

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



**Estrategia para el cambio de cultura organizacional en las empresas
Inversiones Villanueva S.A.C y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.**

**TESIS
PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**AUTOR: Br. ALAN SIGUIS VILLANUEVA RUIZ
ASESORA: Dra. KARLA JANINA CELI ARÉVALO**

Trujillo – 2017

DEDICATORIA

El presente trabajo de Tesis, es producto del grandísimo amor de Dios, y de muchas personas, que me acompañaron siempre; por ello esta investigación va dedicada a:

A nuestro Señor Todopoderoso, por darme siempre las fuerzas para continuar en los momentos difíciles, por darme sabiduría y guiar mi camino.

A mi esposa, mis hijos, mis padres y mis hermanos, que están conmigo en todo momento.

AGRADECIMIENTO

Mi especial agradecimiento a mi asesora, Dra. Karla Janina Celi Arévalo, por su apoyo y orientación en el desarrollo de este estudio.

Asimismo, a los accionistas y directores de las empresas Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C. e Inversiones Villanueva S.A.C. por su colaboración y permanente respaldo.

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló con la finalidad de determinar la estrategia para el cambio de cultura organizacional en las empresas Inversiones Villanueva SAC y la Comercializadora y Servicios Trujillo SAC.

El tipo y diseño de estudio es descriptivo y observacional. Se trabajó con una población y muestra de 36 trabajadores; se ha empleado como instrumento cuantitativo un cuestionario de 36 ítems y como instrumento cualitativo un focus group para la recolección de datos de la variable en estudio y se procesó la información a través del software de estadística para ciencias sociales SPSS V20 y el office 2013. Los resultados son presentados en tablas y gráficos estadísticos.

La estrategia que se han obtenido para el cambio de cultura organizacional en las empresas Inversiones Villanueva SAC y la Comercializador y Servicios Trujillo SAC se centran en el liderazgo, la motivación y la comunicación dentro de la empresa.

La variable de estudio estuvo compuesta de cuatro dimensiones, implicancia, consistencia, adaptabilidad y misión, y el nivel que predomina en estas fue entre el 40% y 46% es decir un nivel bajo, señalando que la identificación, la participación, la capacidad de adaptación al cambio y la consistencia del comportamiento organizacional han alcanzado bajos niveles de aceptación por los trabajadores de la empresa.

El estudio es de vital importancia porque en base a las conclusiones obtenidas nos orienta a diseñar estrategia para el cambio organizacional, así como mejorar la disposición a utilizar el método científico para generar nuevos conocimientos que se necesitan para todas las empresas que se han fusionadas y que no se adaptan a los nuevos cambios organizacionales.

Palabras Clave: Cambio de cultura organizacional, empresa, liderazgo, motivación y comunicación.

ABSTRACT

This research was conducted in order to determine strategies for changing organizational culture in business investment and Marketing Villanueva SAC Trujillo SAC and Services.

The type and design is descriptive and observational study. We worked with a population sample of 36 workers; It has been used as a quantitative tool a questionnaire of 36 items and a qualitative instrument a focus group for data collection of the variable under study and the information was processed through statistical software for social sciences SPSS V20 and office 2013. results are presented in tables and statistical graphs.

The strategies that have been obtained for organizational culture change in business investment and Marketer Villanueva SAC Trujillo sac and services focus on leadership, motivation and communication within the company.

The study variable was composed of four dimensions, implications, consistency, adaptability and mission, and the level prevailing in these was between 40% and 46% is low, indicating that identification, participation, capacity adaptation to change and consistency of organizational behavior have reached low levels of acceptance by workers of the company

The study is vital because based on the conclusions drawn guides us to design strategies for organizational change and improve the willingness to use the scientific method to generate new knowledge needed for all companies that have merged and They do not adapt to the new organizational changes.

Keywords: Organizational culture change, business, leadership, motivation and communication.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes y justificación	1
1.1.1. Antecedentes.....	1
1.1.2. Justificación.....	6
1.2. El Problema	7
1.2.1. Delimitación	7
1.2.2. Enunciado del problema	12
1.3. Hipótesis.....	12
1.4. Objetivos	13
1.4.1. Objetivo General.....	13
1.4.2. Objetivos Específicos	13
II. MARCO TEÓRICO	14
2.1. Cambio de Cultura Organizacional.....	14
2.1.1. Cambio Cultural	14
2.1.2. Cambios en la cultura de las organizaciones	15
2.1.3. El desarrollo y la cultura organizacional	20
2.1.4. Importancia de la Cultura Organizacional	22
2.1.5. Elementos de la cultura organizacional	24
2.1.6. Proceso de cambios culturales	26
2.2. Comunicación interna	28
2.3. Modelo cultural de Denison.....	29
2.4. Integración organizacional.....	34
2.4.1 Definición de Fusión	35
2.4.2 Definición de Adquisición	36
2.4.3 Motivos para realizar Fusiones o Adquisiciones.....	36
III. INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS.....	38
3.1 Instrumentos.....	38
3.2 Procedimientos	41
3.2.1 Población	41
3.2.2 Población muestral	41
3.2.3 Variables	41
3.2.3.1 Definición Conceptual.....	41
3.2.3.2 Operacionalización de las variables.....	41
3.2.3.3 Diseño de contrastación	43
3.2.4 Procesamientos y tratamiento estadístico	44
IV. RESULTADOS	45
4.1. Resultados cuantitativos.....	45
4.2. Resultados cualitativos.....	50
V. INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN.....	54
VI. CONCLUSIONES.....	65
VII. RECOMENDACIONES.....	67
VIII. PROPUESTA.....	68
IX. BIBLIOGRAFÍA.....	75
X. ANEXOS.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Opinión del nivel de cultura organizacional de Inversiones Villanueva S.A.C.	46
Tabla 2. Opinión de cultura organizacional, según la dimensión misión	47
Tabla 3. Opinión de cultura organizacional, según la dimensión de implicancia	48
Tabla 4. Opinión de cultura organizacional, según la dimensión de adaptabilidad	49
Tabla 5. Opinión de cultura organizacional, según la dimensión de consistencia	50
Tabla 6. Testimonios de trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C.	51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Opinión del nivel de cultura organizacional de Inversiones Villanueva S.A.C.....	46
Gráfico 2. Opinión de cultura organizacional, según la dimensión misión	47
Gráfico 3. Opinión de cultura organizacional, según la dimensión de consistencia	48
Gráfico 4. Opinión de cultura organizacional, según la dimensión de adaptabilidad	49
Gráfico 5. Opinión de cultura organizacional, según la dimensión de consistencia	50

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes y justificación

1.1.1. Antecedentes

De la revisión documental realizada en las bibliotecas físicas y digitales, se han considerado pertinentes las siguientes investigaciones en tanto están vinculadas a la presente investigación:

Investigaciones Internacionales:

Balarezo (2014), en la investigación “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive”, tesis para obtener el grado de licenciado en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Técnica de Ambato de Ecuador, concluyó: la comunicación organizacional interna está repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización. La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad y el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive, así como también en las actitudes de los trabajadores. Muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta esta.

Ortiz (2012), en la investigación “Construyendo identidad corporativa desde la cultura organizacional en eléctricos y ferretería Delta Ltda.”, tesis para obtener el título de Comunicador Social de la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia, concluyó: El diagnóstico de

comunicación es una herramienta infalible y necesaria para comprobar y reconocer las disfunciones más influyentes y determinantes en el desarrollo oportuno de las organizaciones. El talento humano es un activo esencial en las empresas, por lo tanto, es necesario implementar en la propuesta, aportes que los beneficien y que se sientan parte importante de la empresa, acrecentando su orgullo empresarial y sentido de pertenencia.

Contreras (2012), en la investigación “Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Venezuela / grupo Santander”, tesis para obtener el grado de magister en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Central de Venezuela, concluyó: A la hora de emprender una gestión de comunicación organizacional en un contexto de cambio, en este caso producto de una adquisición: La presencia de una Nueva Directiva, estrategia corporativa, normas y procedimientos, el departamento encargado de la comunicación organizacional, la Intranet como medio de comunicación, las Comunicaciones Informales, la retroalimentación y el Recurso Humano. La comunicación organizacional en un proceso de adquisición, al igual que la importante función que debe cumplir, como la de: conocer la cultura de la organización en la que trabaja, ya que ésta determina las pautas de comunicación del sistema y en consecuencia pueden acercar al encargado de la gestión comunicacional a lograr el éxito en su labor.

León (2011), en la investigación “La comunicación organizacional en México: Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo”, tesis para obtener el grado de Licenciado en Ciencias de la Comunicación en la Universidad de Sonora de México, concluyó: A partir de que el proceso de transición del desarrollo organizacional en México se consolide en favor de una cultura organizacional tendiente a mejorar las condiciones de desarrollo del personal y del conocimiento humano como base para lograr la calidad total y los estándares de competitividad internacional que la realidad mexicana hoy en día exige, el camino para desarrollar en plenitud la comunicación productiva en las organizaciones será una realidad tangible y fértil. La construcción de esta vía se ha iniciado ya en las grandes organizaciones privadas y públicas de nuestro país, las cuales resultan especialmente interesantes porque, además de que ya tienen intereses en juego frente a este cambio, son las que están realizando de manera ágil y razonada la concreción de la transición y a la vez quienes están inyectando mayores recursos para tal fin.

Moncayo (2011), en la investigación “Comunicación Organizacional: Investigación sobre la Comunicación y Cultura Organizacional en la Universidad Internacional SEK”, tesis para obtener el grado de Licenciado en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Internacional SEK de Ecuador, concluyó: La comunicación es un proceso intrínsecamente humano y necesario para vivir, está presente en todos los procesos de la vida cotidiana, todo lo que está en el entorno comunica, y es indispensable en cualquier actividad. Desde que se crearon las organizaciones se ha resaltado la importancia de la

comunicación y se ha establecido una interdependencia. La comunicación especializada en empresas, organizaciones y corporaciones se denomina comunicación organizacional, que es el conjunto de mensajes, estrategias y actividades que facilitan el intercambio, influyen en la percepción, actitudes, conductas y opiniones, tanto en los públicos internos como externos. La cultura, eje fundamental de la comunicación organizacional, es el conjunto de normas, valores, creencias, y principios que definen el comportamiento de los miembros de la organización; la cultura se forma con la convivencia diaria y a partir de la ideología organizacional. Determina el funcionamiento de las organizaciones porque aquí se ven reflejados los procesos, la identidad e imagen. La UISEK es una universidad tradicionalista, apegada a los valores y burocrática, al tener un organigrama vertical, poco flexible, se centra en el cumplimiento de metas por lo que se le ha considerado como una cultura de misión, lo que produce una asimilación cultural débil disfuncional, provocando una falta de identidad y baja asimilación de la imagen corporativa proyectada.

Investigaciones Nacionales:

Olivos (2014), en la investigación “La comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo del distrito de Trujillo”, tesis para obtener el grado de Licenciado en Ciencias de la comunicación de Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, concluyó: La

comunicación interna dentro de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo” no satisface en los trabajadores las posibilidades de establecer comunicaciones efectivas y oportunas al interno de la cooperativa, lo que redundará en una deficiente calidad de servicio al cliente. Con lo cual, se evidencia la relación significativa entre la comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Lorenzo del Distrito de Trujillo.

Días (2013), en la investigación “La comunicación y la cultura: estrategias para la gestión de los cambios en las empresas”, tesis para obtener el grado de licenciado en Ciencias de la comunicación de Universidad Nacional Cajamarca de Perú, concluyó: La cultura global, en virtud de los continuos cambios a través de las fusiones y la competitividad, mezcla en toda realidad local. Vivimos con un intento de una normalización de la cultura. Sin embargo, eso es artificial, superficial e incapaz de resistir a las diferencias que existen en las sociedades. Acreditamos que lo que es diferente, también puede ser productivo. En verdad, si descubrimos las cualidades de cada cultura, podremos descubrir los diferenciales productivos de la localidad. La gestión de los cambios, por tanto, no está asociada con la imposición de fórmulas y apuntes preestablecidos, pero en la concepción que, en términos de la comunicación organizacional, todo receptor necesita transformar la información en comunicación. Ese nuevo receptor, es más activo, no es alguien que está esperando por los estímulos, como

una criatura que tiene solamente un mecanismo sensorio-motor primitivo. El ser humano, es pensante, complejo, pero con toda su complejidad puede ser una persona más creativa y colaboradora. Así, la cultura es una reserva interiorizada, transmitida y cuidadosamente elaborada por valores profundos.

1.1.2. Justificación

La cultura organizacional es uno de los temas fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Así mismo el cambio organizacional como factor clave del mejoramiento continuo de las organizaciones, causa ésta que lleva a las organizaciones a cambiar su cultura de la mano con su organización funcional.

Por lo tanto la investigación se justifica, porque la estrategia debe ser tomadas en cuenta por la organización con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la organización y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, el cual permitirá que la organización no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación; considerándose la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia de cambio de cultura organizacional, y enfrentar un rápido proceso de globalización y un marco de agresiva competitividad.

Así mismo, es de suma importancia abordar el estudio de un medio imprescindible para dar a conocer, expandir y consolidar esa cultura

propia de cada empresa. Este tipo de comunicación reviste de mayor importancia cuando se maneja dentro de un contexto de cambio organizacional, en donde entra en juego una serie de elementos a tomarse en cuenta, además del choque cultural que se pudiera presentar.

1.2. El Problema

1.2.1. Delimitación

Actualmente la cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

Así mismo el desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

Según Schein, el estudio de la cultura requiere una perspectiva evolutiva y la define como un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de

percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (Schein, 1992: 12)

Por lo tanto, la esencia de la cultura radica en el patrón de supuestos básicos subyacentes, y una vez que se comprende éste, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales y tratar apropiadamente con ellos. En suma, para Schein la cultura organizacional se constituye por su patrón de supuestos básicos subyacentes, mientras que los artefactos y los valores son sus manifestaciones, aunque no constituyen propiamente la cultura de la organización. De esta manera para Schein, el tratamiento de la cultura como variable se queda en el ámbito de los artefactos y los valores, es decir en las manifestaciones superficiales y observables de la cultura, pero no se llega al elemento que genera dichas manifestaciones: los supuestos básicos, que no son observables. (Schein, 1992, p. 12)

Hoy en día se puede apreciar el auge que han tomado las adquisiciones y fusiones por parte de las empresas a nivel mundial, como una forma para afrontar la globalización y lograr una mayor competitividad. Estos procesos de cambio implican una variación en la vida de la empresa, es decir, en la forma de hacer y pensar tanto a nivel formal como informal dentro de la organización. Se presenta de igual modo el cambio del recurso humano, el cual suele implicar el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas buscando que los individuos trabajen juntos de la manera más eficaz posible. (Robbins, 1996).

Por otra parte, lo fundamental para poder explicar cómo se toma la decisión de fusionarse, es entender las razones que motivan dicha decisión. Estas razones pueden ser de orden cualitativo o cuantitativo, como el enfoque de sistemas, enfoque contingente, ecología de las poblaciones, teoría institucional, teoría de costes de transacción, enfoque de recursos y capacidades, planificación racional e incrementalismo lógico.

Por ello, las sociedades se fusionan generalmente para aumentar los ingresos, disminuir los costos de producción, disminuir los costos de distribución, disminuir los intereses de capitales ajenos, y aumentar la productividad de la empresa (utilidades).

Las intervenciones en la cultura de las organizaciones también se tienen en cuenta al momento de considerar el cambio organizacional, principalmente vinculado a las necesidades de adaptación y flexibilidad que imponen los mercados de capitales.

Desde una perspectiva interpretativista, las organizaciones se miran como “culturas (Pacanowsky and O’Donnell-Trujillo, 1981); es decir, como aquellas que poseen un conjunto de creencias y valores, y un lenguaje que se reflejan en los símbolos, los ritos, las metáforas, las historietas, en el sistema de relaciones y en el contenido de las conversaciones. Por eso para el interpretativista la organización es un fenómeno más bien subjetivo que objetivo por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación (Putman, 1982).

De ahí el énfasis de esta perspectiva interpretativa que se dará en esta investigación; en tanto se pretenderá intervenir en las prácticas de comunicación organizacional.

La cultura, desde la perspectiva que analizamos, debe ser fuerte, pero lo suficientemente ágil para desarrollar rápidamente nuevas características que le permitan adaptarse a realidades cambiantes, lo que, visto desde esta óptica resulta, cuanto menos, contradictorio. En estos contextos, contar con una cultura fuerte, implica tener mayor probabilidad de éxito, ya que también está vinculada con el desarrollo de ventajas competitivas que pueden asegurar ese éxito. Por eso, el modelo propuesto es el de Denison (1991), propone analizar las dimensiones de adaptabilidad, alineamiento con la misión, consistencia y participación. Es decir, que se trata conceptos que están ligados específicamente con los modos de pensar, actuar y relacionarse de los públicos internos de la organización, ya que se plantea a la cultura como sus formas, manifestadas hacia su interior.

Es el caso del recurso humano de la curtiembre Comercializadora y Servicios Trujillo SAC que trae consigo 13 años de experiencia, donde puede afirmarse que la mitad de trabajadores de la curtiembre son especialistas con mano de obra calificada en cada una de las etapas del proceso de curtido. Es así que este personal piensa que pronto se les despedirá y que pronto se contratará personal nuevo, pese a que ya se les renovó contrato a todos, ellos guardan identificación con su empresa anterior y no con la nueva empresa (Inversiones Villanueva SAC). Por otro lado, en el año 2008 la Comercializadora y Servicios Trujillo SAC

alcanzó certificación de Buenas Prácticas BPMM, realizando trabajo en equipo, el cual es rescatable y se puede repotenciar.

La empresa Inversiones Villanueva SAC (que es la empresa que compró los activos a la curtiembre Comercializadora y Servicios Trujillo SAC), por su objeto social de distribución y venta de insumos químicos, únicamente contaba con dos empleados (un representante legal y un responsable de almacén).

La fusión de estas dos empresas hace un total de 35 trabajadores que en un sondeo a 10 de sus trabajadores, se puede percibir una situación de desconcierto sobre su situación laboral de corto, mediano y largo plazo, donde no se conoce a detalle los planes inmediatos de la organización, los objetivos de la nueva organización, ni la misión y tampoco la visión a futuro.

Existen reacciones como ansiedad e incertidumbre, indefensión y rechazo, división de lealtades, repliegue y evitación, y, finalmente, conflictos sobre nuevos valores. Así mismo, entre los efectos que ocasiona una fusión en los empleados, también se puede hablar de la pérdida sentida por ellos en ese proceso, y que se define en diferentes áreas, tales como: pérdida de identidad, falta de información y ansiedad, desperdicios de talentos y repercusiones familiares. En este contexto, uno de los factores claves del cambio es la cultura, dado que se encuentra como un elemento transversal a todo el proceso.

Las fusiones evidentemente implican cambios radicales en las compañías, y son los funcionarios quienes están obligados a vivir esta

experiencia y a superarla, por tanto, es importante trabajar en pro del talento humano, ya que se encuentra inevitablemente implicado en estos procesos, y precisamente son los empleados quienes propician que las organizaciones se mantengan, o, por el contrario, desaparezcan.

Es por eso que se quiere replantear una estrategia de cambio de cultura organizacional, teniendo en cuenta el contexto de fusión empresarial, debido a que ésta exige la interpretación de las diferentes construcciones que los actores hacen de la organización en relación a su forma de participar, identificarse, alinearse con los intereses organizacionales, sin perder su perspectiva de desarrollo individual y colectivo.

1.2.2. Enunciado del problema

¿Cuáles son los componentes de la estrategia para el cambio de cultura organizacional en las empresas Inversiones Villanueva S.A.C y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.?

1.3. Hipótesis

La estrategia para el cambio de cultura organizacional en las empresas Inversiones Villanueva S.A.C y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C. contiene los componentes de liderazgo, comunicación y la motivación del personal.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar la estrategia para el cambio de cultura organizacional en las empresas Inversiones Villanueva S.A.C y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

1.4.2. Objetivos específicos

- a. Analizar el nivel de cultura organizacional de Inversiones Villanueva S.A.C y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.
- b. Analizar el nivel de identificación de los colaboradores con la filosofía y objetivos de Inversiones Villanueva S.A.C y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.
- c. Analizar el nivel de participación que se gesta en las empresas Inversiones Villanueva S.A.C y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.
- d. Analizar la capacidad de adaptación y reacción frente a los cambios desarrollados por Inversiones Villanueva S.A.C y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.
- e. Analizar la consistencia del comportamiento organizacional con los valores de la nueva empresa.
- f. Identificar los componentes claves para la estrategia de cambio de cultura organizacional.
- g. Formular una estrategia de comunicación para el cambio cultural en la empresa Inversiones Villanueva S.A.C.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Cambio de Cultura Organizacional

2.1.1. Cambio Cultural

Definición

Según Tomás (2000), citado por Gutiérrez (2012), señala que el concepto de cultura en su acepción sociológica, se refiere a la suma de conocimientos compartidos por una sociedad y que se utilizan en forma práctica puesta de manifiesto por la mente de sus intelectuales, al aplicar los conocimientos que poseen de las matemáticas, física, química, administración, economía, psicología, sociología, antropología y filosofía, incluyendo todas las artes, etc.

La cultura es el conjunto de cosas hechas por el hombre con las cuales entra en contacto y aprende, el término cultura puede revestir muchos parámetros y dimensiones; sin embargo, todas tienen en común que el que lo emplea trata de denominar a un grupo de personas que tienen un sistema compartido de antecedentes históricos, perspectivas, ideas, y valores similares entre ellos, pero diferentes a los de otros grupos. (Millán, 1991)

Para Schein (1992) el estudio de la cultura requiere una perspectiva evolutiva y la define como un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo

suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

La cultura, proporciona soluciones a problemas cotidianos y comunes en la vida de las personas gracias a un conjunto de lecciones profundamente inculcadas, de manera inconsciente por lo general, crecemos aprendiendo qué cosas son buenas y cuáles no, qué comportamiento son aceptados y cuáles no, qué hemos de hacer para alcanzar aquellas metas que son deseables, etc. En resumen, la cultura le lava el cerebro al hombre, controla su comportamiento sin que él se dé cuenta de ello. (Gutiérrez, 2012)

En el presente trabajo la concepción de cultura se refiere a todo el acervo que los seres humanos van incorporando a su vida, y que les servirá para tener referentes de todas sus experiencias vividas, les permitan ir buscando y encontrando una mejor calidad de vida, en función de su maduración, la dominación de su cambiante entorno, para que con mayor claridad distingan como lograr la felicidad en este mundo.

2.1.2 Cambios en la cultura de las organizaciones

Ritter (2008, p.53) afirma. “La cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos...toda organización tiene una cultura corporativa inclusive aquellas compañías que han fracasado durante largos periodos. En una

empresa lo importante es crear una cultura que facilite la adaptación al cambio constante que se produce en su entorno”.

La cultura organizacional refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros. Las culturas de las organizaciones evolucionan lentamente con el transcurso del tiempo. A diferencia de los enunciados de la misión y la visión, las culturas no suelen estar en forma escrita y, sin embargo, son el alma de la organización. Una cultura es un conjunto de tradiciones y reglas tácitas que operan las 24 horas del día. (Hellriegel & Slocum, 2010, p. 458)

Robbins Stephen (1992) Las organizaciones son sistemas sociales y por lo tanto están regidas por procesos dinámicos. La dinámica hace que el cambio sea una constante que debe de afrontar para poder sobrevivir. Aún sus elementos más arraigados como la cultura reciben el impacto de esta necesidad.

Así también la organización, es un sistema social integrado por procesos bien estructurados, en los que intervienen personas que trabajan en tareas diferenciadas para lograr un objetivo en común. Se compone a su vez por subsistemas estructurales, normativos, de objetivos, de tecnología y social humano.

Los subsistemas organizacionales son interdependientes entre sí y un cambio en cualquiera de ellos interviene en los demás. Es por ello que independientemente de la naturaleza del cambio que se implante en una empresa, este debe ser planeado y ser precedido de un estudio que muestre el impacto en todo el sistema.

Las personas que integran el subsistema social humano comparten actitudes, creencias, motivaciones, valores, técnicas, instrumentos y en general un comportamiento común constituyendo una cultura organizacional.

La cultura dentro de las organizaciones juega un papel fundamental en el desarrollo de la misma ya que esta define límites, la identifica, facilita el compromiso y refuerza la estabilidad del sistema social.

Los componentes de la cultura pueden clasificarse en dos grandes grupos: los formales, que se encuentran dentro de los procedimientos, normas y políticas escritas y establecidas por la empresa; siendo los más importantes la misión y la visión de la empresa.

Por otro lado, encontramos a los componentes informales que existen, pero no se encuentran documentados ni formalmente establecidos. Estos últimos suelen tener mayor por la participación directa de los trabajadores en su implementación, y por lo tanto, puede tener mayor impacto en todo el sistema organizacional.

Como sistema la organización interactúa constantemente con el medio ambiente lo que la contribuye a su dinámica. Esto implica que debe de tener una capacidad de flexibilidad, prevención y reacción al cambio que le permita adaptarse a las demandas del entorno y trascender. Cuando se mantienen elementos estáticos se generan focos de problema que empiezan a aletargarla y que hacen aún más evidente la necesidad de cambio. El resultado es un desgaste de tiempo, energía y dinero sosteniendo el sistema en lugar de que este progrese y

recíprocamente sostenga a los miembros que la integran a través del cambio.

El cambio en la cultura es uno de los más difíciles de lograr ya que conlleva una transformación profunda que impacta a los valores, políticas, conductas y normas que la definen. Esta dificultad radica en que una vez que los valores están bien establecidos, llegan a formar una parte activa de la personalidad de los individuos; al verse amenazados directamente los valores y comportamientos humanos que se han compartido en la organización y que han sido aprobados socialmente durante mucho tiempo, se construye una barrera de resistencias que dificultan la implantación de cambios efectivos y una fuerte tendencia a mantener las "zonas de confort" (las cosas como están).

Todos los miembros de la organización cuentan con un rol cultural establecido que se le ha transmitido cuando se integró a la misma. Esta transmisión se pudo haber dado por la interacción humana o por sistemas organizacionales gerenciales de planeación y de recursos humanos. En el cumplimiento de su papel organizacional asignado, el individuo hace aportaciones propias, de acuerdo a su formación e historia personal y estas pueden ser adoptadas por los demás miembros de su grupo modificando la cultura inicial. Estas innovaciones no se incorporan a la cultura como tal sino hasta que son adoptadas por los demás y consecuentemente transmitidas. La transmisión no es momentánea, sino que se refuerza en las actividades cotidianas del individuo dentro de su área laboral.

Para que los cambios culturales puedan tener éxito, tienen que expandirse de manera descendente, es decir, que deben iniciarse en las capas superiores de la estructura organizacional desplazándose hacia los niveles inferiores; apoyándose durante el proceso en los agentes de cambio quienes con su estilo de liderazgo facilitarán la recepción de dicho cambio en los equipos de trabajo.

El reto de la empresa de hoy no se reduce solo a identificar la necesidad de cambio o a tener el dinero para realizar nuevas inversiones, sino también a lograr que su personal se adapte al cambio en forma consciente y proactiva, de modo que pueda seguir respondiendo con eficacia y creatividad. No es suficiente definir por escrito planes estratégicos y presupuestos: es necesario pensar en la gestión del cambio de la organización, en el proceso psicológico de transición que afectará a las personas. Recordemos que el ser humano está hecho de hábitos, costumbres y paradigmas y que, por lo tanto, tiende a establecer con notable facilidad mecanismos que le brindan seguridad y estabilidad. (Galván, 2013, p. 142)

Cambiar una cultura, no es fácil, por todo lo presentado anteriormente. Sin embargo, por complejo que resulte, principalmente por cómo se involucra al factor humano; no es una misión imposible, aunque sí debe ser un trabajo cuidadoso, bien pensado, planeado y que responda a necesidades reales de la organización.

2.1.3. El desarrollo y la cultura organizacional

El desarrollo organizacional es un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situaciones, utilizando estrategia, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos para un mejor y constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico, económico, administrativo y de comportamiento de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados (Blake y Mouton, 1979)

Objetivos del desarrollo organizacional.

Los objetivos del desarrollo organizacional que no siempre puede ser aplicado en todas las situaciones del desarrollo organizacional son:

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.

- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las características

- Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución.
- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación
- Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.

2.1.4. Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz y Kahn (1995) cuando plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se

asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en la estrategia, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquieren su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy, 1985, p. 62 ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional.

“Sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos” (Guerin, 1992, p. 107)

2.1.5. Elementos de la cultura organizacional

Se señala que los elementos de una cultura organizacional son de aspectos formales y abiertos y los aspectos informales y ocultos (Robbins, 1999, p. 54)

Aspectos formales y abiertos:

- Organigrama
- Misión y visión
- Manuales de procedimientos
- Manuales de puestos
- Objetivos corporativos
- Tecnologías
- Uniformes
- Indicadores de gestión.

Aspectos formales y abiertos:

- Estándares de influencia y poder
- Percepciones y actitudes de las personas
- Sentimientos y normas grupales
- Expectativas compartidas por sus integrantes, quienes determinan el deber ser, es decir, lo que es bueno y deseable, y lo que es malo y no deseable.
- Normas grupales no establecidas, pero tácitamente conocidas por todo el personal, como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas relevantes en la organización.

- Desde la perspectiva interpretativista, los siguientes elementos culturales se centran en:
- Misión/Visión/Objetivos. Claridad en la misión, en los objetivos, el grado en que los miembros perciben claramente lo que desea la organización alcanzar o mantener. Apreciación por las normas y conductas que deben existir.
- Sistema de Valores. Clarificar de forma expresa, los valores deseados que sustentaran la estrategia los cuales no deben ser impuestos, sino compartidos por todo el personal de la organización.
- Hábitos de Trabajo. Tipo de nivel de actividades fundamentales dentro del trabajo mismo, el cómo se hace las cosas en la empresa. Cómo se percibe y trata al cliente, cómo se elaboran los informes, el tipo de producto, el canal de distribución, entre otros. Cómo se comparte o no los resultados del trabajo desde su inicio a fin, cómo se comportan los canales formales e informales de transmisión de hábitos.
- Ritos y Ceremonias. Aspectos que rodean el trabajo cómo se incentiva cómo se llama la atención, cómo se influye en el comportamiento. Las asambleas reuniones, proceso de selección, el de evaluación, el proceso de aprendizaje, orientación en que se toman las decisiones.
- Organización, Comunicación e Información Interna. Cómo es la organización, los sistemas de información, la comunicación formal vertical y horizontal, su estructura organizativa y su

congruencia con la estrategia, cómo apreciar los cambios en el clima cuando hay disfunción, otras.

- Características de los directivos. Orientación en la toma de decisiones, vías a utilizar en la búsqueda de soluciones, conocimientos, autonomía, cómo expresar el poder, etc.

2.1.6. Proceso de cambios culturales

La cultura organizacional es el conjunto de los comportamientos grupalmente reconocidos dentro de la organización. También es el conjunto de los valores y normas (formales e informales) que respaldan tales comportamientos; y también es el ambiente o clima mental en que se desarrolla la convivencia del grupo.

“El cambio cultural en la empresa de hoy debe ser permanente; ha de constituir uno de los valores más significativos de la cultura o, mejor aún, debe impregnar toda la cultura hasta convertirse en cultura de cambio”. (Joan Elías y Mascaray, 2003, p. 78)

La cultura es muy importante en la vida del grupo. Tiene básicamente dos funciones: una función interna, la integración, y una función externa, la adaptación.

La función de integración se refiere a la cohesión interna, a la aparición del "sentimiento de nosotros" por medio del acervo cultural compartido. Esto implica siempre la aparición del sentimiento de "los otros", los que están fuera del grupo, siempre vistos como vagamente hostiles.

La función de adaptación se refiere a la adecuada y eficiente vinculación e intercambio entre la organización y el medio externo, necesaria para la supervivencia y consolidación del grupo.

Como la cultura interna y el ambiente externo evolucionan en forma independiente o al menos no necesariamente convergente, las divergencias pueden llegar a ser de tal magnitud que hagan necesario un cambio cultural en la organización, lo que no siempre es advertido por los integrantes del grupo, que más bien tienden a pensar que su cultura garantiza su supervivencia en el futuro, como lo hizo en el pasado, lo que muchas veces no es cierto.

El cambio de cultura organizacional con frecuencia produce en las personas una sensación de amenaza, real o imaginaria, un sentimiento de incertidumbre e inseguridad que fomenta y es fomentado por rumores alarmistas, que son agravados por la falta de comunicación. El período de transición suele ser un período conflictivo, en el que se acrecientan las incongruencias entre el discurso, y la acción, con pérdidas de congruencia interna. Frente a ese panorama, la resistencia al cambio, aún al cambio positivo, tiene una fase lógica y comprensible, como expresión de perseverancia, de sentido del compromiso, convicción o coherencia interna. Recién más tarde aparecen sus aspectos negativos, como falta de ubicación o de adaptación ante un cambio cultural que se vuelve cuestión de supervivencia.

La implantación de un proceso de Calidad Total es un cambio cultural profundo, no la mera aplicación de técnicas de gestión más o menos

originales, por lo que es lógico que provoque resistencias y requiera mucha paciencia y perseverancia para dar sus frutos. No es una operación a corto plazo sino un camino de mejora continua y sin fin.

2.2. Comunicación interna:

La comunicación interna no ha sido, ni es definida usualmente en esta forma. Están aquellas que la piensan en términos informáticos. Otras circunscriben su significado a la transmisión de información o igualan comunicación con medios de prensa. Sin embargo, esos significados son sólo partes de un todo. Todos deben ser utilizados efectivamente para promover el proceso de intercambio y establecer el “tono” de la comunicación en la organización. (Ritter, 2008, p. 9)

Las funciones principales de la comunicación interna son:

- Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente.
- Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos.
- Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas.
- Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas.
- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.

- Desarticular las subculturas negativas, como por ejemplo las de los departamentos como compartimientos estancos.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
- Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.

2.3. Modelo cultural de Denison

El modelo de Denison es el resultado de más de veinticinco años de investigación por el Dr. Daniel Denison - ex miembro de la Universidad de Michigan Business School, y actualmente profesor de Desarrollo Organizacional en IMD - International Institute of Management Development en Lausana, Suiza-, respecto al vínculo entre la cultura organizacional y algunos indicadores de desempeño del negocio tales como retorno sobre el activo, retorno sobre la inversión, desarrollo de producto, crecimiento de ventas, participación de mercado, calidad y satisfacción del empleado. (Arévalo, 2013)

El modelo reconoce los rasgos culturales, los comportamientos administrativos e incluso las estrategias organizacionales que pueden relacionarse con un conjunto de creencias fundamentales y de supuestos acerca de la organización y su entorno. Estos supuestos y creencias se resumen en términos de cuatro “dimensiones” o enfoques culturales principales que, a través de la investigación desarrollada por el Dr. Denison, tienen una correlación con medidas de eficiencia organizacional, como las mencionadas (Arévalo, 2013)

Dimensiones:

a) Implicación o participación: Las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles. Los miembros de estas organizaciones están comprometidos con su trabajo y sienten que son una parte importante de la organización. Las personas de cualquier nivel jerárquico participan de las decisiones que afectarán su trabajo y perciben que éste está directamente relacionado con los objetivos de la organización. En el cuestionario, estos aspectos están medidos por las tres sub escalas siguientes:

- Empowerment (Empoderamiento, a diferencia de lo que haremos con el resto de vocablos, preferimos mantener aquí la denominación en inglés, ya que son varias las traducciones del mismo que se han propuesto, pero ninguna ha sido plenamente aceptada): Los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo.

Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.

- Trabajo en equipo (Team Orientation): El valor reside en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, sintiéndose todos los empleados responsables del mismo. La organización depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos.
- Desarrollo de capacidades (Capability Development): La organización invierte de forma continuada en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados con el objeto de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

b) Consistencia: La investigación ha mostrado que las organizaciones son efectivas cuando son consistentes y están bien integradas. El comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos (aun cuando pueda existir divergencia en las opiniones), de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente.

Las organizaciones con estas características tienen una cultura fuerte y distintiva que influye firmemente en el comportamiento de sus trabajadores. La consistencia es una potente fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad. Este rasgo cultural es medido a través de tres índices que son:

- Valores centrales (Core Values): Los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas.
- Acuerdo (Agreement): Los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos en los temas esenciales. Esto implica, por un lado, un nivel de acuerdo tácito, y por otro, la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren.
- Coordinación e integración (Coordination and Integration): Diferentes áreas y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes. Las fronteras organizativas no suponen barreras para desarrollar un buen trabajo.

c) Adaptabilidad: Las organizaciones excesivamente integradas ofrecen a menudo dificultades para cambiar y adaptarse a nuevos entornos. Integración interna y adaptación externa pueden ser difíciles de compatibilizar, pero es necesario para lograr organizaciones efectivas. Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia en introducir cambios. Continuamente están mejorando la capacidad de crear valor para sus clientes. Las organizaciones con elevada adaptabilidad usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado. Esta dimensión cultural se mide por medio de tres sub escalas:

- Orientación al cambio (Creating Change): La organización está capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio. Es

capaz de interpretar adecuadamente el entorno del negocio, reaccionar rápidamente a las modas vigentes y anticipar futuros cambios.

- Orientación al cliente (Customer Focus): La organización conoce a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades. Refleja el grado en el que la organización está guiada por la preocupación de satisfacer a sus clientes.
- Aprendizaje organizativo (Organizational Learning): La organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alimenten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades.

d) Misión: Quizás el rasgo cultural más importante de todos sea el sentimiento de misión. Las organizaciones que no saben a dónde se dirigen, usualmente acaban en algún lugar no previsto. Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro. Las organizaciones con más problemas son a menudo aquellas que han de cambiar su misión principal. Se requiere un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y construya una cultura que apoye dicha visión. Los tres índices que componen esta dimensión son:

- Dirección y propósitos estratégicos (Strategic Direction and Intention): Claras intenciones estratégicas expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización.

- Metas y objetivos (Goals and Objectives): A la misión, la visión y la estrategia pueden vincularse las metas y objetivos que faciliten a cada empleado una dirección precisa a su trabajo.
- Visión (Visión): La organización tiene una imagen compartida sobre la manera en que desea ser reconocida en el futuro. Esta perspectiva común encarna los valores nucleares y captura los corazones y las mentes de las personas que componen la empresa, proporcionando guía y dirección.

2.4. Integración organizacional

Definición

Según French y Bell (1996), lo definen como “esfuerzo a largo plazo” apoyando por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional mediante un diagnóstico eficaz y colaborador. Los enfoques de cambio planeado conducen la organización a la excelencia y mejorar el desempeño y la satisfacción de las personas involucradas.

En general el desarrollo organizacional implica cambios estructurales y técnicos. Pero su objetivo principal es cambiar a las personas y la naturaleza y la calidad de sus relaciones laborales. Su énfasis se dirige a cambiar la cultura organizacional. En principio de DO es cambio organizacional planeado.

Tipos (fusiones y adquisiciones)

Las Fusiones y Adquisiciones (F&A), han adquirido una gran popularidad como planes estratégicos en las empresas; formar alianzas estratégicas permite lograr ciertos objetivos y mantener el nivel de competitividad en un mercado globalizado. Para poder adentrarnos en el proceso necesario para llevar a cabo ambos métodos, debemos definir cada uno de ellos.

2.4.1. Definición de Fusión

La fusión es una operación usada para unificar inversiones y criterios comerciales de dos compañías de una misma rama o de objetivos similares. A su vez, constituye la absorción de una sociedad por otra, con desaparición de la primera, y la aportación de los bienes de ésta a la segunda sociedad.

La Directiva creada por el Consejo de Ministros de la Comunidad Económica Europea, define la fusión como “la operación por la cual una sociedad transfiere a otra, seguida de una disolución sin liquidación, el conjunto de su patrimonio, activo y pasivo, mediante la atribución a los accionistas de la (s) sociedad (es) absorbida(s), de acciones de la sociedad absorbente.

Todas las definiciones mencionadas anteriormente coinciden en el punto de que la fusión es un conjunto de empresas que se unen, transmitiendo la o las que desaparecen sus patrimonios a una nueva o a la que subsiste. Muchas de ellas proponen la disolución de la o de las empresas que dejan de existir para unirse a otra.

2.4.2. Definición de Adquisición

El concepto de adquisición define al proceso realizado por una compañía cuando toma el control operacional de otra. Esto, como resultado de una compra directa o mediante la acumulación de acciones suficientes para lograr dicho fin. Para completar la transacción, el adquirente probablemente esté dispuesto a pagar un precio mayor al valor contable por acción, o pagar un valor superior al de la simple multiplicación del número de acciones que la adquirida haya emitido por el precio de mercado de cada acción. Si el precio máximo que valga la pena pagar por ella es el valor de mercado actual de las acciones de la adquirida, no existe alguna razón obvia para realizar la adquisición.

Se considera que una adquisición se ha concretado en el momento en que una organización tiene suficiente control sobre la otra compañía. Según las condiciones bajo las cuáles se origine una adquisición, éstas pueden ser:

- a. Amistosas.** Cuando la oferta inicial es aceptada.
- b. Contestada.** Cuando existe más de una oferta a considerar.
- c. Hostil.** Cuando se obtiene el control de la compañía objetivo sin el apoyo de su administración ni del Consejo Directivo.

2.4.3. Motivos para realizar Fusiones o Adquisiciones

Estos procesos deben ubicarse en el contexto más amplio de la estrategia de negocios y empresariales para una compañía, por lo que la creciente importancia que han adquirido como plan estratégico para las empresas tiene como fundamento el cumplimiento de los diversos objetivos que persigue el adquirente, como el crecimiento y la expansión de los activos, ventas y participación en el mercado y el

incremento de la riqueza de los accionistas. Este propósito es considerado como un criterio racional para la toma de decisiones financieras y de inversión.

Actualmente, las empresas cuentan con un gran número de administradores, quienes no siempre actúan de acuerdo a los intereses de los accionistas anteponiendo los suyos propios; ya que sus intereses, preferencias y creencias pueden no ser los mismos que los de la compañía. Conforme se desciende la escalera de puestos, se encuentra una creciente tendencia en los individuos a malinterpretar o ignorar el objetivo del accionista: obtener utilidades.

Los administradores tienen tanto la voluntad como los medios para adoptar una posición egoísta y perseguir sus objetivos que pueden ser completamente opuestos a los intereses de los accionistas, como serían, realizar la adquisición para obtener seguridad en el empleo al diversificar los riesgos, minimizar los costos de desequilibrio financiero, evitar que otra compañía tome el control, poder emplear su experiencia y talento, aumentar el tamaño de la empresa, etc. (Sudarsanam, 1996)

Con la integración horizontal se busca ganar economías de escala y mejorar la curva de costos promedio en el largo plazo; obtener las sinergias resultantes de juntar diferentes organizaciones y la forma como cada una maneja sus mercados, la tecnología y know how.....También existen aspectos en contra, como son el cuidado que se debe tener con leyes anti-monopolio, los conflictos culturales que podrían surgir de estas uniones y la burocracia que podría, igualmente, desarrollarse. (D'Alessio, 2010, p. 347)

III. INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS

3.1 Instrumentos

a. Instrumentos cuantitativos

Como instrumento cuantitativo que se utilizó en la presente investigación fue:

- Encuesta, la cual nos permitió aprovechar los conocimientos y experiencias de los trabajadores con respecto al cambio de cultura organizacional.

La encuesta se aplicó a los 35 trabajadores de la empresa Inversiones Villanueva S.A.C, que consta de 36 ítems agrupados en 04 dimensiones (implicación, consistencia, adaptabilidad y misión), basada en el modelo Denison de perfiles culturales.

Para la respuesta de los ítems se utilizó 5 categorías a través de la escala Likert que se ha codificado de la siguiente manera:

- (1) Completamente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Completamente de acuerdo

El objetivo principal de la investigación a través de la encuesta es recopilar toda la información posible de los trabajadores en el cambio cultura, en sus creencias, valores y como se adaptan a este cambio en la organización

Además, se puede señalar que todos los encuestados de diferentes edades han contribuido en la encuesta cada uno de ellos con ciertas tendencias así tenemos que los más jóvenes (operarios, vigilantes, jefe de almacén) han puesto énfasis en el trabajo en grupo, en las capacitaciones del personal, en la flexibilidad del trabajo, en la adaptación al cambio y en el aprendizaje constante dentro de la empresa. Así también los trabajadores con más experiencia o lo más antiguos dentro de la empresa (jefe de planta, jefe de procesos, contador) han puesto énfasis más en que están comprometidos con su trabajo a pesar de la dificultad de adaptarse, en el consenso aun en temas difíciles, en la coordinación con los diferentes grupos de la organización, en toma de riesgo, se centran en los objetivos fijados y en la visión de la empresa a largo plazo.

b. Instrumentos cualitativos

Como instrumento cualitativo se utilizó:

- Focus group, el cual consiste en entrevistar simultáneamente a un número reducido de individuos; bajo la modalidad de discusión de grupo, mediante preguntas dirigidas que generan datos sobre las motivaciones e intereses de los investigados.

Esta técnica nos permite conocer e indagar sobre las personas (trabajadores) y compartir experiencias a través de entrevistas (individualmente o en grupos). Sirve para puntualizar e indagar sobre determinadas cuestiones que servirían para determinar la estrategia necesaria para mejorar el cambio organización dentro de la empresa.

El objetivo principal de esta investigación de mercado, a través de focus group, es determinar si el trabajador está identificado con la empresa, como se siente dentro de ella, si está satisfecho o insatisfecho y cómo ve a la empresa en el futuro.

La realización del focus group se llevó a cabo dentro de la empresa a un grupo de 10 trabajadores (06 hombres y 04 mujeres) con un promedio de edad de 44 años, siendo además un grupo representativo de la población. Para el focus group se utilizó una guía de 28 preguntas resaltando principalmente si se encuentran comprometidos con la empresa, cómo ve el futuro de la empresa, si participa en la toma de decisiones y la motivación del personal.

Las características de las personas es que el 40% son trabajadores con más de 10 años en la empresa es decir empezaron casi desde los inicios de la empresa. El 30% tienen aproximadamente entre 4 y 9 años en la empresa y el resto es un personal nuevo con menos de 3 años en dicha empresa.

3.2 Procedimientos

3.2.1 Población

La población estuvo constituida por 35 trabajadores de uno y otro sexo de la empresa Inversiones Villanueva SAC.

3.2.2 Población muestral

Dado que la población es reducida, se trabajará con todos los elementos; por lo tanto, se trata de una población muestral.

3.2.3 Variables

3.2.3.1 Definición Conceptual

Cultura Organizacional, es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones, a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes.

También se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además les dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional

3.2.3.2 Operacionalización de las variables

Variable: Cultura organizacional

Matriz de consistencia:

Pregunta	¿Cuáles es la estrategia para el cambio de cultura organizacional en las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.?			
Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
La estrategia para el cambio de cultura organizacional en las empresas Inversiones Villanueva S.A.C y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C contiene componentes de liderazgo, comunicación y motivación del personal.	Cultura organizacional	Implicación	<ul style="list-style-type: none"> - Empoderamiento - Trabajo en equipo - Desarrollo de capacidades 	Preguntas: 1, 2, 3 Preguntas: 4, 5, 6 Preguntas: 7, 8, 9
		Consistencia	<ul style="list-style-type: none"> - Valores centrales - Acuerdo - Coordinación e integración 	Preguntas: 10, 11, 12 Preguntas: 13, 14, 15 Preguntas: 16, 17, 18
		Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al cambio - Orientación al cliente - Aprendizaje organizativo 	Preguntas: 19, 20, 21 Preguntas: 22, 23, 24 Preguntas: 25, 26, 27
		Misión	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección y propósitos estratégicos - Metas y objetivos - Visión 	Preguntas: 28, 29, 30 Preguntas: 31, 32, 33 Preguntas: 34, 35, 36

3.2.3.3 Diseño de contrastación

- **Tipo de investigación:**

El tipo de estudio fue Descriptivo. Según Hernández, (2010), es de naturaleza descriptiva, porque busca y recoge información relacionada con el objeto de estudio, no presentándose la administración o control de un tratamiento, es decir estuvo constituida por una variable y una población.

- **Diseño de investigación:**

Se utilizó el diseño de una sola casilla, como se muestra a continuación:

Esquema:

M : O

Donde:

M: Muestra de los trabajadores de la empresa Inversiones Villanueva SAC.

O: Estrategia para el cambio de cultura organizacional

3.2.4 Procesamientos y tratamiento estadístico

Se realizó un tratamiento cuantitativo a través del análisis estadístico de encuestas aplicadas a los trabajadores. Por otro lado, como instrumentos cualitativos tenemos el análisis de las respuestas de las entrevistas en profundidad del Focus group donde se registró la información válida y confiable del comportamiento o conducta.

Los datos cuantitativos encontrados fueron tabulados en tablas de frecuencias, gráficos y presentados a través de escalas de medición como la escala de Likert, los cuales se encontraron mediante el programa SPSS versión 20 y Microsoft Excel 2013, mientras que los resultados cualitativos servirán como aportes importantes de las conclusiones de la presente investigación.

IV. RESULTADOS

La variable de estudio cambio de cultura organizacional está compuesta por cuatro dimensiones que son implicación, consistencia, adaptabilidad y misión cada una de ellas con sus respectivos indicadores. Así mismo cada dimensión presenta sus niveles de baja, media y alta basada en sus respectivos intervalos obteniendo los resultados necesarios para alcanzar los objetivos que a continuación se detalla:

4.1. Resultados cuantitativos

Objetivo a: Analizar el nivel de cultura organizacional de Inversiones Villanueva S.A.C

Tabla 1. Opinión del nivel de cultura organizacional de Inversiones Villanueva S.A.C.

Dimensiones	Bajo		Medio		Alto	
	f	%	f	%	f	%
Implicación	14	40	9	26	12	34
Consistencia	16	46	10	29	9	26
Adaptabilidad	14	40	10	29	11	31
Misión	14	40	8	23	13	37
Promedio	14.5	41.5	9.25	26.75	11.25	32

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

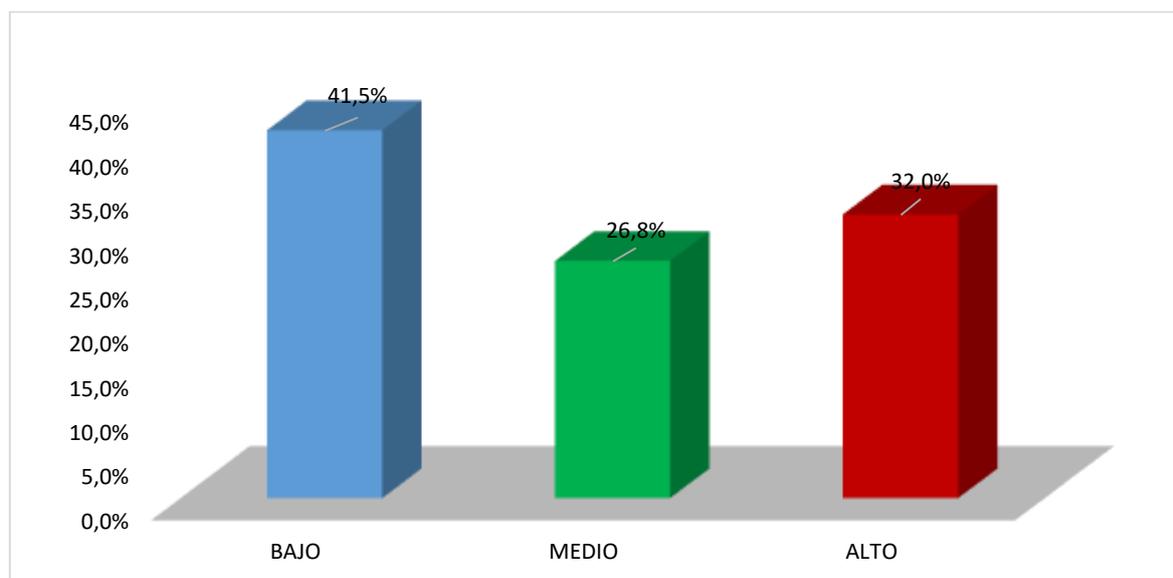


Gráfico 1. Opinión del nivel de cultura organizacional de Inversiones Villanueva S.A.C.

Fuente: Tabla 1

Objetivo b: Analizar el nivel de identificación de los colaboradores con la filosofía y objetivos de Inversiones Villanueva S.A.C y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Tabla 2. *Opinión de cultura organizacional, según la dimensión misión*

Misión	Bajo (9-23)		Medio (24-34)		Alto (35-45)	
	f	%	F	%	f	%
Dirección y propósito estratég.	16	46	10	29	9	26
Metas y objetivos	16	46	10	29	9	26
Visión	14	40	8	23	13	37
Promedio	14	40	8	23	13	37

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

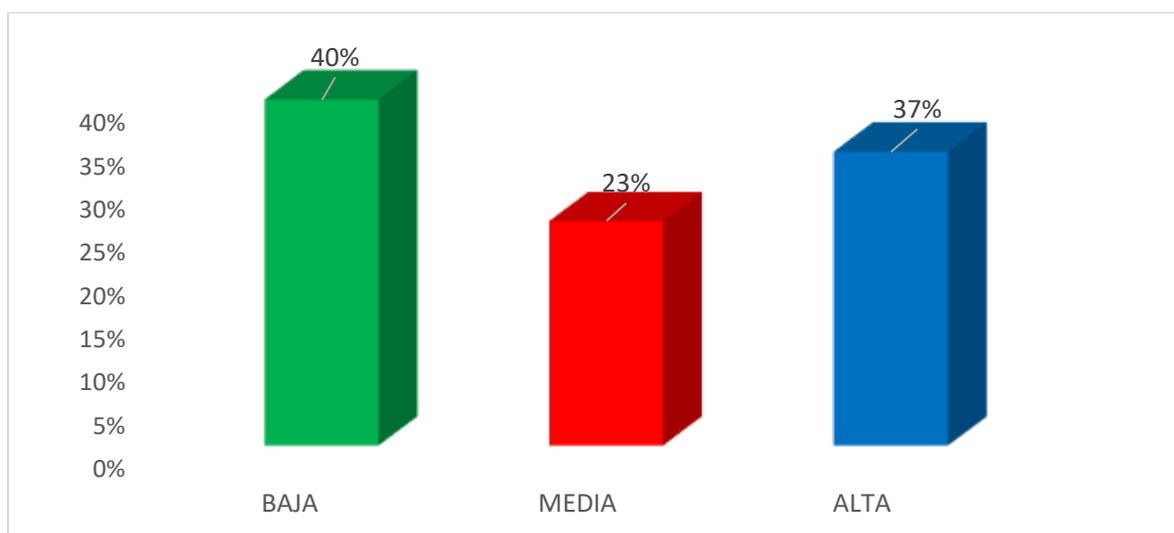


Gráfico 2. *Opinión de cultura organizacional, según la dimensión misión*
Fuente: Tabla 2

Objetivo c: Analizar el nivel de participación que se gesta en las empresas Inversiones Villanueva S.A.C y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Tabla 3. Opinión de cultura organizacional, según la dimensión de implicancia

Implicación	Bajo (9-23)		Medio (24-34)		Alto (35-45)	
	f	%	f	%	f	%
Empoderamiento	14	40	10	29	11	31
Trabajo en equipo	12	34	9	26	14	40
Desarrollo de capacidades	18	51	9	26	8	23
Promedio	14	40	9	26	12	34

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

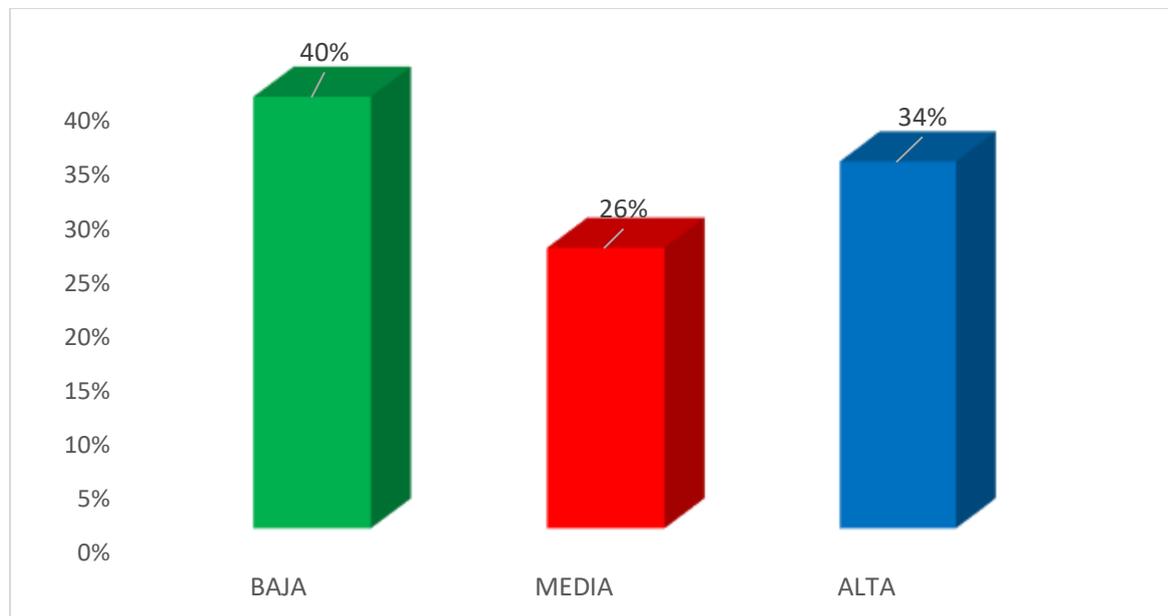


Gráfico 3. Opinión de cultura organizacional, según la dimensión de implicancia
Fuente: Tabla 3

Objetivo d: Analizar la capacidad de adaptación y reacción frente a los cambios desarrollados por Inversiones Villanueva S.A.C y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Tabla 4. Opinión de cultura organizacional, según la dimensión de adaptabilidad

Adaptabilidad	Bajo (9-23)		Medio (24-34)		Alto (35-45)	
	f	%	F	%	f	%
Orientación al cambio	13	37	11	31	11	31
Orientación al cliente	18	51	9	26	8	23
Aprendizaje organizativo	14	40	13	37	8	23
Promedio	16	46	10	29	9	26

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

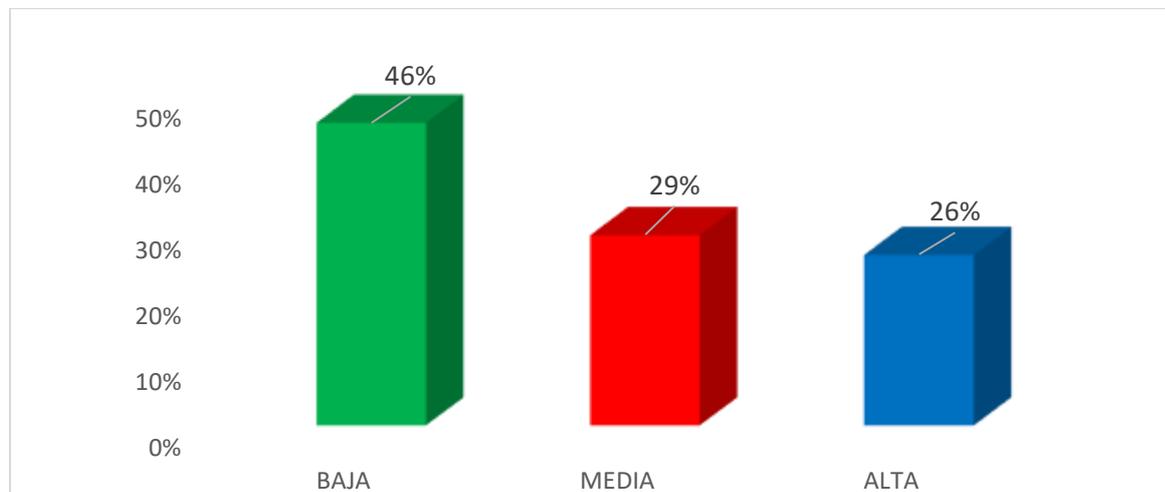


Gráfico 4. Opinión de cultura organizacional, según la dimensión de adaptabilidad
Fuente: Tabla 4

Objetivo e: Analizar la consistencia del comportamiento organizacional con los valores de la nueva empresa.

Tabla 5. Opinión de cultura organizacional, según la dimensión de consistencia

Consistencia	Bajo (9-23)		Medio (24-34)		Alto (35-45)	
	f	%	f	%	f	%
Valores centrales	19	34	8	23	8	23
Acuerdo	18	51	13	37	4	11
Coordinación e integración	16	46	12	34	7	20
Promedio	16	46	10	29	9	26

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

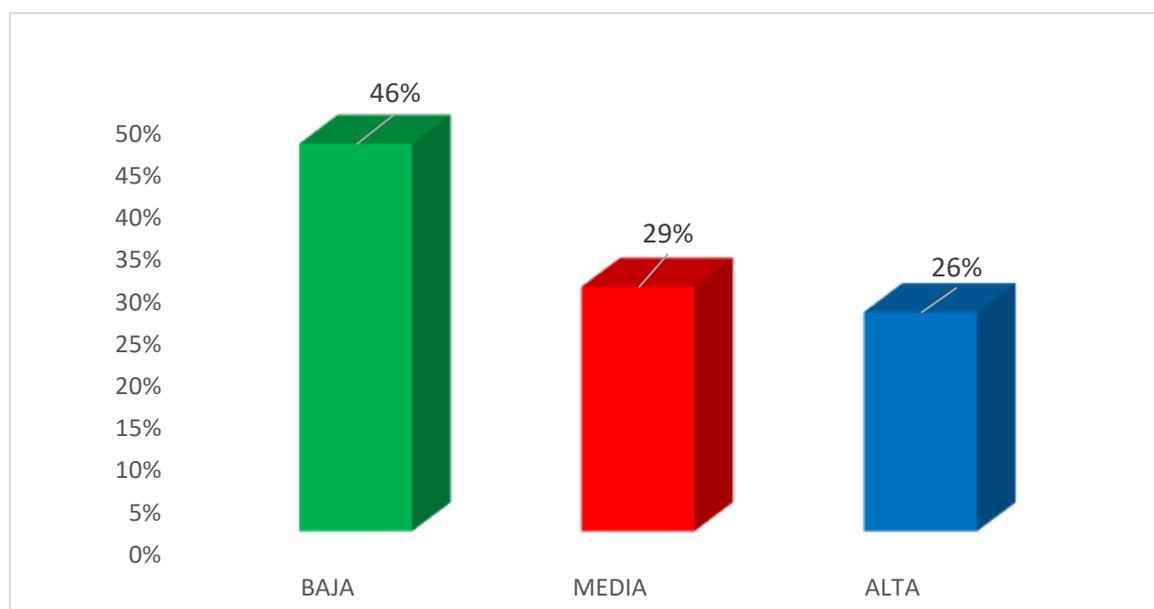


Gráfico 5. Opinión de cultura organizacional, según la dimensión de consistencia
Fuente: Tabla 5

4.2. Resultados cualitativos

Tabla 6. Testimonios de trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C.

DIMENSIONES	INDICADORES	TENDENCIAS	DECLARACIONES DE APOYO
El trabajo se organiza en equipo.	Grado de comunicación en los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> Reconocen la comunicación de la empresa. La comunicación es la correcta Existe confianza para expresar las insatisfacciones. 	<p><i>“Existe la comunicación en la empresa con los trabajadores de una manera vertical haciendo poco posible la adaptación al cambio organizacional”.</i></p> <p><i>“La comunicación que se está empleando en la empresa ha dificultado el desarrollo de las labores dentro de la organización”.</i></p> <p><i>“las insatisfacciones se han dado dentro de la empresa y es por la falta de adaptación al cambio organizacional y la falta adecuada de comunicación y se acentúa en el personal más antiguo de la empresa”</i></p>
	Identificación con el equipo	<ul style="list-style-type: none"> Existe compromiso con el trabajo que se realiza en la empresa El futuro del trabajador está asegurado dentro de la empresa Se está trabaja adecuadamente dentro de la empresa 	<p><i>“Estamos comprometidos con el trabajo de la empresa, tratando de alcanzar los objetivos en el corto y largo plazo”.</i></p> <p><i>“Sentimos que la mayoría de los trabajadores estamos inseguros a pesar del tiempo que se viene laborando ya que la nueva gerencia toma decisiones y nos transmiten o demoran en transmitirnos dichas decisiones.”</i></p> <p><i>“La forma de trabajo se ha hecho rutinario y para adaptarse al nuevo cambio organizacional ha traído consigo la falta de comunicación entre los trabajadores y la alta gerencia”</i></p>
	Visión común de los resultados	<ul style="list-style-type: none"> Reconoce la visión misión y los objetivos para el mejor desempeño del trabajador. Los resultados se han obtenido de acuerdo a la toma de decisiones. 	<p><i>“No es tan fácil entender la visión, misión y los objetivos de la empresa ya que con la nueva gerencia no se define un período o una fecha precisa para su cumplimiento, se ha hecho más ambigua”</i></p> <p><i>“Las tomas de decisiones tienen que involucran al trabajador porque este es el motor de la empresa y así obtener resultados favorables tanto en el corto como en el largo plazo.”</i></p>
Decisiones	Decisiones del nivel directivo	<ul style="list-style-type: none"> Grado de participación en el proceso de toma de decisiones. Resistencia al cambio en la toma 	<p><i>“Las tomas de decisiones se han hecho verticalmente sin considerar a los trabajadores perjudicando la confianza y el buen trato hacia nosotros”</i></p>

gerenciales toman en cuenta al trabajador		de decisiones.	<i>“Los trabajadores vienen con sus creencias y valores ya establecidos y cada vez le cuesta más adaptarse a las nuevas formas de trabajar”.</i>
	Decisiones del nivel medio	<ul style="list-style-type: none"> • Las sugerencias innovadoras son aceptadas en la toma de decisiones. • La información es importante para la adaptación al nuevo desempeño y propósitos de la empresa. • La toma de decisiones resuelve diferentes situaciones en la adaptación al cambio organizacional. 	<i>“Es regular la aceptación de sugerencias a veces si se han tomado como otras no”</i> <i>“Sostener el cambio con comunicación y entrenamiento y compartir información generará solidaridad”</i> <i>“La toma de decisiones está contribuyendo a relacionarse mejor dentro del grupo de trabajo.”</i>
	Decisiones del nivel supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones dentro del grupo de trabajo se han hecho teniendo en cuenta a todos los trabajadores de la empresa. • Existe el espíritu de colaboración en los trabajadores 	<i>“La administración necesita cerciorarse de que las habilidades de un empleado se vinculan con las exigencias del puesto”.</i> <i>“Se mantiene el espíritu de colaboración entre la mayoría de los trabajadores tratando de adaptarse al cambio cultural organizacional”</i>
La influencia del liderazgo	El liderazgo y la eficacia en los problemas	<ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo desarrolla y comunica una visión para lograr resultados. • El liderazgo es el insumo clave en procesos como fusiones y adquisiciones o en la gestión diaria de los problemas con los equipos. 	<i>“Es importante que exista en la empresa un adecuado liderazgo, entendido como la capacidad para guiar e influenciar a un grupo para conseguir los objetivos, metas y resultados esperados”.</i> <i>“los líderes de la organización tienen que motivar o estimular la creatividad, la confianza, el buen trato muy por encima del temor, de las críticas o las sanciones que puede recibir”.</i>
	Operar con una fuerte orientación hacia los resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes con una orientación a resultados enfatizan la eficiencia y de la productividad y priorizar el trabajo de más alto valor. • Los líderes toman decisiones en un análisis sólido y evitan 	<i>“El líder tiene que motivar, innovar, dar la confianza para satisfacer las expectativas y poder obtener los resultados con eficiencia y eficacia.”</i> <i>“Los que conducen la organización deben poseer una plena conciencia de los cambios emocionales que tienen los trabajadores al adaptarse a las nuevas formas de trabajar.”</i>

		prejuicios que suelen condicionar la toma de decisiones.	
	Recurso humano en el liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes que apoyan a los demás entienden y sienten cómo los demás. • La autenticidad y el interés sincero, construyen confianza e inspiran a la hora de superar desafíos. • Intervienen en el trabajo en grupo para promover la eficiencia organizacional, disipan temores injustificados sobre las amenazas externas y evitan que la energía de los empleados se disipe en conflictos internos 	<p>“En el aspecto cultural, los cambios en las organizaciones, son muchas veces regidos y demoran en adaptarse a las nuevas formas de trabajar a pesar de las incertidumbres que trae a todos nosotros.”</p> <p>“Las incertidumbres que traen los cambios debería que el gerente de la empresa trate de preocuparse por las personas, de mantener un clima disciplinado acompañado de flexibilidad y eso no se está dando del todo en la empresa.</p> <p>“El gerente de la empresa se está reuniendo en ciertas ocasiones, con un dialogo muchas veces vertical haciendo que el trabajo se realice de la forma no adecuada, se preferiría un dialogo horizontal que ayudaría al mejor desempeño del trabajador</p>

V. INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN

Para determinar la estrategia para el cambio de cultura organizacional en las empresas Inversiones Villanueva S.A.C y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C., se discutirán los resultados según los objetivos específicos:

Objetivo a: Analizar el nivel de cultura organizacional de Inversiones Villanueva SAC y la Comercializadora y Servicios Trujillo SAC.

En la tabla 01 se encontró que en promedio, el nivel de cultura organizacional es bajo (41.5%), la cual se podría explicar por la reciente fusión empresarial que se gestó desde una perspectiva vertical de la gerencia, así se corrobora en los hallazgos de los focus group: *“Las tomas de decisiones se han hecho verticalmente sin considerar a los trabajadores perjudicando la confianza y el buen trato hacia nosotros”, “Los trabajadores vienen con sus creencias y valores ya establecidos y cada vez le cuesta más adaptarse a las nuevas formas de trabajar”* (tabla 6). La empresa tiene que basarse no en estructuras jerárquicas con el poder directivo concentrado en la cúspide de la pirámide, sino en estructuras más flexibles, ágiles y menos burocráticas. Para Maxwell (2004), citado por D’Alessio (2010, p. 378) “el líder debe tener la capacidad de motivar a otros”, sobre todo si el reto de la empresa de hoy no se reduce solo a identificar la necesidad de cambio o a tener el dinero para realizar nuevas inversiones, sino también a lograr que su personal se adapte al cambio en forma consciente y proactiva, de modo que pueda seguir respondiendo con eficacia y creatividad. No es suficiente definir por escrito planes estratégicos y presupuestos: es necesario pensar en la gestión del cambio de la organización, en el proceso psicológico de transición que afectará a las personas. Recordemos que el ser humano está hecho de hábitos, costumbres y paradigmas y que, por lo tanto,

tiende a establecer con notable facilidad mecanismos que le brindan seguridad y estabilidad. (Galván, 2013, p. 142)

Objetivo b: Analizar el nivel de identificación de los colaboradores con la filosofía y objetivos de Inversiones Villanueva S.A.C y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Tal como se observa en la Tabla 02, el nivel de identificación con la filosofía en la empresa Inversiones Villanueva S.A.C. es bajo (40%), debido a la falta de actitud, compromiso y responsabilidad de los trabajadores, especialmente los trabajadores con más experiencia en la empresa, trayendo como consecuencia que los objetivos y la filosofía de desempeño laboral de los trabajadores no se realice o alcance correctamente ocasionado por la falta de liderazgo de los actuales gerentes de la empresa.

Y esto se contrasta con Balarezo (2014, p. 137),

En la investigación la comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive donde concluyó que la comunicación organizacional interna repercute sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización además influye directamente sobre la baja productividad y el desarrollo organizacional de la empresa, así como también en las actitudes de los trabajadores.

La identificación esta polarizada, siendo el personal que tiene más años en la empresa la que no se adapta al nuevo proceso de trabajo. Es por eso que hoy en día, uno de los principales asuntos abordados en las organizaciones es el liderazgo

y la motivación que los líderes pueden generar en sus equipos, como una energía adicional que ayudará a las personas y a las empresas, como complemento de la parte económica y de beneficios.

Objetivo c: Analizar el nivel de participación que se gesta en las empresas Inversiones Villanueva S.A.C y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

En la tabla 03, se aprecia que los niveles participación en las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y comercializadora y servicios Trujillo son bajos (40%) debido a que los trabajadores no están motivados con los líderes ya sea en la dirección, en la toma de decisiones y en la forma como se viene laborando en la empresa, trayendo consigo una baja participación de los trabajadores en los objetivos y metas de acuerdo a su visión de la empresa. Esto se contrasta con Ortiz (2012, p. 85), en su trabajo de investigación construyendo identidad corporativa desde la cultura organizacional en eléctricos y ferretería Delta que señala que el liderazgo y la comunicación son importantes para el buen desempeño organizacional.

Se puede también señalar que los trabajadores tienen una cultura fuerte con costumbres y valores que les impide adaptarse a los cambios organizacionales en la empresa Inversiones Villanueva S.A.C. Para conseguir la participación en la empresa, es necesario que la comunicación sea un factor clave en la motivación de sus empleados. En ese sentido, la comunicación interna constituye el vehículo que moviliza a la cultura dentro de una organización, más aún ante una etapa de cambio o alineamiento. Del Pozo Lite (2007, 29) expone: “La cultura empresarial determinará en gran medida el proceso y desarrollo de la comunicación interna y viceversa, llegando a ser uno de sus factores determinantes. Para que exista

comunicación interna la cultura empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa”

Objetivo d: Analizar la capacidad de adaptación y reacción frente a los cambios desarrollados por Inversiones Villanueva S.A.C y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

En la tabla 04, se aprecia que el nivel de adaptabilidad y reacción frente a los cambios desarrollados por la empresa Inversiones Villanueva S.A.C. es bajo (46%) donde los trabajadores tienen un alto nivel de desacuerdo a la flexibilidad, a la cooperación al cambio, a las recomendaciones de los clientes que ha traído la poca productividad en el trabajo de la empresa, volviéndose más reacios a los nuevos cambios, lo cual podría ocasionar crisis en la empresa. Esto se corrobora con D’Alessio (2010, p. 354) quien se refiere a que es una reacción de muchas personas adoptar posiciones defensivas para el cambio por temor a las consecuencias negativas del cambio.

Además, se puede señalar que los trabajadores con menos tiempo en la empresa se están adaptando más rápido a la forma de trabajar de la empresa Inversiones Villanueva S.A.C. Para la adaptación al cambio es necesario el liderazgo y la comunicación constituyéndose en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

Objetivo e: Analizar la consistencia del comportamiento organizacional con los valores de la nueva empresa.

En la tabla 05, se muestra que la consistencia del comportamiento organizacional con los valores de la empresa es bajo (46%). Esto se puede contrastar con Olivos (2014), en la investigación “La comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo del distrito de Trujillo, no satisface en los trabajadores las posibilidades de establecer comunicaciones efectivas y oportunas al interno de la cooperativa. De acuerdo a esta la estrategia que está aplicando la empresa Inversiones Villanueva S.A.C. posee un alto grado de desacuerdo debido a la falta de orientación estratégica adecuada, sumado a esto también las metas de los líderes y directores de la empresa no son tan claras para alcanzar la visión y misión de la empresa.

Además, se señala que gran parte del recurso humano está disconforme con la estrategia que la empresa viene aplicando para obtener los objetivos y metas de la empresa. Así en una organización, uno puede comprar el tiempo del empleado, puede comprar su presencia material en un lugar determinado, hasta se puede comprar cierto número de movimientos musculares por hora. Pero su compromiso, la lealtad no se pueden comprar, los líderes de la empresa tienen que ganárselos, ya que las persona en la organización viene a convertirse en el elemento más importante de la misma, por lo que requiere un tratamiento único como un ser humano con necesidades, interés, vivencias únicas, las cuales deben ser tomadas en cuenta para producir las motivaciones necesarias que llevará al logro de los objetivos las metas la visión y misión de la empresa. Para Oviedo (2014, p. 236)

“comprender el entorno se debe disminuir la incertidumbre y preveer conflictos comenzando dentro de nuestra propia casa”.

Objetivo f: Identificar los componentes claves para la estrategia de cambio de cultura organizacional.

En los resultados obtenidos con respecto al empoderamiento (véase anexo 05), se observa que el 34% de los trabajadores de la empresa Inversiones Villanueva S.A.C. están muy comprometidos con su trabajo, además el 29% de los trabajadores están ni en desacuerdo ni de acuerdo con respecto a la información se comparte en toda la organización y el 26% de los trabajadores están de acuerdo con respecto a la planificación del trabajo el cual es permanente e implica a todo el mundo en algún grado. Según León (2011), señala que una cultura organizacional tendiente a mejorar las condiciones de desarrollo del personal y del conocimiento humano como base para lograr la calidad total y los estándares de competitividad internacional que la realidad mexicana hoy en día exige, el camino para desarrollar en plenitud la comunicación productiva en las organizaciones será una realidad tangible y fértil. Por ello, los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo. Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.

En cuanto al trabajo en equipo se observó que el 26% de los trabajadores están completamente de acuerdo con respecto a lo que se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización, además el 31% de los trabajadores están ni en desacuerdo ni de acuerdo con respecto a trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo y el 26% de los trabajadores están en

desacuerdo con respecto a que el trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización, donde el valor reside en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, sintiéndose todos los empleados responsables del mismo, además la organización depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos.

Por otro lado, en desarrollo de capacidades se encontró que el 31% de los trabajadores están de acuerdo con respecto a que la autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas, también hubo un 29% de los trabajadores que están completamente en desacuerdo con respecto a que este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores y el 34% de los trabajadores están en desacuerdo con respecto a que la capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva. Según Arévalo (2013), señala que la organización invierte de forma continuada en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados con el objeto de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

En los valores centrales se observó que el 29% de los trabajadores están completamente en desacuerdo con respecto a que los líderes y directores practican lo que pregonan, además el 29% de los trabajadores están ni en desacuerdo ni de acuerdo con respecto a que existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas; y, el 23% de los trabajadores están ni en desacuerdo ni de acuerdo con respecto a que existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos, según el estudio de Moncayo

(2011), señala que la cultura, eje fundamental de la comunicación organizacional, es el conjunto de normas, valores, creencias, y principios que definen el comportamiento de los miembros de la organización; la cultura se forma con la convivencia diaria y a partir de la ideología organizacional. Por otro lado, Arévalo (2013) señala que los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas.

Con respecto al acuerdo se observó que el 37% de los trabajadores están completamente en desacuerdo con respecto a que cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen, asimismo el 34% de los trabajadores están completamente en desacuerdo con respecto a que este grupo tiene una cultura “fuerte” y el 31% de los trabajadores están de acuerdo con respecto a que nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles. En este contexto, Arévalo (2013), menciona que los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos en los temas esenciales. Esto implica, por un lado, un nivel de acuerdo tácito, y por otro, la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren.

En cuanto a la coordinación e integración se encontró que el 26% de los trabajadores están de acuerdo con respecto a que nuestra manera de trabajar es consistente y predecible, además el 29% de los trabajadores están completamente en desacuerdo con respecto a que es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización y el 26% de los trabajadores están de acuerdo con respecto a que trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es diferente al modo de trabajar de otras organizaciones. Según Balarezo (2014), menciona que la comunicación organizacional influye directamente sobre la baja

productividad y el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive, así como también en las actitudes de los trabajadores. Además, Arévalo (2013) señala que las diferentes áreas y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes.

En la orientación al cambio se pudo rescatar que el 31% de los trabajadores están ni en desacuerdo ni de acuerdo con respecto a que la forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar, además el 26% de los trabajadores están completamente de acuerdo con respecto a que los intentos de realizar cambios en esta empresa no suelen encontrar resistencias y el 31% de los trabajadores están completamente de acuerdo con respecto a que los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios. Según Arévalo (2013), menciona que la organización está capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio. Es capaz de interpretar adecuadamente el entorno del negocio, reaccionar rápidamente a las modas vigentes y anticipar futuros cambios.

En la orientación al cliente se encontró que el 26% de los trabajadores están de acuerdo con respecto a que los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios, además el 31% de los trabajadores están en desacuerdo con respecto a que todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno y el 31% de los trabajadores están completamente en desacuerdo con respecto a que fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes. Según Arévalo (2013), señala que la organización conoce a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades, asimismo, refleja el grado en el que la organización está guiada por la preocupación de satisfacer a sus clientes.

Por otro lado, en el aprendizaje organizativo se observó que el 26% de los trabajadores están de acuerdo con respecto a que consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar, además el 31% de los trabajadores están completamente en desacuerdo con respecto a tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados y el 29% de los trabajadores están ni en desacuerdo ni de acuerdo con respecto a que el aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano. Según Arévalo (2013), menciona que la organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alimenten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades.

En cuanto a la dirección y propósitos estratégicos se observó que el 26% de los trabajadores están completamente de acuerdo con respecto a que nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones, además el 26% de los trabajadores están completamente en desacuerdo con respecto a que esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo y el 26% de los trabajadores están completamente de acuerdo con respecto a que la orientación estratégica de esta organización me resulta clara. Según Contreras (2012), menciona que la comunicación organizacional en un proceso de adquisición, al igual que la importante función que debe cumplir, como la de: conocer la cultura de la organización en la que trabaja, ya que ésta determina las pautas de comunicación del sistema y en consecuencia pueden acercar al encargado de la gestión comunicacional a lograr el éxito en su labor.

En las metas y objetivos se observó que el 34% de los trabajadores están de acuerdo con respecto a que los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas, asimismo el 31% de los trabajadores están de acuerdo con respecto a que la dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar y el 26% de

los trabajadores están completamente en desacuerdo con respecto a que comparemos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados. Según Arévalo (2013), señala que, a la misión, la visión y la estrategia pueden vincularse las metas y objetivos que faciliten a cada empleado una dirección precisa a su trabajo.

Por último, con respecto a la visión se encontró que el 26% de los trabajadores están completamente de acuerdo con respecto a que tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro, asimismo el 37% de los trabajadores están completamente de acuerdo con respecto a que los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo y el 31% de los trabajadores están de acuerdo con respecto a que nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros. Según Arévalo (2013), menciona que la organización tiene una imagen compartida sobre la manera en que desea ser reconocida en el futuro, asimismo, esta perspectiva común encarna los valores nucleares y captura los corazones y las mentes de las personas que componen la empresa, proporcionando guía y dirección.

El focus group ha permitido a la empresa Inversiones Villanueva SAC medir la reacción de los trabajadores frente a la nueva dirección estratégica de la empresa. Aportando ideas inmediatas para la mejora de las relaciones interpersonales dentro de la empresa. Además, el focus group ha proporcionado una visión sobre la situación actual de los trabajadores de la empresa que tiene como objetivo el crecimiento económico con el mejoramiento de las actitudes de los trabajadores.

VI. CONCLUSIONES

En la investigación Estratégica para el cambio de cultura organizacional en las empresas Inversiones Villanueva S.A.C y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C. se concluye que:

1. El nivel de cultura organizacional es bajo debido al reciente proceso de fusión empresarial que no ha permitido socializar con el recurso humano los diversos aspectos del cambio.
2. El nivel de identificación de los trabajadores es bajo con respecto a la filosofía y objetivos de Inversiones Villanueva S.A.C y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C, ya que la empresa no ha logrado consolidar liderazgo con capacidad de comunicar los cambios al personal.
3. El nivel de participación de los trabajadores es bajo, debido a la falta de motivación del personal que es característicos en las fusiones y adquisiciones que carecen de un liderazgo claro.
4. La capacidad de adaptación y reacción frente a los cambios desarrollados por Inversiones Villanueva S.A.C y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C., resulta bajo debido a la postura defensiva del personal quienes tienen temor a los posibles efectos negativos de los cambios.
5. La consistencia del comportamiento organizacional con los valores de la nueva empresa, son que los trabajadores están en desacuerdo con dichos valores.

6. Los elementos de la cultura organizacional que han impactado en el cambio cultural están focalizados en el direccionamiento estratégico de la empresa, como son la misión y visión, los objetivos corporativos.

7. La estrategia para el cambio cultural organizacional en las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C. contiene los componentes de: liderazgo, permitiendo la guía e influencia en los trabajadores; así también la comunicación, que permite el buen desempeño entre los trabajadores y la alta gerencia; además de la motivación del personal, para obtener la confianza y alcanzar los resultados. Por tanto, se comprueba la hipótesis formulada.

VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la luz de los resultados:

1. El cambio cultural debe centrarse en el desarrollo del personal y en las mejoras de sus expectativas de calidad de vida.
2. El recurso humano es el eje del cambio cultural, por lo que es necesario liderazgo transformacional, comunicativo y motivador.
3. Los presupuestos que se asignen a la comunicación organizacional deberán ser considerados como inversión para el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la empresa.
4. Los constantes cambios que se presentan en la actualidad empresarial, obliga a las empresas a promover una cultura de cambio dentro de las organizaciones.
5. No basta con presentar la visión, misión y objetivos de la empresa, se debe saber comunicar, a quienes comunicar y cuando comunicar, para lograr el trabajo conjunto a favor del cumplimiento de estos puntos clave.
6. El cambio sólo se va a alcanzar, con la participación activa del recurso humano.

VIII. PROPUESTA

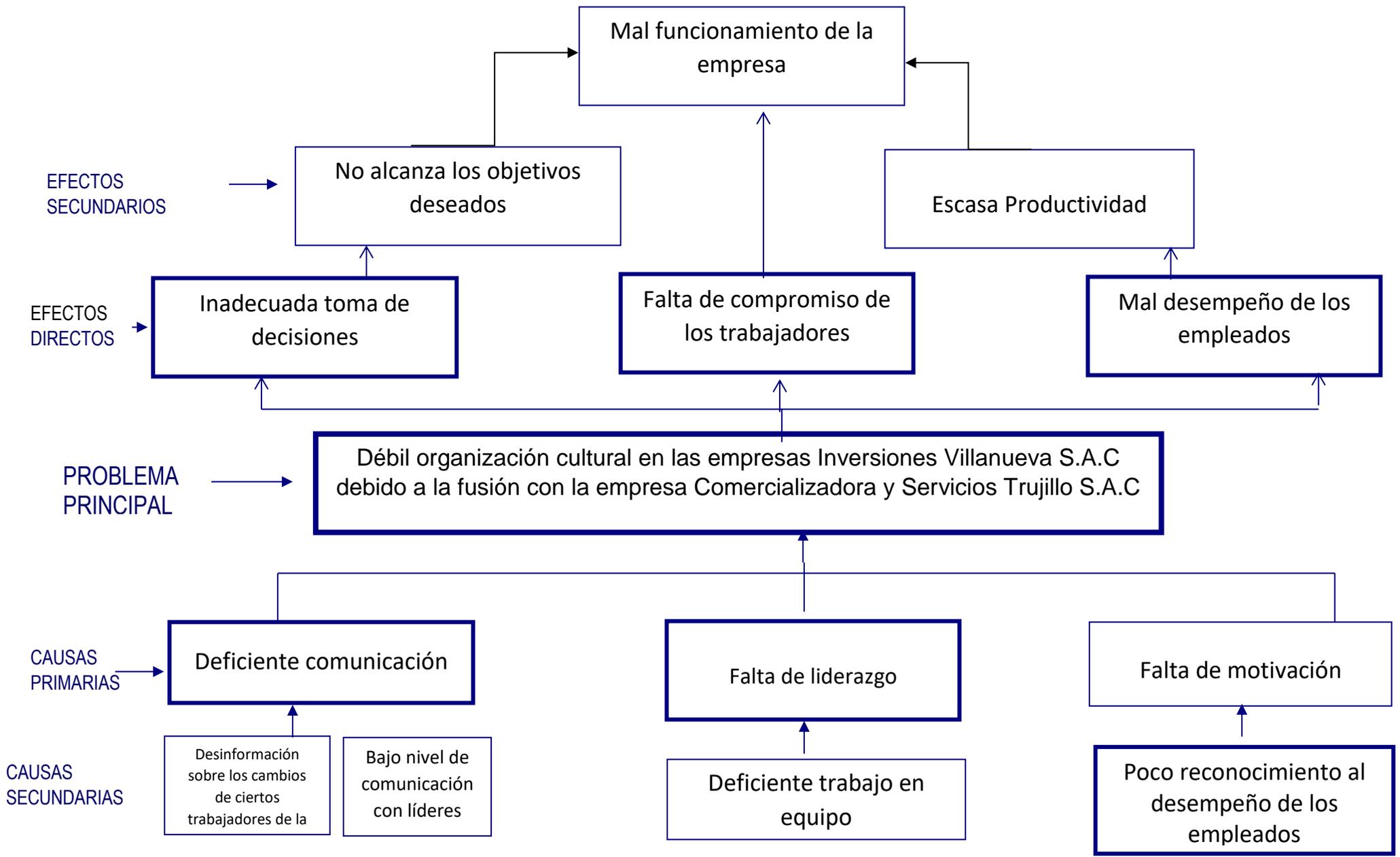
A continuación, se formula la propuesta de Estrategia de comunicación para el cambio cultural en la empresa Inversiones Villanueva S.A.C.

I. JUSTIFICACIÓN

Se justifica, porque la estrategia deben ser tomadas en cuenta por la organización con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la organización y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, el cual permitirá que la organización no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación; considerándose la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia de cambio de cultura organizacional, y enfrentar un rápido proceso de globalización y un marco de agresiva competitividad.

Así mismo, es de suma importancia abordar el estudio de un medio imprescindible para dar a conocer, expandir y consolidar esa cultura propia de cada empresa. Este tipo de comunicación reviste de mayor importancia cuando se maneja dentro de un contexto de cambio organizacional, en donde entra en juego una serie de elementos a tomarse en cuenta, además del choque cultural que se pudiera presentar

II. ÁRBOL DE PROBLEMAS



III. FODA

Análisis interno

Fortalezas

- Conocimiento del rubro curtiembre
- Buena proyección para el crecimiento profesional de sus empleados debido a la experiencia en cada uno de ellos.
- Cuenta con cartera de clientes estables

Debilidades

- Falta de aceptación a la actual empresa debido a su fusión con la anterior empresa.
- Falta de liderazgo y comunicación entre los trabajadores y la alta gerencia
- Clima laboral incierto, preocupación especialmente en los trabajadores más antiguos
- Industria con ubicación en zona urbana.
- Fusión genera vulnerabilidad cultural frente a los competidores

Análisis externo

Oportunidad

- Trujillo es un mercado que está en crecimiento económico y donde cada vez hay una mayor cantidad de actividad comercial.
- Variedad de proveedores
- Preferencia de los clientes por los precios bajos.
- Nuevas tendencias de Innovación tecnológica
- Nuevas tendencias mundiales de consumo de productos amigables con el medio ambiente.

Amenazas

- Cambios en los hábitos del consumidor
- Competencia cada vez mayor en número de competidores.
- Escases de algunos de sus materiales para la producción.
- Situación de delincuencia que afecta Trujillo

IV. OBJETIVO GENERAL DE COMUNICACIÓN

Mitigar la resistencia a los cambios culturales en la empresa Inversiones Villanueva S.A.C.

V. BENEFICIARIOS

Primera fase

- Los beneficiarios directos serán todos los clientes internos o trabajadores de la empresa Inversiones Villanueva S.A.C. debido a que se mejorará en dialogo y la comunicación creando un clima laboral adecuado para el desarrollo personal de todos los trabajadores.

Segunda fase

- Los beneficiarios serán los clientes externos ya que tendrán productos y servicios con calidad y un buen trato al consumidor ya que existirá un mayor liderazgo dentro de la empresa.

VI. COMPONENTES ESTRATÉGICOS

Para lograr los objetivos de la empresa Inversiones Villanueva S.A.C. se ha basado en componentes como el liderazgo, la motivación y la comunicación, que van a permitir el cambio y menos resistencia cultural hacia la empresa.

1. Generación de confianza, a través de un liderazgo participativo.
2. Mejora del clima organizacional, mediante la motivación.
3. Apropiación de la nueva filosofía del negocio, a través de la comunicación permanente.

COMPONENTE 1: LIDERAZGO PARTICIPATIVO

Influye en los trabajadores para conseguir los objetivos y las metas esperadas, fomentando la confianza con sus líderes.



COMPONENTE 2: MOTIVACIÓN

Para lograr una mejora el clima de la organización.



COMPONENTE 3: COMUNICACIÓN

Para apropiarse de la nueva filosofía organizacional.

VII. ACCIONES ESTRATÉGICAS

Antes de presentar el despliegue de las acciones, se describirán brevemente cada una de ellas:

1. Generación de confianza con los líderes

Se desarrollarán acciones:

- a. Encuentros con líderes para mejorar el estilo de comunicación.
- b. Programa de escucha a los trabajadores.
- c. Reuniones de los gerentes con los trabajadores.

2. Mejora en el clima organizacional

Las acciones a desarrollar están focalizadas en:

- a. Reconocimiento por el desempeño laboral.
- b. Capacitaciones sobre reuniones productivas y trabajo en equipo.
- c. Programa de sugerencias y mejoramiento continuo.

3. Apropiación de la filosofía de Inversiones Villanueva S.A.C.

Se desarrollarán acciones, basadas en la:

- a. Talleres vivenciales sobre el modelo de negocio.
- b. Sensibilización sobre la filosofía de la empresa.

VIII. DESPLIEGUE DE ACCIONES

OBJETIVO	Mitigar la resistencia a los cambios culturales en la empresa Inversiones Villanueva S.A.C.						
	INDICADOR: % de colaboradores con apertura al cambio cultural.						
	META: 80%						
COMPONENTE 1.1	Liderazgo participativo						
ACTIVIDAD 1.1.1	Generación de confianza con los líderes.						
	INDICADOR: Número de trabajadores confianza						
ACCIÓN	META	ENTREGABLE	DURACIÓN	CRONOGRAMA		RESPONSABLE	PRESUPUESTO
				INICIO	TÉRMINO		
1. Encuentros con líderes para mejorar el estilo de comunicación.	12	Acta del encuentro	12 meses	Enero 2016	Diciembre 2016	Gerente	2500
2. Programa de escucha a los trabajadores.	02	Plan de escucha	02 meses	Marzo 2016	Agosto 2016	Gerente	2600
3. Reuniones de los gerentes con los trabajadores.	12	Acta de reuniones	12 meses	Enero 2016	Diciembre 2016	Gerente	2000
4. Reconocimiento por el desempeño laboral	16	Documento de compromiso	06 meses	Enero 2016	Noviembre 2016	Gerente	2550
5. Capacitaciones sobre reuniones productivas y trabajo en equipo	06	certificación de capacitaciones	06 meses	Enero 2016	Noviembre 2016	Gerente	2650
6. Programa de sugerencias y mejoramiento continuo	06	Acta de programa	06 meses	Febrero 2016	Diciembre 2016	Gerente	2000
7. Talleres vivenciales sobre el modelo de negocio	06	Certificación de talleres	04 meses	Marzo	Octubre 2016	Gerente	2800
8. Sensibilización sobre la filosofía de la empresa.	04	Certificación de compromiso	06 meses	Marzo 2016	Agosto 2016	Gerente	2800

IX. CRONOGRAMA RESUMEN

ACCIONES		AÑOS											
		2016											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1.	Felicitaciones al buen desempeño laboral	x	x	x	x	x	X	X	x	x	x	x	X
2.	Programa de talleres			X					x				
3.	Programa de reuniones	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	X
4.	Evaluación	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x

ACCIONES		AÑOS											
		2017											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1.	Encuentros con líderes para mejorar el estilo de comunicación.	x	x	x	x	x	X	X	x	x	x	x	X
2.	Programa de escucha a los trabajadores			X					x				
3.	Reuniones de los gerentes con los trabajadores.	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	X
4.	Reconocimiento por el desempeño laboral	x		x		x		x		x		x	
5.	Capacitaciones sobre reuniones productivas y trabajo en equipo	x		x		x		x		x		X	
6.	Programa de sugerencias y mejoramiento continuo		x		x		x		x		x		X
7.	Talleres vivenciales sobre el modelo de negocio			x		x		X			x		
8.	Sensibilización sobre la filosofía de la empresa			x	x	x	x	x	x				

X. PRESUPUESTO

El desarrollo de estrategia para el cambio organizacional de la empresa Inversiones Villanueva SAC es de S/. 19,900.00 (veinte mil novecientos y 00/100 soles)

PARTIDA PRESUPUESTARIA	MONTO (S/.)
1. Estrategia	10,290
2. Recursos humanos	6,300
3. Materiales e insumos	3,310
TOTAL	19,900

CUADRO N° 1: costo de estrategia utilizadas

estrategia	Estrategia utilizada	Costo unitario	Cantidad	Costo total S/.
Participación	Reconocimiento	100	26	2600
Identificación	Relación optima	100	24	2400
adaptabilidad	Comunicación	130	13	1690
Consistencia al comportamiento	Compromiso	100	36	3600

CUADRO N° 2: Recursos Humanos - Valorización del equipo Técnico

Nombre	Costo total S/.
Félix Alvarado Garay	2300
Sonia Alvarado del Águila	1800
Sadith López Rodríguez	2200

CUADRO N° 3: Material e insumos

Descripción	Costo unitario	Cantidad	Costo total S/.
Afiches	5	262	1,310
Papelería	25	40	1,000
bocaditos	2	500	1,000

El presupuesto debe desembolsarse según el cronograma de las actividades.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Arévalo, K. (2013). *Perfiles culturales. Modelo Denison*. Perú: Universidad Antenor Orrego.
- Arthur Andersen (1998) *Prácticas de Gerencia del Siglo XXI*. Editorial La Palma. España.
- Austin, T. (2000). *Para comprender el concepto de Cultura*. Chile: Universidad Arturo Prat.
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Bolívar, A (2002) *Las escuelas como organizaciones que aprenden*
- Contreras, H. (2012). *Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Venezuela/ grupo Santander*. Venezuela: Universidad Central.
- D'alesio Ipinza, Fernando A. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica*. Primera edición. México. Prentice Hall-Pearson Educación.
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá: Editorial Legis.
- Denison, D. y Hooijberg, R. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Del Pozo Lite Marisa. (2007). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresas*. España: S.A. EUNSA. Ediciones Universidad de Navarra
- Días, R. (2013). *La comunicación y la cultura: estrategias para la gestión de los cambios en las empresas*. Perú: Universidad Nacional Cajamarca.
- Elias y Mascaray.(2003). *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación*. Barcelona. Ediciones gestión 2000 SA.
- Fleitman Jack, (2000) *Negocios Exitosos*. McGraw Hill.
- Freman (1995), *Edward. Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana, México
- French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Prentice – Hall Hispanoamérica, S.A.
- Galván, Liliana (2013). *Creatividad para el cambio. Innovación para la vida y la empresa*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Gutiérrez, R. (2012). *Evaluación y cambio en la cultura organizacional en una empresa*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Hellriegel, Don y Slocum Jr Jhon W.(2010). *Comportamiento Organizacional*, 12a. ed, México
- Kenneth j. Mussnug y Aaron W. (1997) – “Trabajar en grupo” – Revista Gestión Volumen 2.
- Koontz, Heinz Wehrich (1996) *Administración, una perspectiva global* 10° Edición, 1996 – Ed. Mc Graw-Hill
- León, G. (2011). *La comunicación organizacional en México: Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo*. México: Universidad de Sonora.

- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona:Ed. Ariel
- Millán, L. (1991). *Conocer la Cultura de las Organizaciones. Una base para la estrategia y el cambio*. España: Actualidad editorial.
- Moncayo, C. (2011). *Comunicación Organizacional: Investigación sobre la Comunicación y Cultura Organizacional en la Universidad Internacional Sek*. Ecuador: Universidad Internacional Sek.
- Olivos, L. (2014). *La comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo del distrito de Trujillo*. Perú: Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo.
- Ortiz, J. (2012). *Construyendo identidad corporativa desde la cultura organizacional en eléctricos y ferretería delta LTDA*. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Oviedo, C. (2014). *Organizaciones Espejo*. Primera Edición. Lima. Escuela de postgrado GERENS SA.
- Pacanowsky (1981), *Communication and organizations. An interpretative approach*. California: Sage.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional. Gestión y Comunicación*. Argentina: Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Robbins, P. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 7ª ed.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias, aplicaciones*. México: D.F.
- Sánchez Sarabia, F. (1999). *Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas, Ediciones Pirámide, S.A., Madrid*.
- Sam R. Lloyd y Tina Berthelot (1994). *Desarrolle su potencial al máximo (Self-empowerment). Una Guía para el éxito personal*. Editorial Iberoamericana. México, D.F.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1996). *Culture: The missing concepts in organization studies*. Administrative Science Quarterly. Anniversary Issue.
- Sudarsanam, P. (1996). *Large Shareholders Takeovers and Target Valuation*. Journal of Business Finance and Accounting.
- Santesmases, M. (1999) *Marketing: conceptos y estrategias*. Ediciones Pirámide S.A. Madrid
- Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo. 2009.
- Tamayo Víctor, "Estrategia e Internacionalización en las Pymes", Cuadernos Administración, Universidad Javeriana, Colombia 2005
- Velásquez, R. (2003). *Clima organizacional a nivel universitario*. México: Prentice – Hall Hispanoamérica, S.A.

X. ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA SOBRE EL CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

A continuación, aparecen listadas una serie de afirmaciones. Responda a las mismas según la escala propuesta, marcando con una "X" la casilla que mejor defina situación sobre el cambio de cultura organizacional en la empresa Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

(1) Completamente en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(3) Ni en desacuerdo ni de acuerdo

(4) De acuerdo

(5) Completamente de acuerdo

SUPUESTOS			ESCALA				
			Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
IA	1.	La mayoría de los colaboradores están muy comprometidos con su trabajo.	1	2	3	4	5
IA	2.	La información se comparte en toda la organización.	1	2	3	4	5
IA	3.	La planificación de nuestro trabajo es permanente e implica a todo el mundo en algún grado.	1	2	3	4	5
IT	4.	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.	1	2	3	4	5
IT	5.	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.	1	2	3	4	5
IT	6.	El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.	1	2	3	4	5
ID	7.	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	1	2	3	4	5
ID	8.	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores.	1	2	3	4	5

ID	9.	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	1	2	3	4	5
CV	10.	Los líderes y directores practican lo que pregonan.	1	2	3	4	5
CV	11.	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.	1	2	3	4	5
CV	12.	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.	1	2	3	4	5
CA	13.	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	1	2	3	4	5
CA	14.	Este grupo tiene una cultura "fuerte".	1	2	3	4	5
CA	15.	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.	1	2	3	4	5
CV	16.	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	1	2	3	4	5
CV	17.	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.	1	2	3	4	5
CV	18.	Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es diferente al modo de trabajar de otras organizaciones	1	2	3	4	5
OC1	19.	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	1	2	3	4	5
OC1	20.	Los intentos de realizar cambios en esta empresa no suelen encontrar resistencias.	1	2	3	4	5
OC1	21.	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.	1	2	3	4	5
OC2	22.	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.	1	2	3	4	5
OC2	23.	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	1	2	3	4	5
OC2	24.	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	1	2	3	4	5
OA	25.	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	1	2	3	4	5
OA	26.	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	1	2	3	4	5
OA	27.	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	1	2	3	4	5
MD	28.	Nuestra estrategia sirve de ejemplo	1	2	3	4	5

		a otras organizaciones.					
MD	29.	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
MD	30.	La orientación estratégica de esta organización me resulta clara.	1	2	3	4	5
MM	31.	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	1	2	3	4	5
MM	32.	La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	1	2	3	4	5
MM	33.	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	1	2	3	4	5
MV	34.	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	1	2	3	4	5
MV	35.	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	1	2	3	4	5
MV	36.	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	1	2	3	4	5

¡Gracias por su Colaboración!

ANEXO 2: GUÍA PARA EL FOCUS GROUP

- ¿Tiene claro la visión, misión y objetivos de la organización? ¿Cómo se transmite la filosofía?
No es tan fácil entender la visión y objetivos de la empresa ya que no se definen un período o una fecha precisa para su cumplimiento
- ¿Cree usted que se encuentra comprometido con su trabajo? ¿De qué manera? ¿Cómo? ¿Cuáles son nuestras fortalezas y debilidades?
Estamos comprometidos con el trabajo de la empresa, tratando de alcanzar los objetivos en el corto y largo plazo
- ¿Cómo éramos, cómo nacimos, como crecimos, cómo hemos sido hasta hoy, etc.?
Desde un comienzo se ha trabajado duro, estando comprometidos desde que la empresa inicio sus operaciones, pero el presente no se ve muy claro debido a la toma de decisiones de los nuevos accionistas
- Cómo estamos, cómo nos sentimos: satisfacciones e insatisfacciones, comunicación, estilo en la toma de decisiones, etc.
Sentimos que estamos inseguros a pesar del tiempo que se viene laborando ya que la nueva gerencia toma decisiones y nos transmiten o demoran en transmitirnos dichas decisiones
- ¿Cómo queremos ser en un futuro inmediato, mediano o más distante?
Como trabajador de esta empresa necesitamos estabilidad para el mejor desempeño de nuestro trabajo
- ¿Qué está sucediendo de nuevo alrededor de la empresa?
Las tomas de decisiones tienen que involucran al trabajador porque este es el motor de la empresa
- ¿Tenemos una idea clara sobre lo que afecta a la empresa?
La forma de trabajo se ha hecho rutinario y para adaptarse al nuevo cambio organizacional ha traído consigo la falta de comunicación entre los trabajadores
- ¿Tenemos buenos procesos y sistemas para detectar modificaciones internas y externas?
- ¿Cuáles son los principales desafíos, oportunidades, presiones y restricciones que tenemos?
La administración necesita cerciorarse de que las habilidades de un empleado se vinculan con las exigencias del puesto.
- ¿Existe el volumen de información requerido?
Sostener el cambio con comunicación y entrenamiento. Compartir información. Generar solidaridad.
- ¿Qué hacemos con la información que disponemos?
- ¿Qué tipo de información se ofrece a los trabajadores?
- ¿Existe ambiente de apertura y confianza para manifestar insatisfacciones, frustraciones, etc.?
Este ambiente de incertidumbre puede generar estrés, lo cual va a afectar el desempeño del trabajador ampliando la desconfianza y la frustración.
- ¿Cuál es el grado de participación y consulta en el proceso de toma de decisiones?
Las tomas de decisiones se ha hecho verticalmente sin considerar a los trabajadores perjudicando la confianza y el buen trato hacia este
- ¿Existe en el personal de dirección el sentido de aceptación a sugerencias innovadoras?

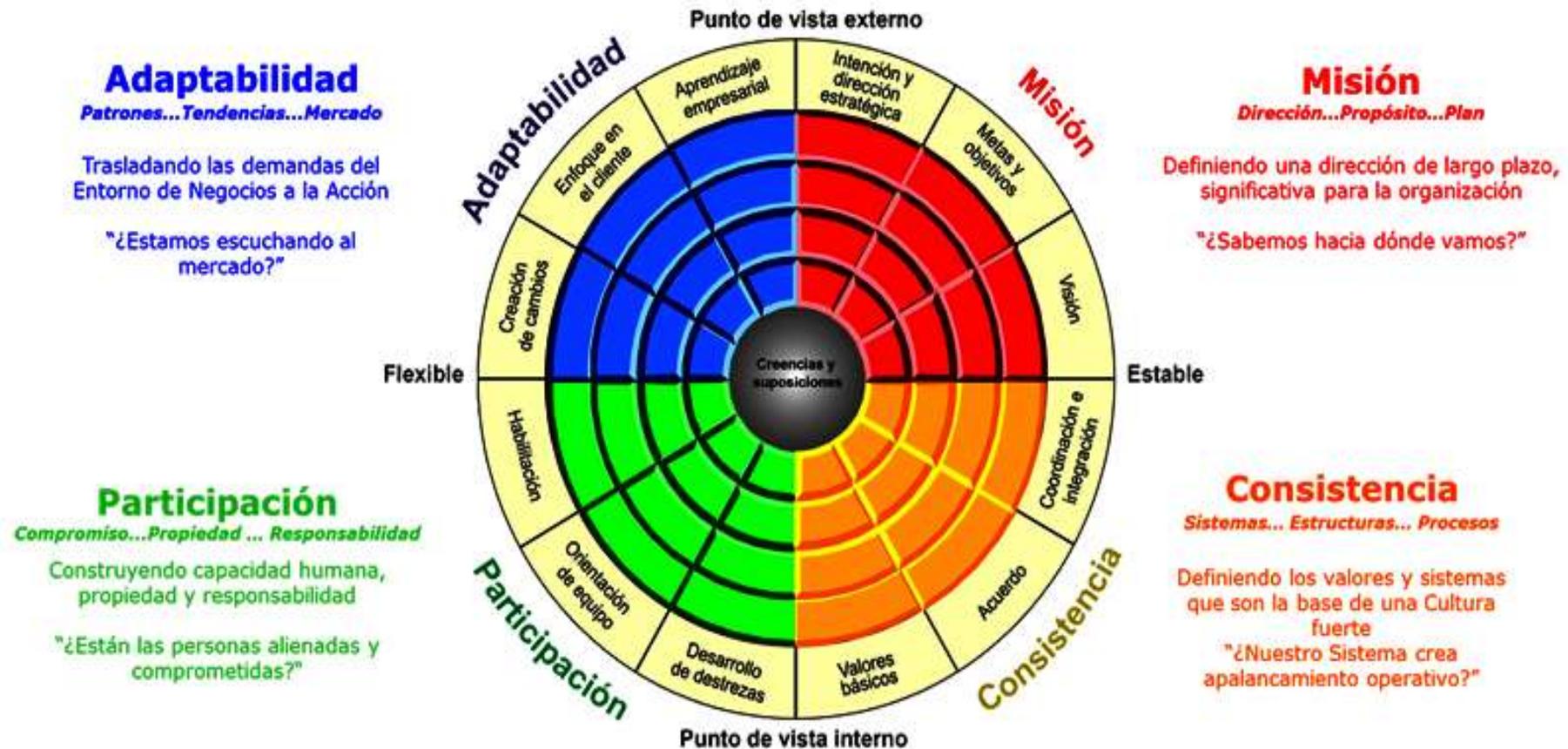
Es regular la aceptación de sugerencias a veces si se han tomado como otras no
¿Se estimula la creatividad o predomina la rutina, el miedo a la autoridad, la crítica las sanciones?

- ¿Se reconocen los problemas existentes o se considera que no los hay?,
Es importante que exista en la empresa un adecuado liderazgo, entendido como la capacidad para guiar e influenciar a un grupo para conseguir los objetivos, metas y resultados esperados.
- ¿Cómo se participa en su búsqueda y solución de problemas?
Los líderes deben incentivar la motivación, los colaboradores de la empresa deben tener madurez psicológica, es decir, actitud mental positiva para la adaptación al cambio organizacional
- ¿Se estimula el estudio y la investigación?
- ¿Son rígidas las normas y procedimientos vigentes?
- ¿Cómo evalúa el grado de resistencia a los cambios en el personal?
Los trabajadores vienen con sus creencias y valores ya establecidos y cada vez le cuesta más adaptarse a las nuevas formas de trabajar
- ¿Nuevos métodos y nuevas soluciones son bien recibidas?
- ¿Existe rigidez en la modificación de normas y reglas escritas? ¿Predomina el formalismo?
- ¿Hay integración entre las necesidades de las empresas (sistema técnico) y las necesidades de las personas (sistema humano)?
- ¿Existe predominio de espíritu de colaboración o de competencia?
- Cuándo existen ¿se afrontan abiertamente y de forma constructiva?
- ¿Son los sentimientos y emociones reconocidas como datos importantes dentro de la empresa?
- ¿La motivación de las personas en el trabajo es considerada en la evaluación de situaciones?
- ¿La comunicación es abierta en los sentidos verticales (ascendente y descendente), y horizontal?

ANEXO 3: CAMBIO ORGANIZATIVO SEGÚN DIFERENTES PARADIGMAS

Paradigma	Descripción básica	Consideración del cambio
Enfoque de sistemas	La empresa es un sistema formado por subsistemas e inmerso en un suprasistema ambiental	Tanto el sistema empresa como los subsistemas sufrirán cambios debido al intento de la dirección por mantenerlos adaptados al entorno —cambios reactivos y evolutivos—
Enfoque contingente	Singularidad del entorno y los aspectos internos de cada organización.	Cada cambio será distinto según las variables circundantes independientes externas o internas a la organización.
Ecología de las poblaciones	Las organizaciones existen porque son capaces de dar resultados de forma fiable. La fiabilidad engendra mayores tasas de supervivencia y por tanto tendencia a la inercia.	El cambio está limitado por presiones de inercia. No excluye la existencia de cambio, pero señala sus riesgos. Las organizaciones que cambian pueden generar rutinas de cambio.
Teoría institucional	Los comportamientos organizativos se entienden en un contexto institucional.	Los cambios son atribuibles a fuerzas externas. Las organizaciones tienden a la estabilidad para alcanzar mayor legitimidad —isomorfismo—.
Teoría de costes de transacción	La empresa existirá siempre que los costes de organizar los intercambios en su seno sean menores que los derivados de la utilización de otros mecanismos alternativos.	Responde a las causas de cambios como los procesos de integración y desintegración vertical, la formación de estructuras divisionales, la internacionalización, fusiones, adquisiciones y alianzas de cooperación. Útil para explicar la inercia a partir de la existencia de inversiones específicas.
Enfoque de recursos y capacidades	La empresa posee un conjunto de recursos y capacidades con el que trata de alcanzar una ventaja competitiva sostenible.	El cambio se considera un proceso de adquisición, generación o reconfiguración de recursos y capacidades. Las organizaciones se distinguen también por su capacidad de cambiar.
Planificación racional	Proceso secuencial de dirección estratégica.	Capacidad directiva para cambiar la estrategia, siguiendo un proceso sistemático que permita responder al entorno.
Incrementalismo lógico	Fenómenos fuera del control de la organización le impiden seguir un proceso estratégico formal, marcando una senda incremental.	El cambio es un devenir gradual que se forja a partir de la experiencia y del paso del tiempo, y sobre el que se puede crear compromiso. Surge a partir de situaciones externas que no se pueden controlar ni prever.

ANEXO 4: PERFILES CULTURALES: MODELO DENISON



ANEXO 5: TABLAS Y GRÁFICOS ESTADÍSTICOS, SEGÚN INDICADORES DE LAS DIMENSIONES CULTURALES

➤ EMPODERAMIENTO:

Tabla 01

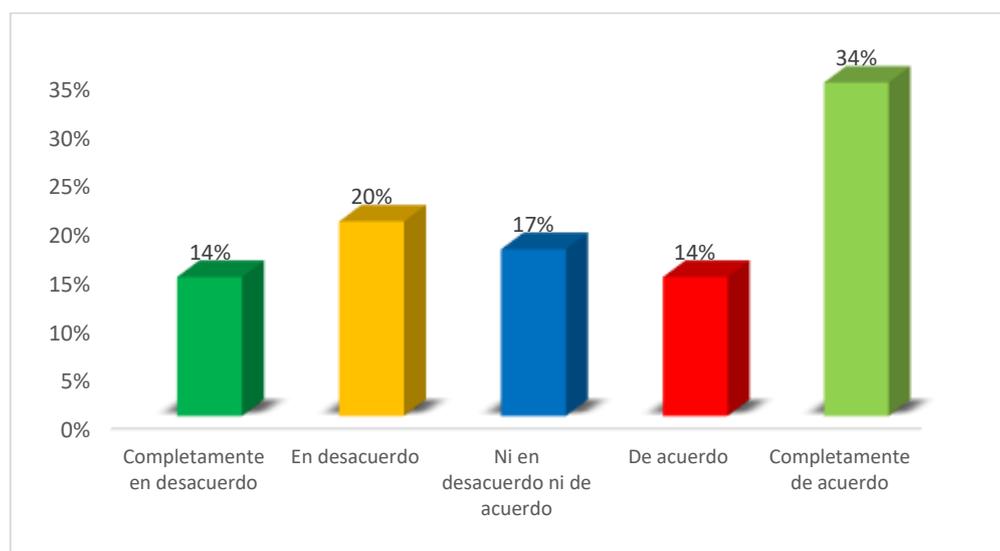
Opinión sobre el compromiso con el trabajo, según los trabajadores de la empresa Inversiones Villanueva S.A.C.

Opinión	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	5	14%
En desacuerdo	7	20%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	6	17%
De acuerdo	5	14%
Completamente de acuerdo	12	34%
	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Gráfico 01

Opinión sobre el compromiso con el trabajo, según los trabajadores de la empresa Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 1

Tabla 2

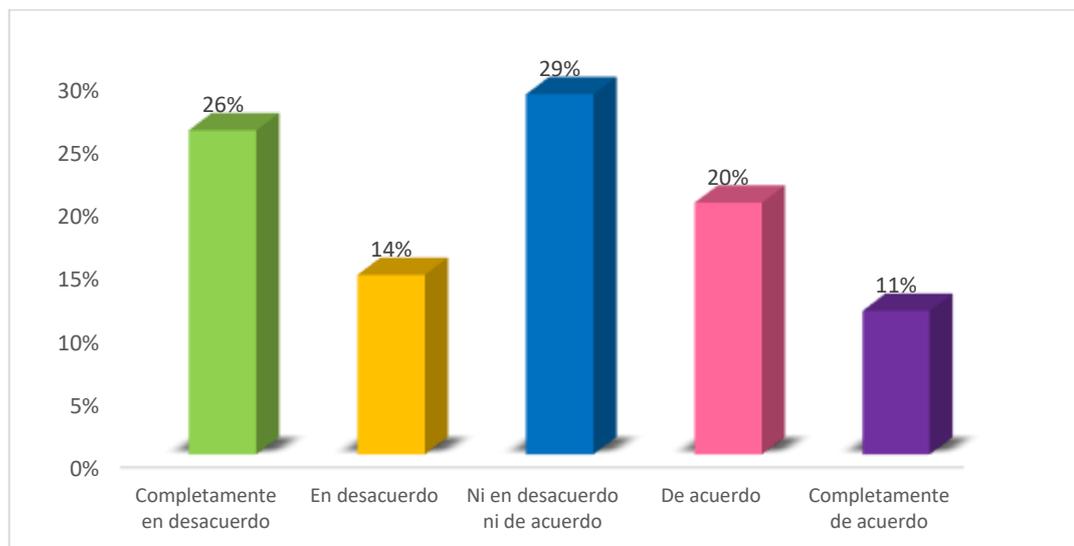
Nivel de información en la empresa Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	9	26%
En desacuerdo	5	14%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	10	29%
De acuerdo	7	20%
Completamente de acuerdo	4	11%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Gráfico 2

Opinión de información en la empresa Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 2

Tabla 3

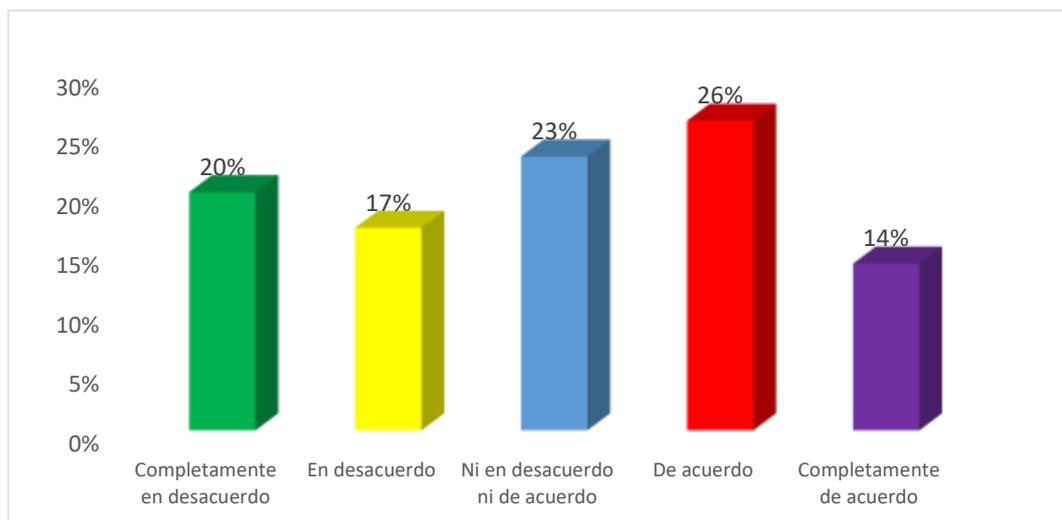
Opinión de planificación del trabajo en la empresa Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	7	20%
En desacuerdo	6	17%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	8	23%
De acuerdo	9	26%
Completamente de acuerdo	5	14%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Gráfico 3

Opinión de planificación del trabajo en la empresa Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 3

➤ **TRABAJO EN EQUIPO:**

Tabla 4

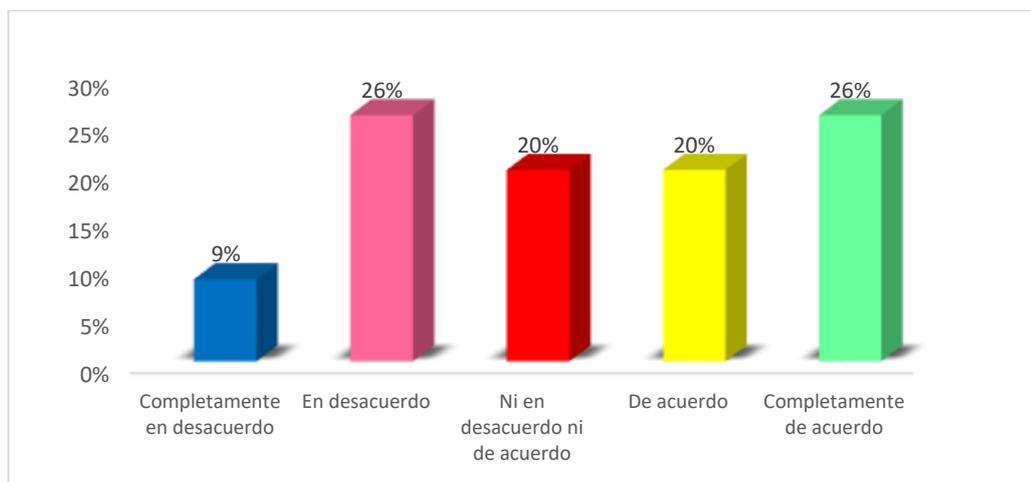
Nivel de cooperación entre los grupos de la empresa Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	3	9%
En desacuerdo	9	26%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	7	20%
De acuerdo	7	20%
Completamente de acuerdo	9	26%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Gráfico 4

Opinión de cooperación entre los grupos de la empresa Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 6

Tabla 5

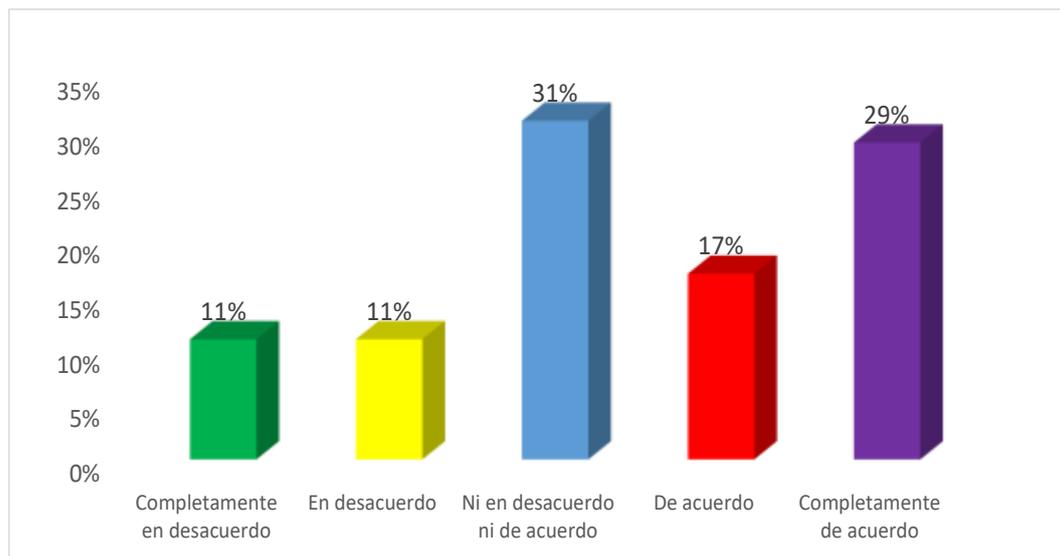
Opinión de trabajo en equipo de la empresa Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	4	11%
En desacuerdo	4	11%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	11	31%
De acuerdo	6	17%
Completamente de acuerdo	10	29%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Gráfico 5

Opinión de trabajo en equipo de la empresa Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 7

Tabla 6

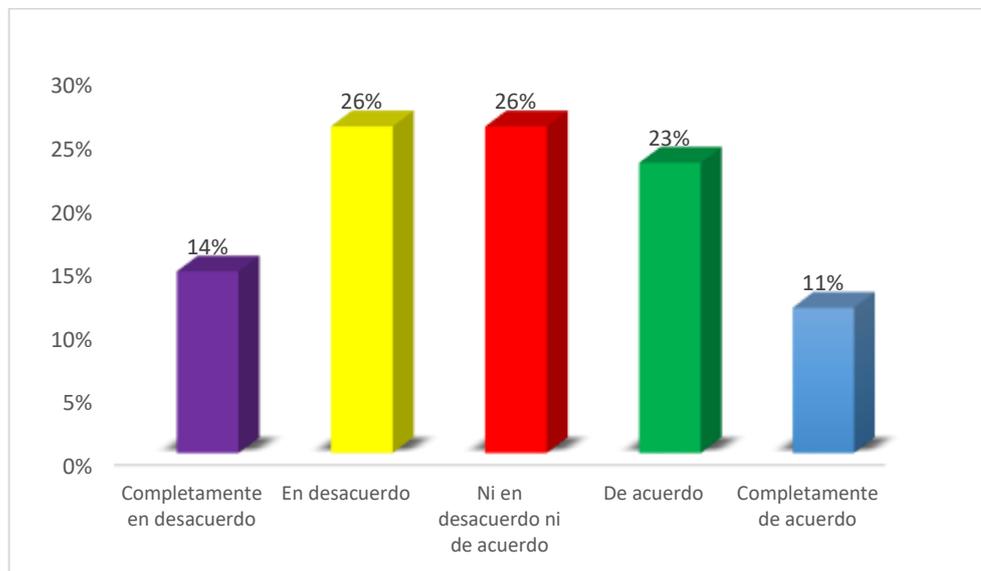
Opinión entre el trabajo de cada persona y los objetivos de la empresa Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	5	14%
En desacuerdo	9	26%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	9	26%
De acuerdo	8	23%
Completamente de acuerdo	4	11%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Grafico 6

Opinión entre el trabajo de cada persona y los objetivos de la empresa Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 8

➤ **DESARROLLO DE CAPACIDADES:**

Tabla 7

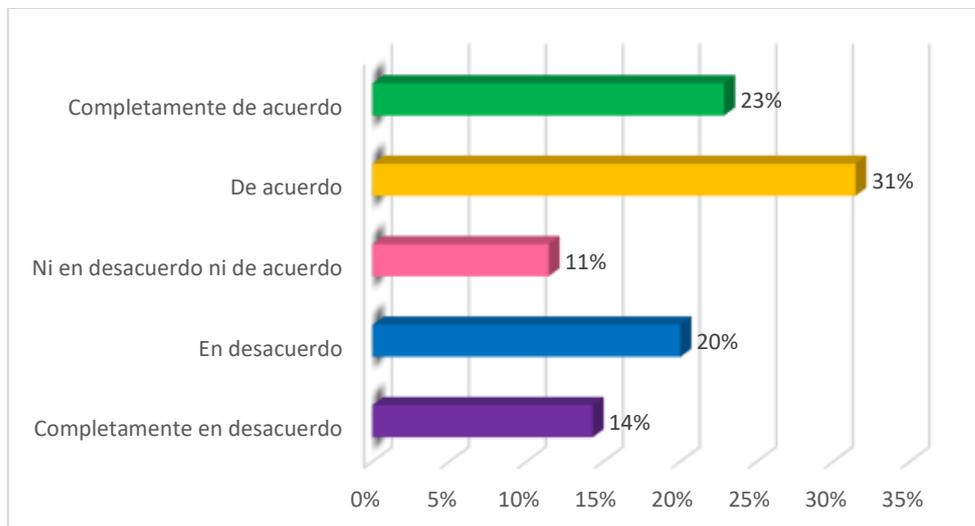
Opinión de delegación de la autoridad a los trabajadores de la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	5	14%
En desacuerdo	7	20%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	4	11%
De acuerdo	11	31%
Completamente de acuerdo	8	23%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Grafico 7

Opinión entre el trabajo de cada persona y los objetivos de la empresa Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 9

Tabla 8

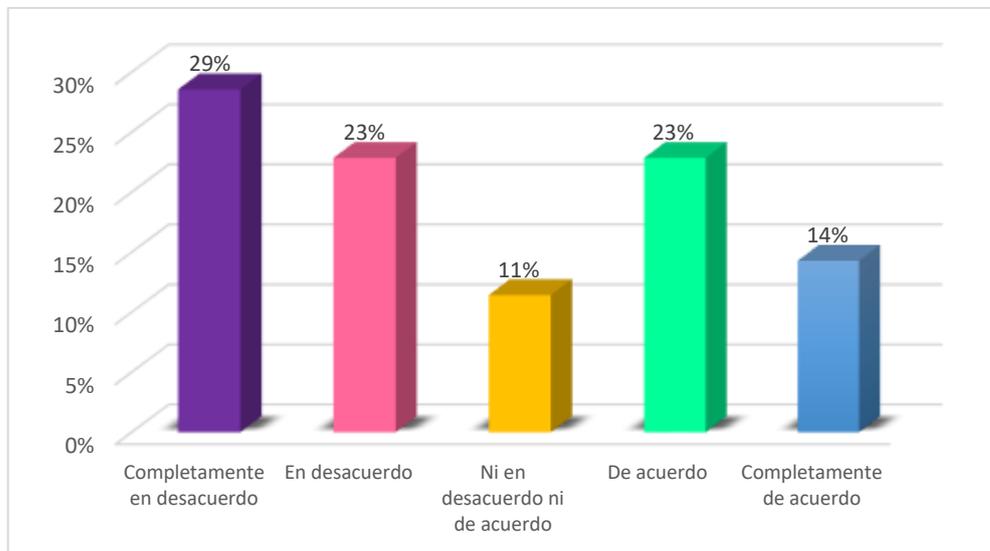
Opinión de inversión en las capacidades de los trabajadores de la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	10	29%
En desacuerdo	8	23%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	4	11%
De acuerdo	8	23%
Completamente de acuerdo	5	14%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Grafico 8

Opinión de inversión en las capacidades de los trabajadores de la empresa de Inversiones Villanueva SAC



Fuente: Tabla 10

Tabla 9

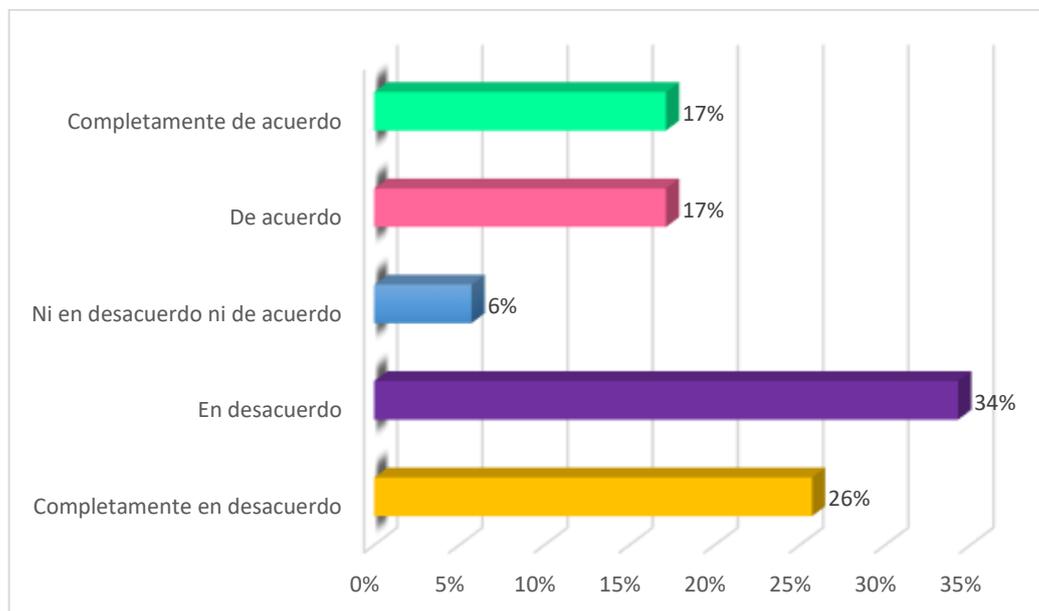
Opinión de la capacidad de los trabajadores como ventaja competitiva de la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	9	26%
En desacuerdo	12	34%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	2	6%
De acuerdo	6	17%
Completamente de acuerdo	6	17%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Grafico 9

Opinión de la capacidad de los trabajadores como ventaja competitiva de la empresa de Inversiones Villanueva SAC



Fuente: Tabla 11

➤ **VALORES CENTRALES:**

Tabla 10

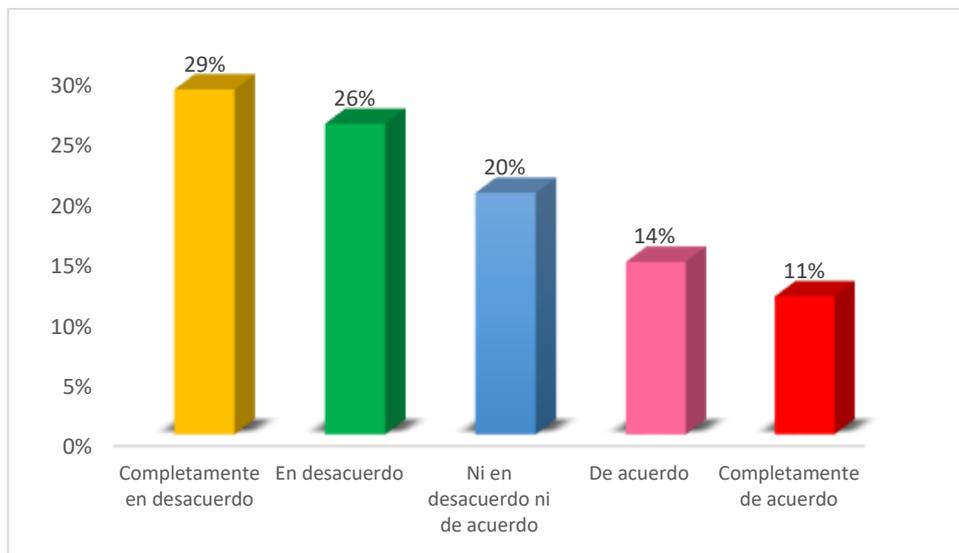
Opinión de divulgación de práctica de los líderes y directores de la empresa Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	10	29%
En desacuerdo	9	26%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	7	20%
De acuerdo	5	14%
Completamente de acuerdo	4	11%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Gráfico 10

Opinión de divulgación de práctica de los líderes y directores de la empresa Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 13

Tabla 11

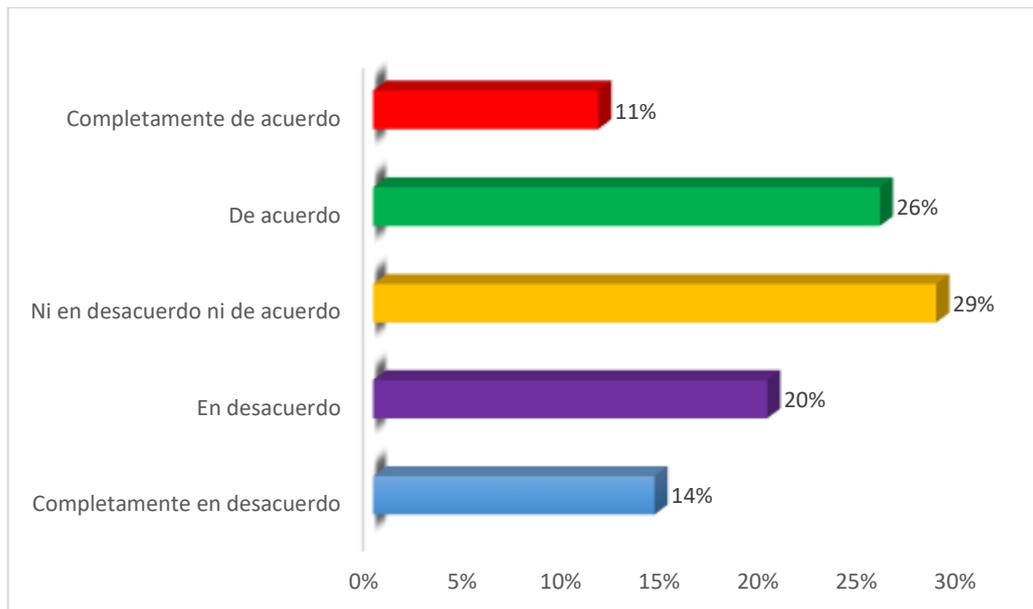
Opinión de dirección de la empresa Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	5	14%
En desacuerdo	7	20%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	10	29%
De acuerdo	9	26%
Completamente de acuerdo	4	11%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Gráfico 11

Opinión de dirección de la empresa Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla N° 13

Tabla 12

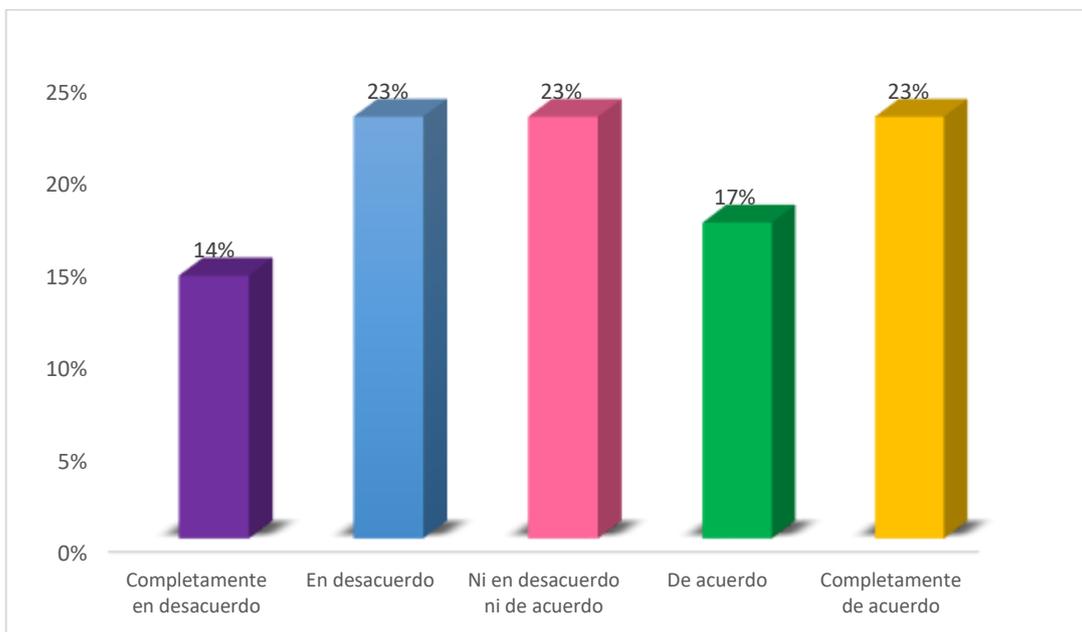
Opinión de valores que conducen a los trabajadores de la empresa Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	5	14%
En desacuerdo	8	23%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	8	23%
De acuerdo	6	17%
Completamente de acuerdo	8	23%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Grafico 12

Opinión de valores que conducen a los trabajadores de la empresa Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 15

➤ **ACUERDO:**

Tabla 13

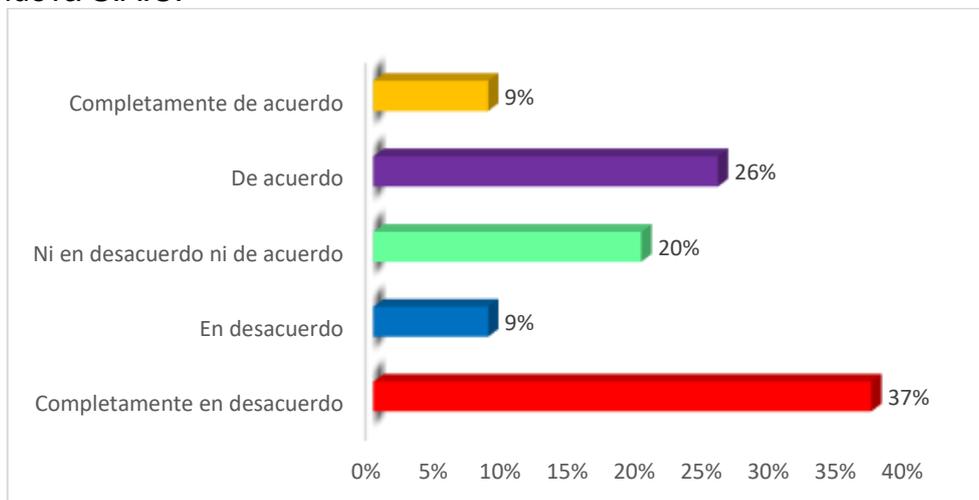
Nivel de soluciones cuando existen desacuerdos en la empresa Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	13	37%
En desacuerdo	3	9%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	7	20%
De acuerdo	9	26%
Completamente de acuerdo	3	9%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Grafico 13

Opinión de soluciones cuando existen desacuerdos en la empresa Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 16

Tabla 14

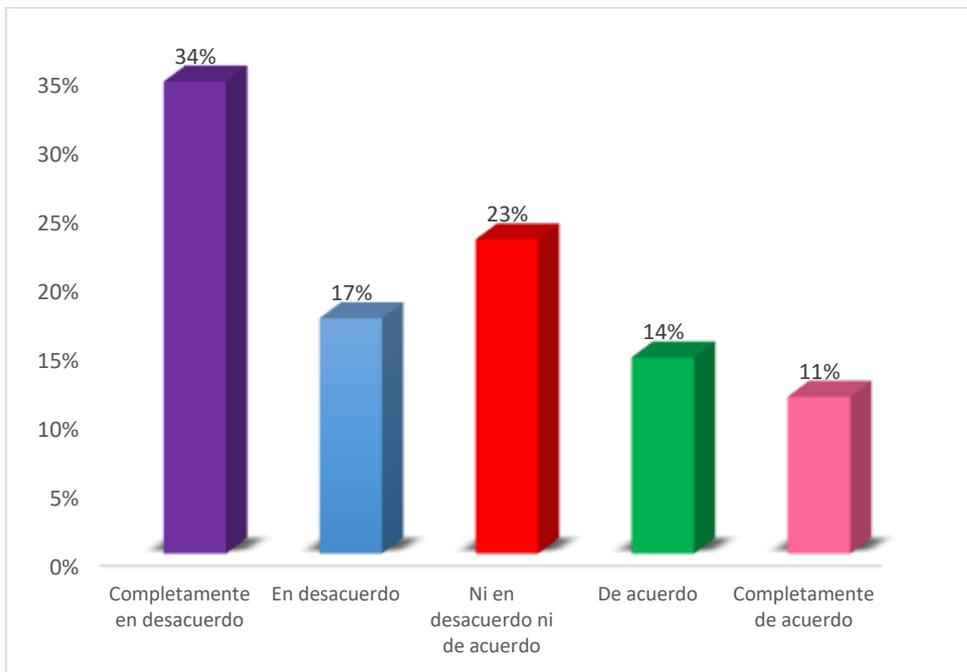
Opinión de cultura fuerte en los trabajadores de la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	12	34%
En desacuerdo	6	17%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	8	23%
De acuerdo	5	14%
Completamente de acuerdo	4	11%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Grafico 14

Opinión de cultura fuerte en los trabajadores de la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 17

Tabla 15

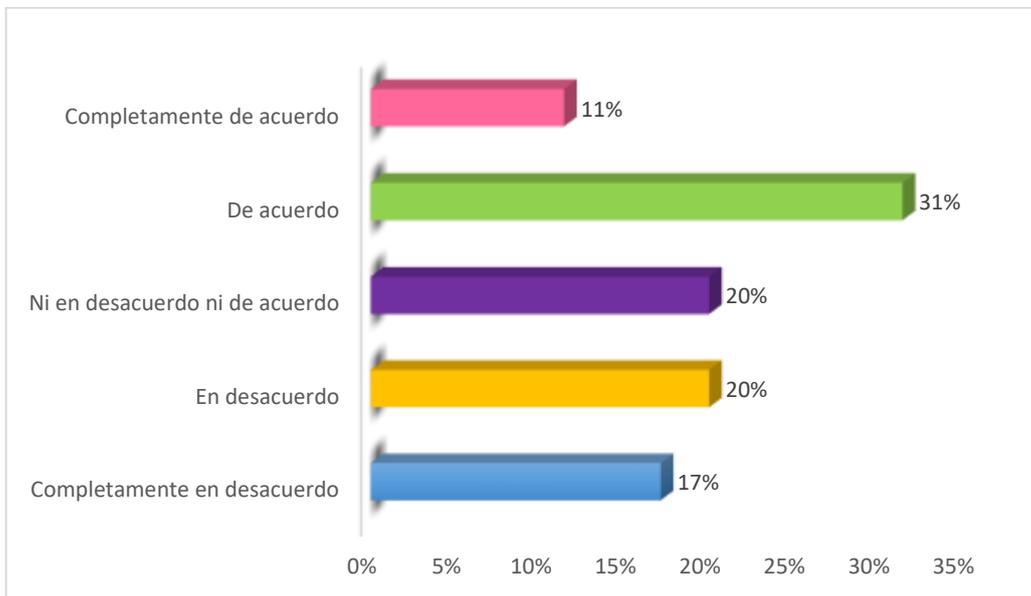
Opinión de conceso de los trabajadores en la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	6	17%
En desacuerdo	7	20%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	7	20%
De acuerdo	11	31%
Completamente de acuerdo	4	11%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Grafico 15

Opinión de consenso de los trabajadores en la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 18

➤ **COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN:**

Tabla 16

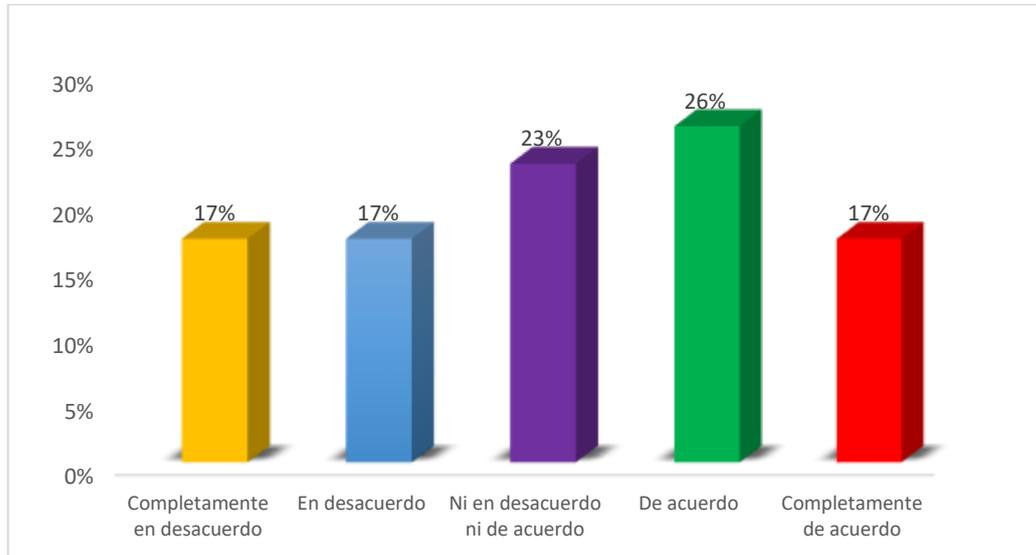
Opinión de trabajo es consistente y predecible en la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	6	17%
En desacuerdo	6	17%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	8	23%
De acuerdo	9	26%
Completamente de acuerdo	6	17%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Grafico 16

Opinión de trabajo es consiste y predecible en la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 19

Tabla 17

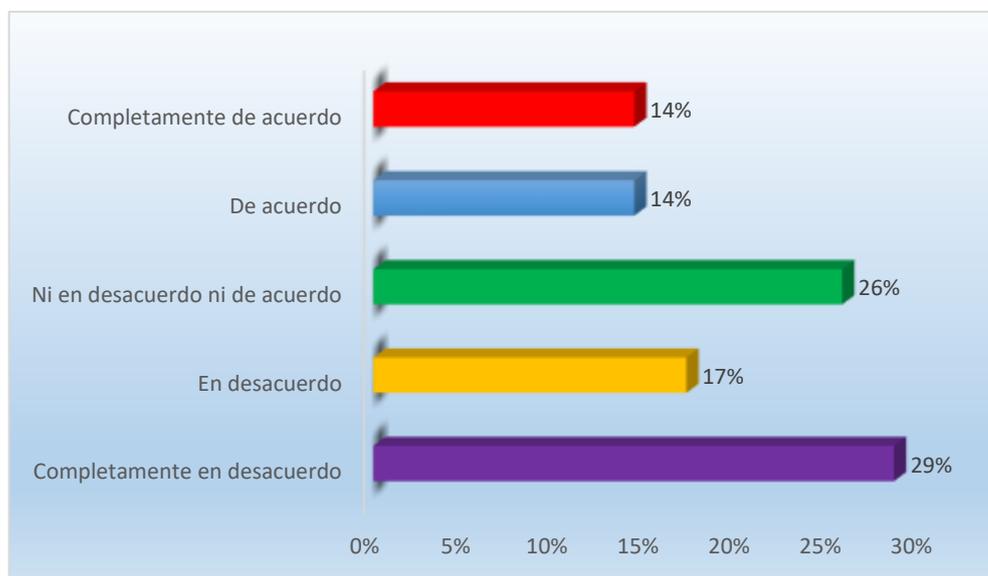
Opinión de coordinación de proyectos en los diferentes grupos de la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	10	29%
En desacuerdo	6	17%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	9	26%
De acuerdo	5	14%
Completamente de acuerdo	5	14%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Grafico 17

Opinión de coordinación de proyectos en los diferentes grupos de la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 20

Tabla 18

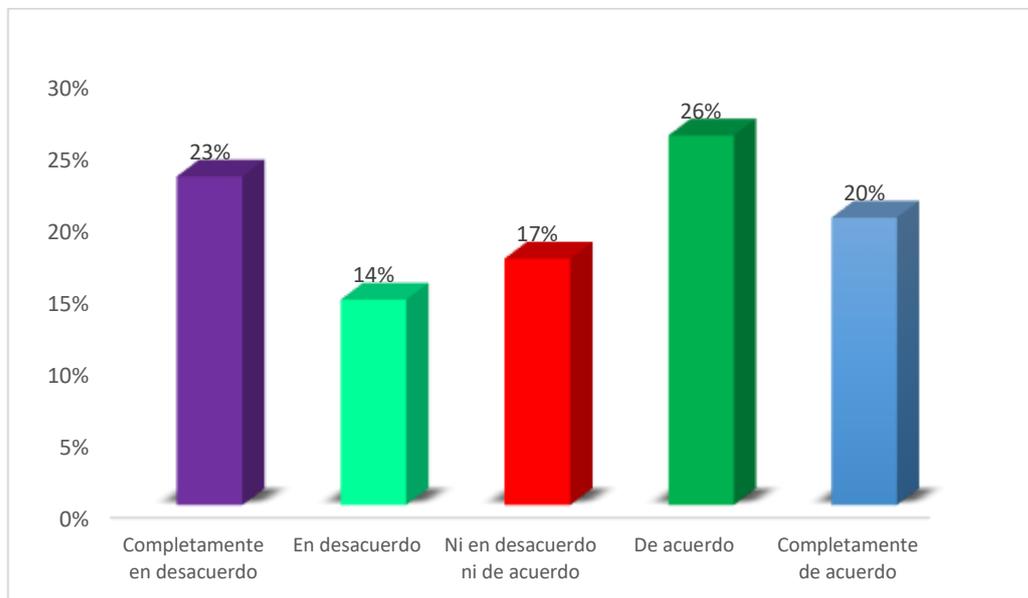
Opinión de diferencia de trabajo con otras organizaciones en la empresa Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	8	23%
En desacuerdo	5	14%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	6	17%
De acuerdo	9	26%
Completamente de acuerdo	7	20%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Grafico 18

Opinión de diferencia de trabajo con otras organizaciones en la empresa Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 21

➤ **ORIENTACIÓN AL CAMBIO:**

Tabla 19

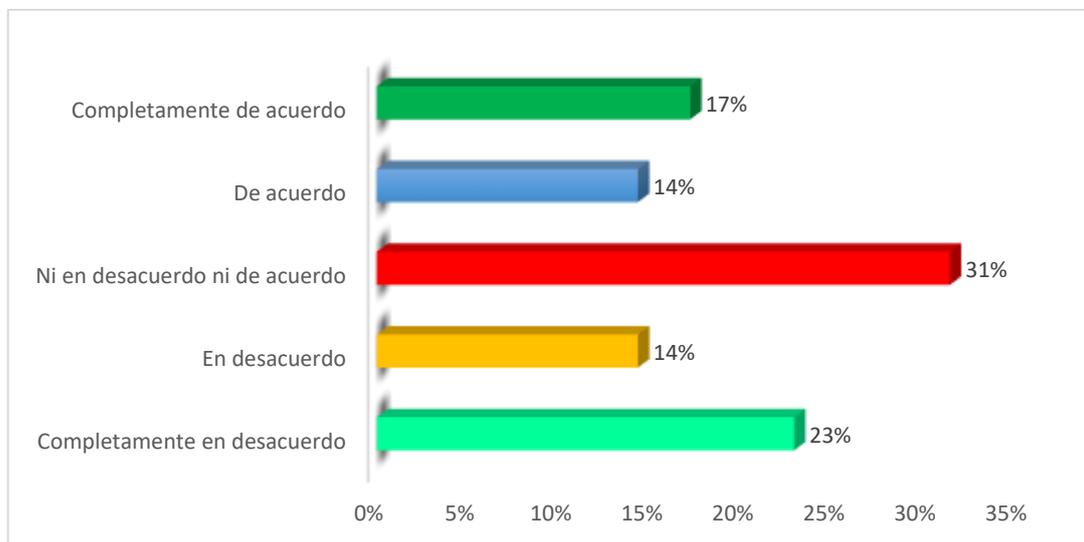
Opinión de flexibilidad al cambio en la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	8	23%
En desacuerdo	5	14%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	11	31%
De acuerdo	5	14%
Completamente de acuerdo	6	17%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Grafico 19

Nivel de flexibilidad al cambio en la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 23

Tabla 20

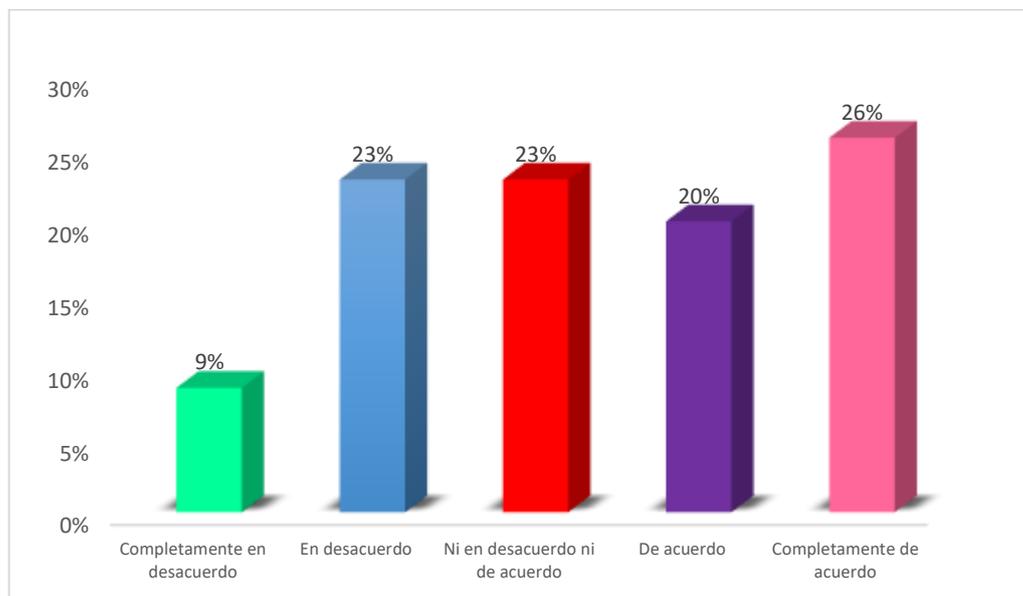
Opinión de resistencia al cambio en los trabajadores de la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	3	9%
En desacuerdo	8	23%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	8	23%
De acuerdo	7	20%
Completamente de acuerdo	9	26%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Gráfico 20

Opinión de resistencia al cambio en los trabajadores de la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 24

Tabla 21

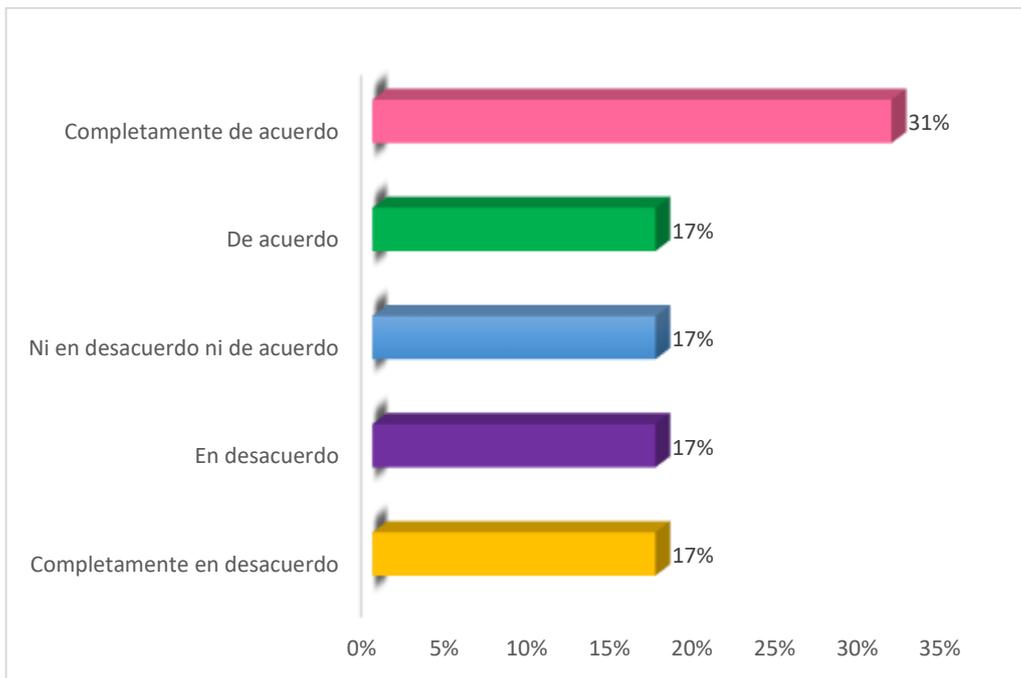
Opinión de cooperación para los cambios en la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	6	17%
En desacuerdo	6	17%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	6	17%
De acuerdo	6	17%
Completamente de acuerdo	11	31%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Grafico 21

Opinión de cooperación para los cambios en la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 25

➤ ORIENTACIÓN AL CLIENTE:

Tabla 22

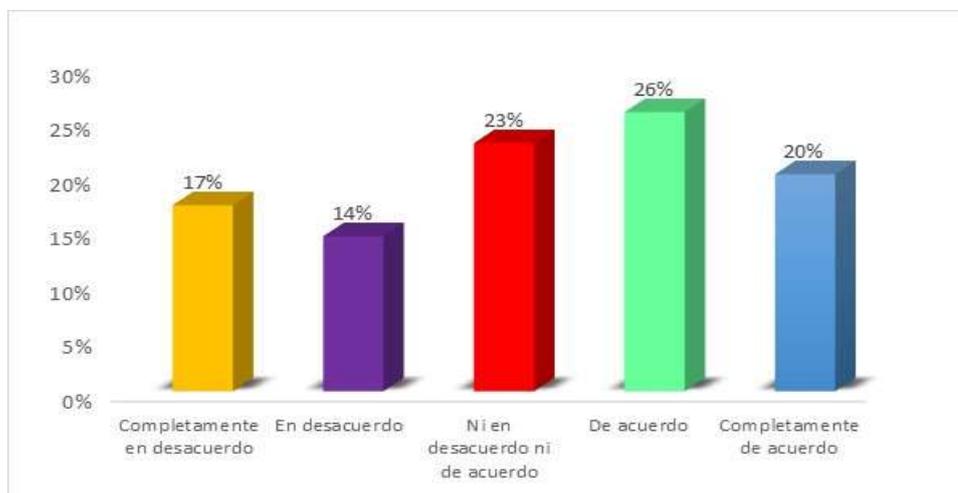
Opinión de recomendación de los clientes para introducir cambios en la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	6	17%
En desacuerdo	5	14%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	8	23%
De acuerdo	9	26%
Completamente de acuerdo	7	20%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Grafico 22

Opinión de recomendación de los clientes para introducir cambios en la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 26

Tabla 23

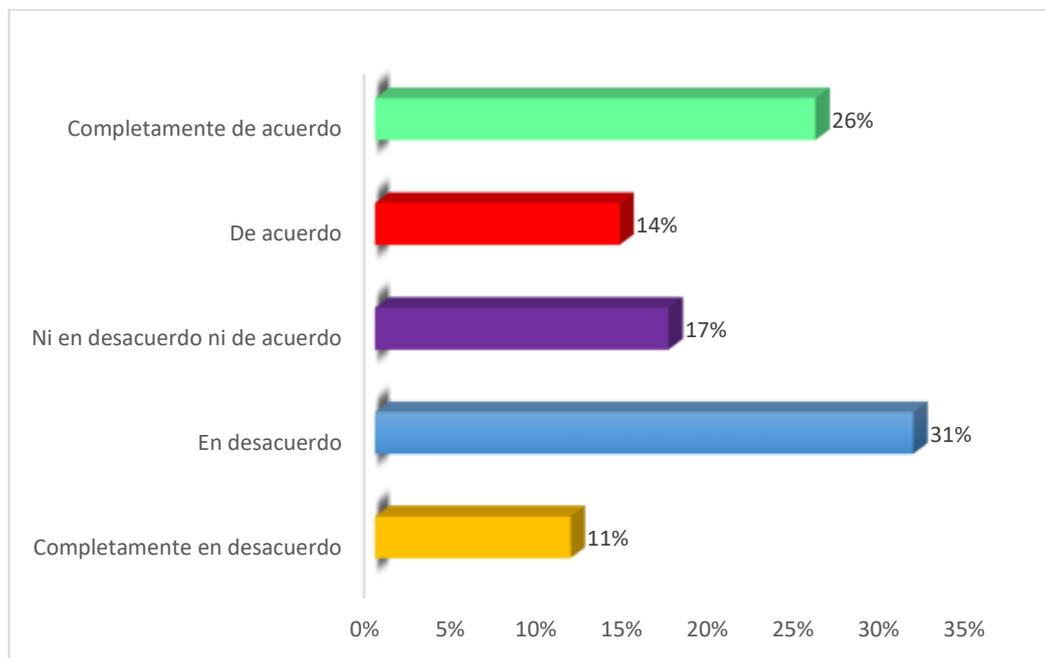
Opinión de comprensión de las necesidades de los trabajadores de la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	4	11%
En desacuerdo	11	31%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	6	17%
De acuerdo	5	14%
Completamente de acuerdo	9	26%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Grafico 23

Opinión de comprensión de las necesidades de los trabajadores de la empresa de Inversiones Villanueva SAC



Fuente: Tabla 27

Tabla 24

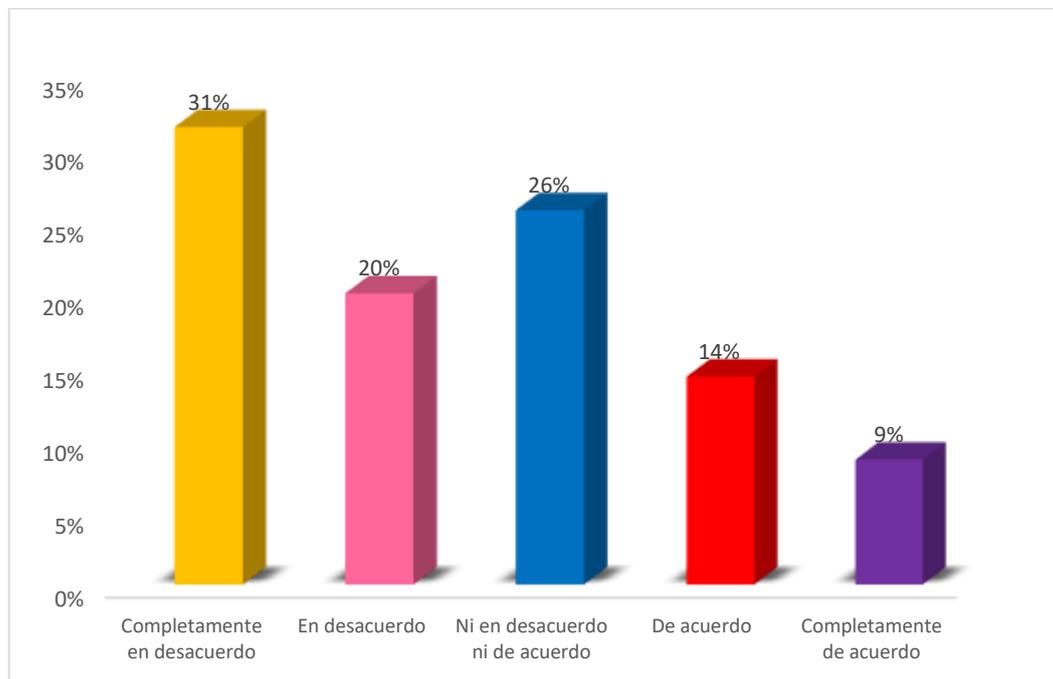
Opinión de contacto directo de los clientes con los trabajadores de la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	11	31%
En desacuerdo	7	20%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	9	26%
De acuerdo	5	14%
Completamente de acuerdo	3	9%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Grafico 24

Opinión de contacto directo de los clientes con los trabajadores de la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 28

➤ **APRENDIZAJE ORGANIZATIVO:**

Tabla 25

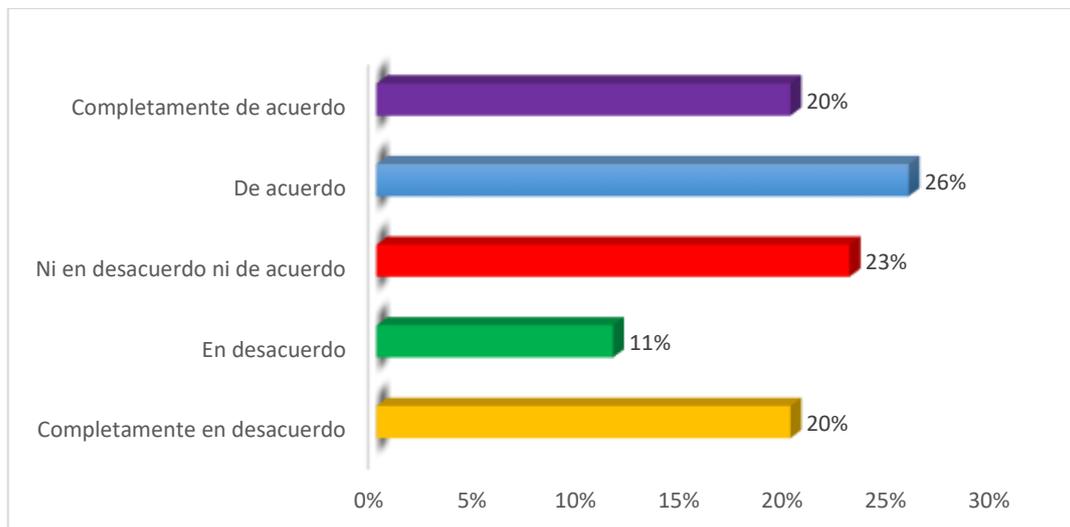
Opinión de oportunidad considerando el fracaso para mejorar y aprender en la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	7	20%
En desacuerdo	4	11%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	8	23%
De acuerdo	9	26%
Completamente de acuerdo	7	20%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Grafico 25

Opinión de oportunidad considerando el fracaso para mejorar y aprender en la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 29

Tabla 26

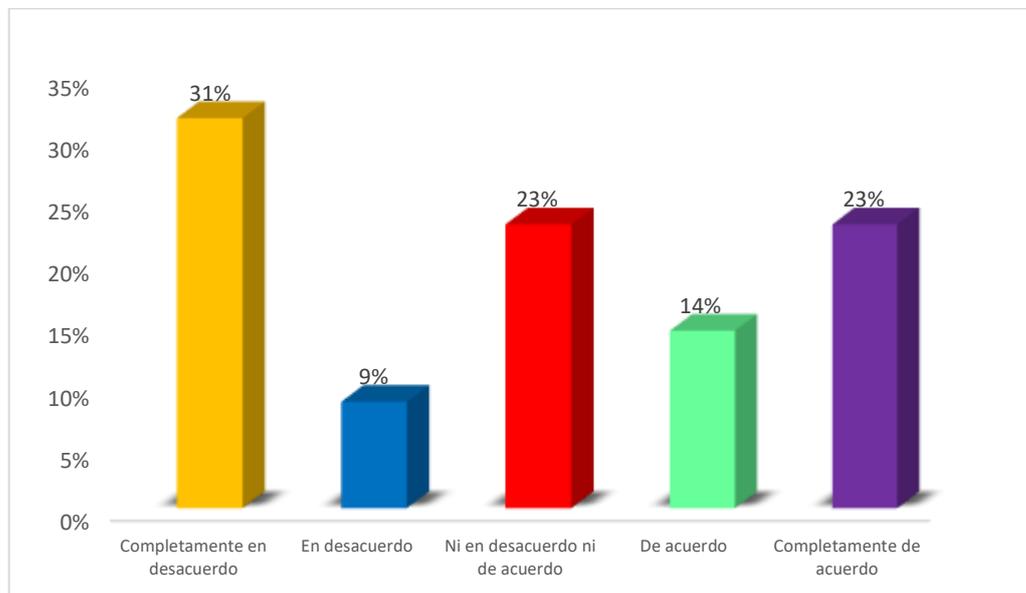
Opinión de fomentación e innovación y toma de riesgo en la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	11	31%
En desacuerdo	3	9%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	8	23%
De acuerdo	5	14%
Completamente de acuerdo	8	23%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Gráfico 26

Opinión de fomentación e innovación y toma de riesgo en la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 30

Tabla 27

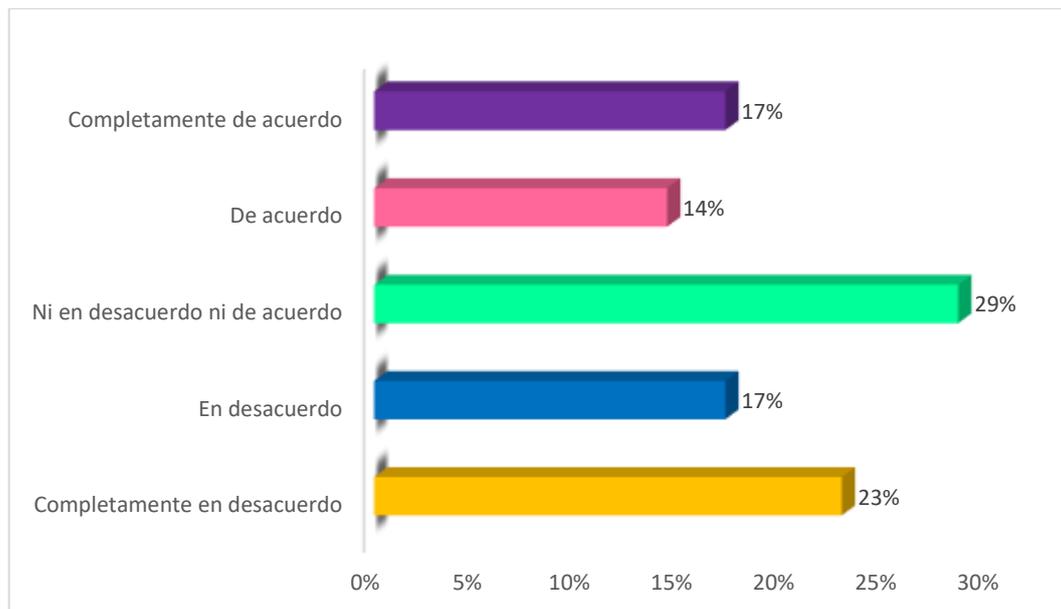
Opinión de aprendizaje del trabajo en la empresa Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	8	23%
En desacuerdo	6	17%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	10	29%
De acuerdo	5	14%
Completamente de acuerdo	6	17%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Gráfico 27

Opinión de aprendizaje del trabajo en la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 31

Objetivo d: Analizar la consistencia del comportamiento organizacional con la misión de la nueva empresa.

➤ **DIRECCIÓN Y PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS:**

Tabla 28

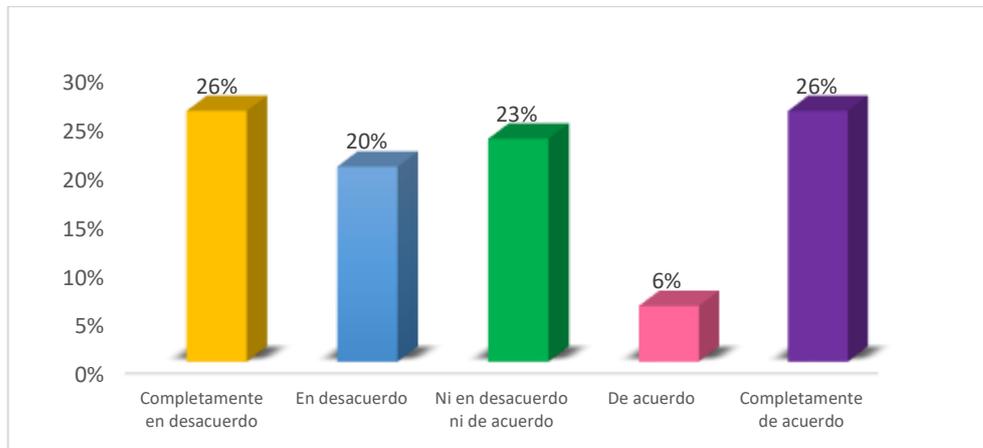
Opinión de ejemplo para otras organizaciones de la estrategia aplicadas por la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	9	26%
En desacuerdo	7	20%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	8	23%
De acuerdo	2	6%
Completamente de acuerdo	9	26%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Grafico 28

Opinión de ejemplo para otras organizaciones de la estrategia aplicadas por la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 33

Tabla 29

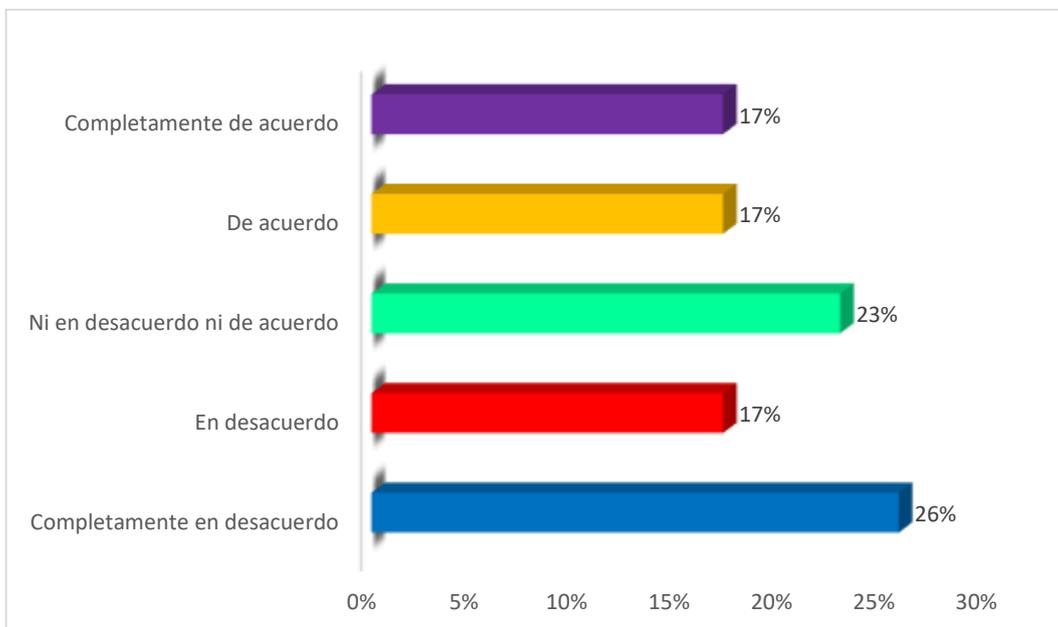
Opinión de claridad de la misión de la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	9	26%
En desacuerdo	6	17%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	8	23%
De acuerdo	6	17%
Completamente de acuerdo	6	17%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Gráfico 29

Opinión de claridad de la misión de la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 34

Tabla 30

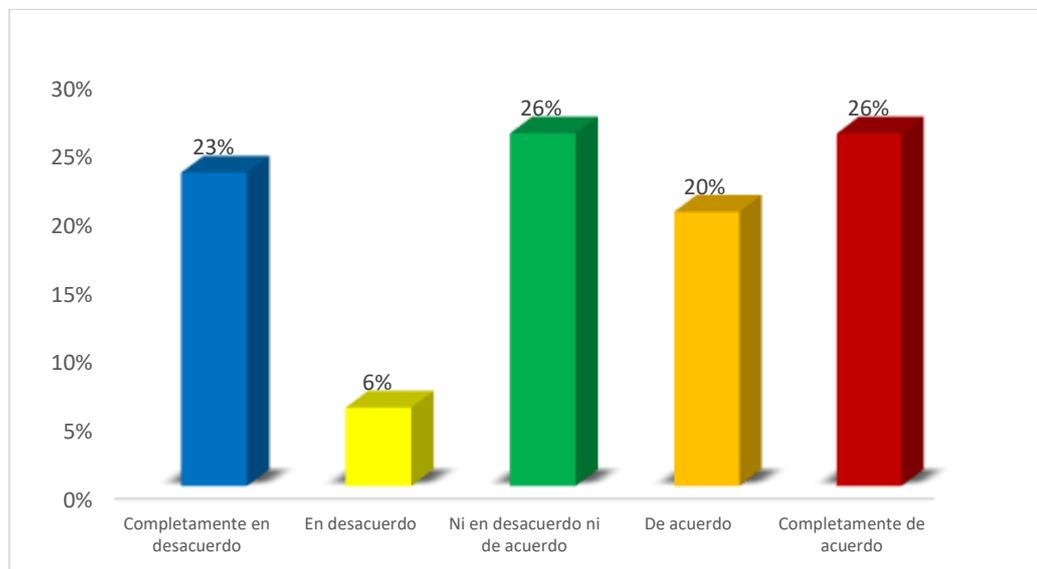
Opinión de la orientación estratégica de la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	8	23%
En desacuerdo	2	6%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	9	26%
De acuerdo	7	20%
Completamente de acuerdo	9	26%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Gráfico 30

Opinión de la orientación estratégica de la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 35

➤ **METAS Y OBJETIVOS:**

Tabla 31

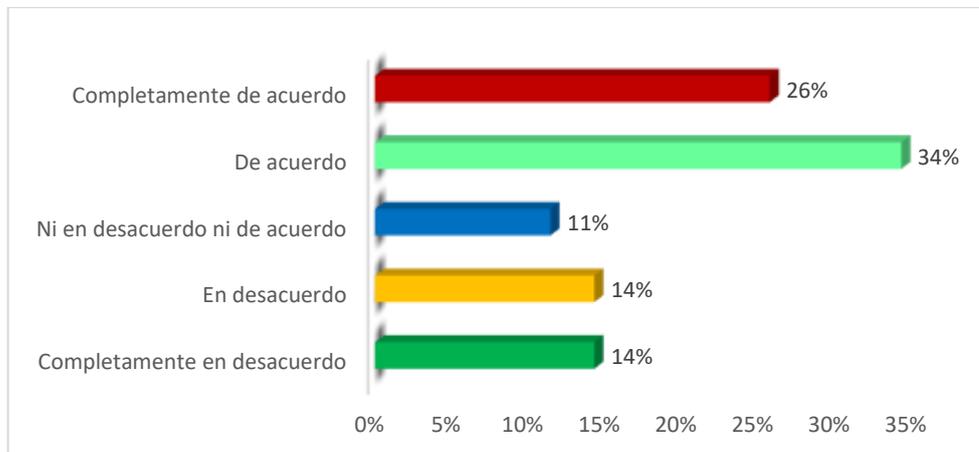
Opiniones de metas por los líderes y directores de la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	5	14%
En desacuerdo	5	14%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	4	11%
De acuerdo	12	34%
Completamente de acuerdo	9	26%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Gráfico 31

Opiniones de metas por los líderes y directores de la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 36

Tabla 32

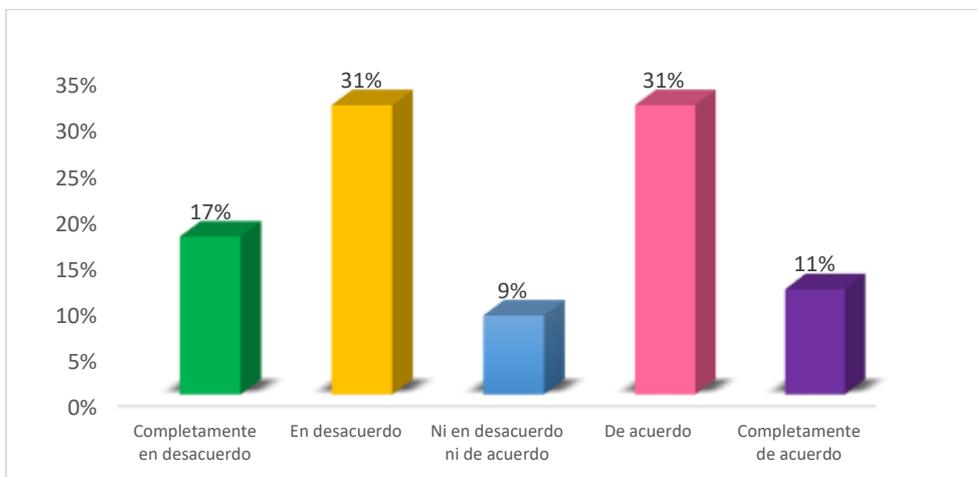
Opinión de objetivos conducidos por la dirección de la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	6	17%
En desacuerdo	11	31%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	9%
De acuerdo	11	31%
Completamente de acuerdo	4	11%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Grafico 32

Opinión de objetivos conducidos por la dirección de la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 37

Tabla 33

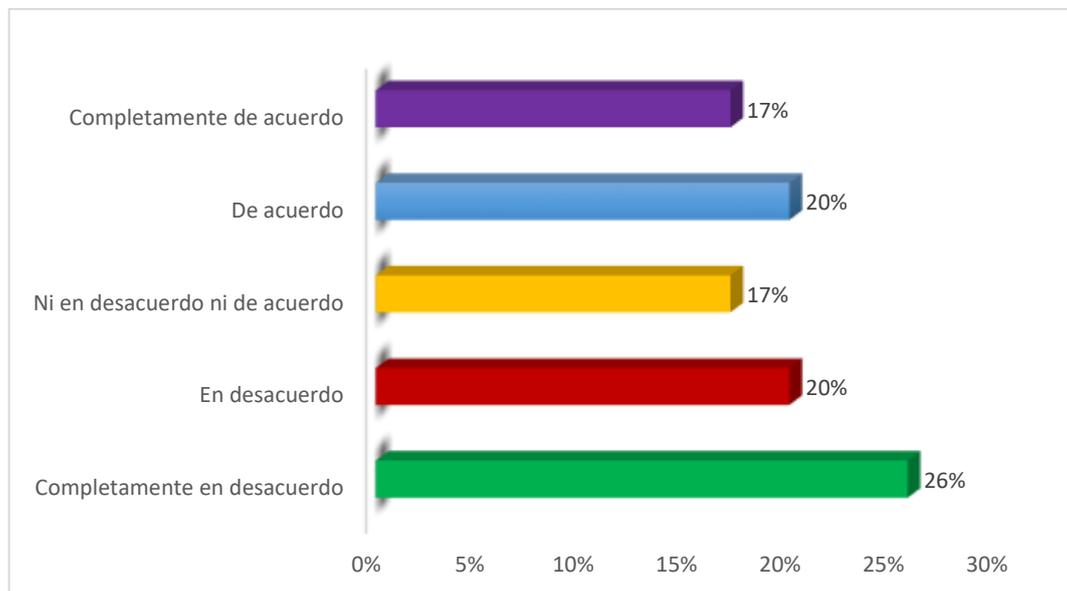
Opinión de comparación de los objetivos con el progreso de los trabajadores de la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	9	26%
En desacuerdo	7	20%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	6	17%
De acuerdo	7	20%
Completamente de acuerdo	6	17%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Gráfico 33

Opinión de comparación de los objetivos con el progreso de los trabajadores de la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 38

➤ **VISIÓN:**

Tabla 34

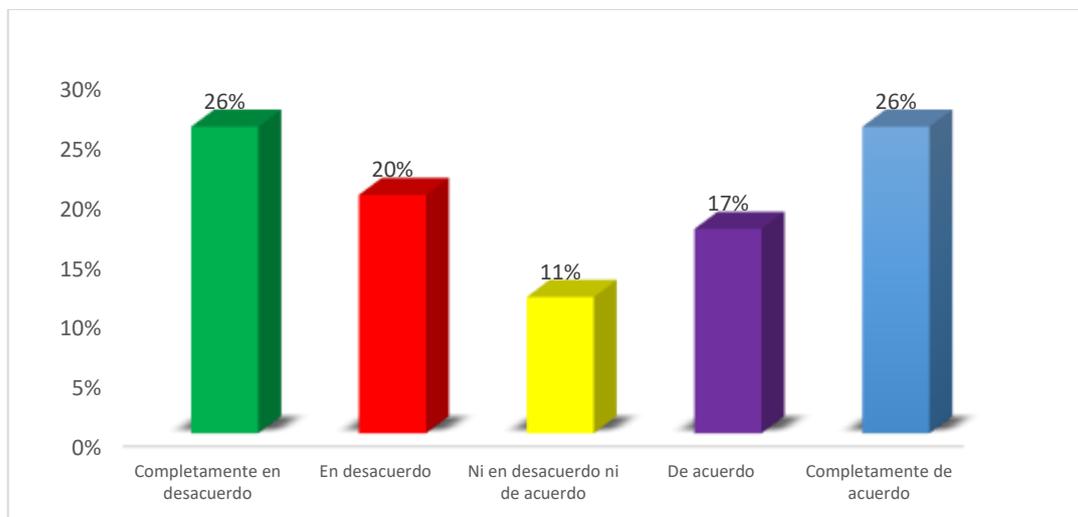
Opinión de visión compartida con la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	9	26%
En desacuerdo	7	20%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	4	11%
De acuerdo	6	17%
Completamente de acuerdo	9	26%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Gráfico 34

Opinión de visión compartida con la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 39

Tabla 35

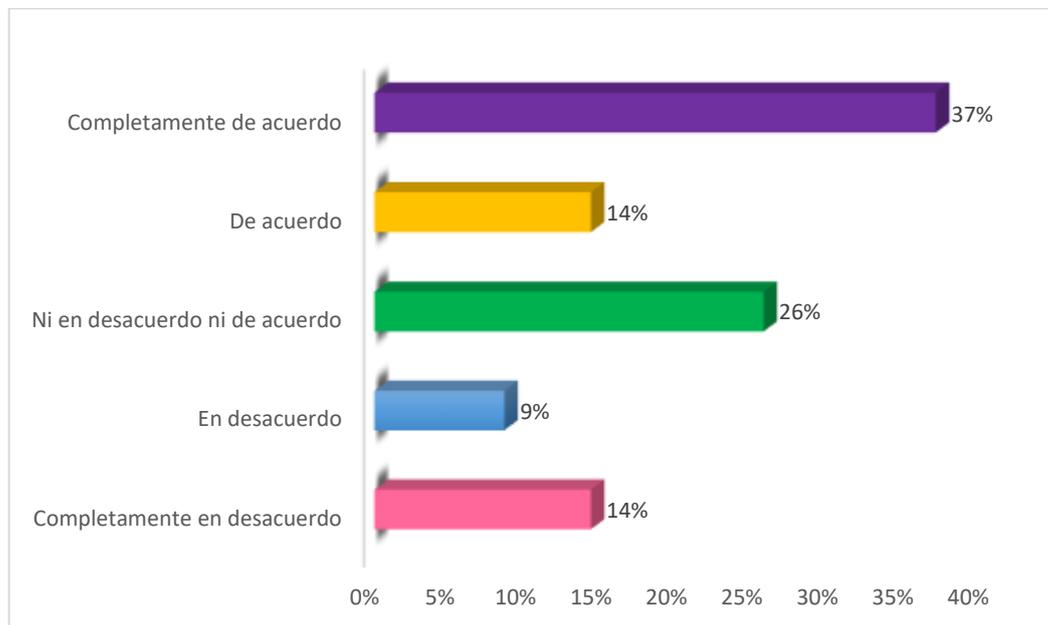
Niveles de perspectiva a largo plazo de los líderes y directores de la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	5	14%
En desacuerdo	3	9%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	9	26%
De acuerdo	5	14%
Completamente de acuerdo	13	37%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Gráfico 35

Opiniones de perspectiva a largo plazo de los líderes y directores de la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 40

Tabla 36

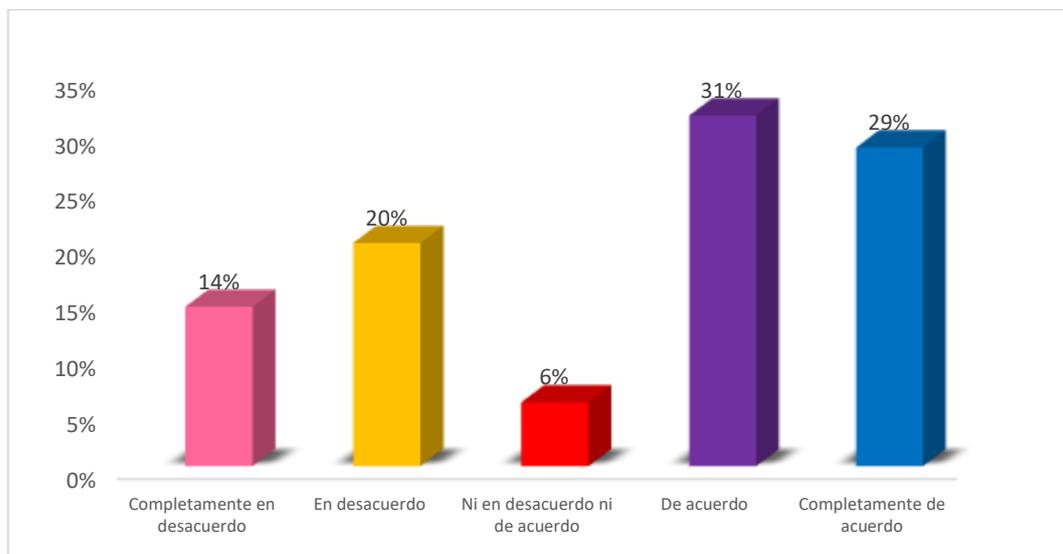
Opinión de motivación por la visión de la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.

	Trabajadores	%
Completamente en desacuerdo	5	14%
En desacuerdo	7	20%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	2	6%
De acuerdo	11	31%
Completamente de acuerdo	10	29%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Inversiones Villanueva S.A.C. y la Comercializadora y Servicios Trujillo S.A.C.

Gráfico 36

Opinión de motivación por la visión de la empresa de Inversiones Villanueva S.A.C.



Fuente: Tabla 41

ANEXO 6: GALERÍA FOTOGRÁFICA



“Difusión de Cambio Cultural del Sector Curtiembre de La Libertad”



“Líderes Regionales en la Difusión de Cambio Cultural “



“Difusión de Cultura de Innovación en el Sector Cuero y calzado”



“Asistentes Al Congreso Nacional Cuero y Calzado- Hotel Costa del Sol”



“Difusión de Cambio Cultural- Cultura Sostenible en Inversiones Villanueva SAC”



“Trabajadores de Inversiones Villanueva SAC participando reuniones productivas y trabajo en equipo”



“Reunión del Gerente con los Trabajadores de Inversiones Villanueva SAC”



“Participación de Trabajadores en Talleres Vivenciales”



“Liderazgo participativo en reuniones con líderes nacionales”



Charla motivacional “creatividad para el cambio” con Liliana Galván