11,1
	3,00	6	13,3	24,4
	4,00	21	46,7	71,1
	5,00	13	28,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento en el IBM SPSS24.

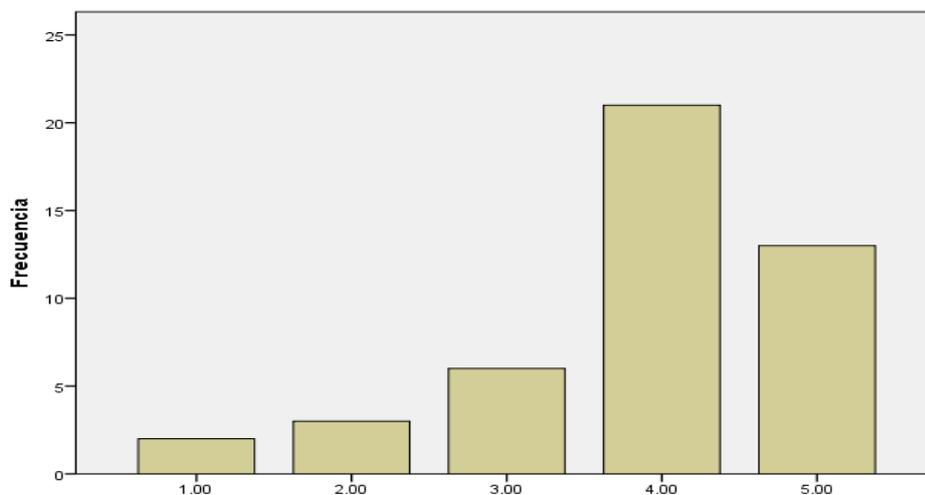


Figura 14 Las actividades programadas se están cumpliendo con los recursos asignados

Interpretación:

Según la tabla 18 y la figura 14 muestran los resultados acerca de las actividades programadas se están cumpliendo con los recursos asignados, en los cuales se evidencia que un 28.9% está totalmente de acuerdo, mientras que un 13.3% están indecisos y un 4.4% que están totalmente en desacuerdo

13. ¿Según su percepción la empresa ha implementado estrategias de innovación para lograr sus metas y objetivos?

Tabla 19

La empresa implemento estrategias de innovación para lograr metas y objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	3	6,7	6,7
	3,00	17	37,8	44,4
Válidos	4,00	19	42,2	86,7
	5,00	6	13,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento en el IBM SPSS24.

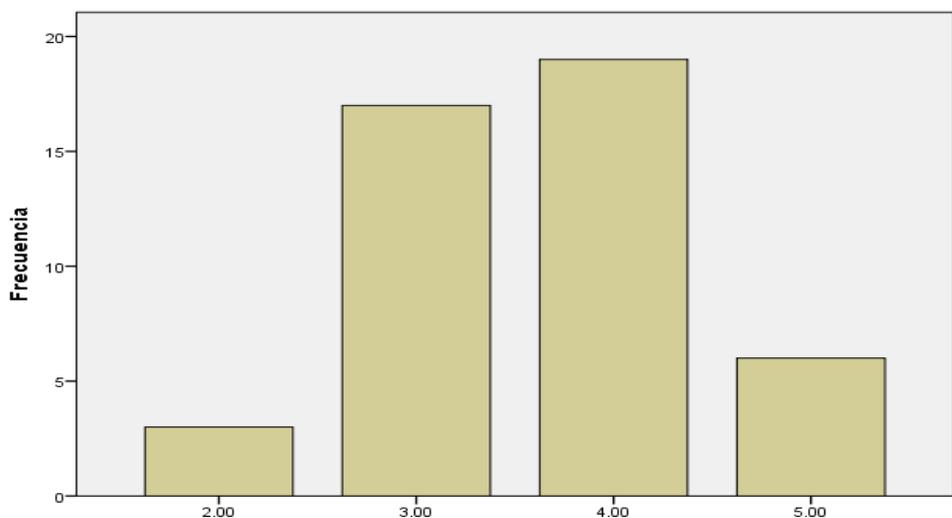


Figura 15 La empresa implemento estrategias de innovación para lograr metas y objetivos

Interpretación:

Según la tabla 19 y la figura 15 muestran los resultados acerca de la implementación de estrategias de innovación para lograr metas y objetivos, en los cuales se evidencia que un 13.3% está totalmente de acuerdo, mientras que un 37.8% están indecisos y un 6.7% que están en desacuerdo

14. ¿Usted cree que con las estrategias de innovación ha generado una mejora en la organización?

Tabla 20

La empresa ha generado mejora con las estrategias de innovación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	2,2	2,2
	2,00	4	8,9	11,1
	3,00	6	13,3	24,4
	4,00	26	57,8	82,2
	5,00	8	17,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento en el IBM SPSS24.

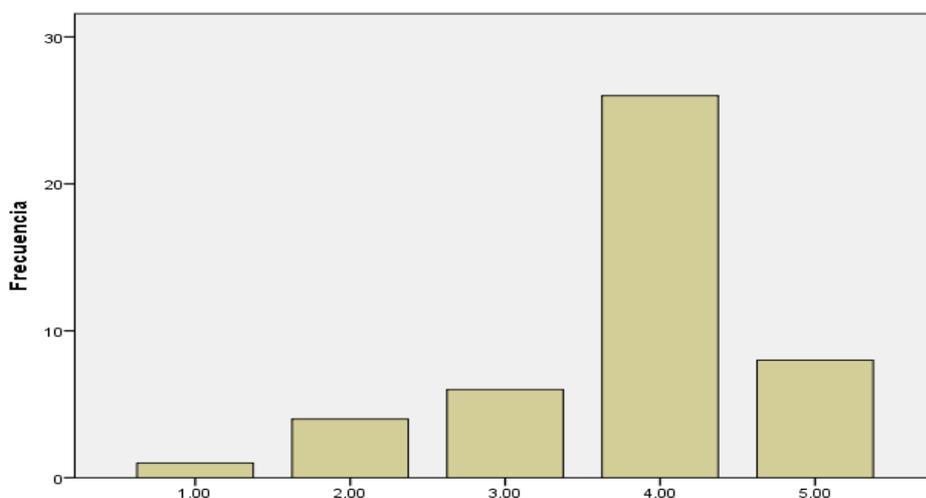


Figura 16 La empresa ha generado mejora con las estrategias de innovación

Interpretación:

Según la tabla 20 y la figura 16 muestran los resultados acerca de las estrategias de innovación que ha generado una mejora, en los cuales se evidencia que un 17.8% está totalmente de acuerdo, mientras que un 13.3% están indecisos y un 2.2% que están totalmente en desacuerdo.

15. ¿La innovación implementada por la Empresa M.C Llovera SAC ha generado resultados para su fortalecimiento?

Tabla 21

La innovación implementada genera resultados para su fortalecimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	3	6,7	6,7
	3,00	7	15,6	22,2
Válidos	4,00	24	53,3	75,6
	5,00	11	24,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento en el IBM SPSS24.

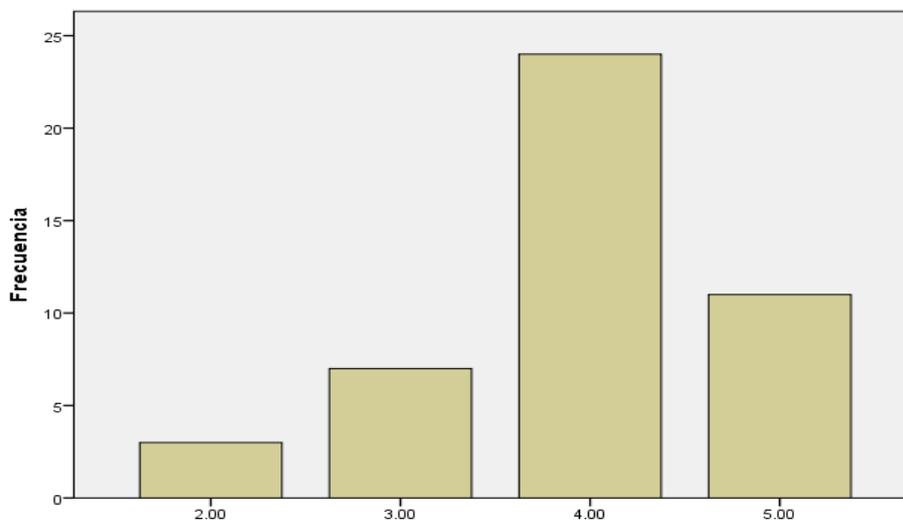


Figura 17: La innovación implementada genera resultados para su fortalecimiento

Interpretación:

Según la tabla 21 y la figura 17 muestran los resultados acerca de La innovación implementada que genera resultados para su fortalecimiento, en los cuales se evidencia que un 24.4% está totalmente de acuerdo, mientras que un 15.6% están indecisos y un 6.7% que están en desacuerdo.

16. ¿Se siente satisfecho con las estrategias de innovación que la empresa está desarrollando?

Tabla 22

Se siente satisfecho con las estrategias de innovación que se está desarrollando

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	2	4,4	4,4
	3,00	12	26,7	31,1
Válidos	4,00	24	53,3	84,4
	5,00	7	15,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento en el IBM SPSS24.

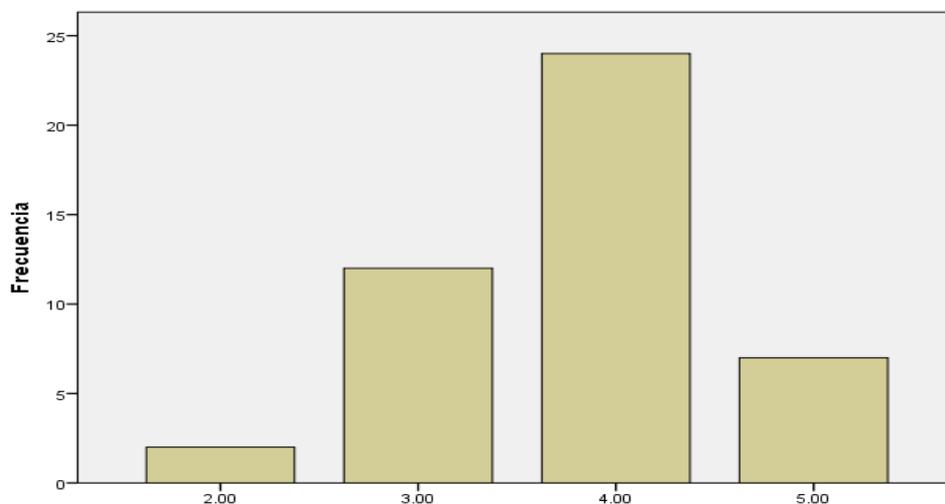


Figura 18 Se siente satisfecho con las estrategias de innovación que se está desarrollando

Interpretación:

Según la tabla 22 y la figura 18 muestran los resultados acerca de las estrategias de innovación que se está desarrollando, en los cuales se evidencia que un 15.6% está totalmente de acuerdo, mientras que un 26.7% están indecisos y un 4.4% que están en desacuerdo.

17. ¿La organización involucra a sus colaboradores para tomar decisiones importantes?

Tabla 23

La organización involucra a sus colaboradores para su toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	1	2,2	2,2
	3,00	1	2,2	4,4
Válidos	4,00	29	64,4	68,9
	5,00	14	31,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento en el IBM SPSS24.

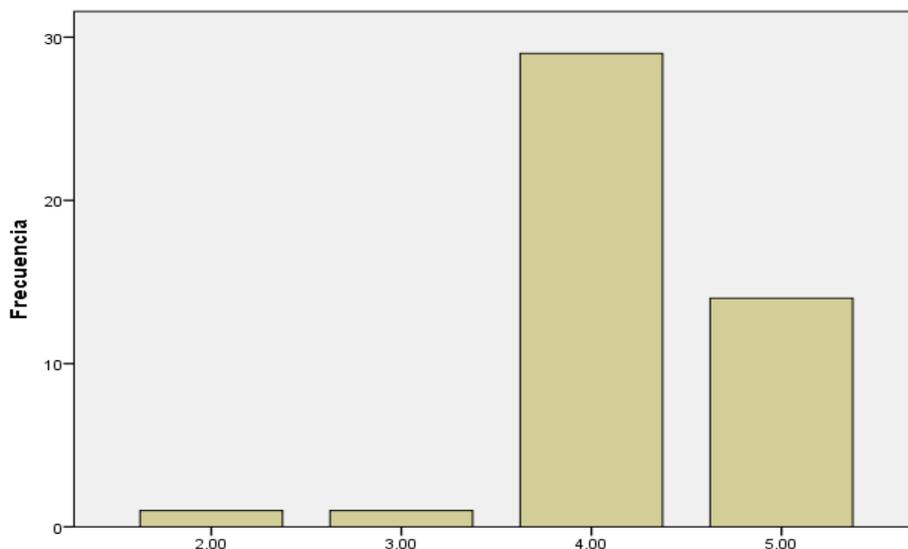


Figura 19 La organización involucra a sus colaboradores para su toma de decisiones

Interpretación:

Según la tabla 23 y la figura 19 muestran los resultados acerca de involucrar a sus colaboradores para la toma de decisiones, en los cuales se evidencia que un 31.1% está totalmente de acuerdo, mientras que un 2.2% están indecisos y un 2.2% que están en desacuerdo.

18. ¿Es usted considerado en la toma de decisiones de la organización?

Tabla 24

Es considerado en la toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1,00	1	2,2	2,2
	3,00	12	26,7	28,9
Válidos	4,00	25	55,6	84,4
	5,00	7	15,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento en el IBM SPSS24.

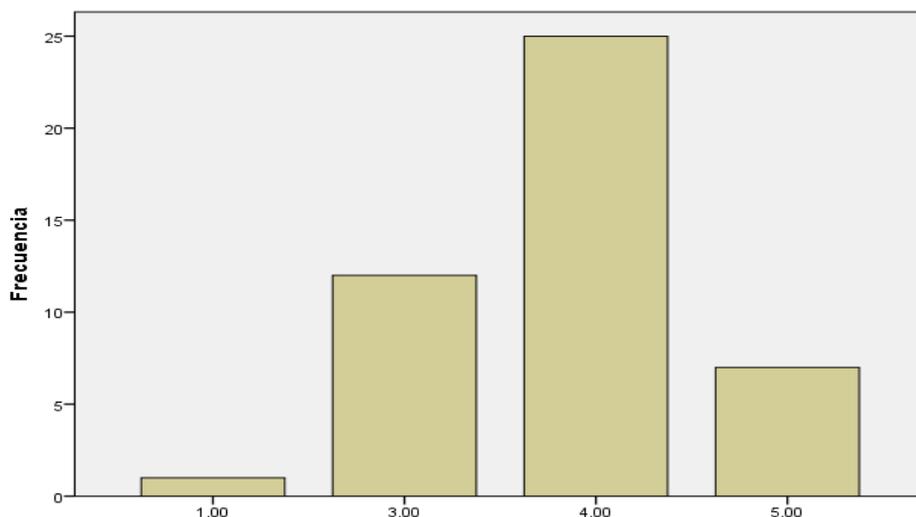


Figura 20 Es considerado en la toma de decisiones

Interpretación:

Según la tabla 24 y la figura 20 muestran los resultados acerca de la consideración en la toma de decisiones, en los cuales se evidencia que un 15,6% está totalmente de acuerdo, mientras que un 26.7% están indecisos y un 2.2% que están totalmente en desacuerdo.

19. ¿La Organización promueve la participación de los colaboradores?

Tabla 25

Promueve la participación de los colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	5	11,1	11,1	11,1
	3,00	5	11,1	11,1	22,2
	4,00	25	55,6	55,6	77,8
	5,00	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento en el IBM SPSS24.

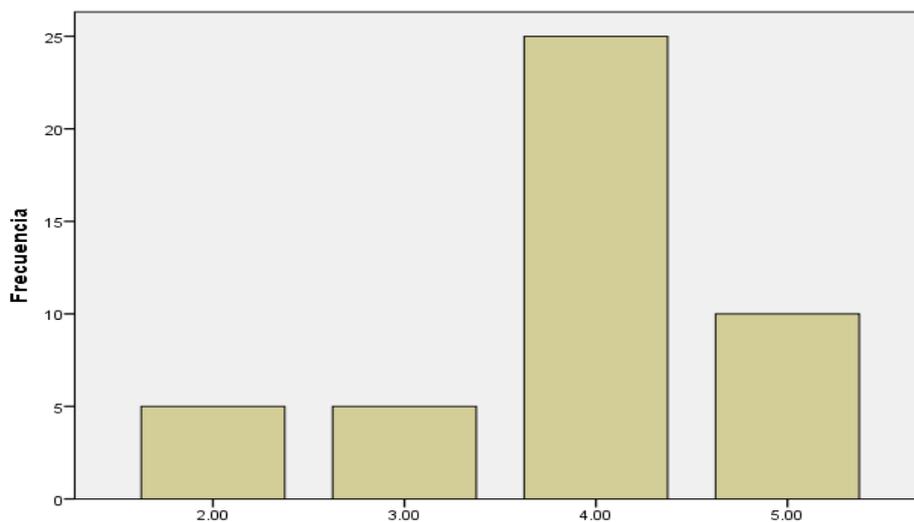


Figura 21 Promueve la participación de los colaboradores

Interpretación:

Según la tabla 25 y la figura 21 muestran los resultados acerca de participación de los colaboradores, en los cuales se evidencia que un 22.2% está totalmente de acuerdo, mientras que un 11.1% están indecisos y un 11.1% que están en desacuerdo.

20. ¿Usted siente que la organización ha tomado a cabalidad las propuestas de mejoras planteadas?

Tabla 26

La organización ha tomado propuestas de mejoras planteadas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	1	2,2	2,2
	3,00	7	15,6	17,8
Válidos	4,00	27	60,0	77,8
	5,00	10	22,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento en el IBM SPSS24.

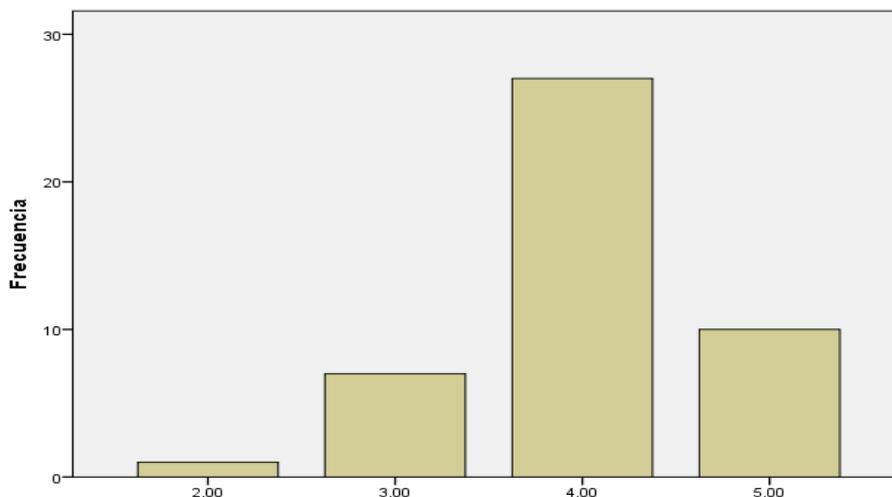


Figura 22 La organización ha tomado propuestas de mejoras planteadas

Interpretación:

Según la tabla 26 y la figura 22 muestran los resultados acerca de las propuestas de mejoras planteadas, en los cuales se evidencia que un 22.2% está totalmente de acuerdo, mientras que un 15.6% están indecisos y un 2.2% que están en desacuerdo.

21. ¿Se siente identificado y comprometido con el trabajo que realiza en la empresa?

Tabla 27

Es identificado y comprometido con el trabajo que realiza

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,00	11	24,4	24,4
	4,00	23	51,1	75,6
	5,00	11	24,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento en el IBM SPSS24.

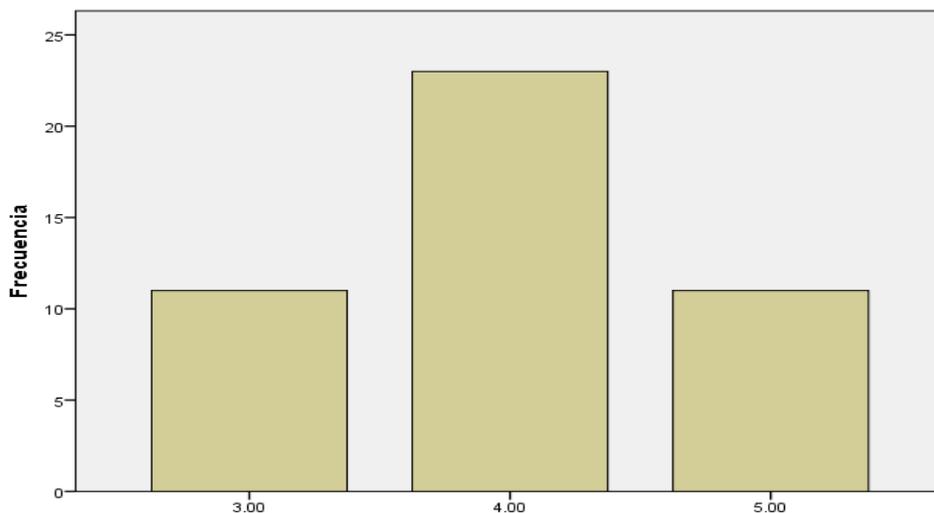


Figura 23 Es identificado y comprometido con el trabajo que realiza

Interpretación:

Según la tabla 27 y la figura 23 muestran los resultados acerca de ser identificado y comprometido con el trabajo que realiza, en los cuales se evidencia que un 24.4% está totalmente de acuerdo, mientras que un 24.4% están indecisos y un 51.1% que están de acuerdo.

22. ¿Para usted sus compañeros de trabajo representan los intereses de la Empresa?

Tabla 28

Representan sus compañeros los intereses de la organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	4	8,9	8,9
	3,00	12	26,7	35,6
Válidos	4,00	19	42,2	77,8
	5,00	10	22,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento en el IBM SPSS24.

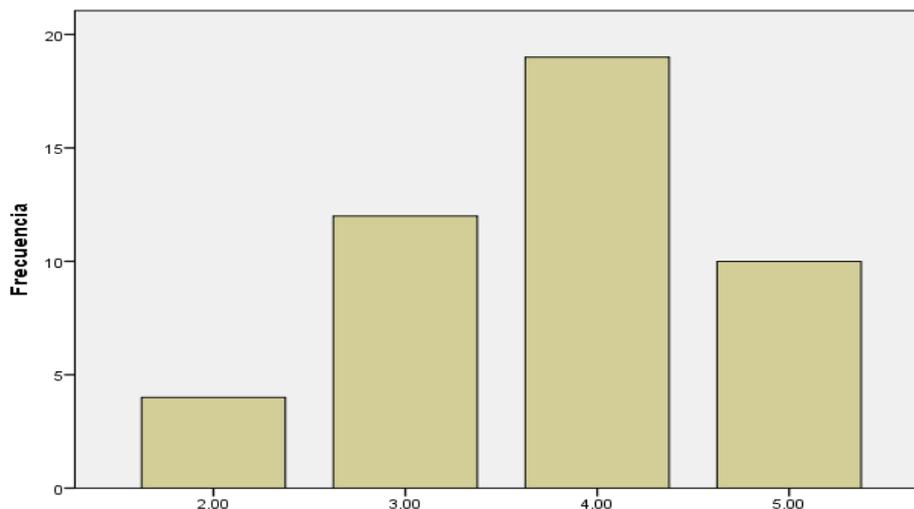


Figura 24 Representan sus compañeros los intereses de la organización

Interpretación:

Según la tabla 28 y la figura 24 muestran los resultados acerca de la representan de los intereses por los compañeros de trabajo, en los cuales se evidencia que un 22.2% está totalmente de acuerdo, mientras que un 26.7% están indecisos y un 8.9% que están en desacuerdo.

23. ¿Según su percepción la empresa M.C Llovera SAC está fortalecida organizacionalmente?

Tabla 29

La empresa esta fortalecida organizacionalmente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,00	9	20,0	20,0
	4,00	24	53,3	73,3
	5,00	12	26,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento en el IBM SPSS24.

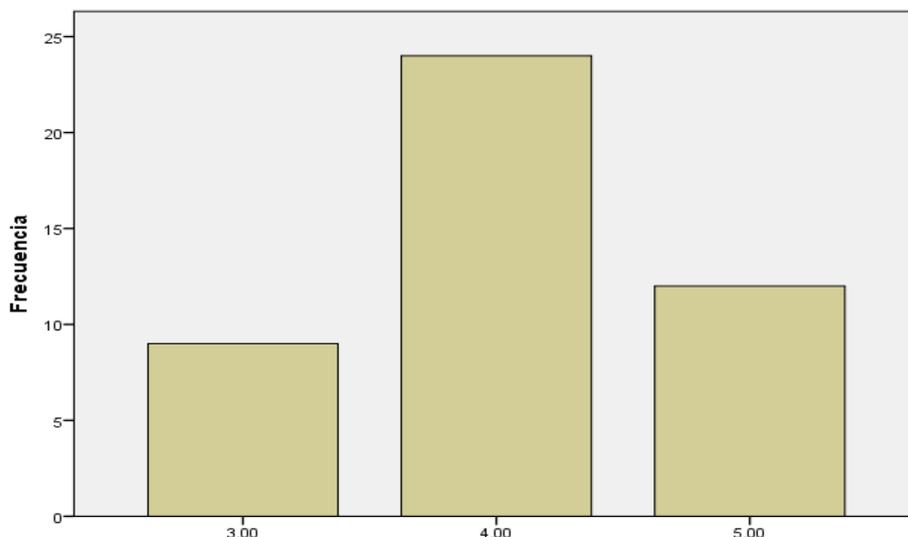


Figura 25 La empresa esta fortalecida organizacionalmente

Interpretación:

Según la tabla 29 y la figura 25 muestran los resultados acerca del fortalecimiento organizacional, en los cuales se evidencia que un 26.7% está totalmente de acuerdo, mientras que un 20% están indecisos y un 53.3% que están de acuerdo.

24. ¿Usted siente que la empresa funciona organizacionalmente mejor que antes?

Tabla 30

La empresa Funciona organizacionalmente mejor que antes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	2	4,4	4,4
	3,00	10	22,2	26,7
Válidos	4,00	22	48,9	75,6
	5,00	11	24,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta en el SPSS.

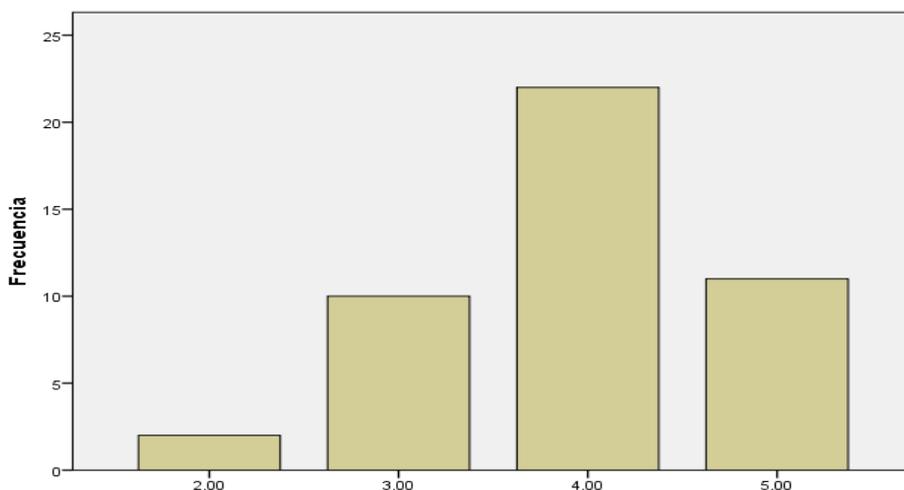


Figura 26 La empresa Funciona organizacionalmente mejor que antes

Interpretación:

Según la tabla 30 y la figura 26 muestran los resultados acerca del funcionamiento organizacional, en los cuales se evidencia que un 24.4% está totalmente de acuerdo, mientras que un 22.2% están indecisos y un 4.4% que están en desacuerdo.

25. ¿En la Organización usted percibe que los colaboradores se apoyan mutuamente?

Tabla 31

Los colaboradores se apoyan mutuamente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	2,2	2,2
	2,00	1	2,2	4,4
	3,00	4	8,9	13,3
	4,00	29	64,4	77,8
	5,00	10	22,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento en el IBM SPSS24.

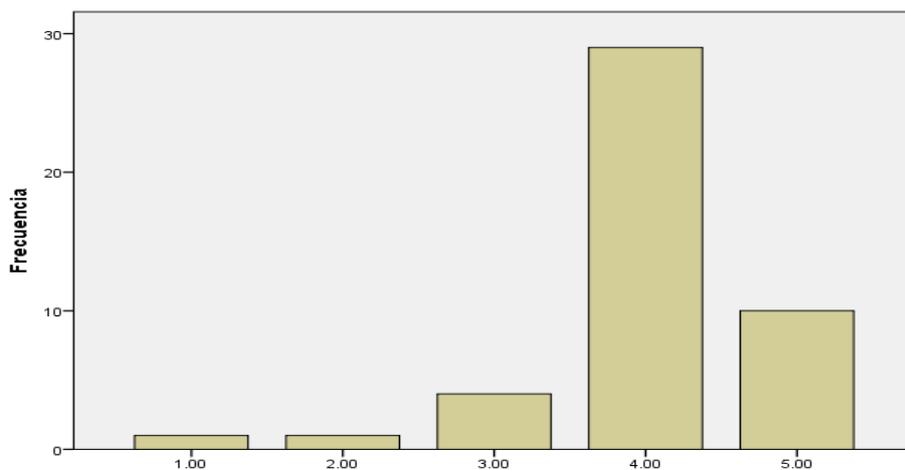


Figura 27 Los colaboradores se apoyan mutuamente

Interpretación:

Según la tabla 31 y la figura 27 muestran los resultados acerca de los colaboradores se apoyan mutuamente, en los cuales se evidencia que un 22.2% está totalmente de acuerdo, mientras que un 8.9% están indecisos y un 2.2% que están totalmente en desacuerdo.

26. ¿Usted considera que sus compañeros de trabajo intercambien ideas y trabajen en equipo?

Tabla 32

Los colaboradores intercambian ideas y trabajan en equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	3	6,7	6,7
	3,00	4	8,9	15,6
Válidos	4,00	29	64,4	80,0
	5,00	9	20,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento en el IBM SPSS24.

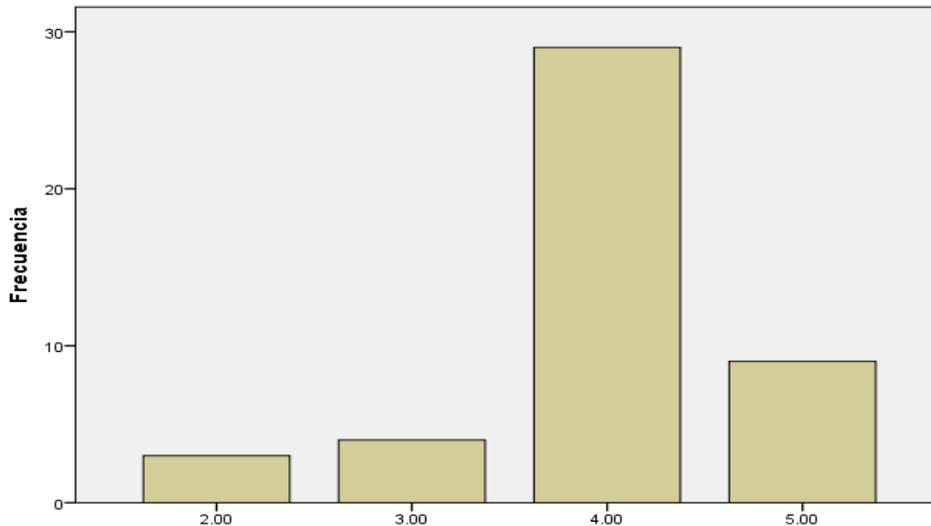


Figura 28 Los colaboradores intercambian ideas y trabajan en equipo

Interpretación:

Según la tabla 32 y la figura 28 muestran los resultados acerca del intercambio de ideas y trabajo en equipo entre compañeros, en los cuales se evidencia que un 20% está totalmente de acuerdo, mientras que un 8.9% están indecisos y un 6.7% que están en desacuerdo.

27. ¿Considera Usted que cumple con las tareas asignadas de forma personal y en equipo?

Tabla 33

Cumple tareas asignadas de forma personal y en equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1,00	1	2,2	2,2
	2,00	2	4,4	6,7
Válidos	3,00	11	24,4	31,1
	4,00	18	40,0	71,1
	5,00	13	28,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento en el IBM SPSS24.

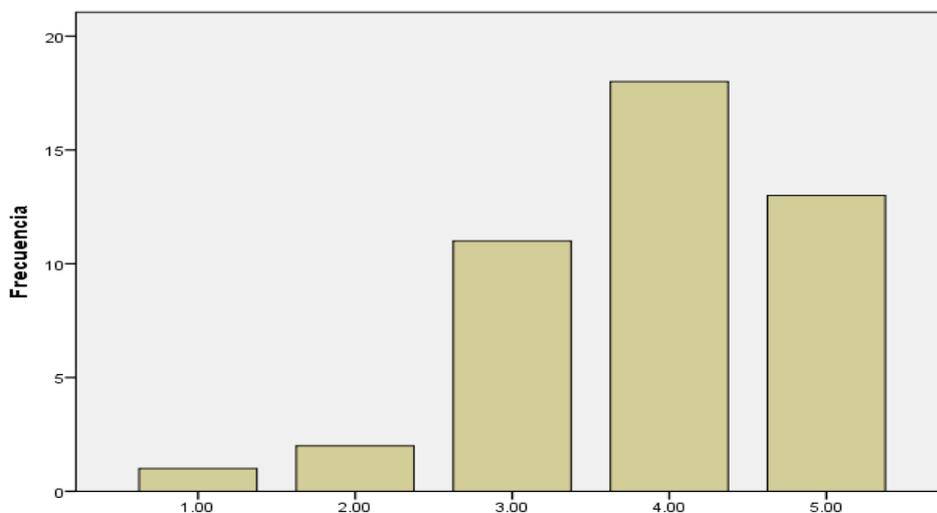


Figura 29 Cumple tareas asignadas de forma personal y en equipo

Interpretación:

Según la tabla 33 y la figura 29 muestran los resultados acerca del cumplimiento de las tareas asignadas de forma personal y en equipo, en los cuales se evidencia que un 28.9% está totalmente de acuerdo, mientras que un 24.4% están indecisos y un 2.2% que están totalmente en desacuerdo.

28. ¿Participa Usted activamente en las actividades de confraternidad que promueve la Empresa?

Tabla 34

Participa activamente en las actividades de confraternidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	2	4,4	4,4
	3,00	8	17,8	22,2
Válidos	4,00	26	57,8	80,0
	5,00	9	20,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base al procedimiento en el IBM SPSS24.

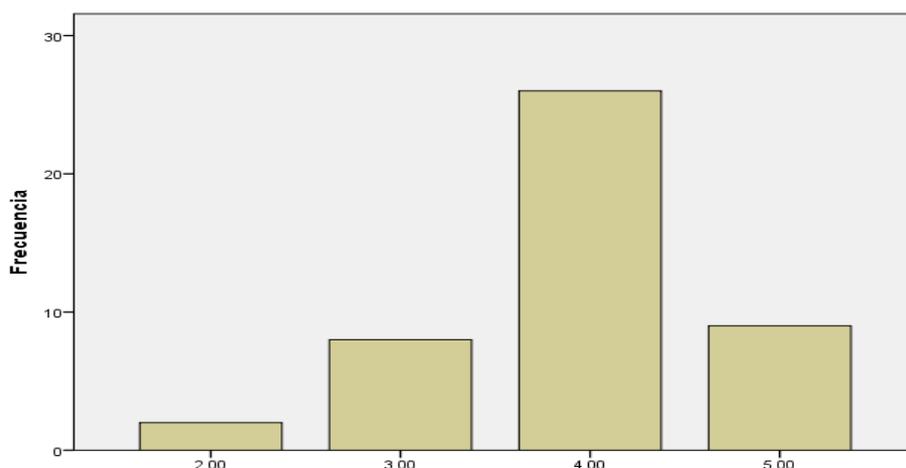


Figura 30 Participa activamente en las actividades de confraternidad

Interpretación:

Según la tabla 34 y la figura 30 muestran los resultados acerca de la participación activamente en las actividades de confraternidad en los cuales se evidencia que un 20% está totalmente de acuerdo, mientras que un 17.8% están indecisos y un 4.4% que están en desacuerdo.

ANEXO N°2: Operacionalización de variables

Variable 1	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
Cambio Estructural	Proceso de transición, desde una situación actual a una futura, deseada por visualizarse como una mejora de capacidad organizativa, de comunicación, planificación y funcionamiento para el logro de principios e iniciativas institucionales.	Capacidad Organizativa	Nivel de percepción sobre los objetivos de la organización. Nivel de percepción sobre las estrategias de la organización
		Capacidad de Comunicación	Nivel de comunicación entre colaboradores Nivel de comunicación entre colaboradores y directivos
		Capacidad de Planificación	Nivel de conocimiento de los colaboradores sobre los planes de acción de la organización Nivel de percepción de los colaboradores sobre resultados planeados en la organización
		Capacidad de Funcionamiento	Nivel de eficiencia (tiempo y recursos) del cumplimiento de las actividades de la organización

Variable 2	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, acciones, creencias y principios compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras	Innovación	Nivel de innovación para el logro de metas y objetivos en la organización Nivel de percepción sobre los resultados de la innovación para alcanzar metas y objetivos en la organización
		Horizontalidad	Nivel de percepción en la toma de decisiones compartidas en la organización Nivel de percepción sobre los incentivos para la participación de los colaboradores de la organización
		Identidad	Nivel de compromiso de los colaboradores con la organización
		Orientación Resultados	Nivel de percepción sobre los resultados de fortalecimiento de la organización
		Trabajo en Equipo	Nivel de cooperación entre los colaboradores de la organización Nivel de percepción sobre la responsabilidad individual y colectiva en la organización

ANEXO N°3: Matriz de Consistencia

Situación Problemática	Objetivos	Hipótesis	Variables e Indicadores	Metodología
P. General	O. General	H. General	Variable 1	

¿Cuál es la relación de cambio estructural con la cultura organizacional de la Empresa M.C Llovera SAC en el año 2019?

Determinar la relación del Cambio Estructural en la Cultura Organizacional de la Empresa M.C. Llovera SAC en el año 2019

El cambio estructural tiene una relación significativa con la cultura organizacional en la Empresa M.C. Llovera SAC en el año 2019

Cambio Estructural

Tipo: Básico
Diseño: No experimental de corte transversal
Nivel: Correlacional
Enfoque: Cuantitativo

O. Específicos

Identificar el nivel del cambio estructural en la Empresa M.C. Llovera SAC en el año 2019.

Identificar el nivel de la Cultura Organizacional de los colaboradores de la Empresa M.C. Llovera SAC en el año 2019.

Identificar la relación de las dimensiones del cambio estructural con la cultura organizacional de la Empresa M.C. Llovera SAC en el año 2019.

Identificar la relación de las dimensiones de la cultura organizacional con el cambio estructural de la Empresa M.C. Llovera SAC en el año 2019.

Variable 2

Cultura Organizacional

Muestra: 45 colaboradores de la Empresa M.C. Llovera SAC los cuales hacen el 100% de la población.

Instrumentos: Hoja censal

ANEXO N°4: Base de Datos

Nº ENCUESTA	CAMBIO ESTRUCTURAL												CULTURA ORGANIZACIONAL																						
	CAPACIDAD ORGANIZATIVA				CAPACIDAD DE COMUNICACION			CAPACIDAD DE PLANIFICACION			CAPACIDAD DE FUNCIONAMIENTO		SUMA	NIVEL	VALOR	INNOVACIÓN			HORIZONTALIDAD			IDENTIDAD			ORIENTACIÓN A RESULTADOS			TRABAJO EN EQUIPO			SUMA	NIVEL	VALOR		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12				P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15				P16	
1	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	1	28	BAJO	1	2	1	2	3	5	1	2	2	4	2	3	2	1	4	1	2	37	BAJO	1	
2	2	3	4	2	4	4	5	5	4	4	2	4	43	MEDIO	2	5	5	4	5	5	3	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	69	ALTO	3	
3	4	4	5	4	4	4	5	5	2	4	3	5	49	ALTO	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	5	5	3	5	4	3	3	60	ALTO	3	
4	5	5	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	51	ALTO	3	4	4	5	4	4	4	2	5	3	4	5	3	4	5	3	5	64	ALTO	3	
5	3	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	49	ALTO	3	3	4	2	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	54	MEDIO	2	
6	4	4	4	2	5	4	5	4	4	4	2	2	44	MEDIO	2	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	61	ALTO	3	
7	4	4	3	5	3	3	4	3	3	4	4	2	42	MEDIO	2	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	69	ALTO	3	
8	5	3	4	5	4	3	4	2	2	3	3	5	43	MEDIO	2	5	3	5	3	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	66	ALTO	3	
9	3	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	1	43	MEDIO	2	4	2	3	2	2	4	5	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	56	MEDIO	2
10	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	51	ALTO	3	4	2	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5	64	ALTO	3	
11	2	5	4	4	4	3	4	2	5	3	3	5	44	MEDIO	2	4	4	4	5	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	60	ALTO	3	
12	3	4	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	50	ALTO	3	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	2	4	59	MEDIO	2	
13	3	2	4	4	5	4	2	4	5	4	4	4	45	ALTO	3	5	4	3	5	4	3	4	4	5	3	4	4	4	5	3	4	64	ALTO	3	
14	4	4	5	4	4	3	2	3	4	5	4	3	45	ALTO	3	4	2	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	65	ALTO	3		
15	4	3	3	4	5	3	2	3	4	5	5	5	46	ALTO	3	2	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	4	53	MEDIO	2		
16	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	47	ALTO	3	3	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	5	4	4	5	4	61	ALTO	3	
17	4	3	5	3	4	4	3	4	3	4	3	5	45	ALTO	3	4	5	5	4	4	4	2	3	5	3	4	4	5	4	3	2	61	ALTO	3	
18	4	5	3	3	5	5	4	5	5	3	5	5	52	ALTO	3	5	4	3	4	5	3	5	4	4	3	4	5	2	3	4	4	62	ALTO	3	
19	3	5	4	3	4	4	3	4	5	3	4	5	47	ALTO	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	64	ALTO	3	
20	4	3	5	4	5	5	5	3	3	5	3	3	50	ALTO	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	3	63	ALTO	3	
21	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	2	48	ALTO	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	62	ALTO	3	
22	4	3	4	5	4	3	5	3	3	4	3	5	46	ALTO	3	2	4	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	3	4	3	5	61	ALTO	3	
23	4	1	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	51	ALTO	3	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	72	ALTO	3
24	3	5	3	3	5	4	4	4	4	3	3	5	46	ALTO	3	3	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	71	ALTO	3	
25	4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	52	ALTO	3	3	3	4	3	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	67	ALTO	3	
26	4	5	4	3	4	5	5	3	4	5	3	4	49	ALTO	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	ALTO	3	
27	3	4	2	3	4	2	3	4	3	3	4	3	38	MEDIO	2	3	3	5	3	5	4	3	4	3	4	5	3	4	5	5	3	62	ALTO	3	
28	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	42	MEDIO	2	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	3	2	2	3	57	MEDIO	2	
29	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	5	3	47	ALTO	3	3	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	65	ALTO	3	
30	4	5	2	4	4	5	4	4	5	4	4	5	50	ALTO	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	5	67	ALTO	3	
31	4	4	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	46	ALTO	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	65	ALTO	3	
32	4	4	5	5	5	4	5	5	5	3	3	4	52	ALTO	3	3	4	4	4	5	3	4	5	3	3	4	4	5	5	3	4	63	ALTO	3	
33	5	1	5	5	2	1	1	5	5	5	4	3	42	MEDIO	2	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	3	69	ALTO	3	
34	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	46	ALTO	3	4	4	2	5	4	5	4	4	3	5	3	4	4	4	5	4	64	ALTO	3	
35	2	3	4	2	2	3	5	4	4	4	3	4	40	MEDIO	2	4	4	3	2	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	58	MEDIO	2	
36	4	4	5	3	3	4	3	4	5	4	3	4	46	ALTO	3	4	2	4	3	4	3	5	4	4	3	3	5	4	4	5	5	62	ALTO	3	
37	3	1	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	42	MEDIO	2	4	4	4	3	4	4	4	5	4	2	5	3	5	4	4	4	63	ALTO	3	
38	2	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	42	MEDIO	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	62	ALTO	3	
39	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	46	ALTO	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	5	4	4	61	ALTO	3	
40	3	2	4	4	3	3	4	4	5	3	3	4	42	MEDIO	2	3	5	3	3	5	3	4	5	5	3	4	4	5	4	3	4	63	ALTO	3	
41	3	4	5	4	5	4	5	5	4	3	5	4	51	ALTO	3	3	4	5	3	4	5	4	5	5	3	4	4	5	5	4	67	ALTO	3		
42	4	3	4	4	3	4	5	3	5	4	4	3	46	ALTO	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	5	5	69	ALTO	3	
43	3	2	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	45	ALTO	3	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	63	ALTO	3	
44	4	4	4	5	5	4	5	4	5	3	4	5	52	ALTO	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	3	4	5	68	ALTO	3	
45	2	4	4	5	3	5	3	5	4	3	4	4	46	ALTO	3	3	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	5	5	3	5	3	67	ALTO	3	

ANEXO N°5: Hoja censal

HOJA CENSAL

1. SEXO.

Femenino

Masculino

2. CARGO.

Socios

Directivos

Colaboradores

3. INSTRUCCIONES.

Marque las opciones con una (X) en la siguiente encuesta sobre cambio estructural en la cultura organizacional.

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Indeciso	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Nro.	CAMBIO ESTRUCTURAL	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	¿Los objetivos de la organización son claros y bien definidos?					
2	¿Comparto los objetivos de la Organización y me interesa cumplirlos?					
3	¿Las estrategias programadas por la Organización se están cumpliendo?					
4	¿Las estrategias programadas permiten que la Organización se diferencie de las demás?					
5	¿Los colaboradores de la organización mantienen una comunicación efectiva?					

6	¿La comunicación entre colaboradores y directivo es efectiva?					
7	¿Las opiniones y sugerencias que Usted aporta a la Organización han sido escuchadas y consideradas?					
8	¿Los colaboradores conocen la planificación de las acciones de la organización?					
9	¿Se considera la participación de los colaboradores en la planificación de acciones de la Organización?					
10	¿Los objetivos planeados por la Organización, según su percepción se están cumpliendo?					
11	¿Se están cumpliendo las actividades programadas en el tiempo previsto?					
12	¿Se ésta cumpliendo las actividades programadas con los recursos asignados?					

Nro.	CULTURA ORGANIZACIONAL	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	¿Según su percepción la empresa ha implementado estrategias de innovación para lograr sus metas y objetivos?					
2	¿Usted cree que con las estrategias de innovación la empresa ha generado una mejora en la organización?					
3	¿La innovación implementada por la empresa M.C Llovera SAC ha generado resultados para su fortalecimiento?					
4	¿Se siente satisfecho con las estrategias de innovación que la empresa está desarrollando?					
5	¿La organización involucra a sus colaboradores para tomar decisiones importantes?					
6	¿Es usted considerado en la toma de decisiones de la organización?					
7	¿La empresa promueve la participación de los colaboradores?					
8	¿Usted siente que la organización ha tomado a cabalidad las propuestas de mejoras planteadas?					
9	¿Se siente identificado y comprometido con el trabajo que realiza la empresa?					
10	¿Para usted sus compañeros de trabajo representan los intereses de la Empresa?					
11	¿Según su percepción la empresa M.C Llovera SAC está fortalecida organizacionalmente?					
12	Usted siente que la empresa funciona organizacionalmente mejor que antes?					
13	¿En la Organización Usted percibe que los colaboradores se apoyan mutuamente?					

Relación del Cambio Estructural con la Cultura
Organizacional de la Empresa M.C Llovera SAC en el año 2019

14	¿Usted considera que sus compañeros de trabajo intercambian ideas y trabajan en equipo?					
15	¿Considera Usted que cumple con las tareas asignadas de forma personal y en equipo?					
16	¿Participa Usted activamente en las actividades de confraternidad que promueve la empresa?					

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

1.1 Experto: Lilitana Beatriz Carrillo Carranza

1.2 Especialidad: Economista

1.3 Cargo Actual: DTC

1.4 Grado Académico: Maestro en Ciencias

1.5 Institución: UPN

1.6 Tipo de Instrumento: Cuestionario

1.7 Lugar y Fecha: Cajamarca, 26/10/2019

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

Nº	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulación con lenguaje apropiado		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	X					
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica		X				
10	Basado en aspectos teóricos		X				
Total							

Coefficiente de valoración porcentual: c = 90%

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES



Firma y sello del Experto

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1 Experto: David Boñón Díaz
- 1.2 Especialidad: Economista
- 1.3 Cargo Actual: Docente TC
- 1.4 Grado Académico: Economista
- 1.5 Institución: UPN
- 1.6 Tipo de Instrumento: Encuesta
- 1.7 Lugar y Fecha: Cajamarca

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

Nº	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	x					
2	Formulación con lenguaje apropiado		x				
3	Adecuado para los sujetos en estudio	x					
4	Facilita la prueba de hipótesis	x					
5	Suficiencia para medir la variable	x					
6	Facilita la interpretación del instrumento	x					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	x					
8	Expresado en hechos perceptibles	x					
9	Tiene secuencia lógica	x					
10	Basado en aspectos teóricos	x					
Total							

Coefficiente de valoración porcentual: c = 98%

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

--



Econ. David Boñón Díaz