

# CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CAMBIO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS, AYACUCHO 2020

**Poma Solier, Teodosio Zenobio, Evanán Yarasca, Hector**

Área Ciencias Sociales

Sub área Ciencias de la Educación

Línea de investigación: Educación matemática y gestión educativa

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo identificar y describir el nivel de la cultura organizacional y de la gestión del cambio, así como, determinar la relación que existe entre estas dos variables en las instituciones educativas de educación básica del distrito de Ayacucho. Fue de tipo sustantiva-descriptiva, nivel correlacional, diseño no experimental, transeccional y correlacional-causal, método hipotético-deductivo y estadístico; la muestra estuvo constituida por 48, entre directivos y docentes. Se utilizó la técnica de encuesta, como instrumento el cuestionario de encuesta. Los datos se procesaron mediante SPSS-25 y para la prueba de hipótesis se usó Tau b de Kendall. Como resultados relevantes se obtuvo que el 62,5% de los docentes señalan que el nivel de la cultura organizacional es regular, asimismo, el 37,5% de los docentes señalan que el nivel de gestión del cambio es bajo y el 14,6% refieren que es muy bajo. Igualmente se encontró que existe una relación directa y significativa de la cultura organizacional y con sus dimensiones como: compromiso con la visión, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, calidad de vida laboral y las interacciones con la gestión del cambio, es más, los grados de estas correlaciones son buenas, excepto con la del trabajo en equipo que es moderado. En conclusión, el nivel de la cultura organizacional es regular, el nivel de gestión del cambio es bajo o muy bajo, existe relación directa y significativa de la cultura organizacional y sus dimensiones con la gestión del cambio.

Palabras clave: cultura organizacional, gestión del cambio

# CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CAMBIO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS, AYACUCHO 2020

## ABSTRACT

The objective of this research was to identify and describe the level of organizational culture and change management, as well as to determine the relationship that exists between these two variables in the educational institutions of basic education in the district of Ayacucho. It was substantive-descriptive, correlational level, nonexperimental, transectional and correlational-causal design, hypothetical-deductive and statistical method; the sample consisted of 48, between managers and teachers. The survey technique was used, as an instrument the survey questionnaire. Data were processed using SPSS-25 and Kendall's Tau b was used for hypothesis testing. As relevant results, it was obtained that 62.5% of teachers indicate that the level of organizational culture is regular, likewise, 37.5% of teachers indicate that the level of change management is low and 14.6 % report that it is very low. Likewise, it was found that there is a direct and significant relationship between the organizational culture and its dimensions such as: commitment to the vision, teamwork, interpersonal relationships, quality of work life and interactions with change management, indeed, the degrees of these correlations are good, except for teamwork, which is moderate. In conclusion, the level of organizational culture is regular, the level of change management is low or very low, there is a direct and significant relationship of the organizational culture and its dimensions with change management.

Keywords: organizational culture, change management

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones y en particular las instituciones educativas requieren estar a la vanguardia de los cambios sociales, políticos, económicos y culturales como producto del avance vertiginoso de la ciencia, la tecnología y la globalización del siglo XXI, y por consiguiente, necesitan experimentar nuevas formas de pensar y actuar en sus prácticas y metodologías institucionales, a fin de mejorar la calidad de los servicios educativos que brinda a la comunidad.

En este proceso, juega un papel importante el elemento humano, pues, el éxito o fracaso de las instituciones educativas, depende en gran medida de la colaboración de la comunidad educativa (directivos, docentes, administrativos,

estudiantes y padres de familia), de allí que, el personal hoy en día es considerado como un aliado de las organizaciones, dotado de un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que posibilitan aplicar las estrategias más adecuadas en el proceso, para lograr los resultados favorables de corto, mediano y largo plazo.

Estas nuevas formas de pensar y actuar al interior de las instituciones educativas, considerando al personal como eje principal de la gestión, nos permiten ingresar al concepto de la cultura organizacional, estrategia que hace referencia a la necesidad de un cambio en el diseño de las estructuras organizacionales para el mejor desempeño institucional, administrativo, pedagógico y comunitario, previa identificación de las potencialidades y problemas que aquejan a la institución.

La cultura organizacional es considerada entonces como el medio que permite moldear las conductas de los individuos hacia la consecución de un fin común, compartiendo el mismo lenguaje, tecnología, conocimientos, recompensas y sanciones, donde uno de los roles más importantes del líder es dar forma a la cultura organizativa que tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. Aun cuando hay varias definiciones de cultura organizacional, los diferentes estudios teóricos coinciden en que existen dos perspectivas que han influido en este concepto: la primera que observa directamente el comportamiento, lenguaje y uso de los objetos materiales en los miembros de la institución; y una segunda es la que se refiere a las ideas, valores y creencias que los miembros de una organización pueden tener en común.

Si una institución educativa pretende aprovechar las innovaciones o novedades que el contexto le ofrece para su desarrollo, entonces, estamos hablando de la gestión del cambio. Sin embargo, la gestión del cambio no consiste en implementar nuevos modelos de gestión que al final resultan ser solamente teorías pasajeras, más bien, consiste en aprovechar los cambios del entorno institucional para el beneficio de la misma, por ello las organizaciones no solo deben ser flexibles, sino que quienes las conducen deben desarrollar una aguda percepción para anticiparse a los cambios y poder estar así siempre a la vanguardia.

Los cambios surgen como consecuencia del proceso de globalización, del uso cada vez mayor de las computadoras y la tecnología de la información, así como, la cambiante naturaleza de la fuerza del trabajo. El cambio trae consigo, numerosas exigencias tanto para quienes conducen como para los trabajadores.

El cambio organizacional que es planeado busca cambiar tanto el diseño como los procesos de la organización para volverla más eficiente y eficaz. Por lo general un cambio se vuelve efectivo cuando se realiza en toda la organización, además los trabajadores deben encontrarse conscientes de que urge un cambio, el cual es importante para la institución y también el personal debe estar dispuesto a cambiar de comportamiento.

Sin embargo, los responsables de conducir las organizaciones en general, llámese Gerentes, Administradores o Directores, así como, los Directores de Instituciones Educativas del sistema educativo nacional, se resisten al cambio y persisten en sus formas de pensar, actuar y mantener entre otros su estructura organizacional que data de muchos años y décadas atrás, que responden a modelos administrativos centrados en las funciones administrativas básicas como la planificación, organización, dirección y control colocando en un segundo plano al sujeto o elemento humano que en la actualidad son considerados como aliados, factores principales y protagonistas de cambio y desarrollo organizacional o institucional.

En este contexto, el concepto de la cultura organizacional y de la gestión de cambio aún no están presentes en la conducción de las organizaciones y en particular de las instituciones educativas, por consiguiente, las investigaciones sobre cultura organizacional y gestión del cambio se han convertido en uno de los ejes fundamentales

de la investigación educativa, tanto a nivel nacional como internacional, por cuanto, es una necesidad de situar a las instituciones educativas a la altura de los cambios de la información, del conocimiento, de la ciencia y de la tecnología.

Por otro lado, la educación actual atraviesa una crisis en relación a gestión educativa en las etapas de educación básica y superior en sus diferentes niveles y modalidades debido a diversos factores tanto endógenos como exógenos del sistema educativo nacional, y precisamente uno de ellos es la escasa capacidad de quienes conducen las instituciones educativas en implementar la adecuada cultura organizacional y gestión del cambio, aún persiste la forma tradicional de conducir a las instituciones pensando siempre en el presente y no en función a los cambios que trae consigo la globalización y las necesidades y exigencias de la sociedad actual.

Es más, los que conducen las instituciones educativas centran su atención en el cumplimiento de sus funciones administrativas clásicas, en la continuidad de sus procedimientos administrativos usuales, en la excesiva normatividad rígida, en el uso de su autoridad, en la práctica de una comunicación vertical, ubicando al potencial humano como un simple apéndice del proceso educativo, sin tener en cuenta sus interrelaciones y subjetividades. Una gestión que muestra ausencia de todo tipo de innovación, creatividad, proactividad y emprendimiento y sin una proyección de mediano y largo plazo, lo que evidencia sus dificultades para gestionar el cambio, transformación y desarrollo proponiendo nuevas formas de pensar, actuar y organizar la institución con visión de futuro.

Para afrontar la situación problemática descrita, se ha desarrollado la presente investigación que se fundamenta en las teorías principalmente relacionadas a la cultura organizacional y la gestión del cambio.

### **Cultura Organizacional**

Antes de abordar sobre cultura organizacional que caracteriza al sistema educativo nacional, primero precisaremos el concepto de cultura. Para Vásquez (2012), la cultura es el conjunto de todas las formas, modelos o patrones, explícitos o implícitos, por medio de los cuales una sociedad se manifiesta. Como tal incluye lenguaje, costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias.

Para Tylor, (citado en Vásquez, 2012) la cultura es aquel que comprende el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre.

Se concibe a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella al ejercer los mismos valores, creencias, reglas, procederes, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. (Candela, 2008, citado en Vásquez, 2012)

En efecto, la cultura organizacional “Es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Dicho de otro modo,

es un conjunto de características básicas que valora la organización” (Robbins, 2004, p.234).

Para Chiavenato (2011), “Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización” (p. 173). La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento diario de los miembros de una organización y dirigen sus acciones para lograr los objetivos organizacionales. La cultura organizacional no es algo palpable, no se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias.

Marcelo y Cojal (2006) refieren: “Es el sistema de significados compartidos por los miembros de una organización y que distingue de otras organizaciones. Entiéndase por sistema de significados al conjunto de formas comunes de pensar y actuar de quienes forman parte de una entidad, que tienen de peculiar el ser compartidos y definir lo característico de una determinada organización” (p.42).

Según estos autores los elementos de la cultura organizacional son: valores, creencias, ritos, historias, mitos héroes, patrones normativos, etcétera. Y es importante porque: orienta y guía las acciones, les confiere la identidad, refuerza o minimiza estrategias, idearios y programas de acción, integra o fracciona a los miembros, facilita o dificulta los cambios, es decir, es factor limitante o dinamizador de cambio. No existe culturas uniformes, la cultura organizativa es diferente de una institución a otra.

D’Alessio (2008), señala que “Es un patrón de comportamiento desarrollado por una organización, mientras aprende a hacer frente a su problema de adaptación externa e integración interna. Es considerado válido y enseñado a los nuevos miembros” (p.182). Las características culturales incluyen: a. Valores, creencias, ritos, rituales, ceremonias, mitos, historias, leyendas, idioma, símbolos y héroes. b. Puede representar un fortaleza o una debilidad de la institución. c. Puede ofrecer resistencia al cambio o ser un factor proactivo al mismo

En base a los aportes de Robbins, Alavardo (2003) señala que la cultura organizacional, comprende un conjunto de conductas, valores, creencias, normas, tradiciones, (signos, símbolos, historia), costumbres, hábitos, lenguajes, esperanzas e intenciones compatibles que es propio del personal de una institución y que distingue de otras entidades similares.

Los elementos conscientes o inconscientes, que se extienden al ámbito educativo según Alvarado pueden resumirse en los siguientes:

*Los valores:* que orientan el funcionamiento de la institución y que pueden estar explícito en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) o en cualquier declaración de principios éticos o sistema de valores y que los miembros de la comunidad educativa practican en su quehacer diario al interior de la institución.

*Las creencias:* sobre los diferentes fenómenos o hechos que dan vida a la institución, acerca de la sociedad, la educación,

la calidad, la profesión, la competitividad, el liderazgo, etcétera.

*Los rituales:* que pueden estar dados por ciertos comportamientos repetitivos, por ejemplo, las formaciones, ingresos al aula, ceremonias, etcétera.

*La tradición:* en algunos casos dados por el aporte o algún hecho significativo, o por su calidad lograda en el tiempo, como puede ser la historia, el himno, el lema de una institución educativa.

Los símbolos: ciertas prácticas como el uso del logo o insignia, el uniforme, la forma de vestirse, la decoración de los ambientes (oficinas, aulas, servicios higiénicos)

## **Elementos de la cultura organizacional**

Según Perozo (2006, citado en Segovia, 2014) los elementos de la cultura organizacional son los siguientes:

### **a) El estilo de dirección**

El estilo de dirección fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye en el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total. Dentro de la administración empresarial se han identificado diferentes estilos gerenciales: el administrador autocrático, el permisivo, el democrático y el integrador. Estos estilos de administración crean a su vez culturas organizacionales, algunas de las cuales se basan en el control totalmente normalizado. También hay estilos que combinan el sistema autocrático con el democrático para crear una cultura institucional integradora. Asimismo, existen culturas permisivas, sin normas comunes, son entes autónomos desintegradores. Independientemente del estilo de dirección que se desarrolla en una institución educativa, la dirección tiene una influencia significativa ya que su actuación incide en todos los procesos de educativos, en el comportamiento del personal, de los estudiantes, en la coordinación, definición del trabajo, la planificación, el monitoreo, acompañamiento y la supervisión, manejo de materiales y recursos económicos, relaciones con la comunidad y alianzas estratégicas con otras instituciones.

### **b) Estructura**

La estructura organizacional crea cultura. Hay estructuras altas (organigramas verticales) que requieren abundantes normas y procedimientos que necesitan supervisión directa y un permanente control sobre el comportamiento de los mismos en la organización. En las estructuras planas (organigramas horizontales) los procesos son ágiles y flexibles, facilita la comunicación entre los diferentes niveles de la organización, además fomentan la interacción entre sus miembros y están más cerca de los estudiantes. Cada una de ellas genera comportamientos diferentes y por tanto, un contexto cultural distinto.

### **c) Direccionamiento estratégico**

Hay organizaciones operativas con objetivos de corto plazo. Otras con visión empresarial de mediano plazo y muchas con una perspectiva de largo plazo. Esta visión también influye

como elemento en la configuración de la cultura organizacional. El punto clave está en saber hasta dónde la visión empresarial (corto, mediano y largo plazo) coincide con las estrategias. Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

#### d) El talento humano

Su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia a la organización representan un elemento fundamental de la cultura organizacional. La satisfacción personal de cada individuo en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración justa, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación adecuada son componentes no sólo del clima organizacional sino de la cultura organizacional.

#### e) Sistema de apoyo

La cultura de una organización también se define por las situaciones de apoyo a la infraestructura de que dispone la organización. En la actualidad el manejo y distribución de la información crea una cultura, unas son manualizadas, otras automatizadas. Salir de la cultura basada en papeles a una apoyada en la tecnología es un paso cultural de gran trascendencia.

#### f) Autonomía Individual

También crea cultura el grado de responsabilidad, independencia y creatividad permitida a los miembros de la organización. Los niveles y grados de centralización o descentralización en la administración crean contextos culturales diferentes, no es lo mismo una organización donde los individuos aplican sus iniciativas y gozan de autocontrol a otra donde no existe la libertad para desarrollar las propias ideas y ejecutar iniciativas. La centralización o descentralización dependen del tipo de organización, de la

tecnología, de los objetivos planteados, del entorno.

#### g) Sistema de recompensas

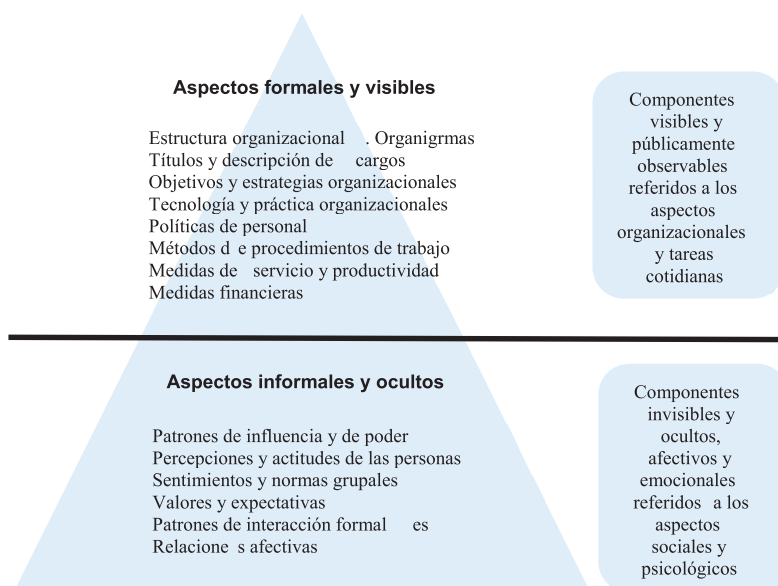
Reconocimientos y sanciones. Los sistemas de evaluación, las formas de remuneración, los sistemas de promoción, los procedimientos de sanción son elementos que contribuyen a la formación de una cultura organizacional. Las estrategias de incentivos y reconocimientos no monetarios como los distintivos, el empleado destacado, los clubes deportivos, sociales y artísticos y otros estímulos diseñados por cada organización, contribuyen a la creación de una cultura

#### h) Valores y creencias compartidas

Las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional, deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos, así se crea cultura viviendo los valores en cada decisión, en cada operación organizacional. No puede haber culturas neutras, es decir, sin valores. Las instituciones educativas tienen que establecer el marco axiológico que defina el comportamiento de los individuos en la institución. La cultura en una organización, y en este caso en una institución educativa, proporciona a sus miembros un sentido de identidad y genera compromisos.

El iceberg de la cultura organizacional

Según Chiavenato la cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino a través de sus efectos y consecuencias. En tal sentido el autor compara con un iceberg. En la parte que sale del agua están los aspectos visibles que se observan en las organizaciones como consecuencia de su cultura. Por lo general son las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, infraestructura, oficinas, mobiliarios, métodos y procedimientos de trabajo, tecnología, estructura organizacional y organigramas, títulos y descripciones de los puestos y políticas de administración de recursos humanos. En la parte sumergida se encuentran los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil. En esta parte están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura.



#### El iceberg de la cultura organizacional

Adaptado de Chiavenato: Administración de Recursos Humanos.

## Estratos de la cultura organizacional

Según Chiavenato, cuanto más profundo es el estrato, tanto mayor es la dificultad de cambiar o transformar la cultura. El primer estrato, lo que caracteriza físicamente la organización, es el más fácil de cambiar, dado que consta de aspectos tangibles y concretos como infraestructura, instalaciones, mobiliarios y objetos fácilmente modificables. A medida que se profundiza en los demás estratos, se dificulta el cambio. En el nivel más profundo, el de suposiciones básicas, el cambio cultural es más difícil, problemático y lento.

## Características de la cultura organizacional

Para Luthans (2002), la cultura organizacional presenta seis características principales que son:

1. Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los integrantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
2. Normas: patrones de comportamiento que involucran guías sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores predominantes: valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los demás compartan como calidad de producto, bajo ausentismo o alta eficiencia
4. Filosofía: políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a trabajadores y clientes.
5. Reglas: lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos integrantes deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.
6. Clima organizacional: sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas, entre sí, cómo se atienden a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, etc.

## Pilares de la Cultura Organizacional

**Comunicación asertiva:** fortalecer el valor de la comunicación grupal, a través del desarrollo de habilidades, para una adecuada transmisión y recepción de información.

Grupos con habilidades de trabajo en equipo, que optimizan el tiempo y conocen sus fortalezas comunicativas, para obtener mejores resultados a nivel laboral.

**Trabajo en equipo:** promover el valor del trabajo cooperativo, participativo y amistoso para generar mejores y mayores resultados empresariales.

Grupos cooperativos, que utilizan ideas y esfuerzos integrados para obtener resultados de mayor impacto.

**Servicio al cliente:** desarrollar el valor del servicio, para generar comportamientos de colaboración, atención y apoyo a nivel grupal y extra-grupal.

Grupos que identifican las necesidades de sus clientes a nivel interno y externo, y enfocan sus habilidades en pro del servicio a otros.

**Manejo de conflictos:** brindar herramientas prácticas para fomentar el valor de la conciliación, con el fin de desarrollar habilidades para una atención correcta hacia el cliente interno y externo.

Grupos que utilizan la inteligencia emocional para brindar un trato cortés y amable.

**Respetando diferencias:** fomentar un ambiente de respeto y tolerancia, que permita aceptar las diferencias para una sana convivencia y trabajo grupal.

Grupos que reconocen el valor de los demás, respetan el lugar de otros dentro de la organización y promueven un trato amable.

**Creatividad innovadora:** desarrollar el valor de la creatividad y la innovación, desafiando el pensamiento actual para reinventar el entorno. Grupos que logran resultados diferentes, liberando el pensamiento de la rutina, aún en la cotidianidad.

## Como tener una buena cultura organizacional

- Cree el equipo de proyecto que se encargará de liderar la creación, mejora o cambio de la cultura organizacional de la empresa.
- Defina objetivos que puedan ser comprobados y que se encuentren alineados a la identidad corporativa.
- Analice la cultura actual para detectar debilidades y fortalezas que aporten al desarrollo del plan estratégico.
- Defina la cultura deseada, teniendo en cuenta aspectos como misión, visión, valores, comunicación de la empresa, comportamientos, conductas, entre otras. En este aspecto involucre a todos sus empleados y colaboradores a través de diferentes actividades.
- Identifique las diferencias entre la cultura actual y la cultura deseada, definiendo cómo se define la empresa y a dónde quiere llegar.
- Diseñe el plan de acción para reducir las diferencias ya identificadas, creando un plan de acción de aprendizaje y mejora continua para realizar los cambios estructurales que se requieran.
- Implemente el plan de cultura organizacional y gestión del cambio con la ayuda de expertos en consultoría que lo apoyen a crear estrategias y metodologías para que todos los integrantes de la organización asimilen la “nueva” cultura corporativa.
- Haga seguimiento de las acciones realizadas para comprobar su éxito.

De esta manera, se fortalecerá la identidad corporativa de su empresa, mejorará el clima laboral, se cumplirán objetivos más eficientemente y obtendrá resultados financieros favorables.

## Dimensiones de la cultura organizacional

Para Segovia (2014) las dimensiones de la cultura organizacional son:

## f. Compromiso con la visión

La visión es la gran meta que lleva a cabo la empresa, desde donde está, hacia donde quiere llegar a ser. Es la declaración más fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una corporación, exige realizar un diagnóstico de la realidad pasada, presente y futura, donde se reflejen las fortalezas, oportunidades, riesgos y debilidades, frente al mercado, la competencia, la sociedad y a ella misma, permitiéndole a su vez formular su visualización futura. La visión se deriva del deseo de cambio y la necesidad de hacer algo significativo, que no depende de fuerzas externas. Es una expresión del valor personal y el sistema de creencias. Es determinante en la definición de la misión organizacional para fortalecer el compromiso de los integrantes hacia un mejor desempeño.

Cuando hay visión compartida en una empresa, existe un fuerte sentimiento de identificación y compromiso en el corazón de la gente, de manera que el camino hacia el futuro lo realizan todos, aportando y desarrollando potencial. Es un camino que se origina en el interior de las personas, a través de la construcción de una visión personal, según la cual, no basta con aumentar las aptitudes de las personas, sino que también es necesario mejorarlas, lo cual implica capacidad y voluntad para comprender y trabajar con las fuerzas que nos rodean, con espontaneidad y alegría.

El objetivo de la visión es orientar y optimizar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades del entorno, por lo que se la define considerando cuatro aspectos: estrategia, propósito, valores, políticas y normas.

En otro orden de ideas para una cultura organizacional, es de vital importancia construir una misión y visión apropiada a las necesidades y requerimientos de la empresa, estimulando su compromiso y entusiasmo al momento de ser aplicada.

Un enunciado de la misión y visión cuidadosamente construido puede proporcionar dirección para las actividades actuales y puede marcar pauta para el desarrollo futuro que se lleven a cabo.

Al determinar la misión y visión de una empresa, es necesario dar respuesta a ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?, ¿Cómo satisfacemos las necesidades de los clientes?, las respuestas a estas interrogantes no sólo satisfacen las necesidades inmediatas al mismo tiempo satisfacer las necesidades futuras.

A manera de conclusión, podemos expresar que todos los miembros de una institución educativa tienen que conocer a profundidad y plenitud la misión y visión de su institución, es decir no podemos tener compromiso si no conocemos algo y más aún si no nos interesa, en ese sentido nuestro compromiso se hará realidad cuando nos identifiquemos con algo que nos interesa, con algo que parte de nuestra propia realidad y eso es nuestra visión, el faro que nos orienta hacia dónde vamos como institución.

## g. Trabajo en equipo

No es lo mismo trabajar en un equipo, que trabajar para el equipo. Para trabajar en equipo debes desarrollarte en la

misma dirección, de antemano escogida y aceptada por todos de buena gana, una determinada actividad que conducirá hasta el lugar escogido.

El trabajo en equipo requiere la existencia de un liderazgo compartido, nadie domina a nadie, pero cada uno es un apoyo para el otro. Se requiere moderación de la actividad, lo que no implica necesariamente una autoridad superior, sino una responsabilidad de supervisión de quien conduce la operación que se desarrolla en un momento determinado.

Es cuestión de que cada uno haga el máximo de fuerza empujando el emprendimiento, comprendiendo el sentido hacia donde debe ejercer el esfuerzo. El trabajo eficiente en equipo es la habilidad de trabajar juntos responsablemente hacia una visión común.

Un equipo fuerte está formado por personas maduras, que saben dominar sus emociones, evitando crear obstáculos en el camino que conduce hacia el éxito. El trabajo en equipo es la habilidad de dirigir los logros individuales hacia los objetivos organizacionales. El trabajo en equipo es el combustible que permite a la gente común obtener resultados poco comunes.

El trabajo en equipo se basa en las "5 C":

6. Complementariedad: cada miembro domina una parcela determinada del proyecto.
7. Coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.
8. Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta, horizontal entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.
9. Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.
10. Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante. La organización (empresa, universidad, hospital, colegio, etc.) asigna a un equipo la realización de un proyecto determinado: El equipo recibe un cometido determinado, suele disponer de autonomía para planificar, estructurar el trabajo, tomar sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a los estamentos superiores.

## h. Relaciones interpersonales

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

En toda relación interpersonal interviene la comunicación,

que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si algo falla en este proceso, disminuyen las posibilidades de entablar una relación funcional.

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales nos permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para nuestro desarrollo en una sociedad, y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas. Sin embargo, es también posible utilizarlas como un medio para obtener ciertos beneficios, tales como un puesto de trabajo; incluso en esos casos, existen más razones que el mero interés material, aunque suelen ignorarse a nivel consciente.

Por eso, los psicólogos insisten en que la educación emocional es imprescindible para facilitar actitudes positivas ante la vida, que permiten el desarrollo de habilidades sociales, estimulan la empatía y favorecen actitudes para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones. La intención es promover el bienestar social.

La comunicación ha cambiado considerablemente en las últimas décadas, debido principalmente a las posibilidades que ofrece Internet. Tomando en cuenta simplemente su impacto en las relaciones interpersonales, se ha visto un abandono cada vez mayor del contacto presencial en pos de encuentros virtuales. Hoy en día, la mayoría de la gente vive de acuerdo con el modelo "siempre conectados", que consiste en un acceso transparente a los servicios de comunicación e información. Un Smartphone es capaz de mantenerse conectado permanentemente a una lista de contactos, de decodificar un mensaje de texto para encontrar números de teléfono y ofrecer la posibilidad de agendarlos automáticamente o direcciones de Internet para poder acceder a ellas con sólo tocarlas, y de realizar llamadas con vídeo, entre otras muchas bondades.

### **i. Calidad de la vida laboral**

Según Martínez, M. (2010, p.8), el concepto de calidad de vida laboral es una metáfora para aludir directamente a los factores que determinan el ambiente de relaciones interpersonales de una organización. En su calidad de metáfora, el término se refiere a la atmósfera social de una determinada empresa u organización y determina el grado de bienestar y satisfacción que se puede encontrar en ella. El mérito del término es el de explicar intuitivamente la importancia que tiene el contexto interpersonal en nuestra conducta laboral, de la misma manera que el de calidad de vida meteorológico puede afectar a nuestros estados de ánimo y conductas sociales, la calidad de vida laboral afecta a las conductas dentro de la organización.

El concepto de calidad de vida aplicado a los ambientes laborales es relativamente reciente, parece que fue introducido por primera vez en psicología de la Organizaciones por Gellerman el 1960, y posteriormente en los trabajos de Halpin y Croft (1963) sobre las organizaciones escolares, aunque sus raíces se encuentran en

los estudios sobre los estilos directivos que hicieron primero y luego, más directamente.

### **¿Qué es la calidad de vida laboral?**

La Calidad de Vida en el Trabajo es una filosofía, un set de creencias que engloban todos los esfuerzos por incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía Organizacional.

En la sociedad actual existe un interés cada vez mayor por el bienestar, el fenómeno de la salud, y la mejora de la calidad de vida. En todo ello, el trabajo tiene un papel muy importante ya que puede contribuir a que nuestro bienestar, salud, y calidad de vida, sea mayor o menor. Al fin y al cabo, el trabajo nos proporciona compensación económica y nos ayuda a desarrollar nuestra identidad.

En más de una conversación sobre el mundo laboral surgen frases como "tienes toda la tarde libre, eso sí es calidad de vida", o afirmaciones similares que suelen estar relacionadas con aspectos del trabajo que hacen que la vida de las personas sea "mejor", o "menos estresante". Pero cuando hablamos de calidad de vida en el trabajo, ¿sabemos exactamente a qué hace referencia ese término? Para unos puede ser un buen horario de trabajo, para otros, para otros un buen sueldo, y para la mayoría, una combinación de las cosas. Pero la calidad de vida laboral entraña muchos más aspectos.

El término "calidad de vida laboral" comenzó a utilizarse en 1930, cuando se empleó para comprobar cómo la iluminación en el lugar de trabajo podía afectar a la productividad. En este caso, una incorrecta iluminación era un indicador de una baja calidad de vida laboral (Greemberg y Baron, 1993). Desde este momento, un gran número de autores han desarrollado diversas definiciones para intentar comprender en qué consiste realmente una buena calidad de vida laboral. El principal problema al tratar de definir un término es que es complicado tener en cuenta todos los aspectos y perspectivas que puedan explicarlo, y reflejarlo en unas pocas frases. Quizás la mezcla de unas y otras pueda ayudarnos a formarnos una idea general de lo que estamos hablando. (Taylor, 1987).

Las posibilidades de carrera o las relaciones humanas, que pueden ayudar a aumentar la satisfacción del trabajador y la motivación laboral Gonzales et al. (1996). El objetivo de la mejora de la calidad de vida laboral debería ser hacer compatibles los intereses de las organizaciones con las necesidades de los trabajadores.

### **j. Normas y valores**

**Normas:** se denomina norma a toda aquella ley o regla que se establece para ser cumplida por un sujeto específico en un espacio y lugar también específico. Las normas son las pautas de ordenamiento social que se establecen en una comunidad humana para organizar el comportamiento, las actitudes y las diferentes formas de actuar de modo de no entorpecer el bien común.

A lo largo de la historia, las diferentes sociedades han establecido su conjunto particular de normas y leyes sociales

que tienen siempre que ver con las estructuras de pensamiento, los modos de entender el mundo y aquello que las rodea, los valores considerados morales, etc. Esto hace que cada conjunto de normas sociales sean específicos y particulares a esa comunidad y que se organicen de tal manera en relación a las necesidades e intereses de esa comunidad.

Las normas han sido tradicionalmente• orales y el hecho de convertirse en escritas es lo que las hace volverse universales y objetivas ya que se limita el abuso interpretativo que las partes pueden realizar al estar establecidas sólo en la conciencia.

Valores: los valores también son la base para vivir en comunidad y relacionarnos con las demás personas. Permiten regular nuestra conducta para el bienestar colectivo y una convivencia armoniosa.

Al llegar a una organización con valores ya definidos, de manera implícita asumimos aceptarlos y ponerlos en práctica. Es lo que los demás miembros de la organización esperan de nosotros.

En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos.

### 1.1.2.3. Gestión del cambio

#### Cambio

Cambio es la transición de una situación a otra diferente o el pasaje de un estado hacia otro diferente. Cambio implica ruptura, transformación, perturbación, interrupción. El mundo actual se caracteriza por un ambiente dinámico en constante cambio y exige de las organizaciones una elevada capacidad de adaptación, como condición básica de sobrevivencia. Adaptación, renovación y revitalización significan cambio. (Chiavenato, 2007, p.322)

#### ¿Por qué surge el cambio?

Para Manes (2011), el cambio es un fenómeno natural evolutivo que se manifiesta en toda institución por situaciones de transformación del entorno. Existen un conjunto de fuerzas internas y externas que incitan o promueven el cambio en una institución educativa.

Los factores influyentes que crean la necesidad de cambio dentro de una organización se resumen en el concepto de ambiente operativo planteado por Stewart (1995, citado en Manes, 2011)

Existen factores en el “afuera” que tienen influencia sobre las instituciones afectando su supervivencia y crecimiento. Pueden llamarse las fuerzas externas de cambio. Según Stewart, para el análisis de estas fuerzas se puede acudir al análisis STEP que evalúa el entorno externo y estos son:

- e. Social: a nivel social la institución educativa evalúa las características demográficas como edad promedio de la población, tasas de nacimiento, niveles de alfabetización, evolución de los estratos sociales, costumbres, normas y expectativas sociales como vivienda, nivel de vida, salud, justicia, seguridad y relaciones en la comunidad.
- f. Tecnológico: En este campo se evalúan las nuevas tecnologías en general y particular, aquellas que pueden aplicarse al servicio de la educación como la informática, el internet, software educativo, herramientas virtuales, etc.
- g. Económico: a nivel de macroeconomía es importante seguir la evolución de los indicadores como las tasas de interés, el cambio, las políticas fiscales y las variables del mercado laboral. A nivel de microeconomía una institución educativa debe evaluar la oferta y demanda educativa, los competidores, los costos de matrícula, los fondos institucionales, la política de remuneraciones, incentivos, etc.
- h. Político: El entorno político general y particular afecta la vida institucional. Desde las leyes nacionales, como la ley general de educación, la normativa vigente en cada región, las ordenanzas, las resoluciones, los acuerdos sindicales y de grupos de interés son factores que presionan el cambio en las instituciones educativas.

Estas fuerzas repercuten directa o indirectamente en el funcionamiento de las instituciones educativas, lo que les obliga generar respuestas concretas que les permitan cambiar a tiempo. El tiempo de respuesta frente a los cambios externos dependerá en gran medida de la cultura y el ambiente del “adentro”, que producirá fuerzas internas. Estas fuerzas pueden ser evaluadas mediante el análisis PONER, compuesto por:

- f. Personal clave: según Manes (2011), sin liderazgo el cambio es una mera fantasía, por consiguiente, el liderazgo directivo transformacional, es factor clave en este tipo de procesos en las instituciones educativas.
- g. Organización sindical: el derecho de sindicalización de los docentes y administrativos y formas de organización de los padres de familia y estudiantes es innegable en las instituciones educativas. En efecto, promover cambios en este equilibrio inestable de intersubjetividades requiere las habilidades y un fuerte manejo político de las interrelaciones a nivel de la comunidad educativa.
- h. Niveles de rendimiento: los cambios generan modificaciones en los niveles de rendimiento debido a las nuevas condiciones de trabajo, el estado de la moral del personal y los beneficios percibidos en la transformación. Es fundamental la comunicación persuasiva sobre la expectativa a alcanzar después del proceso de cambio en términos de ventajas y beneficios para el personal de la institución educativa.
- i. Entusiasmo y motivación: la credibilidad en la propuesta de cambio generada por la confianza depositada en un verdadero líder transformacional conduce a la motivación y al entusiasmo necesarios para alcanzar los objetivos de transformación.



- j. Relaciones ente grupos e individuos: la comunicación y articulación interniveles e intraniveles determinan el tipo de relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, constituyendo una fuerza interna para lograr la implementación exitosa de los procesos de cambio.

### Gestión del cambio

Para Krag (s.f., citado en López et al., 2016), la gestión del cambio se aplica como un intento deliberado de reemplazar patrones organizados específicos de conducta, entendida en términos de las rutinas organizacionales; básicamente, una rutina de la organización describe un patrón de secuencia de las actividades realizadas para alcanzar un objetivo específico y, como tal, las rutinas en una organización se pueden definir como repetitivas, patrones reconocibles de acciones interdependientes, llevadas a cabo por múltiples actores. Como resultado del cambio, las organizaciones están identificando las distintas tendencias en tecnología, género, demografía, religión y demás, para encontrar oportunidades que permitan aumentar sus ventas, ingresos y rentabilidad, aunque estas tendencias requieren un cierto tiempo de incubación y permeabilidad en la sociedad, tal como ha sucedido con los productos naturales, saludables, libres de grasa y bajos en carbohidratos que hoy día han generado cambios en el consumo y en la producción.

Por otro lado, la gestión del cambio consiste en aprovechar las novedades en el entorno empresarial para beneficiar a la empresa. No se trata necesariamente de implementar los últimos modelos de gestión empresarial, sino de ser capaz de anticipar los cambios y crear una estructura empresarial lo bastante flexible como para responder a ellos.

Las dos definiciones posibles del concepto de “cambio organizacional” son:

- La capacidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.
- El conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Estos cambios se originan por la interacción de diferentes fuerzas internas (procedentes de dentro de la organización) y externas (procedentes de fuera).

Por su parte, Tejada (2010, citado en López, et al., 2011) sustenta que la transformación organizacional desde un concepto sistémico se da con base en los siguientes elementos:

- *Los individuos* o personas que lo constituyen y lo dinamizan. Se plantean como individuos porque es la individualidad lo que constituye la identidad y la diferencia; y es ésta la que posibilita la construcción del conocimiento y el desarrollo social y humano a partir del talento, la potencialidad y la competencia.
- *Los grupos que*, como conjuntos de los individuos constructores, a partir de la acción permiten generar, direccionar y hacer efectivo el desarrollo del sistema organizacional.

- *La organización*, que hace referencia a un ente social, construido y constituido intencionalmente para lograr objetivos, mediante procesos productivos de sus miembros y elementos componentes. Desde la perspectiva de la función humana en la organización, los procesos productivos son una combinación del aporte individual (potencialidad, talento y competencia), el colectivo (construcción colectiva), la historia de la organización (que en gran medida constituye su cultura), los recursos disponibles y la historia y condiciones del entorno o contexto.
- *El entorno o contexto*, determinado por niveles jerárquicos que caracterizan los aspectos del medio circundante o medio externo. Hay evidencias del papel determinante del medio, tanto para las organizaciones como para los individuos relacionados con ellas.
- *La historia*, que constituye el proceso de desarrollo de cada uno de los elementos constitutivos del sistema organizacional. La historia no solo verifica el proceso vivido, sino que caracteriza la experiencia y madurez de la organización y sus miembros.
- *Las interacciones*, es decir, los procesos de relaciones entre los diferentes elementos del sistema, que son lo que permite las transformaciones y los cambios y que posibilitan la constitución de redes que dan vías a los mismos procesos de interacción.

Y es necesario conocer el “por qué” y “para qué” del cambio, saber de dónde se parte y hacia dónde se quiere ir (Alles, 2006, p.5), de modo que se logren hacer las adaptaciones en la empresa en el sentido correcto y no se generen transformaciones que sólo tengan como consecuencias traumatismos y desequilibrios en la organización.

Como expresa Martínez, (2010, citado en López et al., 2011), el cambio requiere de un enfoque que resulta más poderoso cuando vincule los supuestos subyacentes con los valores, los comportamientos y las manifestaciones visibles de la cultura, y el reconocimiento de los patrones que se identifiquen en estos niveles.

### La gestión del cambio: una transformación estructural

Para Ospina et al. (2017), la gestión del cambio presenta un calificativo estratégico al tomar decisiones y obtener información sobre cómo la organización se relaciona con el contexto circundante y de qué manera certifica su viabilidad, crecimiento y supervivencia. La gestión no puede basarse únicamente en el agregado de técnicas al favor de un objetivo común, sino también al correcto manejo de los recursos desde los criterios de eficiencia al disminuir los recursos empleados y efectividad al conseguir el máximo resultado posible.

En los pensamientos clásicos y racionalistas del enfoque estratégico de una organización, el papel del directivo ha ido avanzado al no considerarse como un especialista en técnicas de gestión sino como gerente con capacidad flexible, multidisciplinar, como gestor y negociador capaz de adaptarse al entorno y sus constantes transformaciones.

De esta manera, aparece la denominada “gestión del cambio”, referida por Rodríguez (2007, citado en Ospina et al., 2017) como un conjunto de transformaciones que sufren

las organizaciones influenciadas por fuerzas externas, que puedan amenazar su sobrevivencia o que puedan ofrecer nuevas oportunidades, así como fuerzas internas que promueven la generación y adaptación a los cambios del entorno. De modo que las organizaciones deben ser más flexibles y consolidar su capacidad de adaptación, a nivel local, regional, nacional y mundial.

Esto hace necesario reconocer el papel determinante de los factores organizacionales para lograr la adaptación y proacción de la organización. Teniendo claro el por qué y para qué del cambio, Isaza (2011, citado en Ospina et al., 2017) enumera:

- f. Estructural:** referido a procesos, procedimientos, funciones, actividades y tareas de cargos, grupos, divisiones, secciones, subgerencias y el organigrama en general.
- g. Talento humano:** en lo concerniente con el desarrollo y aprovechamiento de las competencias de las personas, apoyadas en la formación y sistemas de motivación.
- h. Tecnológico:** referido a la apropiación de la tecnología disponible, incluyendo no sólo su desarrollo sino también el uso efectivo de la misma.
- i. Cultural:** implementar los cambios en la cultura organizacional. Estos factores deben evaluarse integralmente para contrarrestar las fuerzas que pueden impactar el progreso y desarrollo de la organización.
- j. Las interacciones:** es decir, los procesos de relaciones entre los diferentes elementos del sistema, que son lo que permite las transformaciones y los cambios y que posibilitan la constitución de redes que dan vías a los mismos procesos de interacción.

Al respecto, Bañegil (2006, citado en Ospina et al., 2017) afirma que es posible observar los factores organizacionales reflejados en la dimensión creativa y operativa en las que se genera y difunde el conocimiento entre los miembros de la organización y también con otros agentes relacionados.

Así pues, la gestión del cambio y la gestión del conocimiento se ven interrelacionadas al organizar una estrategia que difunda información, demarque la ruta de aprendizaje y forme conocimiento, enfatizando la creación de capacidades de la organización.

Las instituciones educativas mantienen estructuras organizacionales de tipo funcional, es decir, las estructuras tradicionales que funcionan por áreas; sin embargo, también funcionan de manera proyectizada, es decir, sus estructuras organizacionales se enfocan en el desarrollo de proyectos y no de áreas funcionales, teniendo en cuenta que gran parte de la vida de este tipo de organizaciones se da desde el desarrollo de proyectos de diversos tipos, investigación, proyección social, proyectos de asesorías y consultorías, proyectos de innovación, etc.

El Project Management Institute (2013 citada en Ospina et al., 2017), manifiesta que las estructuras proyectizadas son aquellas que funcionan por proyectos y su estructura

organizacional se orienta a cumplir los objetivos de dichos proyectos, y que a su vez alimentan programas y portafolios institucionales, de manera que las estructuras organizacionales de las instituciones educativas determinan en gran medida el éxito y la sostenibilidad de las propuestas innovadoras y el desarrollo de proyectos que conducen los procesos de gestión del cambio.

Las instituciones educativas se ven inmersas en dinámicas de investigación, innovación y competitividad, que solo se pueden alcanzar desde la gestión de proyectos institucionales e interinstitucionales que permitan alcanzar y cumplir los indicadores de dichas categorías.

### **Etapas para generar un cambio planificado**

Schein (1972, citado en Manes, 2011) en su modelo de cambio planificado plantea que las organizaciones deben lograr continuamente “adaptación externa e integración interna” y define las siguientes etapas:

**Etapa 1. Descongelamiento: la creación de una motivación para cambiar.** En todo proceso de cambio el individuo se debe sentir motivado a abandonar conductas o actitudes ya formadas. Para ello, los miembros de la comunidad educativa deben sentirse comprometidos hacia el cambio en forma abierta y desestructurada, siempre que existan beneficios percibidos y garantías psicológicas en la transformación. El descongelamiento significa, abandonar y desaprender las viejas ideas y prácticas para reemplazar con otras nuevas.

**Etapa 2. El cambio: desarrollo de nuevas actitudes.** Para generar una motivación para el cambio se debe preparar a la persona a fin de que confronte nuevos conceptos o maneras de ver la información como redefinición cognoscitiva. Lo que implica, sensibilizar y reeducar a los miembros de la institución por medio de líderes, mentores o personas con quienes se identifiquen o tienen confianza y de quienes puedan aprender los nuevos procesos. Surge cuando las personas descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y conductas; aprenden nuevas ideas y prácticas de modo tal que las personas piensan y ejecutan de una nueva forma.

**Etapa 3. Recongelamiento:** estabilización de los cambios. Para garantizar la estabilidad de cualquier cambio se requiere que se dé atención especial a la integración de nuevas respuestas. En consecuencia, los miembros de la comunidad educativa deberán probar los beneficios de sus nuevas actitudes y verificar si responden sus expectativas para lograr una integración adecuada. Además, las personas deben tener la oportunidad de cotejar si otras personas a quienes consideran importantes aceptan y confirman las nuevas actitudes. El recongelamiento significa que lo que se aprendió fue integrado a la práctica actual, convirtiéndose en la nueva forma de actuación de la persona.

### **Cambio organizacional**

Para Molina (s.f.) el cambio organizacional puede definirse como el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. Es decir, la capacidad de

adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o

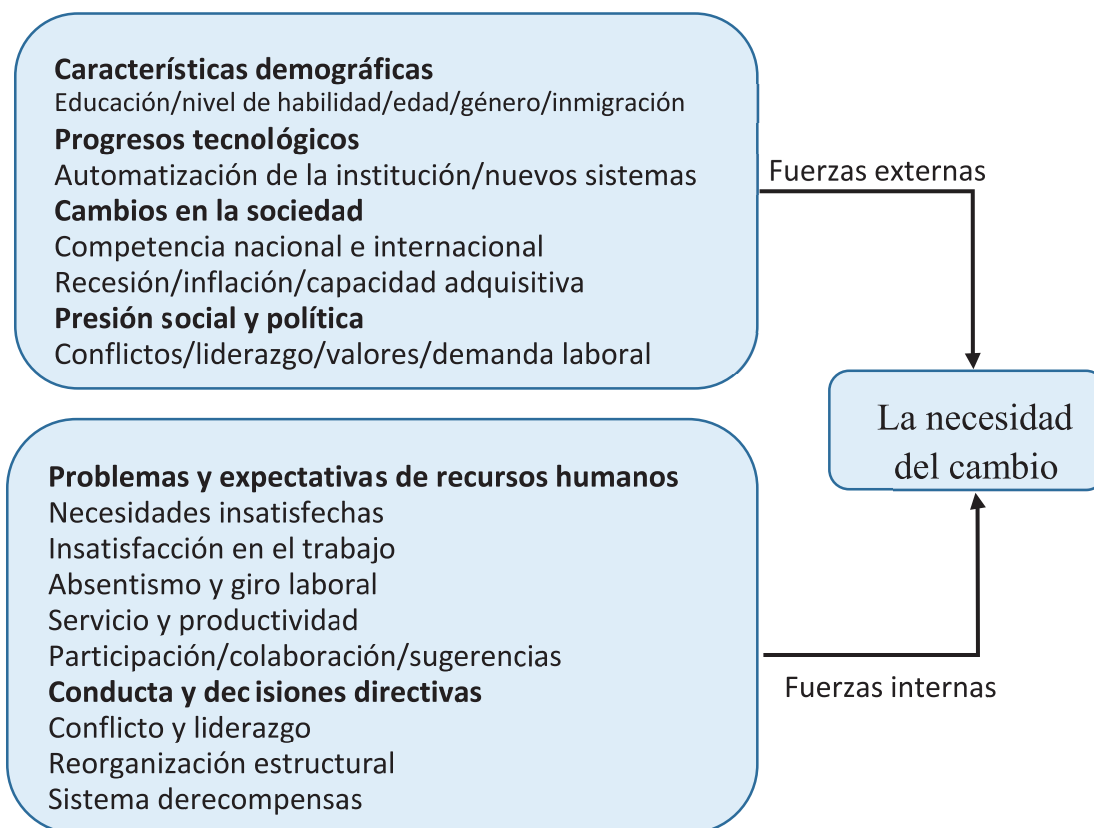
externo mediante el aprendizaje.



Adaptado de Molina: La gestión del cambio y cultura organizacional dentro del proyecto de optimización en etapa

Los cambios se originan por la interacción de dos fuerzas:  
 Internas: las que provienen del interior de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se

presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; por ejemplo: nuevas adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias, metodológicas, cambios de directivas, nuevos modelos de gestión, etcétera.



Adaptado de Molina: La gestión del cambio y cultura organizacional dentro del proyecto de optimización en etapa

Externas: las que provienen del exterior de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, por ejemplo: los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico, requerimientos de usuarios, nuevo entorno económico, social, tecnológico, etcétera.

En este contexto es necesario manejar de manera integrada tanto aspectos técnicos como humanos, ya que, sin la capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación y adopción del cambio resulta más difícil.

Los aspectos técnicos: metodología, las prácticas gerenciales, efectivo gerenciamiento de proyectos, experiencia en tecnología y procesos, experiencia funcional, la comunicación efectiva, etcétera, generalmente conllevan a

un enfoque de trabajo integrado en un proceso de cambio. A su vez los aspectos humanos como: medición de la propensión al cambio, alineamiento cultural del cambio, compromiso de los líderes, participación del personal, comunicación abierta, capacidad individual y grupal, motivación, desarrollo personal, entre otros, permite complementarse a los aspectos técnicos. El punto de equilibrio entre estos dos aspectos, es lo que garantizará un cambio apropiado.

Según Chiavenato (2011), para que ocurra el cambio organizacional es necesario brindar las siguientes condiciones a las personas:

- 1. Conseguir que abracen el cambio:** para que las instituciones obtengan ventajas competitivas, respondan con rapidez las demandas de la sociedad y sobrevivan en un contexto de cambio, es indispensable que las personas “abracen el cambio” como forma de trabajo. Esto requiere flexibilidad adaptabilidad en la fuerza de trabajo, lo que implica una serie de arreglos laborales, labores variadas, programaciones flexibles de trabajo y modificación frecuente de los equipos de trabajo.
- 2. Aprender a convivir con la incertidumbre:** promover las estructuras organizacionales más planas, horizontales y simples para permitir que las personas trabajen en redes dentro y fuera de sus instituciones, dominen habilidades de colaboración creativa, respondan a prioridades cambiantes y asuman la responsabilidad personal en la definición de su propia dirección.
- 3. Aprender a ampliar su red de relaciones:** en la actualidad las entidades se integran cada vez más. mediante alianzas, fusiones y redes. La habilidad para gestionar relaciones laterales se convierte en un factor crítico para alcanzar resultados. Los equipos funcionales cruzados y las estructuras matriciales son ya tan comunes que ahora requieren cada vez de mayor, de habilidades interpersonales.
- 4. Aprovechar todas las oportunidades para aprender:** en este siglo las organizaciones que sobrevivan serán las que están en continuo aprendizaje y renovación. El personal tendrá que asumir plena responsabilidad en la gestión de su aprendizaje en respuesta a necesidades cambiantes de la institución. En lugar de los currículos que antes definía la organización tradicional, las personas serán responsables de crear sus propias oportunidades de aprendizaje para mejorar su talento y creatividad.
- 5. Desarrollar una perspectiva diferente de la carrera:** en la estructura tradicional de la organización, el avance en la carrera consistía en el ascenso paulatino en la jerarquía. Hoy lo que resulta evidente es la habilidad para agregar valor a la institución. Las personas tendrán que desarrollar las habilidades y destrezas, la experiencia y redes de relaciones más extensas para acceder a mayor cantidad de oportunidades para la carrera.
- 6. Agregar valor:** las instituciones desarrollan estándares y expectativas que les aseguran una ventaja competitiva, así como un desempeño excepcional. Las personas deberán identificar oportunidades y agregar valor, por lo que serán vistas como aliados de la institución.

**7. Estar atento a la tecnología:** el internet se transforma con rapidez en el núcleo del mercado global, y la fuerza de trabajo de la institución necesita desarrollar y mantener su dominio de la tecnología de la información para resultar viable. La teleconferencia y el aprendizaje virtual son ejemplos de la forma como las instituciones orientan sus prácticas en la economía global.

**8. Cambiar expectativas respecto al empleo:** el contrato de trabajo, la subcontratación, el empleo temporal, el trabajo a distancia y las organizaciones virtuales son apenas algunos cambios del empleo personal. La fuerza de trabajo tendrá una relación diferente y ya no dependerá de un único empleador. Las personas tendrán relaciones de corta duración a lo largo de sus carreras, en las cuales deberán contribuir con el conocimiento y la experiencia que respondan a las necesidades particulares de la organización.

**9. Adoptar nuevas relaciones laborales que sustituyan la supervisión tradicional:** las instituciones reconfiguradas deberán tener líderes y ya no estructuras organizacionales verticales, en virtud de la velocidad de los cambios. La dirección dejará ser el depósito del conocimiento y la sabiduría de la institución. En la nueva era, el liderazgo surgirá dentro de la institución que guiará al personal hacia un desempeño idóneo.

En el fondo el desarrollo organizacional trata de crear y fomentar una cultura de aprendizaje y de cambio organizacional, sin ello, la institución caminaría hacia la obsolescencia y el envejecimiento de su cultura.

En la actualidad existen estudios realizados por diferentes autores sobre el cambio organizacional, gestión de cambio y cambio cultural, que si bien difieren en su concepción, sin embargo apuntan hacia un mismo propósito de pasar de una situación actual a otra relativamente deseable, en esta óptica, López (2003) refiere que a un sistema de gestión de calidad conlleva, ante todo, un cambio cultural, por cuanto que este sistema radica en una cultura peculiar y consolidada que encamina las acciones individuales y colectivas, que otorga fuerza y moviliza las potencialidades del personal. Este tipo de cambios es el más eficaz y el que proporciona más resultados más estables, pero también es el más difícil de conseguir. El cambio de normas asumidas, de valores compartidos y de actitudes comunes orientado hacia la mejora no será, desde luego, espontáneo, sino que ha de responder a un plan en el que se opere sobre aquellos factores que influyen decisivamente tanto en la generación de una cultura organizativa como en su transformación. Este plan debería comprender las siguientes acciones:

1. Una aproximación efectiva de la administración hacia las instituciones con una mayor implicación personal de sus representantes cualificados y de sus autoridades en la apuesta por la calidad y en los procesos de mejora. La calidad, como es sabido, se propaga de arriba hacia abajo, de modo que sin un compromiso notorio de los niveles jerárquicos más elevados no hay cambio cultural posible.
2. Una redefinición de la figura del director, en el sentido de una profesionalización en su selección, en su formación y en su función, que haga factible la incidencia de aquél en

el cambio cultural mediante el ejercicio de un liderazgo efectivo.

3. Una definición explícita de los valores, creencias, metas y objetivos que caracterizan la cultura de la institución, de manera que se perciba con claridad lo que se espera y lo que no se espera de cada uno de sus componentes.
  4. Una modificación del sistema de recompensas tanto intrínsecas como extrínsecas que apoye el cambio deseado y debilite las resistencias, motivando a los individuos y proporcionándoles la energía necesaria para la superación individual y colectiva a nivel de autoexigencia.
  5. Una revalorización de la formación como mecanismo de mejora tanto de la persona como de la institución.
  6. Una redefinición de los criterios de selección y de promoción del personal acorde con los objetivos de cambio.
  7. Una política rigurosa de actos y de ceremonias de reconcomiendo que, sin caer en lo ridículo, traslade a los protagonistas la valoración sincera de las instancias superiores respecto de sus esfuerzos y de sus logros en el proceso de cambio en beneficio de la institución y del sistema.
  8. Una política de difusión de los éxitos obtenidos por individuos, equipos e instituciones que apostaron por el cambio y que han logrado objetivos relevantes en el proceso de implementación de una gestión de calidad
- En consecuencia, sobre la base de estos planteamientos y sustentado en el marco teórico descrito, la presente investigación tuvo como objetivos tal como sigue:

### **Objetivo general**

Identificar y describir el nivel de la cultura organizacional y de la gestión del cambio, así como, determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la gestión del cambio en las instituciones educativas de educación básica del distrito de Ayacucho en el año 2020.

### **Objetivos específicos**

Identificar y escribir el nivel de cultura organizacional que se evidencia en la conducción de las instituciones educativas de educación básica del distrito de Ayacucho, año 2020

Conocer y explicar el nivel de gestión del cambio que se evidencia en las instituciones educativas de educación básica del distrito de Ayacucho, año 2020

Encontrar la relación que existe entre el compromiso con la visión y la gestión del cambio en las instituciones educativas de educación básica del distrito de Ayacucho en el año 2020.

Verificar la relación que existe entre el trabajo en equipo y la gestión del cambio en las instituciones educativas de educación básica del distrito de Ayacucho en el año 2020.

Comprobar la relación que existe entre las relaciones

interpersonales y la gestión del cambio en las instituciones educativas de educación básica del distrito de Ayacucho en el año 2020.

Probar la relación que existe entre el clima laboral y la gestión del cambio en las instituciones educativas de educación básica del distrito de Ayacucho en el año 2020.

Demostrar la relación que existe entre las normas y valores y la gestión del cambio en las instituciones educativas de educación básica del distrito de Ayacucho en el año 2020.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Se planteó como hipótesis general: “El nivel de la cultura organizacional y la gestión del cambio es bajo y existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la gestión del cambio en las instituciones educativas de educación básica del distrito de Ayacucho, las variables de estudio fueron: cultura organizacional y gestión del cambio, la investigación fue de tipo sustantiva-descriptiva, nivel correlacional y diseño no experimental, transaccional y correlacional-causal, se utilizó el método hipotético deductivo y estadístico, la población estuvo conformada por el personal directivo y docente de las instituciones de educación básica del distrito de Ayacucho que cursan estudios de maestría y doctorado en el año académico 2020, en la Escuela de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, la muestra estuvo constituida por 48 entre directivos y docentes a quienes se les aplicó la encuesta, los métodos de análisis de datos fueron a nivel descriptivo mediante tablas estadísticas de contingencia y a nivel inferencial se usó la prueba estadística Tau b de Kendall para encontrar la correlación de las variables de estudio y consecuentemente en base al coeficiente de correlación se infirió la intensidad de correlación. La técnica que se utilizó fue la encuesta y como instrumento el cuestionario de encuesta.

Para la validación de los instrumentos se acudió a juicio de expertos, para el cual se entregó los instrumentos, la matriz de consistencia y la ficha de validación a fin de que los señores expertos emitan su opinión y la validación correspondiente. La opinión de los expertos fue favorable y consideraron en promedio bueno y apto para su aplicación. Asimismo, para la confiabilidad del instrumento, los cuestionarios de encuesta se sometieron a una prueba piloto de 10 docentes que no pertenecieron a la muestra, cuyas puntuaciones obtenidas se calcularon con ayuda del programa estadístico SPSS 25, para calcular los valores del alfa de Cronbach en cada una de las dimensiones de ambas variables, y como resultados se lograron valores superiores 0,80 los mismos que han permitido inferir que los instrumentos son altamente confiables y por consiguiente, se encontraban expeditos para su respectiva aplicación. Para la recogida de información de los datos, respecto a la cultura organizacional, se utilizó el cuestionario de encuesta. El instrumento consta de 25 ítems, de estos; los 5 primeros corresponden a la dimensión compromiso con la visión; los 5 siguientes, a trabajo en equipo; los 5 subsiguientes, a relaciones interpersonales, los otros 5 que siguen, a calidad de vida laboral y los 5 últimos al cumplimiento de las normas

y valores, con una escala de valoración tipo Likert de 1 a 5 con las apreciaciones de nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre, respectivamente. Análogamente, para la variable gestión del cambio, se empleó otro cuestionario con 20 ítems, distribuidos a 4 ítems para cada una de las

dimensiones, estos son: estructural, talento humano, tecnológico, cultural y las interacciones, también con una escala de valoración tipo Likert de 1 a 5 con las apreciaciones de nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre, respectivamente.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN:

### Análisis descriptivo de los datos obtenidos Tabla 3

#### Cultura organizacional y gestión del cambio en las HIEE del distrito de Ayacucho, 2020

		<b>Gestión del cambio</b>														
			<b>Bajo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>										
<b>Cultura organizacional</b>	<b>Muy bajo</b>	Recuento	1	2,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,1%
		% del total														
	<b>Bajo</b>	Recuento	4	8,3%	5	10,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	9	18,8%
		% del total														
	<b>Regular</b>	Recuento	2	4,2%	13	27,1%	13	27,1%	2	4,2%	0	0,0%	0	0,0%	30	62,5%
		% del total														
	<b>Bueno</b>	Recuento	0	0,0%	0	0,0%	1	2,1%	5	10,4%	0	0,0%	0	0,0%	6	12,5%
		% del total														
	<b>Muy bueno</b>	Recuento	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	4,2%	2	4,2%	2	4,2%
		% del total														
<b>Total</b>		Recuento	7	14,6%	18	37,5%	14	29,2%	7	14,6%	2	4,2%	2	4,2%	48	100,0%
		% del total														

Fuente: cuestionario de encuesta a docentes

Elaboración: investigador

Tabla 4

#### Compromiso con la visión y gestión del cambio en las HIEE del distrito de Ayacucho, 2020.

		<b>Gestión del cambio</b>												
			<b>Muy bajo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Total</b>						
<b>Compromiso con la visión</b>	<b>Muy bajo</b>	Recuento	1	2,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,1%		
		% del total												
	<b>Bajo</b>	Recuento	5	10,4%	9	18,8%	1	2,1%	0	0,0%	0	0,0%	15	31,3%
		% del total												
	<b>Regular</b>	Recuento	1	2,1%	9	18,8%	12	25,0%	3	6,3%	0	0,0%	25	52,1%
		% del total												
	<b>Bueno</b>	Recuento	0	0,0%	0	0,0%	1	2,1%	4	8,3%	2	4,2%	7	14,6%
		% del total												
	<b>Muy bueno</b>	Recuento	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
		% del total												
<b>Total</b>		Recuento	7	14,6%	18	37,5%	14	29,2%	7	14,6%	2	4,2%	48	100,0%
		% del total												

Fuente: cuestionario de encuesta a docentes

Elaboración: investigador

**Tabla 5**

*Trabajo en equipo y gestión del cambio en las IIEE del distrito de Ayacucho, 2020*

		<u>Gestión del cambio</u>					<u>Total</u>				
		<u>Muy bajo</u>	<u>Bajo</u>	<u>Regular</u>	<u>Bueno</u>	<u>Muy bueno</u>					
<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Muy bajo</b>	Recuento 1	2,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,1%
		% del total									
	<b>Bajo</b>	Recuento 2	5	3	2	0	12				
		% del total	4,2%	10,4%	6,3%	4,2%	0,0%	25,0%			
	<b>Regular</b>	Recuento 4	13	7	0	0	24				
		% del total	8,3%	27,1%	14,6%	0,0%	0,0%	50,0%			
	<b>Bueno</b>	Recuento 0	0	4	5	0	9				
	% del total	0,0%	0,0%	8,3%	10,4%	0,0%	18,8%				
	<b>Muy bueno</b>	Recuento 0	0	0	0	2	4,2%	2	4,2%		
	% del total										
<b>Total</b>		Recuento 7	18	14	7	2	48				
	% del total	14,6%	37,5%	29,2%	14,6%	4,2%	100,0%				

Fuente: cuestionario de encuesta a docentes

Elaboración: investigador

**Tabla 6**

*Relaciones interpersonales y gestión del cambio en las IIEE del distrito de Ayacucho, 2020*

		<u>Gestión del cambio</u>					<u>Total</u>		
		<u>Muy bajo</u>	<u>Bajo</u>	<u>Regular</u>	<u>Bueno</u>	<u>Muy bueno</u>			
<b>Relaciones interpersonales</b>	<b>Muy bajo</b>	Recuento 0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
		% del total							
	<b>Bajo</b>	Recuento 3	2	1	0	0	6		
		% del total	6,3%	4,2%	2,1%	0,0%	0,0%	12,5%	
	<b>Regular</b>	Recuento 4	12	3	0	0	19		
		% del total	8,3%	25,0%	6,3%	0,0%	0,0%	39,6%	
	<b>Bueno</b>	Recuento 0	4	7	4	0	15		
	% del total	0,0%	8,3%	14,6%	8,3%	0,0%	31,3%		
	<b>Muy bueno</b>	Recuento 0	0	3	3	2	6,3%	8	16,7%
	% del total								
<b>Total</b>		Recuento 7	18	14	7	2	48		
	% del total	14,6%	37,5%	29,2%	14,6%	4,2%	100,0%		

Fuente: cuestionario de encuesta a docentes

Elaboración: investigador

**Tabla 7**

*Calidad de vida laboral y gestión del cambio en las IIEE del distrito de Ayacucho, 2020*

		<b>Gestión del cambio</b>							
		<b>Muy bajo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Total</b>		
<b>Calidad de vida laboral</b>	<b>Muy bajo</b>	Recuento 2	4,2%	0	0,0%	0	0,0%	2	4,2%
		% del total							
	<b>Bajo</b>	Recuento 4		8	0	0	0	12	
		% del total		8,3%	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%
	<b>Regular</b>	Recuento 1		10	10	1	0	22	
		% del total		2,1%	20,8%	20,8%	2,1%	0,0%	45,8%
	<b>Bueno</b>	Recuento 0		0	4	5	2	11	
		% del total		0,0%	0,0%	8,3%	10,4%	4,2%	22,9%
	<b>Muy bueno</b>	Recuento 0		0	0,0%	0	0,0%	1	2,1%
		% del total		0,0%	0,0%	0,0%	12,1%	0,0%	12,1%
<b>Total</b>		Recuento 7		18	14	7	2	48	
		% del total		14,6%	37,5%	29,2%	4,2%	100,0%	

Fuente: cuestionario de encuesta a docentes

Elaboración: investigador

**Tabla 8**

*Normas y valores y gestión del cambio en las IIEE del distrito de Ayacucho, 2020*

		<b>Gestión del cambio</b>							
		<b>Muy bajo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Total</b>		
<b>Normas y valores</b>	<b>Muy bajo</b>	Recuento 1	2,1%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,1%
		% del total							
	<b>Bajo</b>	Recuento 3		5	0	0	0	8	
		% del total		6,3%	10,4%	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%
	<b>Regular</b>	Recuento 3		11	6	0	0	20	
		% del total		6,3%	22,9%	12,5%	0,0%	0,0%	41,7%
	<b>Bueno</b>	Recuento 0		2	8	4	0	14	
		% del total		0,0%	4,2%	16,7%	8,3%	0,0%	29,2%
	<b>Muy bueno</b>	Recuento 0		0	0,0%	0	0,0%	3	6,3%
		% del total		0,0%	0,0%	0,0%	36,3%	24,2%	510,4%
<b>Total</b>		Recuento 7		18	14	7	2	48	
		% del total		14,6%	37,5%	29,2%	4,2%	100,0%	

Fuente: cuestionario de encuesta a docentes

Elaboración: investigador



**Análisis estadístico inferencial de los datos obtenidos**

**Tabla 9**

**Correlación entre el compromiso con la visión y la gestión del cambio**

		Compromiso con la visión	Gestión del cambio
Tau b de Kendall	Compromiso con la visión	1,000	0,688**
	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)		0,000
	N	48	48
Gestión del cambio	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0,688**	1,000
		0,000	
	N	48	48

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

**Tabla 10**

**Correlación entre el trabajo en equipo y la gestión del cambio**

		Trabajo en equipo	Gestión del cambio
Tau b de Kendall	Trabajo en equipo	1,000	0,435**
	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)		0,000
	N	48	48
Gestión del cambio	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0,435**	1,000
		0,000	
	N	48	48

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

**Tabla 11**

**Correlación entre las relaciones interpersonales y la gestión del cambio**

		Relaciones interpersonales	Gestión del cambio
Tau b de Kendall	Relaciones interpersonales	1,000	0,651**
	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)		0,000
	N	48	48
Gestión del cambio	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0,651**	1,000
		0,000	
	N	48	48

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

**Tabla 12**

**Correlación entre la calidad de vida laboral y la gestión del cambio**

		Calidad de vida laboral	Gestión del cambio
Tau b de Kendall	Calidad de vida laboral	1,000	0,746**
	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)		0,000
	N	48	48
Gestión del cambio	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0,746**	1,000
		0,000	
	N	48	48

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

**Tabla 13****Correlación entre normas y valores y la gestión del cambio**

		Normas y valores	Gestión del cambio
Tau b de Normas y Kendall valores	Coeficiente de correlación	1,000	0,719**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	48	48
Gestión del cambio	Coeficiente de correlación	0,719**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	48	48

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

**Tabla 14****Correlación entre la cultura organizacional y la gestión del cambio**

		Normas y valores	Gestión del cambio
Tau b de Normas y Kendall valores	Coeficiente de correlación	1,000	0,701**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	48	48
Gestión del cambio	Coeficiente de correlación	0,701**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	48	48

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

**DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En relación a la cultura organizacional, a partir de los resultados de las tablas 3, podemos inferir, que el 62,5% los docentes señalan que es de nivel regular, seguido del 20,8% que consideran como bajo o muy bajo, lo que implica que el nivel de la cultura organizacional que se evidencia en la conducción de las instituciones educativas del distrito de Ayacucho es regular. Y de acuerdo a los resultados de la tabla 6 se tiene que, el 39,5% señalan que es regular seguido de 31,3% que catalogan como bueno; igualmente, la tabla 8 nos indica que el 41,7% aducen que es regular, seguido de 29,2% que califican como bueno, lo que implica que el nivel de la cultura organizacional en las dimensiones de relaciones interpersonales y el cumplimiento de las normas y valores es regular o bueno. En cambio, respecto a la dimensión compromiso con la visión, la tabla 4 revela que el 52,1% señalan como regular, seguido del 31,3% que tipifican como bajo, de igual modo, en relación a la dimensión trabajo en equipo, la tabla 5 revela que el 50% consideran regular, seguido del 25% que catalogan como bajo, igualmente, sobre la dimensión de calidad de vida laboral, la tabla 7 revela que el 45,8% catalogan como regular, seguido de 25% que califican como bajo; estos resultados permiten deducir que el nivel de la cultura organizacional en las dimensiones de compromiso con la visión, trabajo en equipo y cultura de vida laboral es regular o bajo. Esto significa entonces, que existe la necesidad de fortalecer en los miembros de la

comunidad educativa, principalmente el empoderamiento de la visión institucional, los trabajos en equipo y el clima laboral, sobre la base de una gestión educativa estratégica con énfasis en las personas.

Respecto a la gestión del cambio, los resultados de la tabla 3 revelan que el 37,5% de los docentes señalan que es de nivel bajo, el 14,6% refieren que es muy bajo, como también el 29,2% aluden que es regular, lo que implica que para el 52,1% de los encuestados, el nivel de la gestión de calidad que se evidencia en la conducción de las instituciones educativas del distrito de Ayacucho es bajo o muy bajo. Esto significa, que las instituciones educativas aún no tienen la capacidad de adaptación, de aprovechar las oportunidades o de realizar transformaciones según las exigencias e influencias del contexto, es decir, aún adolecen de generar cambios sustanciales orientadas al desarrollo institucional a nivel de sus factores como: estructural, talento humano, tecnológico, cultural y las interacciones a nivel de todos sus elementos.

A nivel inferencial, los resultados de las tablas 9 al 14 permiten confirmar la validez de las hipótesis tanto de las específicas como de la general, es decir, existe relación directa y significativa entre las dimensiones de la cultura organizacional: compromiso con la visión, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, calidad de vida laboral y las interacciones, en suma, con la cultura organizacional y la gestión del cambio en las instituciones educativas de Educación Básica del distrito de Ayacucho, año 2020, es

más, los grados de estas correlaciones son buenas, excepto con la del trabajo en equipo que es moderado; lo que significa, cuanto más alta sea la cultura organizacional a nivel de la institución educativa, será también más alto el cambio organizacional o la gestión del cambio, como también, cuanto más baja sea la cultura organizacional a nivel de la institución educativa, será también mínimo el cambio organizacional o la gestión del cambio. Esto implica, que la comunidad educativa bajo el liderazgo del equipo directivo tiene la responsabilidad de fortalecer o implementar estrategias pertinentes en relación a los valores, creencias, rituales, historias, tradiciones, símbolos, patrones normativos y organizativos, etc. como identidad propia, a fin de que oriente las acciones cotidianas y facilite los cambios, es decir, la cultura organizacional sea un factor dinamizador del cambio que toda institución educativa anhela para mejorar la calidad de sus servicios educativos.

Estos resultados se corroboran con los siguientes estudios realizados:

Buitrago y Sanabria (2013), arribaron a la conclusión que las acciones informales cobran sentido dentro de los procesos de gestión, es decir, en relación a la comunicación, las acciones que son determinadas como horizontales, son aquellas que intervienen en la consolidación de la cultura organizacional, y las formas cómo interactúan los miembros de la comunidad educativa, los modos de ir definiendo algunos valores y como se resuelven los conflictos.

González et al. (2015), como resultado de su investigación, encontraron que la cultura organizacional no presenta elementos que obstaculizan el proceso, cuando la Alta Dirección asume el compromiso y recomiendan una etapa inicial de sensibilización. Asimismo, consideran que el mejoramiento continuo, la productividad, la competitividad, la calidad y la innovación con las que se ejecutan las actividades en una organización son elementos detonantes que repercuten en la satisfacción del cliente.

Cangana (2014), arribó a la conclusión de que existe la relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la calidad de gestión escolar y que esta correlación es alta, asimismo confirmó por un lado, que existe relación directa y significativa entre los valores compartidos de la Cultura Organizacional y la Calidad de Gestión Escolar y por otro lado, existe relación directa y significativa entre el liderazgo del director y la Calidad de Gestión Escolar y en ambos caso la correlación es alta, lo que quiere decir que a mayor cultura organizacional será mayor la calidad de gestión escolar en la institución educativa de estudio.

Segovia (2014), obtuvo como resultados que permitieron concluir que existe una relación muy significativa entre la cultura organizacional y la gestión institucional de las instituciones educativas objetos de estudio y recomienda a los directivos, fortalecer la cultura organizacional de sus instituciones educativas para lograr un nivel adecuado; y en cuanto a la gestión institucional, buscar nuevas estrategias y capacitaciones en liderazgo pedagógico para alcanzar un óptimo nivel en el desarrollo de la misma, para prestar un servicio educativo de calidad para el logro de aprendizajes significativos de los estudiantes.

Ruiz y Pinchi (2014), llegaron a la conclusión, que existe una

relación positiva alta entre la cultura organizacional y la gestión educativa, es decir, mientras la medida de la cultura organizacional sube, también lo hace la medida de la gestión educativa. Por tanto, la variación en la variable cultura organizacional impacta en la variable gestión educativa. Asimismo, identificaron que aún quedan aspectos que mejorar como en las dimensiones de trabajo en equipo y liderazgo, de igual modo señalan que la situación de la gestión educativa es regular y quedan por mejorar aspectos relacionados a las dimensiones de necesidades e intereses de los trabajadores, libertad y participación de los mismos y de la comunidad educativa y la dimensión de poder.

Por otro lado, existen autores que generaron las bases teóricas en relación a la cultura organizacional y la gestión del cambio, las mismas que refrendan los resultados del presente trabajo, tales como:

Robbins (2004), para quien la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Dicho de otro modo, es un conjunto de características básicas que valora la organización.

Chiavenato (2011), para quien la cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. Representa las normas informales, no escritas, que guían el comportamiento diario de los miembros de la comunidad educativa, dirigen sus acciones en busca de los objetivos institucionales, de manera que, cuanto más se empodera la comunidad educativa de la cultura organizacional, va formándose en su mentalidad una identidad propia, una forma peculiar de actuación que van a influir en los procesos organizativos y cambios institucionales.

Marcelo y Cojal (2006) refieren que es el conjunto de formas comunes de pensar y actuar por los miembros de una institución educativa y que distingue de otras, tienen peculiaridad el ser compartidos y definir lo característico de una determinada institución. Tiene como elementos: los valores, creencias, ritos, historias, mitos héroes, patrones normativos, etc. Es importante por cuanto orienta y guía las acciones, les confiere la identidad, refuerza o minimiza estrategias, idearios y programas de acción, integra o fracciona a los miembros, facilita o dificulta los cambios, es decir, es factor limitante o dinamizador de cambio.

Para D'Alessio (2008), es un patrón de comportamiento desarrollado por una organización, mientras aprende a hacer frente a su problema de adaptación externa e integración interna. Es considerado válido y enseñado a los nuevos miembros. lo que significa que la cultura organizacional es un factor principal para la subsistencia, avance y adaptación e integración de las fuerzas de la organización.

Para Alavardo (2003), la cultura organizacional, comprende un conjunto de conductas, valores, creencias, normas, tradiciones, (signos, símbolos, historia), costumbres, hábitos, lenguajes, esperanzas e intenciones compatibles que es propio del personal de una institución y que distingue de otras similares, los mismos que deben de ser fortalecidos e implementados a nivel de la institución.

Tejada (2010), sustenta que la transformación organizacional desde un concepto sistémico se da con base

en los siguientes elementos: los individuos que lo constituyen y lo dinamizan, los grupos que, como constructores, permiten generar, direccionar y hacer efectivo el desarrollo del sistema organizacional, la organización, un ente social, construido y constituido intencionalmente para lograr objetivos, mediante procesos productivos de sus miembros y elementos, el entorno, determinado por el medio circundante, la historia, que constituye el proceso de desarrollo de cada uno de los elementos constitutivos del sistema organizacional, las interacciones, es decir, los procesos de relaciones entre los diferentes elementos del sistema, que son los que permiten las transformaciones y los cambios y que posibilitan la constitución de redes que dan vías a los mismos procesos de interacción.

Alles (2006), refiere que es necesario conocer el “por qué” y “para qué” del cambio, saber de dónde se parte y hacia dónde se quiere ir, de modo que se logren hacer las adaptaciones en la organización en el sentido correcto y no se generen transformaciones que sólo tengan como consecuencias traumatismos y desequilibrios en la organización.

Martínez (2010), el cambio requiere de un enfoque que resulta más poderoso cuando vincule los supuestos subyacentes con los valores, los comportamientos y las manifestaciones visibles de la cultura, y el reconocimiento de los patrones que se identifiquen en estos niveles.

Para Ospina et al. (2017), la gestión del cambio presenta un calificativo estratégico al tomar decisiones y obtener información sobre cómo la organización se relaciona con el entorno y de qué manera certifica su viabilidad, crecimiento y supervivencia. La gestión no puede basarse únicamente en el logro de un objetivo común, sino también al correcto manejo de los recursos desde los criterios de eficiencia al disminuir los recursos empleados y efectividad al conseguir el máximo resultado posible.

Para Rodríguez (2007), la gestión del cambio es un conjunto de transformaciones que sufren las organizaciones influenciadas por fuerzas externas, que puedan amenazar su sobrevivencia o que puedan ofrecer nuevas oportunidades, así como fuerzas internas que promueven la generación y adaptación a los cambios del entorno. De modo que las organizaciones deben ser más flexibles y consolidar su capacidad de adaptación, a nivel local, regional, nacional y mundial.

Para Isaza (2011), es necesario tener claro el por qué y para qué del cambio, así como, reconocer el papel determinante de los factores organizacionales para lograr la adaptación y proacción de la organización, estos son: estructural, talento humano, tecnológico, cultural y las interacciones entre los diferentes elementos del sistema, los mismos que permiten las transformaciones y los cambios organizacionales

Reátegui (2019), quien señala que, para una adecuada gestión del cambio organizacional, conviene valorar y tener en cuenta tres factores: la necesidad de cambio, la implicación a todos los niveles y la cultura de experimentación e innovación. Asimismo, considera como estrategias exitosas para la gestión del cambio, estos son: contar con una visión común del cambio, tener figuras líderes, contar con un plan para educar a los empleados sobre

los cambios, decidir las métricas que van a usarse para medir el éxito del cambio, por último, diseñar un plan de seguimiento con acciones previstas para diferentes escenarios.

Chiavenato (2011), señala que, para que ocurra el cambio organizacional es necesario brindar las siguientes condiciones a las personas: conseguir que abracen el cambio, aprender a convivir con la incertidumbre, aprender a ampliar su red de relaciones, aprovechar todas las oportunidades para aprender, desarrollar una perspectiva diferente de la carrera laboral, agregar valor, estar atento a la tecnología, cambiar expectativas respecto al empleo y finalmente, adoptar nuevas relaciones laborales que sustituyan la supervisión tradicional. Agrega, en el fondo el desarrollo organizacional trata de crear y fomentar una cultura de aprendizaje y de cambio organizacional, sin ello, la institución caminaría hacia la obsolescencia y el envejecimiento de su cultura.

## CONCLUSIONES

En base a los resultados y la discusión, la presente investigación, ha permitido arribar a las siguientes conclusiones:

1. El nivel de la cultura organizacional que se evidencia en la conducción de las instituciones educativas del distrito de Ayacucho, año 2020, es regular.
2. El nivel de la gestión de calidad que se evidencia en la conducción de las instituciones educativas del distrito de Ayacucho, año 2020, es bajo o muy bajo.
3. Existe una relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la gestión del cambio en las instituciones educativas de educación básica del distrito de Ayacucho, año 2020 y el grado de correlación es buena.
4. Existe una relación directa y significativa entre la dimensión compromiso con la visión de la cultura organizacional y la gestión del cambio en las instituciones educativas de educación básica del distrito de Ayacucho, año 2020 y el grado de correlación es buena.
5. Existe una relación directa y significativa entre la dimensión trabajo en equipo de la cultura organizacional y la gestión del cambio en las instituciones educativas de educación básica del distrito de Ayacucho, año 2020 y el grado de correlación es moderada.
6. Existe una relación directa y significativa entre la dimensión relaciones interpersonales de la cultura organizacional y la gestión del cambio en las instituciones educativas de educación básica del distrito de Ayacucho, año 2020 y el grado de correlación es buena.
7. Existe una relación directa y significativa entre la dimensión calidad de vida laboral de la cultura organizacional y la gestión del cambio en las instituciones educativas de educación básica del distrito de Ayacucho, año 2020 y el grado de correlación es buena.
8. Existe una relación directa y significativa entre la dimensión cumplimiento de las normas y valores de la

cultura organizacional y la gestión del cambio en las instituciones educativas de educación básica del distrito de Ayacucho, año 2020 y el grado de correlación es buena.

## AGRADECIMIENTOS:

A la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga por motivarnos y brindarnos la oportunidad de realizar este trabajo y que me ha permitido obtener información respecto a cultura organizacional y gestión del cambio para aplicar en la conducción de instituciones educativas.

A los colegas de la Universidad, en particular a los del Departamento Académico de Educación y Ciencias quienes me brindaron su apoyo con sus sugerencias para la ejecución de la presente investigación.

A los maestrandos y doctorandos de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga por su colaboración y participación en la encuesta durante la ejecución del presente trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarado, O. (2003). Gerencia y Marketing Educativo. Universidad Alas Peruanas.

Alles, M.A. (2012). Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. Granica

Buitrago, M.P. y Sanabria, J.E. (2013). La cultura organizacional en las instituciones educativas a través de la evaluación de su sistema de comunicación interna. (Tesis de especialista, Universidad Pedagógica Nacional de Bogotá D. C.)  
<http://repositorio.pedagogica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12209/467/TO-16343.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Cangana, N. (2014). Relación entre cultura organizacional y calidad de gestión escolar en el Centro Educativo N° 39001, Año 2014. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle).  
<http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/2129>

Carrasco, S. (2006). Metodología de la investigación científica. Editorial San Marcos.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. Editorial McGraw-Hill Interamericana editores.

Chiavenato, I. (2011). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill Interamericana editores.

Córdova, I. (2012). El proyecto de investigación cuantitativa. Editorial San Marcos.

Córdova, II. (2014). El informe de investigación cuantitativa. Editorial San Marcos.

Dávila, A, Martínez, N. (1999) Cultura en organizaciones latinas, siglo XXI. editores S.A México.

D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. CENTRUM Católica, Pontificia Universidad Católica del Perú.

González, R.A., Ochoa, S. & Celaya, R. (2015). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. Sonora, México. Instituto Tecnológico de Sonora. Revista Universidad & Empresa • March 2016 DOI:

10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.01.  
<https://www.researchgate.net/publication/295844314>

Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill/interamericana editores. S.A. de C.V.

López, F. (2003). La gestión de calidad en Educación. La Muralla

López, M., Marulanda, C.E. & Isaza, G.A. (2016). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. Revista Virtual Universidad Católica del Norte [internet]. 2016 [10-11-19]; No 33: 117-139. Disponible en <http://revistavirtual.ucn.edu.co/>

Luthans, F. (2002). Organizational Behavior. Nueva York: editorial McGraw-Hill Higher education.

Marcelo, W. y Cojal, B. (2006). Gestión Educativa. Fondo Editorial FACHSE. Universidad Pedro Ruiz gallo. Industrial Peruana SAC.

Molina, S. (s.f.). La gestión del cambio y cultura organizacional dentro del proyecto de optimización en etapa.

Ospina, D.A., Burgos, S. B. & Madera, J.A. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. Revista Diálogos de Saberes, (46)187-200. Enero-junio, 2017. Universidad Libre ( B o g o t á ) .  
<https://doi.org/10.18041/01240021/dialogos.46.1429>

Quispe, R. (2012). Metodología de la investigación científica. Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Copygraph Bautista E.I.R.L.

Robbins, S.P. (2004). Comportamiento organizacional. Pearson – Prentice-Hall.

Segovia, R. (2014). La cultura organizacional y su relación con la gestión institucional en las instituciones educativas públicas de Canto Rey- San Juan de Lurigancho. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle) .  
<https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/626>

Vásquez, G. (2012). La administración del sistema educativo. Revista Visión educativa IUNAES. Vol. 6, No. 13 abril a septiembre de 2012 .  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3995912>

Valderrama, S. y León, L. (2009). Técnicas e instrumentos para la obtención de datos en la investigación científica. Editorial San Marcos.

Valderrama, S. (2015). Pasos para elaborar proyectos de investigación científica. Editorial San Marcos.

Villegas, L., Marroquín, R., Del Castillo, V. & Sánchez, R. (2014). Teoría y praxis de la investigación. Editorial San Marcos.