

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



**RESISTENCIA AL CAMBIO Y SU
INFLUENCIA EN LA IDENTIFICACIÓN
INSTITUCIONAL DEL PERSONAL DE
LA CMAC CUSCO S.A. – AGENCIA
TACNA, EN EL AÑO 2013**

TESIS

Presentada por:

ING. MARÍA ISABEL APAZA CHAMBILLA

Para optar al Grado Académico de:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TACNA - PERÚ

2015

AGRADECIMIENTOS:

A mis padres por su apoyo y enseñanza incondicional, quienes han sido una guía y un ejemplo.

DEDICATORIA:

A mis padres,

A mis hermanos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|----|
| AGRADECIMIENTOS | |
| DEDICATORIA | |
| RESUMEN | 6 |
| ABSTRACT | 7 |
| INTRODUCCIÓN | 8 |
| CAPÍTULO I | 9 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 9 |
| 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA | 9 |
| 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 12 |
| 1.2.1. Problema general | 12 |
| 1.2.2. Problemas específicos | 12 |
| 1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 12 |
| 1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 14 |
| 1.4.1. Objetivo general | 14 |
| 1.4.2. Objetivos específicos | 15 |
| 1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES | 15 |
| CAPÍTULO II | 16 |
| MARCO TEÓRICO | 16 |
| 2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO | 16 |
| 2.2. LA RESISTENCIA AL CAMBIO | 19 |
| 2.2.1. Definición de comportamiento organizacional | 19 |
| 2.2.2. Modelos de comportamiento organizacional | 21 |
| 2.2.3. Definición de cambio | 23 |
| 2.2.4. Definición y fuentes del cambio organizacional | 24 |
| 2.2.5. Causas de la resistencia al cambio organizacional | 27 |
| 2.2.6. Manejo de la resistencia al cambio | 30 |
| 2.2.7. Tácticas para tratar la resistencia al cambio | 34 |
| 2.3. LA IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL | 35 |
| 2.3.1. Antecedentes teóricos | 35 |
| 2.3.2. Definición de identificación institucional | 37 |
| 2.3.3. Pautas para mejorar la identificación institucional | 38 |
| 2.3.4. Concurrencia de intereses del trabajador y de la empresa | 40 |
| 2.3.5. Indicadores de la identificación institucional | 41 |

| | |
|--|----|
| 2.3.6. ¿Personal identificado o personal comprometido? | 42 |
| 2.4. CAJA MUNICIPALIDAD DE AHORRO Y CRÉDITO CUSCO S.A. 46 | |
| 2.4.1. Antecedentes..... | 46 |
| 2.4.2. Visión, misión y principios..... | 47 |
| CAPÍTULO III..... | 49 |
| MARCO METODOLÓGICO..... | 49 |
| 3.1. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN..... | 49 |
| 3.1.1. Hipótesis general..... | 49 |
| 3.1.2. Hipótesis específicas..... | 49 |
| 3.2. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 50 |
| 3.2.1. Tipo de investigación..... | 50 |
| 3.2.2. Diseño de investigación..... | 50 |
| 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA..... | 50 |
| 3.3.1. Población..... | 50 |
| 3.3.2. Muestra..... | 51 |
| 3.4. VARIABLES Y DIMENSIONES..... | 51 |
| 3.4.1. Variable independiente: Resistencia al cambio..... | 51 |
| 3.4.2. Variable dependiente: Identificación institucional..... | 51 |
| 3.5. INSTRUMENTOS Y FUENTES DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS | 53 |
| 3.6. PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS..... | 53 |
| CAPÍTULO IV..... | 54 |
| ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS..... | 54 |
| 4.1. CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS y ESCALA DE VALORACIÓN..... | 54 |
| 4.2. RESULTADOS: RESISTENCIA AL CAMBIO..... | 57 |
| 4.2.1. Análisis por dimensión..... | 57 |
| 4.2.2. Análisis general..... | 68 |
| 4.3. RESULTADOS: IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL..... | 71 |
| 4.3.1. Análisis por dimensión..... | 71 |
| 4.3.2. Análisis general..... | 77 |
| 4.4. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS..... | 79 |
| 4.4.1. Comprobación de hipótesis específicas..... | 79 |
| 4.4.2. Comprobación de hipótesis general..... | 83 |
| CONCLUSIONES..... | 85 |

| | |
|-------------------|----|
| SUGERENCIAS..... | 86 |
| REFERENCIAS | 87 |
| ANEXOS..... | 92 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla n° 01: MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL | 23 |
| Tabla n° 02: LAS FUERZAS EXTERNAS E INTERNAS PARA EL CAMBIO | 26 |
| Tabla n° 03: DEFINICIONES DE IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL | 38 |
| Tabla n° 04: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES | 52 |
| Tabla n° 05: DIMENSIÓN – ÍTEM: RESISTENCIA AL CAMBIO | 55 |
| Tabla n° 06: DIMENSIÓN – ÍTEM: IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL | 55 |
| Tabla n° 07: ESCALA DE VALORACIÓN: RESISTENCIA AL CAMBIO | 56 |
| Tabla n° 08: ESCALA DE VALORACIÓN: IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL | 56 |
| Tabla n° 09: ALPHA DE CRONBACH: RESISTENCIA AL CAMBIO | 56 |
| Tabla n° 10: ALPHA DE CRONBACH: IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL | 57 |
| Tabla n° 11: FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL SABER/CONOCER | 57 |
| Tabla n° 12: FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL HACER | 60 |
| Tabla n° 13: FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL QUERER/SENTIR/DESEAR | 62 |
| Tabla n° 14: FACTORES ORGANIZACIONALES GLOBALES | 64 |
| Tabla n° 15: FACTORES ORGANIZACIONALES ASOCIADOS AL PROYECTO DE CAMBIO | 66 |
| Tabla n° 16: RESISTENCIA AL CAMBIO | 68 |
| Tabla n° 17: CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD | 71 |
| Tabla n° 18: COMPROMISO | 73 |
| Tabla n° 19: REALIZACIÓN | 75 |
| Tabla n° 20: IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL | 77 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura n° 01: FUENTES DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO | 14 |
| Figura n° 02: FUENTES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL | 25 |
| Figura n° 03: FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL SABER/CONOCER | 59 |
| Figura n° 04: FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL HACER | 61 |
| Figura n° 05: FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL QUERER/SENTIR/DESEAR | 63 |
| Figura n° 06: FACTORES ORGANIZACIONALES GLOBALES | 65 |
| Figura n° 07: FACTORES ORGANIZACIONALES ASOCIADOS AL PROYECTO DE CAMBIO | 67 |
| Figura n° 08: RESISTENCIA AL CAMBIO (por área) | 69 |
| Figura n° 09: RESISTENCIA AL CAMBIO (por dimensión) | 70 |
| Figura n° 10: CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD | 72 |
| Figura n° 11: COMPROMISO | 74 |
| Figura n° 12: REALIZACIÓN | 76 |
| Figura n° 13: IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL (por área) | 78 |
| Figura n° 14: IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL (por dimensión) | 79 |

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal el determinar la influencia del nivel de resistencia al cambio sobre la identificación institucional del personal de la CMAC Cusco S.A. – Agencia Tacna para mejorar el servicio al cliente. La misma abarcó a sus 40 trabajadores, tanto del Área de Operaciones y Área de Créditos. Se encontró que existe una influencia del nivel de resistencia al cambio sobre la identificación institucional del personal.

Se encontró que los trabajadores perciben que existiría un nivel bajo de resistencia ante posibles entornos de cambio en la organización; siendo los “Factores asociados al saber/conocer” los que afectarían menos y los “Factores organizacionales asociados al proyecto de cambio” los que afectarían más. También se encontró que el personal considera que se encuentra muy identificado con su entidad; siendo la “Realización” la dimensión más destacada, y el “Compromiso” el aspecto a fortalecer.

Por último, existe una relación significativa entre las dimensiones del nivel de resistencia al cambio y las dimensiones de la identificación institucional del personal.

ABSTRACT

The present work of investigation had as principal aim determine the influence of the level of resistance to the change on the institutional identification of the personnel of the CMAC Cusco S.A. - Agency Tacna. The same one included his 40 workers, so much of the Area of Operations and Credit area. One thought that there exists an influence of the level of resistance to the change on the institutional identification of the personnel.

One thought that the workers perceive that a low level would exist of resistance before possible environments of change in the organization; being the " Factors associated on having known / known " those who would affect less and the " Factors organizacionales associated with the project of change " those who would concern more. Also one thought that the personnel thinks that it is very identified by his entity; being the "Accomplishment" the most out-standing dimension, and the "Commitment" the aspect to strengthen.

Finally, a significant relation exists between the dimensions of the level of resistance to the change and the dimensions of the institutional identification of the personnel.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación científica presentó como objetivo principal determinar la influencia del nivel de resistencia al cambio sobre la identificación institucional del personal de la CMAC Cusco S.A. – Agencia Tacna, en el año 2013, para mejorar el servicio al cliente.

Uno de los problemas principales que atraviesan las organizaciones, guardan relación con desarrollar formas de motivar al personal para que pongan más empeño en sus labores y aumentar la satisfacción e interés en el trabajo.

El capítulo I abarcó el desarrollo del problema a investigar, determinado los objetivos centrales y específicos, la justificación del tema y el ámbito de trabajo. En el capítulo II se desarrolló el marco teórico de las variables analizadas, tanto de la resistencia al cambio como la de identificación institucional; para lo cual, se analizan teorías, enfoques, modelos, otros.

En el capítulo III se desarrolló del marco metodológico de la investigación, centrandó la atención en las hipótesis del trabajo, el tipo y diseño de la investigación, los indicadores de las variables, la población y la muestra investigada, fuentes de información y el procesamiento y técnicas de recolección de datos.

Por último, el capítulo IV implicó el análisis e interpretación de los resultados encontrados; la comprobación de las hipótesis definidas, las conclusiones y sugerencias alcanzadas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La función administrativa de la dirección se entiende como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a los objetivos de la organización; para esto, es necesario que se den condiciones internas y externas, las condiciones internas se refieren a acontecimientos que ocurren dentro del trabajador, en especial el recuerdo y la activación de los conocimientos previos, en cambio las condiciones externas se refieren a sucesos del ambiente; pero tanto, el uno como el otro, incitarán a una

respuesta natural del individuo, tomando una posición definida frente a cualquier hecho, ello se relaciona con la resistencia al cambio.

Los cambios se están produciendo, y es necesario adaptarse para que las empresas sobrevivan o se hagan más competitivas; pero también sucede que algunas entidades no se deciden a hacer cambios hasta que denotan malos resultados. La adaptación a acontecimientos externos puede dar lugar a reticencias y tensiones, por ende se debe hacer un reajuste interno y dar lugar a objeciones por parte de las personas que se tienen que someter a estos cambios, a quienes les cuesta adaptarse y por consiguiente negarse a colaborar.

Es conocido que algunos trabajadores muestran una actitud de indiferencia frente a las demandas de la organización que los acoge, los mismos que se ponen de manifiesto en su actuar cotidiano. Caracterizando su accionar en actitudes de desinterés, poca receptividad, rechazo a la estructura organizacional, pasividad, indiferencia al cambio, entre otros.

En la actualidad, uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas es encontrar la manera de motivar al personal para que pongan más empeño en sus labores y aumentar la satisfacción e interés en el trabajo; puesto que las personas tienden a no aceptar un trabajo aburrido y cansado, por muy buen sueldo que les ofrezcan; ante ello, las empresas están obligadas a proporcionar trabajos más significativos, la cual es una manera de lograr un buen rendimiento y que el personal se sienta contento e interesado con el trabajo que desempeña.

En base a la experiencia laboral en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Cusco S.A. – Agencia Tacna, se precisa que existen niveles

preocupantes de desmotivación o disconformidad y de **resistencia a los cambios del entorno**; los cuales se resumen en dos aspectos:

- El personal del Área de Operaciones (Auxiliares de Operaciones) ve con recelo que los Analistas de Créditos y hasta Ejecutivos de Negocios, tienen mejores remuneraciones y mejor trato; consideración, además la existencia de algunas facilidades para realizar mejor la línea de carrera.
- En el Área de Negocios o Créditos existe desmotivación, puesto que la responsabilidad del trabajo implica la existencia de un estrés constante, presión y solo resultados, que consideran no va de la mano con el actual nivel remunerativo.

Complementando lo anterior, existe una problemática relacionada con **la identificación institucional**, ello se ve reflejado en la existencia de una tasa alta de rotación del personal; es decir, la “fuga de personal” es constante, bien por renuncia o por rescindirles los contratos; de forma más específica se precisa:

- El personal con frecuencia está a la expectativa de ofertas de trabajo, ya sea a través de medios impresos o electrónicos, cumplen estrictamente el horario de trabajo y lo exceden cuando el jefe se los propone.
- Aunque conocen y manejan la calidad tienden a no agregar valor al proceso, salvo que se les exija, pues su tarea consiste en dar respuesta a los requerimientos tal y como se le señalan.
- Son trabajadores promedio, destacan por la exactitud de su trabajo y la constancia, pero pocas veces por el impulso a los cambios y a las mejoras.

Dicha problemática institucional, afín a la gestión del recurso humano, detalla el trabajo de investigación que se pretende desarrollar, buscando proponer una alternativa a la resistencia al cambio personal e

institucional, tendiente a la mejora de la identificación del personal para con la institución.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la influencia del nivel de resistencia al cambio sobre la identificación institucional del personal de la CMAC Cusco S.A. – Agencia Tacna?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿Cuál es el nivel de resistencia al cambio que caracteriza al personal de la CMAC Cusco S.A. – Agencia Tacna?
- b) ¿Cuál es el nivel de identificación institucional que caracteriza al personal de la CMAC Cusco S.A. – Agencia Tacna?
- c) ¿Cuál es la relación entre las dimensiones del nivel de resistencia al cambio y las dimensiones de la identificación institucional del personal de la CMAC Cusco S.A. – Agencia Tacna?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El mundo de hoy se mueve a una velocidad tan rápida, que muchos cambios nos pueden resultar imperceptibles. Las empresas continuamente apuestan por nuevas alternativas que les permitan

mantenerse en el mercado, con una rentabilidad sostenida a largo plazo. Los altos niveles de competitividad que enfrentan las empresas, dadas las múltiples razones existentes como el desarrollo tecnológico, los estándares de calidad, el crecimiento de la oferta y demanda, los acuerdos globales y las altas exigencias de parte de los consumidores, han hecho del trajinar empresarial un accionar imparabile.

Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones, quienes no se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al futuro de la propia organización.

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio, porque no saben lo que va a pasar. A razón de que lo nuevo no es algo definido, por lo tanto, una forma de defenderse de lo desconocido es aferrándose a lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto para que las personas se comprometan, estas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo. El cambio ocurre a través de las personas; para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

La resistencia al cambio ocurre por diversas razones. Algunas se identifican con las personas y otras incluyen la naturaleza y estructura de las organizaciones. Trae como consecuencia resistencia individual y resistencia organizacional, tal como se muestra en la figura N° 01.

FIGURA N° 01

FUENTES DE RESISTENCIA AL CAMBIO



FUENTE: Dorta, A. (2011). Resistencia al Cambio

El presente trabajo de investigación se justifica, puesto que se pretende en la CMAC Cusco S.A. – Agencia Tacna, analizar si su personal está propenso a adaptarse a los procesos de cambio, y para ello, es prioritario que la Alta Dirección de la entidad pueda absorber los 93 cambios, muy particularmente, que sus recursos humanos comprendan 9 su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño, teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio, de esta forma mejor el servicio al cliente.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Determinar la influencia del nivel de resistencia al cambio sobre la identificación institucional del personal de la CMAC Cusco S.A. – Agencia Tacna.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Analizar el nivel de resistencia al cambio que caracteriza al personal de la CMAC Cusco S.A. – Agencia Tacna.
- b) Determinar el nivel de identificación institucional que caracteriza al personal de la CMAC Cusco S.A. – Agencia Tacna.
- c) Determinar la relación entre las dimensiones del nivel de resistencia al cambio y las dimensiones de la identificación institucional del personal de la CMAC Cusco S.A. – Agencia Tacna.

1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES

El alcance del presente trabajo de investigación abarcó al personal administrativo de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. – Agencia Tacna. La principal limitación estuvo relacionada con el acceso a bibliografía más actualizada.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Después de revisar diversa referencias bibliográficas, afín a la temática investigada, se destacan las siguientes:

- a) En la investigación denominada “**Cambio organizacional en las empresas tabasqueñas**”, el objetivo fue conocer, si las empresas en Tabasco (México) están tomando algunas medidas para enfrentar el cambio exigido por el esquema globalizador de la economía. Sus resultados fueron que las empresas tabasqueñas están conscientes de que el cambio provocado por la globalización

demanda la instrumentación de estrategias organizacionales; sin embargo, las enfocan principalmente a la adquisición y uso de tecnología y recursos materiales, y hacen de lado el elemento fundamental de las organizaciones: el humano. Son las empresas grandes (de 200 a 299 empleados) las que luchan más por sobrevivir y buscan más medidas que las apoyen al respecto; sin embargo, no sacrifican al personal en los recortes. Por último, el establecimiento de planes a largo plazo es una estrategia que no se considera dentro de las prioridades de las empresas, lo que es muy natural, dada nuestra cultura “cortoplacista” (García y Macías, 2001).

b) En la investigación denominada **“Análisis de la resistencia al cambio en un supermercado”**, cuyo objetivo ha sido analizar la relación entre la resistencia al cambio y algunas variables sociodemográficas y organizacionales en un supermercado, midiendo el grado de correlación positiva entre los factores del cuestionario. Se concluye que existe relación de dependencia entre la edad y la disposición al cambio, no así para las demás variables sociodemográficas y organizacionales. Por otra parte, se advierte una correlación positiva media entre la disposición al cambio y uso de recursos disponibles, y correlaciones no significativas entre satisfacción actual con disposición al cambio y uso de recursos disponibles (Alemán y Böhr, 2004).

c) En la investigación denominada **“La cultura organizacional y la identificación institucional en la escuela de administración”**, el objetivo fue Determinar la cultura organizacional de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad Nacional de Tumbes y proponer un modelo de Cultura Organizacional que permita la identificación institucional. Los

autores arribaron a la siguiente conclusión: La cultura organizacional es definida como "Una suma determinada de valores y normas que son compartidos por los miembros de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros" (Rodríguez e Ynfante, 2011).

d) En la investigación denominada "**Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública**"; cuyo objetivo fue conocer el compromiso de los trabajadores para con la organización donde laboran y la relación entre el compromiso organizacional y las variables demográficas. Los resultados muestran que un importante porcentaje de trabajadores tienen una actitud favorable hacia el compromiso organizacional; sin embargo, hay un porcentaje de trabajadores que merecen atención por cuanto su compromiso con la organización es baja.

La relación del compromiso organizacional con algunas variables demográficas (sexo, estado civil y grado de estudios alcanzado), se encontró que no arrojan significancia estadística.

Asimismo, un análisis de los factores de compromiso organizacional conduce a afirmar que existe asociación con algunas variables organizacionales:

- Existe asociación entre la satisfacción general con el trabajo con compromiso afectivo, con sentimiento de permanencia y jerarquía del puesto.

- Existe asociación entre compromiso con el trabajo con compromiso afectivo y sentimiento de permanencia.
- Existe asociación entre compromiso afectivo con sentimiento de permanencia con jerarquía del puesto.
- Existe asociación entre satisfacción general con el trabajo con compromiso de conveniencia, y entre compromiso con el trabajo con compromiso de conveniencia pero negativa (Loli, A. 2007).

2.2. LA RESISTENCIA AL CAMBIO

2.2.1. Definición de comportamiento organizacional

El estudio del comportamiento organizacional abarca ***“En qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente al comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello, la eficacia en las actividades de la empresa”*** (Quintero, 2003).

“Es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa”. (Davis y Newstrom, 1999)

Es ***“El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización”.*** (Robbins, 2008)

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto, nunca antes pensado por los gerentes y que hoy

constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

El comportamiento organizacional es una disciplina que logra reunir aportaciones de diversas disciplinas como la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras. El estudio del comportamiento organizacional considera variables dependientes e independientes, tales como:

- a) Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:
 - **Productividad:** La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
 - **Ausentismo:** Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas, porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
 - **Satisfacción en el trabajo:** Que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.
- b) Las variables independientes que afectan el comportamiento de las personas son:
 - **Variables del nivel individual:** Que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

- **Variables a nivel de grupo:** El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto. Por lo que esto representa un factor de estudio para las organizaciones.
- **Variable a nivel de sistemas de organización:** Los individuos y los grupos conformarán la entidad, en consecuencia los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

2.2.2. Modelos de comportamiento organizacional

Predecir el comportamiento futuro de los empleados es el objetivo del comportamiento organizacional. Los administradores tendrían la capacidad de predecir, cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas) (Gross, 2010).

Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito.

El modelo que un gerente sustenta, está formado por las suposiciones que éste tiene de las personas y por las interpretaciones que hace de las situaciones. A continuación se describen algunas características de los modelos del comportamiento organizacional, se tiene:

- a) Modelo autocrático:** Fue el modelo prevaleciente durante la Revolución Industrial. Se basa en el poder; los que controlan deben tener el poder para exigir. La gerencia se orienta a una autoridad oficial y formal, que se delega por derecho de jefatura a aquellos a quienes se aplica. La gerencia cree que sabe lo que hace y los empleados deben seguir sus órdenes. Los empleados deben ser persuadidos y presionados.
- b) Modelo de custodia:** Surge a partir del reconocimiento de los gerentes de los sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados frente al modelo autocrático. Abarca a programas de bienestar social para los empleados, con el objeto de brindarles seguridad. Se basa en los recursos económicos, necesarios para ofrecer todos los beneficios. Se genera dependencia del individuo a la organización. Se considera como algunas ventajas: Brinda satisfacción y seguridad a los trabajadores. Y como desventajas: No logra una motivación efectiva. Los trabajadores producen muy por debajo de sus capacidades y no están motivados para desarrollarlas a niveles más altos. Se sienten complacidos, pero no satisfechos.
- c) Modelo de apoyo:** Depende del liderazgo. A través de este, la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunto con los intereses de la organización. La orientación gerencial, es la de apoyo al empleado en su desempeño; su papel es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y ejecutar su trabajo. El resultado psicológico en los empleados es un sentimiento de participación y colaboración en las actividades de la organización.
- d) Modelo colegial:** Es una útil prolongación del modelo de apoyo. El término colegial o colegiado, alude a un grupo de personas con un propósito común. La respuesta de los empleados es la responsabilidad. El resultado psicológico es la autodisciplina. Este

modelo depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, teniendo como resultados que los colaboradores se sientan útiles y necesarios. La orientación administrativa se dirige al trabajo en equipo. La dirección funge como el entrenador a cargo de la creación de un equipo de gran calidad. La respuesta de los colaboradores a esta situación es la responsabilidad.

TABLA N° 01
MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

| MODELOS | AUTOCRÁTICO | DE CUSTODIA | DE APOYO | COLEGIAL |
|--------------------------|----------------------|--------------------------------|-------------------------|------------------------------|
| DEPENDE DE | Poder | Recursos económicos | Liderazgo | Sociedad y trabajo de equipo |
| ORIENTACIÓN GERENCIAL | Autoridad | Dinero | Apoyo | Trabajo en equipo |
| ORIENTACIÓN DEL EMPLEADO | Obediencia | Seguridad | Desempeño en el trabajo | Responsabilidad |
| RESULTADO PSICOLÓGICO | Dependencia del jefe | Dependencia de la organización | Participación | Autodisciplina |
| NECESIDADES DEL EMPLEADO | Subsistema | Mantenimiento | Autoestima | Autorrealización |
| RESULTADO DEL DESEMPEÑO | Mínimo | Cooperación pasiva | Impulsos despertados | Entusiasmo moderado |

FUENTE: IVANCEVICH y otros (2005)

2.2.3. Definición de cambio

“Es una observación empírica de diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizativa – la entidad puede ser el trabajo de un individuo, un grupo de trabajo, una estrategia organizativa, un programa, un producto o toda la organización–. Por tanto, cambio equivale a alteración o modificación” Van de Ven y Poole (1995).

El cambio es un *“Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior”* (Soto, 2001). Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello, que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc.

El ambiente en general que envuelve a las organizaciones está en continuo movimiento y es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia. Deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. Así, pues, para sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente. El cambio que se realice, afectará en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización.

“Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre este más alerta, más flexible y por eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento. En este cambio, como proceso de aprendizaje permanente, debe involucrarse la alta gerencia (Lorenzo, 2000).

2.2.4. Definición y fuentes del cambio organizacional

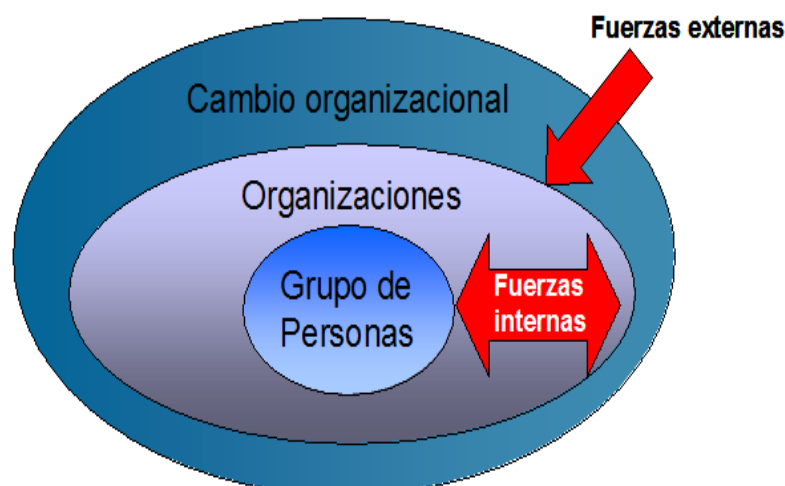
Cambio organizacional se define como *“La capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden*

estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional” (Reyes, s/f).

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- a) Internas:** Son aquellas que provienen dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
- b) Externas:** Son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

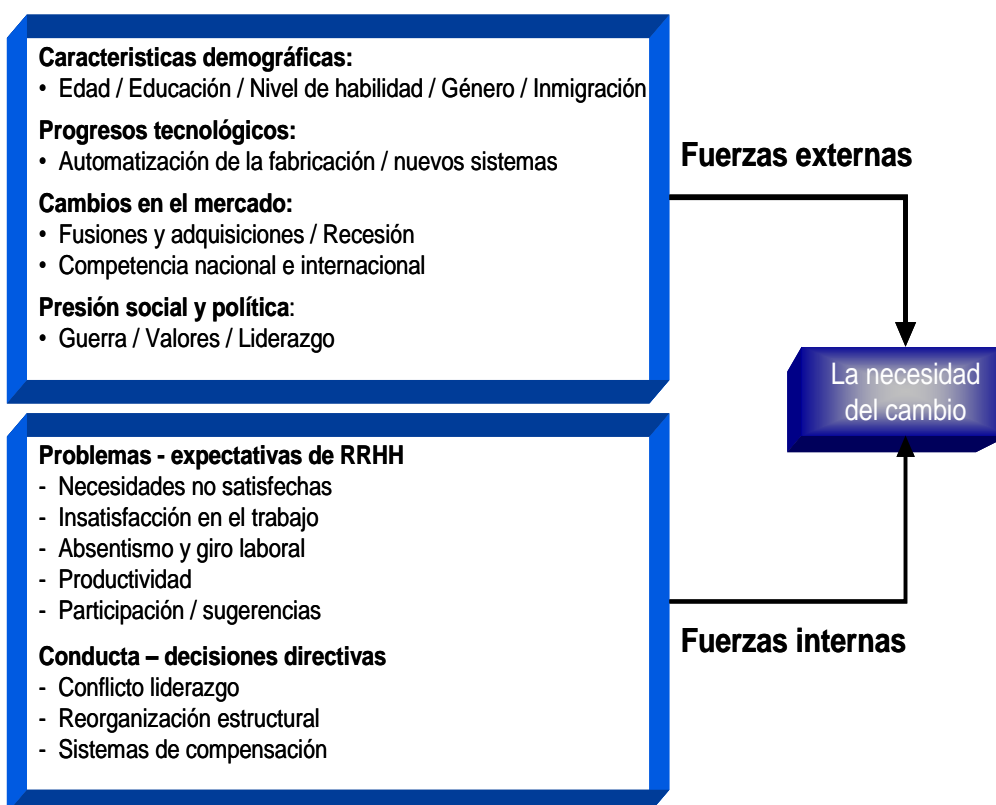
FIGURA N° 02
FUENTES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



FUENTE: Alejandro Reyes (S/F). Cambio Organizacional

Los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provecho financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse (resistencia al cambio), es por ello, que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

TABLA N° 02
LAS FUERZAS EXTERNAS E INTERNAS PARA EL CAMBIO



FUENTE: Alejandro Reyes (s/f). Cambio Organizacional.

Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y

capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional. La persona que lidera el cambio debe lograr que las personas puedan hacer mejor el trabajo, con menor esfuerzo y mayor satisfacción. La confianza es un requisito esencial para lograr un ambiente de trabajo agradable y de franca cooperación.

Un aspecto importante a considerar es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio. Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas. Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente.

2.2.5. Causas de la resistencia al cambio organizacional

Kurt Lewin, precisa tres causas comunes (Luperdi, 2007):

- a) Interés propio:** Definidas como las razones personales que afectan o alimentan el deseo de cambio. Aquí se ubica la motivación, la costumbre a desarrollar un proceso definido de trabajo y la capacitación.
- b) Cultura organizacional:** Entendido como la fuerza fundamental que guía la conducta de los trabajadores: A veces, se sienten amenazados cuando se trata de efectuar cambios radicales en la manera de hacer las cosas en determinadas actividades.
- c) Percepción de las metas y estrategias de la organización:** Los miembros de un equipo no entienden que se necesita una meta nueva (un cambio), porque no cuentan con la misma información que manejan sus directivos.

Lorenzo (2000) establece las siguientes causas:

a) Aspectos de orden cultural: Que pueden tener su origen en ideologías, tradiciones, relaciones sociales con grupos de referencia que sostienen ciertas ideas contrarias al cambio propuesto, bienestar económico, necesidades de la personalidad, condiciones de salud, etc. Se destacan las siguientes:

- Relacionadas con los valores y creencias culturales, como la escasa ética en el desempeño laboral, la ausencia de aspiraciones de subir en la escala social, la falta de disposición a aceptar innovaciones.
- Patrones de socialización, en los cuales, predomina el escaso fomento de las necesidades de logro, de autonomía personal así como, una confianza excesiva en las formas tradicionales de comportamiento.
- Las ideologías religiosas constituyen también, factores que se oponen al cambio, el fatalismo es otra fuente de resistencia, que tiene raíces culturales y que consiste en la creencia de que el individuo no puede hacer nada por modificar la dirección que tiene predestinada y hace que acepte en menor grado las innovaciones.
- El etnocentrismo cultural, contribuye a la resistencia al cambio en dos sentidos, primeramente en lo que se refiere al agente de cambio que proviene de una cultura diferente lo que puede considerarla como superior y sin darse cuenta, puede transmitir esta actitud en forma indirecta, produciendo así un rechazo del agente de cambio y en consecuencia del programa.

b) Aspectos de orden social: se tiene:

- La solidaridad del grupo, ya que cuando se han establecido obligaciones mutuas, recíprocas, o tareas interdependientes, en un grupo social se produce resistencia a los cambios o innovaciones que acentúan el individualismo.

- Cuando las expectativas acerca de la conducta de un grupo, son compartidas por otros grupos, éstas pueden dominar la conducta de aquel, y la resistencia surgiría si la influencia del grupo de referencia es fuerte, así mientras mayor es la amenaza que representa el cambio para un grupo, más activa será la oposición que despliega. En tal sentido el conformismo a las normas proveen, estabilidad y lineamientos que definen lo que unos individuos esperan de los otros.

Es por ello, que tiende a existir resistencia, cuando los cambios son incompatibles con las normas existentes en un sistema social, en este sentido, al agente de cambio le resulta indispensable conocer las necesidades que las normas resuelven para el grupo, en este proceso, el conflicto constituye un factor que puede ser, tanto favorable como desfavorable, ante los cambios.

- Finalmente, la crítica a conductas habituales del grupo, se evidencian cuando el agente de cambio critica las conductas habituales de un grupo mediante una estrategia de confrontación, señalando que conductas posteriores deberán reemplazar las primeras, esta situación genera resistencia. Pero cuando, se le presentan las ventajas y los aspectos atractivos del cambio que se intenta implementar, sin censurar las prácticas existentes, los resultados son diferentes.

c) Aspectos de orden organizacional: Dentro de las cuales están:

- Amenazas al poder y la influencia.
- La estructura organizacional, implica que el cambio o la innovación será exitoso, en la medida en que los patrones de autoridad, los canales de comunicación, la división del trabajo, las normas y los procedimientos, sean compatibles o que de alguna manera los apoyen.

La necesidad de cambiar se define en términos de la percepción del personal acerca de la necesidad que tiene la organización de

cambiar, la orientación hacia el cambio se define con base a la percepción que tiene el personal acerca de la disposición de la organización al cambio. El potencial para el cambio, es la percepción del personal acerca de la capacidad real de la organización para involucrarse en él, lo cual depende del grado de compromiso y de las experiencias en cambios organizacionales anteriores.

d) Aspectos de orden psicológicas: Se destacan las siguientes:

- La percepción selectiva y retención, pueden impedir que una persona, perciba que el status quo es inadecuado, por diferentes razones, la persona puede tener dificultad en captar los problemas que requieren de un cambio significativo o las soluciones de éste cuando se les ha identificado.
- La falta de claridad acerca de las conductas requeridas para la innovación puede constituir una fuente de resistencia en las primeras fases de implementación del cambio, también la información incompleta o inadecuada, inicialmente puede provocar percepciones diferentes de las conductas que se esperan acerca de determinado rol en el proceso de cambio.
- De igual manera los factores ligados a la personalidad como: la baja capacidad de empatía, alto nivel de dogmatismo, escasa habilidad de manejar abstracciones, fatalismo y la motivación al logro puede limitar la motivación por reexaminar, evaluar y considerar diversas alternativas de conducta.

2.2.6. Manejo de la resistencia al cambio

Las etapas que una organización atraviesa, cuando algo cambia nos da un "mapa" útil para transitar con una relativa serenidad el camino del cambio. Estas etapas son: (Robbins, 2004)

a) La negación: Se adopta una posición de que no es cierto que las

cosas hayan cambiado o que vayan a cambiar. En las organizaciones, es frecuente que algunos grupos – a veces los sindicatos, a veces los mandos medios - tiendan a quedarse estancados por un tiempo en esta etapa.

- b) La cólera:** Nos enojamos como una manera de lidiar con la realidad, en el momento en que ésta ya no puede seguir siendo negada. Cuando esto se da en las organizaciones, cobra muchísima relevancia todo lo que tiene que ver con proveer información abundante, frecuente y consistente.
- c) La negociación:** Esta es una etapa de regateo interno, en la cual, para poder asimilar la nueva situación, nos quejamos internamente (o también hacia fuera) sobre "si por lo menos", la nueva situación se hubiera dado de manera más benigna. Cuando esta etapa se da en las organizaciones, usualmente, las personas han empezado a asimilar el cambio y han iniciado algunos intentos de adaptación al nuevo sistema.
- d) El valle de la desesperanza transitoria (VDT):** La realidad se ha vuelto innegable. Ya no estamos enojados, hemos dejado de regatear y se da el fenómeno de que **transitoriamente** nos sentimos vacíos, sin energía ni entusiasmo, desalentados. Tanto a nivel personal como organizacional ponemos en duda nuestra propia competencia y nuestra autoestima es frágil en esta etapa. En el contexto organizacional esta es la etapa más difícil. Las personas están claras de que el nuevo sistema ha llegado para quedarse pero aún no lo manejan del todo, y tienen que lidiar con esta frustración. Por otra parte, saben que no pueden regresar al sistema antiguo.
- e) La aceptación y el crecimiento:** Finalmente, una vez que salimos de la depresión transitoria, llegamos a aceptar el cambio, empezamos a probar fuerzas de nuevo y descubrimos que hemos alcanzado un nuevo estado de cierta tranquilidad y conciliación

auténtica con nosotros mismos y que en el proceso hemos madurado y crecido, ya sea personal u organizacionalmente.

El proceso de cambio planeado en las organizaciones induce el Desarrollo Organizacional, como un enfoque moderno de la organización para enfatizar en el cambio de actitudes y de comportamiento de los sujetos que la conforman, en la cual, todos y cada uno de ellos debe estar dispuesto a participar de manera activa y consciente en la meta propuesta. El Desarrollo Organizacional es un proceso planificado, que promueve cambios de manera sistemática y organizada, proponiendo vías a seguir, en las fases de implementación, con la finalidad de minimizar la resistencia al cambio, aumentar la eficiencia y éxito en la organización, previendo las condiciones necesarias para generar el cambio y la disposición y compromiso de los miembros de la organización.

En cuanto a las Técnicas o Intervenciones del Desarrollo Organizacional para llevar a cabo el cambio. Robbins (2004), plantea las siguientes:

- a) Capacitación en sensibilidad (Capacitación de laboratorio, grupos de encuentro o grupos de capacitación):** Es un método para cambiar el comportamiento por medio de una interacción no estructurada del grupo, en el cual la reunión de miembros se realiza en un ambiente libre y abierto donde se analizan entre ellos, los procesos interactivos, dirigidos en forma relajada por un científico profesional del comportamiento, en este método, el grupo está orientado al proceso; es decir, aprender por medio de la observación y participación en lugar de recibir sólo instrucciones.
- b) Retroalimentación de encuestas:** Es un instrumento utilizado, para evaluar las actitudes que sustentan los miembros organizacionales, con la finalidad de identificar las discrepancias entre las percepciones de los miembros y para resolver estas

diferencias. Requiere de la participación de todos los miembros de la organización, llenar cuestionarios y realización entrevistas para determinar los temas considerados relevantes.

- c) Consultoría de proceso:** Esta técnica utiliza un consultor externo, que intenta ayudar al cliente a percibir, entender y actuar sobre las situaciones del proceso con las que tiene que tratar, parte del supuesto de que se puede mejorar la eficacia organizacional si se tratan los problemas interpersonales y si se hace énfasis en el compromiso. Está dirigida básicamente a la tarea, trabajando directamente con el cliente para diagnosticar conjuntamente los procesos que necesitan mejorarse, de ahí la importancia del trabajo en equipo para confrontar las dificultades para lograr objetivos y metas comunes.
- d) Construcción de equipos:** Utiliza actividades de grupos de mucha interacción para incrementar la confianza y franqueza entre los miembros del equipo, además se puede aplicar en el interior de los grupos o entre grupos, cuando las actividades son interdependientes, tiene como objetivo mejorar los esfuerzos de coordinación de los miembros para obtener un mejor desempeño del equipo, promover el comportamiento organizacional y fomentar una interacción efectiva entre los miembros a fin de realizar un trabajo significativamente productivo.
- e) Desarrollo entre grupos:** En esta técnica se trata de cambiar las actitudes, estereotipos y percepciones que tienen los grupos unos de otros, para solucionar problemas, para lo cual cada grupo se reúne para desarrollar listas de percepciones que tienen de sí mismos, del otro grupo y de cómo cree que el otro grupo lo percibe como individuo, al intercambiar las listas, se analizan las similitudes y diferencias con el objeto de clarificarlas y buscar las causas para finalmente lograr una fase de integración con la finalidad de,

trabajar para el desarrollo de soluciones que mejoren las relaciones intergrupales de la organización.

2.2.7. Tácticas para tratar la resistencia al cambio

Para vencer la resistencia al cambio, Robbins (1996), sugiere seis tácticas para usarse como agente de cambio, las cuales son:

- a) Facilitación y apoyo:** Que la organización ofrezca, constituye una gama de esfuerzos de apoyo para reducir la resistencia, haciendo uso de asesorías, terapias, capacitación en nuevas habilidades, beneficios sociales, aunque es costosa, lleva tiempo y su implantación no ofrece seguridad de éxito.
- b) Educación y comunicación:** La fuente de la resistencia radica en la desinformación o mala comunicación, ya que esta se puede lograr por medio de conversaciones persona a persona, memorando, presentaciones en grupos o informes.
- c) Participación:** Los individuos difícilmente se resisten a una decisión para el cambio en la que han participado, de ahí que los mismos tengan la habilidad para realizar, una contribución significativa, la participación puede reducir la resistencia en gran medida y obtener la disposición y el compromiso para aumentar la calidad de decisión al cambio.
- d) Negociación:** Consiste en intercambiar algo de valor por una reducción de la resistencia, ofrece algunas desventajas tales como, el chantaje por otros miembros de la organización.
- e) Manipulación y cooptación:** La manipulación se refiere a los intentos disimulados de ejercer influencia, lo cual se logra alterando y falseando los datos para aparecerlos más atractivos. La cooptación es una forma, tanto de manipulación como de participación, en la que se procura sobornar a los jefes o líderes dándoles un papel principal en la decisión del cambio, es susceptible al riesgo, ya que si la maniobra es descubierta la

credibilidad del agente de cambio puede derrumbarse y ocasionar efectos irreversibles.

- f) **Coerción:** Esta se logra mediante la aplicación de amenazas o fuerza directa sobre los que se resistan al cambio, generalmente se utilizan amenazas de transferencia, pérdidas de ascensos, evaluaciones negativas de desempeño etc.

2.3. LA IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

2.3.1. Antecedentes teóricos

A continuación se detallan algunas teorías relacionadas con la definición de la identificación institucional, se destaca:

- a) **Teorías de la identidad derivadas de la psicología:** Las teorías de la identidad personal de Erikson y Markus (citados por Ravasi & van Rekom, 2003), se enfocan en los esquemas individuales y estructuras de conocimiento que enfatizan, justifican y apoyan los auto-conceptos de los individuos.
- b) **Teoría de la identidad social:** La teoría de la identidad social de Tajfel y Turner, (1985), Ashforth y Mael, (1989), Brewer y Gardner, (1996) así como la *teoría de la auto-categorización* de Turner y otros (1987) se enfocan en la auto-categorización de los individuos como miembros de grupos. El propósito de la categorización social es el de proporcionar una manera de clasificar sistemáticamente a los otros y a situarse a uno mismo en el medio ambiente social. El vínculo entre individuos y el grupo o la propia organización de la que son parte es el campo u esfera de estudio de la teoría de la identidad social.
- c) **Interaccionismo simbólico y teoría de la identidad:** Desarrollado por Mead (1934) y Goffman (1959), que observan cómo la

identidad es construida en las interacciones sociales y preservada en las comparaciones e interrelaciones con otra gente. Una identidad única resulta de una compleja compilación de diferencias y similitudes. Se propone que nuestro sentido del yo se encuentra ampliamente basado en las percepciones de otros. Un campo relacionado de investigación denominado *la teoría del rol*, investiga cómo la gente asume una identidad en el curso de sus interacciones sociales.

- d) Análisis narrativo:** Desarrollado por Czarniawska (1997), donde considera a la antropología como un imperativo moral más que una garantía o salvaguarda metodológica. El imperativo es que *“Tenemos que escuchar las descripciones y explicaciones de otra gente, no porque ellos tengan accesos privilegiados a sus propios motivos, sino porque ellos son seres humanos como nosotros”*. Esto nos alerta a las formas en las cuales las historias que regulan nuestras vidas y nuestras sociedades son construidas y que puede generar ideas inusuales al traer a los estudios organizacionales más cerca de los estudios sobre cultura.
- e) Teoría institucional:** Los estudios en esta teoría frecuentemente regresan a las formulaciones de Meyer y Rowan (1977) sobre la perspectiva institucional (Glynn & Abzug, 2002). Las organizaciones por sí mismas, crean sus propias reglas institucionales. Estas funcionan entonces como mitos, los cuales ellas incorporan. Estas reglas crean una fuerte tendencia en las organizaciones a ser semejantes. Dicha semejanza provee a las organizaciones de legitimidad necesaria para operar y obtener recursos, estabilidad y mejorar su probabilidad de sobrevivencia (Meyer y Rowan, 1977).

2.3.2. Definición de identificación institucional

La identificación, entendida como el sentido de unidad y pertenencia de las personas a sus organizaciones (Ashforth y Mael, 1989; Mael y Ashforth, 1992; Mael y Ashforth, 2001), parece ofrecer muchas ventajas a las organizaciones. Una empresa que disponga de empleados altamente identificados podrá disfrutar de mayor compromiso y lealtad, sus miembros estarán más satisfechos, menos estresados y mostrarán mayor rendimiento (Topa y Morales, 2007).

Albert y Whetten (1985) conciben a la identidad organizacional como un conjunto de *afirmaciones* e historias persistentes acerca de la naturaleza única de la organización, otros. Gioia, et al. (1994) se refieren a la identidad organizacional como una *comprensión* común, trasladando la atención de lo que es explícitamente afirmado al conjunto de estructuras cognitivas compartidas de los miembros de la organización.

Hatch y Schultz (2000) de Pratt y Foreman (2000) y Pratt, (2003) traslapan lo que otros investigadores refieren como cultura, imagen, visión, misión, lógica dominante, identidad corporativa, identidad social, marca corporativa, reputación. En el siguiente cuadro, se resumen las conceptualizaciones y los autores de la identidad organizacional.

TABLA N° 03
DEFINICIONES DE IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

| Tipología de la identidad | Autor(es) |
|--|--|
| Central, distintiva y duradera, es decir, un conjunto de afirmaciones e historias persistentes acerca de la naturaleza única de la organización | Albert y Whetten (1985) |
| Una comprensión común, trasladando la atención de lo que es explícitamente afirmado al conjunto de estructuras cognitivas compartidas de los miembros de la organización | Gioia, et al., (1994) |
| Cultura, imagen, visión, misión, lógica dominante, identidad corporativa, marca corporativa, y reputación | Hatch y Schultz, (2000); Pratt y Foreman, (2000); Pratt, (2003). |
| Algo que las organizaciones "tienen": un rasgo, potencialmente un activo o un recurso | Fiol, (1991); Gioia, (1998) |
| Un proceso continuo, como algo que "ocurre" en las organizaciones y esta continuamente en desarrollo | Gioia, Schultz, & Corley, (2000); Hatch & Schultz, (2002). |
| Grado en que los miembros de una organización incorporan identidades organizacionales clave dentro de su identidad | Dutton, Dukerich & Harquail, (1994). |

FUENTE: Contreras y Hernández (2011). Antecedentes teóricos y niveles de análisis de la identidad organizacional.

2.3.3. Pautas para mejorar la identificación institucional

El deterioro del clima organizacional, la reducción de la productividad personal o corporativa y la ausencia de una identidad común, pueden ser las consecuencias más notorias del escaso compromiso de los trabajadores con la empresa, ello se complementa con algunas opiniones de expertos (Surdo, 1997):

- Los efectos del bajo sentido de identificación para con la organización son dos: Primero, la falta de motivación. El segundo y grandísimo es la disminución del profesionalismo del empleado. Gloria Lucia Gómez, Acegrasas.

- Una empresa donde la mayoría de personas tiene un bajo sentido de identificación nunca va a crecer, se va a quedar estancada y el ambiente interno sería terrible, pues se trabajaría con desánimo y desconfianza. Myriam González, Pilsbury de Colombia.
- Si no existe sentido de identificación, la gente y la compañía no pueden producir ni funcionar óptimamente, pues a la gente no le va a importar lo que suceda con la producción, no va a existir motivación en materia laboral y la gente va a trabajar únicamente por un salario. Yamile Piñeros, Propersa.

A continuación, se detallan algunas herramientas para mejorar el grado de identificación institucional:

- Aunque en algunas ocasiones, la identificación de los empleados hacia la empresa puedan estar deteriorados, siempre es posible optimizarlos ya sea a través de actividades de integración, capacitación o mejoramiento personal y profesional.
- La motivación no es solamente recreación, se puede ampliar al tema de la capacitación, pues es importante que en las empresas se dicten o promuevan cursos relacionados con el trabajo de cada empleado o también sobre actividades externas y cursos libres.
- El continuo mejoramiento del ambiente laboral y las integraciones de tipo familiar o laboral son mecanismos muy efectivos para aumentar el sentido de identificación en una organización.
- Las gerencias participativas son una buena alternativa, pues en este tipo de administración el empleado es escuchado y es considerado no solo como una persona que se dedica a ejecutar una tarea, sino también como un generador de ideas y una fuente de aportes para mejorar los procesos con base en la experiencia.

2.3.4. Concurrencia de intereses del trabajador y de la empresa

Los trabajadores compiten entre sí, por los mejores puestos, dentro y fuera de la empresa, para lo cual deben ofrecer mejores servicios, en tiempo, calidad y costos a sus propios clientes, que son quienes les dan oportunidad de trabajar (Echezarreta, 2007).

Cada trabajador debe esforzarse para orientar sus cualidades que les brinden acceso al empleo y al desarrollo, así como las empresas a través de sus políticas de personal tienden a la motivación individualizada y con capacitación constante, característica ésta última que se ha constituido en un factor decisivo para producir, incorporar y gestionar el denominado cambio tecnológico.

La instrucción, el aprendizaje, la capacidad de aprender, la predisposición a los cambios, la adaptabilidad, la creatividad y la inteligencia, se han constituido así en un componente que no solo no se consume ni se desgasta con la producción, sino que se acrecienta de modo exponencial con una administración adecuada, dentro de cada empresa y respecto de cada individuo.

Ninguna empresa con buenos resultados para el conjunto y para cada uno de los trabajadores, pudo haberlos alcanzado con un estado de conflicto que no estuviera en condiciones de superar. Parece ocioso aclarar que eso ocurrió siempre, ocurre ahora y seguirá siendo esencial en el futuro, desmintiendo una contradicción inevitable e irreconciliable de intereses entre individuos y empleadores, (conflicto que tampoco puede darse entre los productores de bienes o servicios y sus consumidores o usuarios).

Las técnicas modernas de administración de personal apuntan a la identificación del trabajador con un equipo que cada vez se diferencia más de la imagen de un patrón y un dependiente enfrentados en un reducido ámbito.

Esa tendencia implica una mayor participación de los integrantes de la comunidad laboral en la toma de decisiones como manera de garantizar la identificación y el apoyo en conjunto para el logro de los objetivos empresariales y permitir la realización de las aspiraciones individuales.

2.3.5. Indicadores de la identificación institucional

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998), precisa algunos factores que influyen en la identificación del personal con su entidad, tales como:

- a) Condiciones favorables de trabajo:** Cada organización debe esforzarse por crear un excelente clima, en donde el empleado sienta automotivación y se esfuerce por mejorar su trabajo y sus deseos de hacer las cosas bien. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar, permitirá un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.
- b) Satisfacción con el trabajo en sí:** Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando; de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.
- c) Satisfacción con el salario:** Se debe procurar que los empleados estén siempre bien remunerados, sintiendo que son recompensados por su excelente trabajo y que su bienestar, calidad de vida, estado de ánimo y rendimiento van en aumento proporcional a su salario.

- d) Sistemas de recompensas justas:** Se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. El sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.
- e) Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos:** Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incremento del estatus social de la persona.
- f) Compatibilidad entre la personalidad y el puesto:** Un alto acuerdo entre personalidad y ocupación, da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos.

2.3.6. ¿Personal identificado o personal comprometido?

El "compromiso" es observado como una manera incondicional de afrontar los retos que tanto los procesos como la administración exigen al capital humano, así como la máxima expresión del vínculo entre patronos y empleados. Parece no advertirse el verdadero significado de tan común palabra, lo que se traduce en una paradoja de la administración contemporánea (Socorro, 2003).

Es fácil percibir como se repite con insistencia la necesidad de poseer un personal "comprometido" con la empresa para alcanzar metas y objetivos. Usualmente es tema obligado en charlas, cursos y talleres destacar el "compromiso" como requisito indispensable en la formación de equipos de alto desempeño, organizaciones exitosas y óptimos modelos de gestión (HELLRIEGEL, 2004).

De acuerdo al diccionario español VOX la palabra "compromiso" significa, entre otras cosas, "obligación contraída, palabra dada, fe empeñada", es más, si hacemos un ejercicio simple de descomposición pareciera surgir la frase "con promesa".

Lo anterior nos lleva, entonces, a formularnos varias interrogantes: ¿Deseamos tener un personal que labore por una obligación contraída con la empresa? ¿Se trata de administrar personas que nos den su palabra para alcanzar el éxito? ¿Queremos que nuestra gente empeñe su fe para el logro de los objetivos de la organización? O, simplemente, que trabaje bien porque nos lo ha prometido antes y durante su contratación.

El "compromiso" surge de la antigua práctica (aún presente) del contrato psicológico con el empleado, orientado a crear fidelidad por "agradecimiento" y "dependencia" y no por cohesión e identificación. Es preocupante observar cómo se habla del compromiso sin detenerse un instante a observar lo que se está verdaderamente exigiendo al personal, lo que ello encierra en su contenido y, más aún, que se avale tal requisito como una práctica plausible en la gerencia actual.

Comprometerse es obligarse. Cuando el trabajo se realiza por obligación existe presión, desmotivación y es factible la ausencia de calidad. La respuesta no está en el compromiso, está en la identificación. Uno de los elementos más importantes atribuidos al liderazgo es precisamente que el líder logra tal identificación con sus seguidores que éstos le ofrecen lealtad y fidelidad prácticamente sin exigir otra cosa que no sea el beneficio mutuo, y éste principio es el que debe regir a las organizaciones.

Las personas no desean sentirse obligadas a realizar la tarea, el trabajo ya es bastante exigente como para que exista una sensación

adicional que comprometa al esfuerzo que se realiza, sin embargo, cuando el empleado está identificado con la tarea y con la entidad para quien la cumple, ésta le resulta placentera, la creatividad alcanza altos niveles y los resultados son superiores a los esperados.

Es fácil diferenciar a aquellos trabajadores que se sienten comprometidos o identificados con la empresa, aunque se trate de decir que en la práctica ambos términos significan lo mismo, he aquí algunas de las diferencias: Los trabajadores comprometidos están ante la expectativa de ofertas de trabajo, ya sea a través de medios impresos o electrónicos, cumplen estrictamente el horario de trabajo y lo exceden cuando el jefe se los propone.

Aunque conocen y manejan la calidad tienden a no agregar valor al proceso, salvo que se les exija, pues su tarea consiste en dar respuesta a los requerimientos tal y como se le señalan. No evitan el trabajo, pero no se ofrecen a hacerlo. Tienden a ofrecer expresiones en tercera persona cuando se refieren a la empresa donde trabajan, tratando de no vincularse con ella totalmente.

Destacan los errores, son capaces de percibirlos, pero no ofrecen soluciones. Son empleados promedio, destacan por la exactitud de su trabajo y la constancia, pero pocas veces por el impulso a los cambios y a las mejoras.

Los trabajadores identificados están en constante búsqueda de la calidad y de mejoras en los procesos, conocen y se involucran en todas aquellas áreas y actividades en donde puedan agregar valor. Piensan en el futuro y se sienten responsables de ayudar a construirlo.

El tiempo es un factor secundario, sin caer en la adicción por el trabajo, administran y controlan el tiempo de acuerdo a las prioridades. Observan los cambios como una forma de renovarse, por lo que si no observan su presencia lo promueven.

Los trabajadores identificados hablan de la empresa con sentido de propiedad, se observan como parte del equipo, fomentan el liderazgo y lo asumen de acuerdo al caso. Usualmente destacan porque van más allá de lo requerido, saben que el éxito de la empresa depende de la energía que se imprima a sus procesos.

Dicho en otras palabras, las personas comprometidas sienten que deben cumplir con su trabajo, internalizándolo como un sacrificio ineludible y necesario, saben que tienen que hacerlo porque no poseen otro recurso y ello es suficiente razón para cumplir con la tarea. Los empleados identificados con la empresa quieren relacionarse con el proceso, para ellos el trabajo no es una obligación sino un aporte, una manera de contribuir con el éxito.

Es muy común observar como las empresas hacen alarde de sus valores, misión y visión, exponiéndolas a sus clientes con la finalidad de expresar la orientación y la base moral que poseen.

Cuando el talento humano observa que tales declaraciones coinciden con sus expectativas, que no son solo un estandarte para impulsar las ventas, sino que en realidad existe una profunda convicción, éste suele compararlo con sus valores y sus metas, busca la coincidencia entre cada una de ellas y es allí precisamente donde nace la identificación.

En la medida que las organizaciones ofrezcan a su capital humano un equilibrio que logre el beneficio común el compromiso irá desapareciendo, las personas no se verán obligadas a realizar la tarea, ni se requerirá personal alguno que experimente ese sentimiento. Las empresas habrán de luchar porque el individuo más que comprometido se sienta identificado con ellas, las adopte de tal manera que realice su labor a gusto y con optimismo, sabiendo que en cada paso está agregando valor al proceso.

2.4. CAJA MUNICIPALIDAD DE AHORRO Y CRÉDITO CUSCO S.A.

2.4.1. Antecedentes

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. es una empresa pública con personería jurídica de derecho privado, que fue creada bajo el ámbito del Decreto Ley N° 23039 del 14 de mayo de 1980, con autorización de funcionamiento mediante Resolución S.B.S. N° 218-88 del 22 de marzo de 1988.

Inicia sus operaciones con los servicios de crédito prendario y contando, con la Asesoría Técnica de la GTZ, en el marco del convenio Perú-Alemania. Al segundo año de funcionamiento se le autorizó prestar los servicios de captación de ahorros del público y al tercer año el otorgamiento de créditos a la pequeña y microempresa y posteriormente otras modalidades de créditos.

En 1990, la CMAc Cusco S.A. obtiene autorización para operar y otorgar créditos no prendarios, cumpliendo de esta forma con los objetivos institucionales: fomentar la Pequeña y Microempresa,

constituyéndose desde entonces en líder en la atención de créditos PYMES.

En 1994, como resultado de una eficiente gestión la Caja Municipal Cusco adquiere el local ubicado en Portal Espinar N° 146, donde instala su Oficina Principal, dejando el anterior local para el funcionamiento de la Agencia Afligidos.

El propósito principal de la CMAC Cusco S.A. es apoyar a segmentos socioeconómicos que tienen acceso limitado a la banca tradicional, impulsando el desarrollo de la pequeña y microempresa, fomentando el ahorro en la población y otorgando créditos a las PYME, contribuyendo con la descentralización financiera y democratización del crédito.

2.4.2. Visión, misión y principios

- a) Visión:** Ser reconocidos por los clientes como la mejor opción financiera, brindando soluciones rápidas y cálidas.
- b) Misión:** Promovemos el desarrollo de nuestros clientes, a través de un servicio ágil y amigable con un espíritu innovador y humano, generando bienestar a los colaboradores y valor para los accionistas y la sociedad
- c) Principios:** La CMAC Cusco S.A., realiza sus operaciones bajo el ámbito del D.S. N° 157-90-EF, norma con rango de Ley de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la S.B.S., por las resoluciones y directivas de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP., y el Banco Central de Reserva del Perú, su Estatuto Social, Ley General de Sociedades y aplicando los principios de gestión:
 - Autonomía administrativa, económica y financiera.

- Tecnología crediticia orientada a la micro y pequeña empresa.
- Plena cobertura de costos.
- Orientación regional.
- Combatir la usura.
- Estrategia de desarrollo definida.
- Identificación del personal con la cultura organizacional.
- Fidelización del cliente a través de la calidad en el servicio.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Hipótesis general

Existe una influencia del nivel de resistencia al cambio sobre la identificación institucional del personal de la CMAC Cusco S.A. – Agencia Tacna.

3.1.2. Hipótesis específicas

- a)** El nivel de resistencia al cambio que caracteriza al personal de la CMAC Cusco S.A. – Agencia Tacna es alto.

- b) El nivel de identificación institucional que caracteriza al personal de la CMAC Cusco S.A. – Agencia Tacna es regular.
- c) Existe una relación significativa entre las dimensiones del nivel de resistencia al cambio y las dimensiones de la identificación institucional del personal de la CMAC Cusco S.A. – Agencia Tacna.

3.2. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es aplicada (se utilizaron modelos teóricos ya existentes), cuyas características son descriptivas y correlacionales.

3.2.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental (dado que se propone alguna **alternativa** de mejora), la recolección de la información fue de corte transversal (puesto que los datos se recabaron en un momento del tiempo).

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

La población de trabajadores que laboran en la Caja de Ahorro y Crédito del Cusco S.A. – Agencia Tacna es de 40 personas; distribuidos en el Área de Operaciones (12) y en el Área de Créditos (28).

3.3.2. Muestra

Dado que se trata de un número manejable de trabajadores que laboran en la Caja de Ahorro y Crédito del Cusco S.A. – Agencia Tacna; se optó por desarrollar un censo, es decir, se encuestaron a las 40 personas.

3.4. VARIABLES Y DIMENSIONES

3.4.1. Variable independiente: Resistencia al cambio

Dimensiones

- Factores individuales asociados al saber/conocer (implica los aspectos afines al conocimiento de las funciones laborales).
- Factores individuales asociados al hacer (implica los aspectos afines al desarrollo de las tareas encargadas).
- Factores individuales asociados al querer/sentir/desear (implica los aspectos afines a las expectativas con el desarrollo profesional en la entidad).
- Factores organizacionales globales (implica los aspectos afines al desarrollo organizacional).
- Factores organizacionales asociados al proyecto de cambio (implica los aspectos afines al compromiso de la alta dirección con el proceso de cambio).

3.4.2. Variable dependiente: Identificación institucional

Dimensiones

- Conocimiento de la entidad (implica el conocimiento del alineamiento estratégico institucional).

- Compromiso (implica el nivel de predisposición a hacer las labores encargadas en la entidad).
- Realización (implica el percibir que en la entidad se da una mejora personal y profesional).

TABLA N° 04
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

| VARIABLE | DIMENSIONES | ESCALA DE VALORACIÓN | ESCALA |
|--|---|--|---------|
| Independiente: Resistencia al cambio | - Factores individuales asociados al saber/conocer. | Muy alta, alta , regular, muy baja, muy baja | Ordinal |
| | - Factores individuales asociados al hacer. | Muy alta, alta , regular, muy baja, muy baja | Ordinal |
| | - Factores individuales asociados al querer/sentir/desear. | Muy alta, alta , regular, muy baja, muy baja | Ordinal |
| | - Factores organizacionales globales. | Muy alta, alta , regular, muy baja, muy baja | Ordinal |
| | - Factores organizacionales asociados al proyecto de cambio | Muy alta, alta , regular, muy baja, muy baja | Ordinal |
| Dependiente: Identificación Institucional | - Conocimiento de la entidad. | Muy alta, alta , regular, muy baja, muy baja | Ordinal |
| | - Compromiso. | Muy alta, alta , regular, muy baja, muy baja | Ordinal |
| | - Realización. | Muy alta, alta , regular, muy baja, muy baja | Ordinal |

FUENTE: Elaboración Propia

3.5. INSTRUMENTOS Y FUENTES DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Los instrumentos fueron confeccionados por el investigador en coordinación con el Asesor (quien fue el experto que validó dichos formatos) y la revisión bibliográfica respectiva; cuya confiabilidad se dio a través del estadístico Alpha de Cronbach. Se aplicaron dos instrumentos:

- Cuestionario para determinar el nivel de resistencia al cambio.
- Cuestionario para determinar el nivel de identificación institucional.

La fuente de información fue primaria (trabajador de la CMAC del Cusco S.A.). La elaboración del marco teórico se basó en fuentes bibliográficas, tanto escritas como de medios electrónicos.

3.6. PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

El procesamiento de los datos se hizo en base al software estadístico SPSS versión 20,0 en español; el respectivo análisis implicó las siguientes técnicas estadísticas:

- Tablas de frecuencias.
- Gráficos de barras.
- Diagramas de caja.
- Estadística descriptiva (media aritmética y desviación estándar).
- Prueba de Chi-cuadrado.
- Prueba de significancia “t” de Student.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS y ESCALA DE VALORACIÓN

Considerando el estadístico de Alpha de Cronbach (cuya valoración oscila entre 0 y 1), se determinó la confiabilidad de los instrumentos utilizados, que mientras más cercano al valor de 1 implica que el instrumento es más confiable (dispersión de respuestas baja). Para el análisis global de las variables, se elaboró una escala de valoración en base a la Escala de Likert.

A continuación se especifica la relación de cada ítem con su respectiva dimensión, para ambas variables, se tiene:

TABLA N° 05
DIMENSIÓN – ÍTEM: RESISTENCIA AL CAMBIO

| VARIABLE | DIMENSION | ÍTEM |
|------------------------------|---|--------------------|
| RESISTENCIA AL CAMBIO | Factores individuales asociados al saber/conocer | 01, 02, 03, 04, 05 |
| | Factores individuales asociados al hacer | 06, 07, 08, 09, 10 |
| | Factores individuales asociados al querer/sentir/desear | 11, 12, 13, 14, 15 |
| | Factores organizacionales globales | 16, 17, 18, 19, 20 |
| | Factores organizacionales asociados al proyecto de cambio | 21, 22, 23, 24, 25 |

FUENTE: Cuestionario de "Resistencia al cambio"

TABLA N° 06
DIMENSIÓN – ÍTEM: IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

| VARIABLE | DIMENSION | PREGUNTA |
|-------------------------------------|----------------------------|--------------------|
| IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL | Conocimiento de la entidad | 01, 02, 03, 04, 05 |
| | Compromiso | 06, 07, 08, 09, 10 |
| | Realización | 11, 12, 13, 14, 15 |

FUENTE: Cuestionario "Identificación institucional"

Se presenta una escala de valoración para el análisis total de la variable "Resistencia al cambio", por lo tanto, sus valores extremos oscilan entre 25 y 125 puntos. En lo que respecta a la variable "Identificación institucional", para su análisis global se han considerado 15 preguntas, por tanto, sus valores extremos oscilan entre 15 y 75 puntos; se tiene:

TABLA N° 07

ESCALA DE VALORACIÓN: RESISTENCIA AL CAMBIO

| NIVEL | INTERVALO |
|--------------------------------|------------------|
| Resistencia al cambio muy alta | 25 – 44 |
| Resistencia al cambio alta | 45 – 64 |
| Resistencia al cambio regular | 65 – 84 |
| Resistencia al cambio baja | 85 – 104 |
| Resistencia al cambio muy baja | 105 – 125 |

FUENTE: Cuestionario de "Resistencia al cambio"

TABLA N° 08

ESCALA DE VALORACIÓN: IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

| ESCALA | INTERVALO |
|---------------------------------------|------------------|
| Identificación institucional muy baja | 15 – 26 |
| Identificación institucional baja | 27 – 38 |
| Identificación institucional regular | 39 – 50 |
| Identificación institucional alta | 51 – 62 |
| Identificación institucional muy alta | 63 – 75 |

FUENTE: Cuestionario "Identificación institucional"

A través del software estadístico SPSS 20,0 se obtuvo el reporte de confiabilidad de los instrumentos aplicados; de donde:

TABLA N° 09

ALPHA DE CRONBACH: RESISTENCIA AL CAMBIO

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,892 | 25 |

FUENTE: Reporte del SPSS 20,0

El valor obtenido de 0,892 refleja que la fiabilidad del instrumento "Resistencia al cambio" es adecuada.

TABLA N° 10
ALPHA DE CRONBACH: IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,857 | 15 |

FUENTE: Reporte del SPSS 20,0

El valor obtenido de 0,857 representa que la fiabilidad del instrumento “Identificación institucional” es adecuada.

4.2. RESULTADOS: RESISTENCIA AL CAMBIO

4.2.1. Análisis por dimensión

TABLA N° 11
FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL SABER/CONOCER

Estadísticos descriptivos

| | N | Media | Desv. típ. |
|--|----|---------------|------------|
| Factores individuales asociados al saber/conocer | 40 | 4,2650 | ,39584 |

| FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL SABER/CONOCER | Media | Desv. típ. |
|---|-------------|------------|
| Considero que los jefes impulsarían el conocimiento teórico – práctico sobre el proceso de cambio. | 4,18 | ,501 |
| Considero que el personal tendería a trabajar en equipo. | 4,25 | ,588 |
| Considero que los jefes harían un adecuado manejo de los conflictos. | 4,22 | ,423 |
| Considero que existiría un alto nivel de comunicación entre el personal | 4,25 | ,588 |
| Considero que el personal estaría predispuesto a aprender y mejorar el hacer las tareas encargadas. | 4,43 | ,501 |

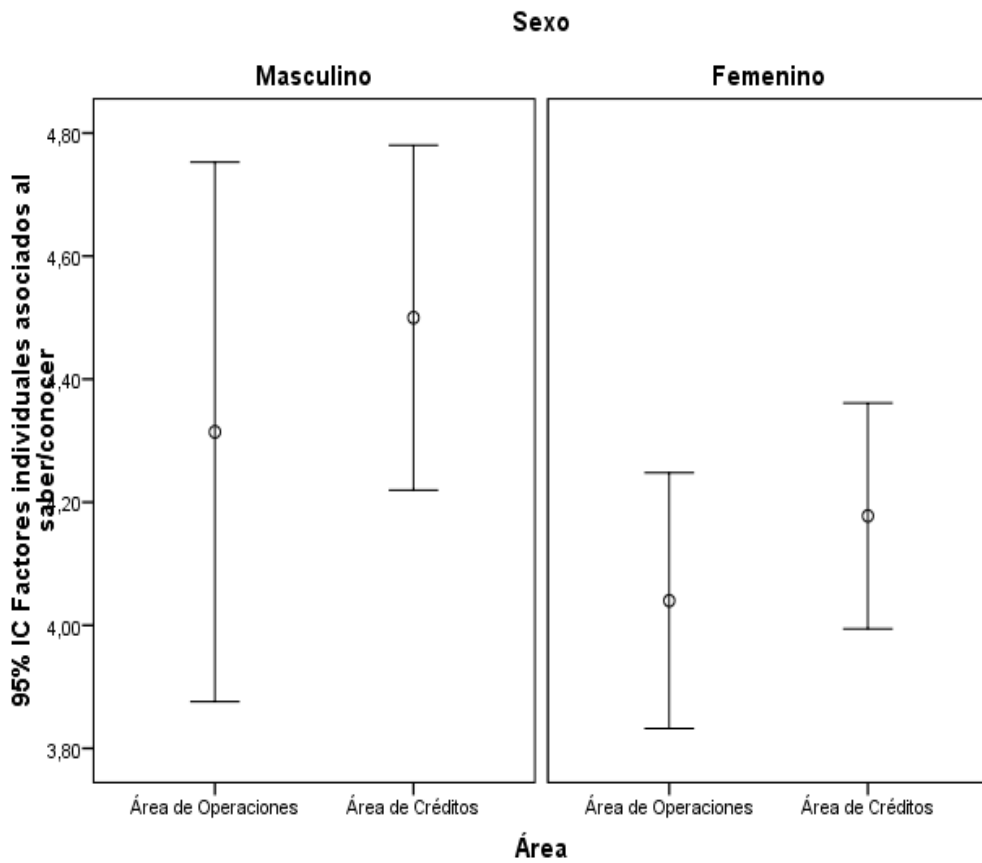
| | Área | | | |
|--|---------------------|----------|------------------|----------|
| | Área de Operaciones | | Área de Créditos | |
| | Sexo | | Sexo | |
| | Masculino | Femenino | Masculino | Femenino |
| | Media | Media | Media | Media |
| Factores individuales asociados al saber/conocer | 4,31 | 4,04 | 4,50 | 4,18 |

FUENTE: Cuestionario de "Resistencia al cambio"

ANÁLISIS

Se analiza el comportamiento de la dimensión "Factores individuales asociados al saber/conocer", de donde se obtuvo un valor medio de 4,265 y una desviación típica de 0,396, lo cual implica que el personal de la CMAC - Cusco S.A. – Agencia Tacna percibe que existiría un nivel bajo de resistencia al cambio debido a factores individuales asociados al saber/conocer. Siendo el aspecto más destacado que el personal considera que estaría predispuesto a aprender y mejorar las tareas encargadas; siendo el personal de sexo masculino el que presenta más bajos rasgos de resistencia en esta dimensión.

FIGURA N° 03
FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL SABER/CONOCER



FUENTE: Cuestionario de "Resistencia al cambio"

TABLA N° 12
FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL HACER

Estadísticos descriptivos

| | N | Media | Desv. típ. |
|--|----|---------------|------------|
| Factores individuales asociados al hacer | 40 | 4,1750 | ,39791 |

| FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL HACER | Media | Desv. típ. |
|---|-------------|------------|
| Considero que en la entidad se impulsaría un plan de adiestramiento previo. | 4,07 | ,474 |
| Considero que la entidad impulsaría el incorporar los cambios. | 4,05 | ,450 |
| Considero que el personal buscaría contribuir de forma entusiasta. | 4,32 | ,694 |
| Considero que el personal apoyaría las propuestas de mejora. | 4,33 | ,572 |
| Considero que la entidad proveería de toda la información necesaria. | 4,10 | ,632 |

| | Área | | | |
|--|---------------------|-------------|------------------|----------|
| | Área de Operaciones | | Área de Créditos | |
| | Sexo | | Sexo | |
| | Masculino | Femenino | Masculino | Femenino |
| | Media | Media | Media | Media |
| Factores individuales asociados al hacer | 3,89 | 4,12 | 4,30 | 4,23 |

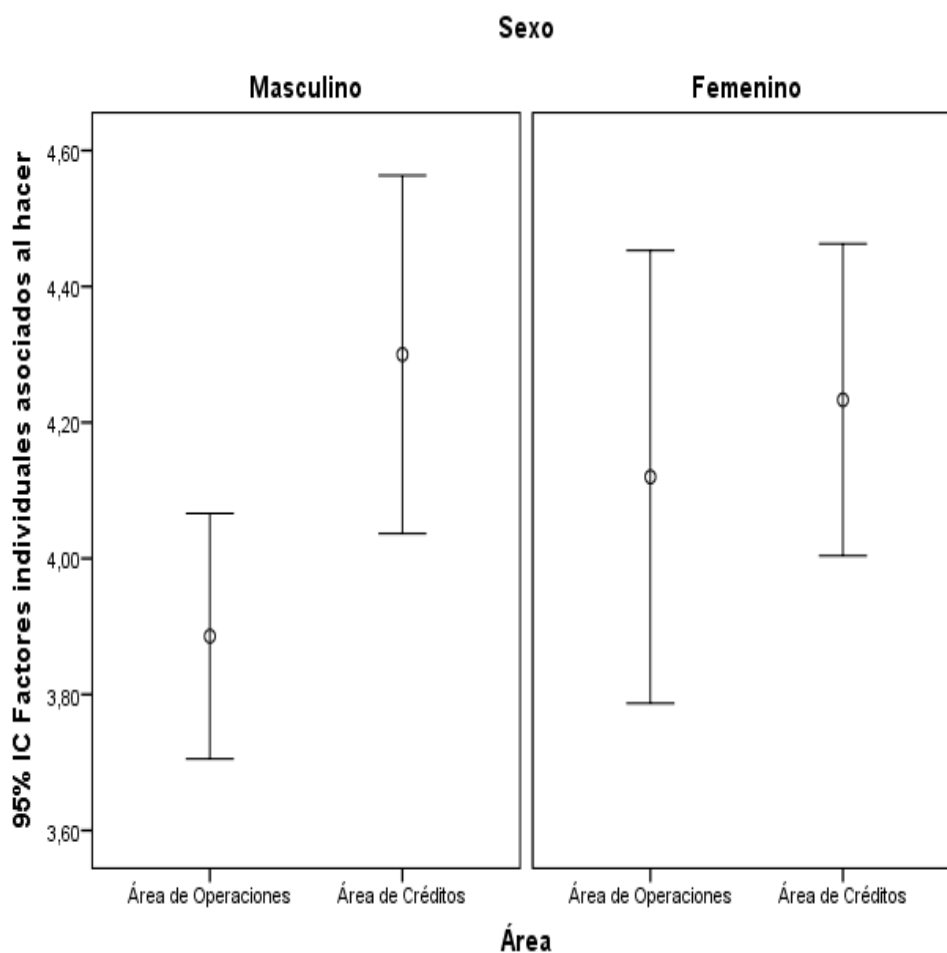
FUENTE: Cuestionario de "Resistencia al cambio"

ANÁLISIS

Se analiza el comportamiento de la dimensión "Factores individuales asociados al hacer", de donde se obtuvo un valor medio de 4,175 y una desviación típica de 0,398, lo cual implica que el personal de la CMAC- Cusco S.A. – Agencia Tacna percibe que existiría un nivel bajo de resistencia al cambio debido a factores individuales asociados al hacer. Siendo el aspecto más destacado que el personal considera que

apoyaría las propuestas de mejora; siendo el personal de sexo masculino el que presenta más bajos rasgos de resistencia en esta dimensión.

FIGURA N° 04
FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL HACER



FUENTE: Cuestionario de "Resistencia al cambio"

TABLA N° 13
FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL
QUERER/SENTIR/DESEAR

Estadísticos descriptivos

| | N | Media | Desv. típ. |
|---|----|---------------|------------|
| Factores individuales asociados al querer/sentir/desear | 40 | 4,1750 | ,45107 |

| FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL QUERER/SENTIR/DESEAR | Media | Desv. típ. |
|---|-------------|------------|
| Considero que el personal presentaría una actitud de optimismo. | 4,28 | ,679 |
| Considero que el personal se encontraría motivado. | 4,30 | ,564 |
| Considero que el personal se encontraría muy comprometido. | 4,15 | ,622 |
| Considero que se impulsaría la existencia de un sentido de colaboración. | 4,23 | ,530 |
| Considero que existiría una actitud de paciencia ante los resultados esperados. | 3,93 | ,616 |

| | Área | | | |
|---|---------------------|-------------|------------------|----------|
| | Área de Operaciones | | Área de Créditos | |
| | Sexo | | Sexo | |
| | Masculino | Femenino | Masculino | Femenino |
| | Media | Media | Media | Media |
| Factores individuales asociados al querer/sentir/desear | 3,94 | 4,32 | 4,50 | 4,04 |

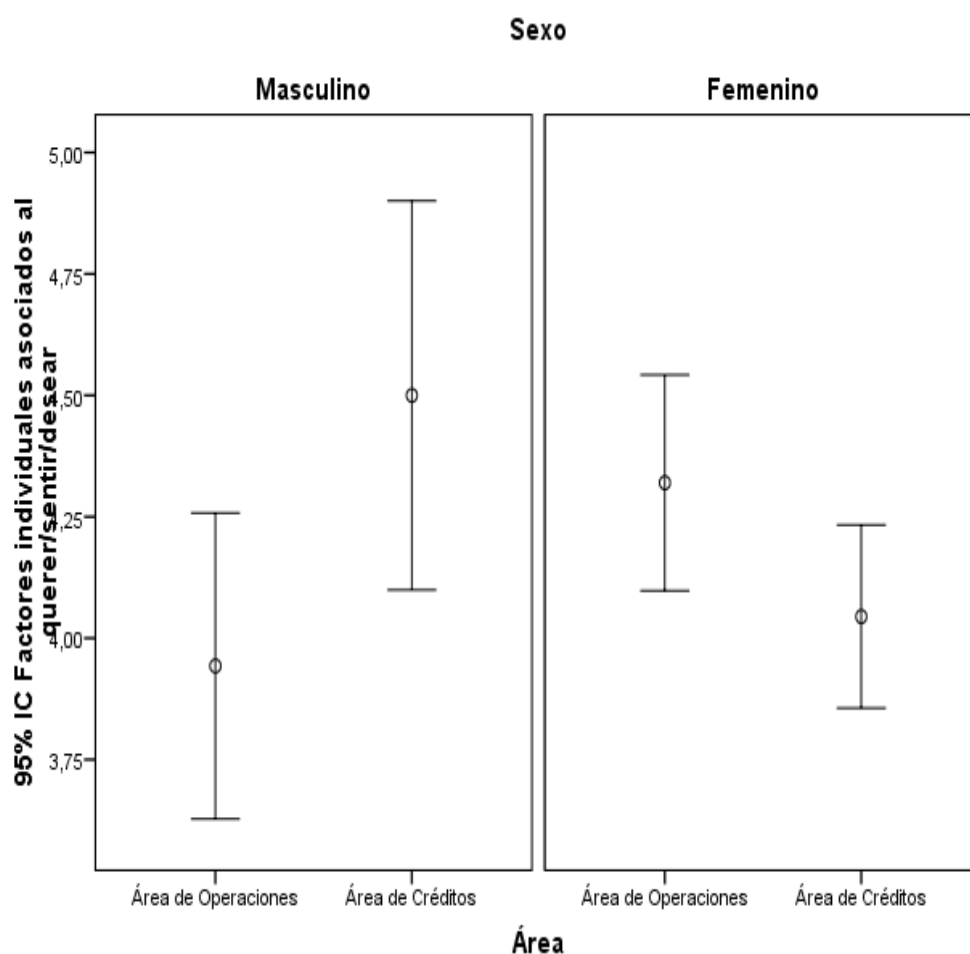
FUENTE: Cuestionario de "Resistencia al cambio"

ANÁLISIS

Se analiza el comportamiento de la dimensión "Factores individuales asociados al querer/sentir/desear", de donde se obtuvo un valor medio de 4,175 y una desviación típica de 0,451, lo cual implica que el personal de la CMAC-Cusco S.A. – Agencia Tacna percibe que existiría un nivel bajo de resistencia al cambio debido a factores individuales asociados al querer/sentir/desear. Siendo el aspecto más destacado que

el personal considera que se encontraría motivado; siendo el personal de sexo masculino el que presenta más bajos rasgos de resistencia en esta dimensión.

FIGURA N° 05
FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL
QUERER/SENTIR/DESEAR



FUENTE: Cuestionario de “Resistencia al cambio”

TABLA N° 14
FACTORES ORGANIZACIONALES GLOBALES

Estadísticos descriptivos

| | N | Media | Desv. típ. |
|------------------------------------|----|---------------|------------|
| Factores organizacionales globales | 40 | 4,2000 | ,42967 |

| FACTORES ORGANIZACIONALES GLOBALES | Media | Desv. típ. |
|---|-------------|------------|
| Considero que existiría un adecuado nivel de comunicación organizacional. | 4,25 | ,588 |
| Considero que la cultura organizacional facilitaría dicho proceso. | 4,25 | ,543 |
| Considero que el clima organizacional impulsaría dicho proceso. | 4,15 | ,533 |
| Considero que los niveles de participación serán los adecuados. | 4,23 | ,620 |
| Considero que la entidad se caracteriza por su flexibilidad. | 4,13 | ,563 |

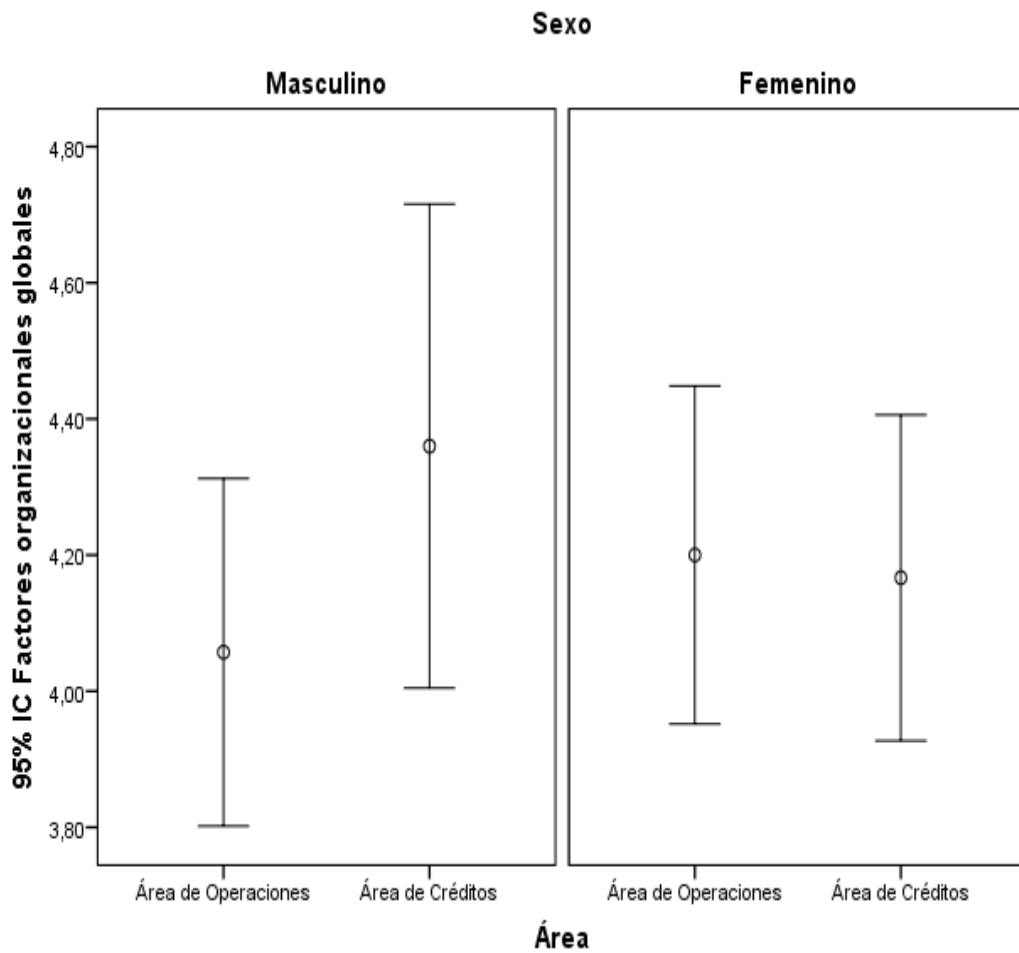
| | Área | | | |
|------------------------------------|---------------------|-------------|------------------|----------|
| | Área de Operaciones | | Área de Créditos | |
| | Sexo | | Sexo | |
| | Masculino | Femenino | Masculino | Femenino |
| | Media | Media | Media | Media |
| Factores organizacionales globales | 4,06 | 4,20 | 4,36 | 4,17 |

FUENTE: Cuestionario de "Resistencia al cambio"

ANÁLISIS

Se analiza el comportamiento de la dimensión "Factores organizacionales globales", de donde se obtuvo un valor medio de 4,20 y una desviación típica de 0,430, lo cual implica que el personal de la CMAC-Cusco S.A. – Agencia Tacna percibe que existiría un nivel bajo de resistencia al cambio debido a factores organizacionales globales. Siendo el aspecto más destacado que el personal considera que la cultura organizacional existente facilitaría dicho proceso; siendo el personal de sexo masculino el que presenta más bajos rasgos de resistencia en esta dimensión.

FIGURA N° 06
FACTORES ORGANIZACIONALES GLOBALES



FUENTE: Cuestionario de "Resistencia al cambio"

TABLA N° 15
FACTORES ORGANIZACIONALES ASOCIADOS AL PROYECTO DE CAMBIO

Estadísticos descriptivos

| | N | Media | Desv. típ. |
|---|----|---------------|------------|
| Factores organizacionales asociados al proyecto de cambio | 40 | 4,1650 | ,51617 |

| FACTORES ORGANIZACIONALES ASOCIADOS AL PROYECTO DE CAMBIO | Media | Desv. típ. |
|--|-------------|------------|
| Considero que existiría un adecuado proceso de planificación. | 4,20 | ,564 |
| Considero que se conformarían equipos de trabajo entusiastas. | 4,20 | ,648 |
| Considero que existirían estímulos o incentivos al personal involucrado. | 4,23 | ,620 |
| Considero que existiría un adecuado nivel de retroalimentación. | 3,97 | ,660 |
| Considero que existiría una institucionalización del proceso de cambio. | 4,23 | ,530 |

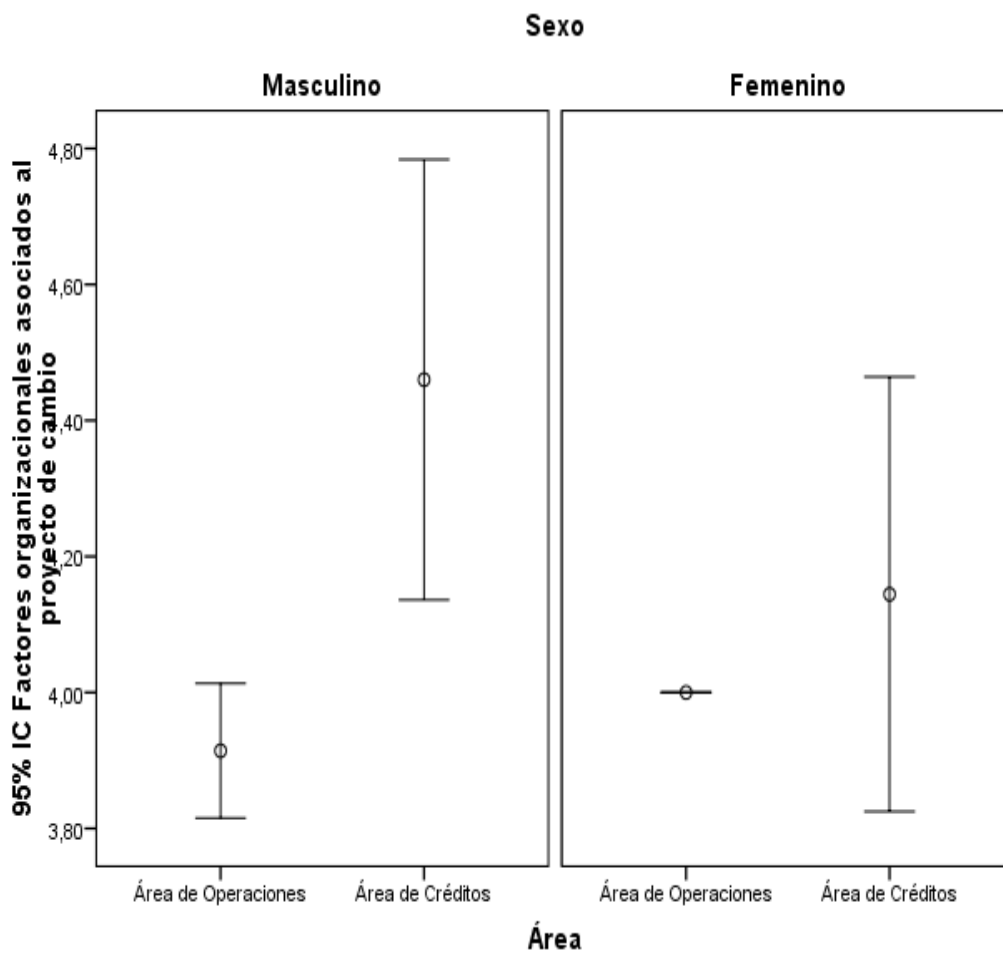
| Factores organizacionales asociados al proyecto de cambio | Área | | | |
|---|---------------------|-------------|------------------|----------|
| | Área de Operaciones | | Área de Créditos | |
| | Sexo | | Sexo | |
| | Masculino | Femenino | Masculino | Femenino |
| | Media | Media | Media | Media |
| | 3,91 | 4,00 | 4,46 | 4,14 |

FUENTE: Cuestionario de "Resistencia al cambio"

ANÁLISIS

Se analiza el comportamiento de la dimensión "Factores organizacionales asociados al proyecto de cambio", de donde se obtuvo un valor medio de 4,165 y una desviación típica de 0,516, lo cual implica que el personal de la CMAC-Cusco S.A. – Agencia Tacna percibe que existiría un nivel bajo de resistencia al cambio debido a factores organizacionales asociados al proyecto de cambio. Siendo el aspecto más destacado que el personal considera que existiría una institucionalización del proceso de cambio; siendo el personal de sexo masculino el que presenta más bajos rasgos de resistencia en esta dimensión.

FIGURA N° 07
FACTORES ORGANIZACIONALES ASOCIADOS AL PROYECTO DE CAMBIO



FUENTE: Cuestionario de "Resistencia al cambio"

4.2.2. Análisis general

TABLA N° 16
RESISTENCIA AL CAMBIO

Estadísticos descriptivos

| | N | Media | Desv. típ. |
|-----------------------|----|---------------|------------|
| Resistencia al cambio | 40 | 103,67 | 9,082 |

| | Área | | | |
|-----------------------|---------------------|------------|------------------|----------|
| | Área de Operaciones | | Área de Créditos | |
| | Sexo | | Sexo | |
| | Masculino | Femenino | Masculino | Femenino |
| | Media | Media | Media | Media |
| Resistencia al cambio | 99 | 102 | 109 | 103 |

| | | Resistencia al cambio | | | Total |
|------|---------------------|-----------------------|-----------|----------|-------|
| | | Regular | Baja | Muy baja | |
| Área | Área de Operaciones | 0 | 10 | 2 | 12 |
| | Área de Créditos | 2 | 12 | 14 | 28 |
| | Total | 2 | 22 | 16 | 40 |

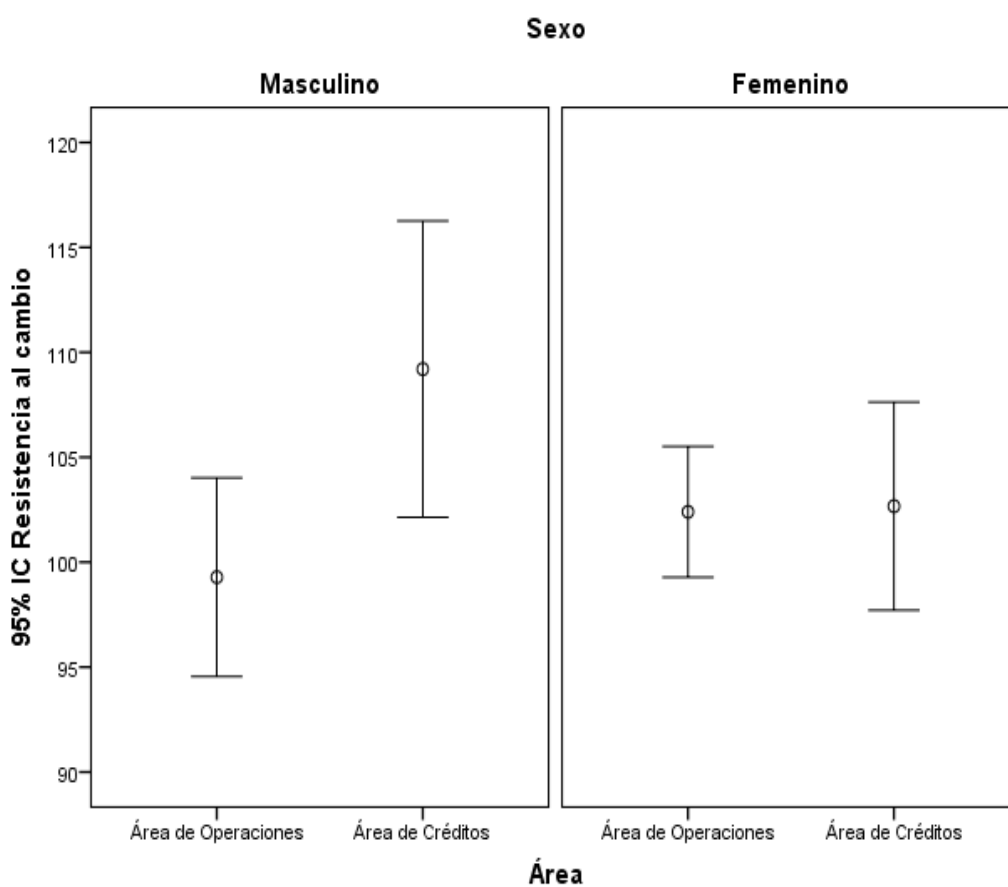
FUENTE: Cuestionario de "Resistencia al cambio"

ANÁLISIS

Después de analizar el comportamiento de las dimensiones de la variable independiente se procede a efectuar un análisis general, de donde se obtuvo un valor promedio de 103,67 y una desviación típica de 9,082, que al ubicarlo en la escala de valoración ya definido, cae en la zona denominada "Resistencia al cambio baja"; por tanto, se concluye que el personal de la CMAC - Cusco S.A. – Agencia Tacna percibe que existiría un nivel bajo de resistencia ante posibles entornos de cambio en la organización; siendo el personal de sexo masculino el que presenta más bajos rasgos de resistencia. Al analizar por dimensión, son los

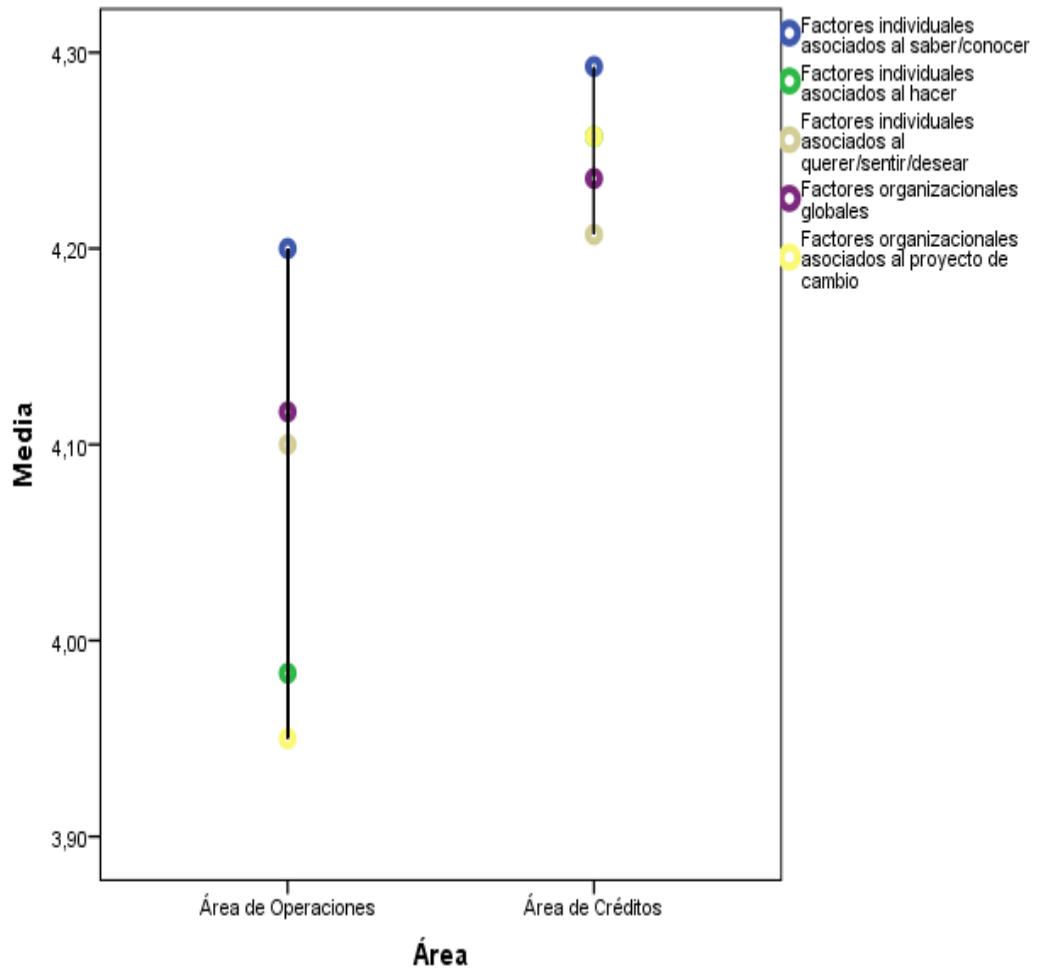
“Factores asociados al saber/conocer” los que afectarían menos ante un entorno de posible cambio, siendo los “Factores organizacionales asociados al proyecto de cambio” los que afectarían más.

FIGURA N° 08
RESISTENCIA AL CAMBIO (por área)



FUENTE: Cuestionario de “Resistencia al cambio”

FIGURA N° 09
RESISTENCIA AL CAMBIO (por dimensión)



FUENTE: Cuestionario de "Resistencia al cambio"

4.3. RESULTADOS: IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

4.3.1. Análisis por dimensión

TABLA N° 17
CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD

Estadísticos descriptivos

| | N | Media | Desv. típ. |
|----------------------------|----|---------------|------------|
| Conocimiento de la entidad | 40 | 4,1600 | ,46010 |

| Conocimiento de la entidad | Media | Desv. típ. |
|---|-------------|------------|
| Conozco y puedo comunicar la misión que tiene la CMAC Cusco S.A. | 4,27 | ,452 |
| Conozco y puedo explicar los valores que inspiran el accionar de la CMAC Cusco S.A. | 4,23 | ,480 |
| Tengo información sobre el quehacer de la CMAC Cusco S.A. en la región u otros lados. | 4,25 | ,670 |
| Considero que la labor que realiza la CMAC Cusco S.A. contribuye de forma significativa al desarrollo regional. | 4,32 | ,730 |
| Puedo describir los logros de la CMAC Cusco S.A. en el año anterior. | 3,72 | 1,037 |

| | Área | | | |
|----------------------------|---------------------|-------------|------------------|-------------|
| | Área de Operaciones | | Área de Créditos | |
| | Sexo | | Sexo | |
| | Masculino | Femenino | Masculino | Femenino |
| | Media | Media | Media | Media |
| Conocimiento de la entidad | 3,89 | 4,48 | 4,04 | 4,24 |

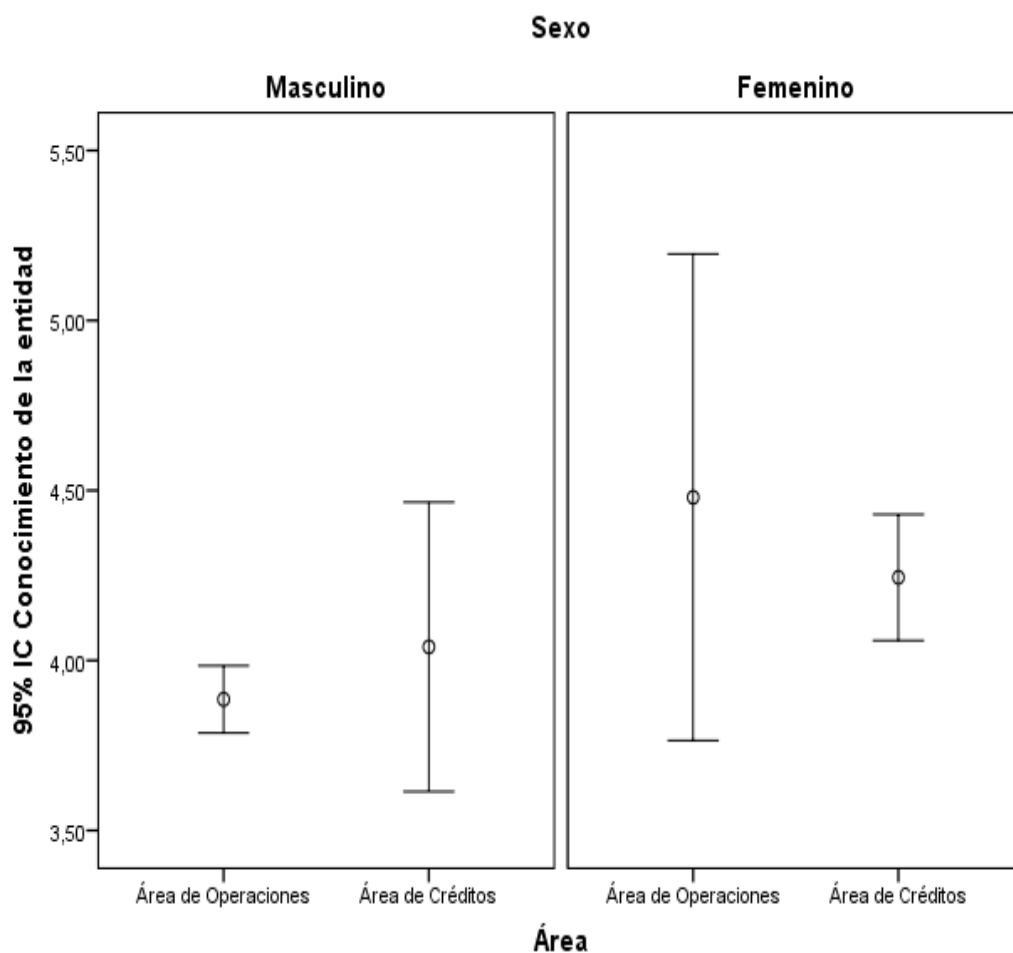
FUENTE: Cuestionario "Identificación institucional"

ANÁLISIS

Se analiza el comportamiento de la dimensión "Conocimiento de la entidad", de donde se obtuvo un valor medio de 4,16 y una desviación típica de 0,460, lo cual implica que el personal de la CMAC- Cusco S.A. –

Agencia Tacna considera que se caracteriza por un nivel adecuado de conocimiento del alineamiento estratégico de la entidad. Siendo el aspecto más destacado que el personal considera que la labor de la entidad incide en el desarrollo regional; siendo el personal de sexo femenino el que destaca más esta dimensión.

FIGURA N° 10
CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD



FUENTE: Cuestionario "Identificación institucional"

TABLA N° 18
COMPROMISO

Estadísticos descriptivos

| | N | Media | Desv. típ. |
|------------|----|---------------|------------|
| Compromiso | 40 | 4,0600 | ,61636 |

| Compromiso | Media | Desv. típ. |
|--|-------------|------------|
| Asumo en mi trabajo y en mi vida, los mismos valores que inspiran la CMAC- Cusco S.A. | 4,20 | ,687 |
| Hablo con mi familia y amistades sobre los valores que tiene la CMAC - Cusco S.A. | 3,55 | 1,011 |
| Me siento participe en la construcción de la historia de la CMAC- Cusco S.A. | 3,93 | ,997 |
| Trato de compartir con los demás, sobre lo que la CMAC- Cusco S.A. hace en el ámbito regional. | 4,23 | ,862 |
| Considero que la labor que realizo en la CMAC- Cusco S.A. si tiene sentido y aporta a la mejora de las condiciones de vida de las familias en la región. | 4,40 | ,744 |

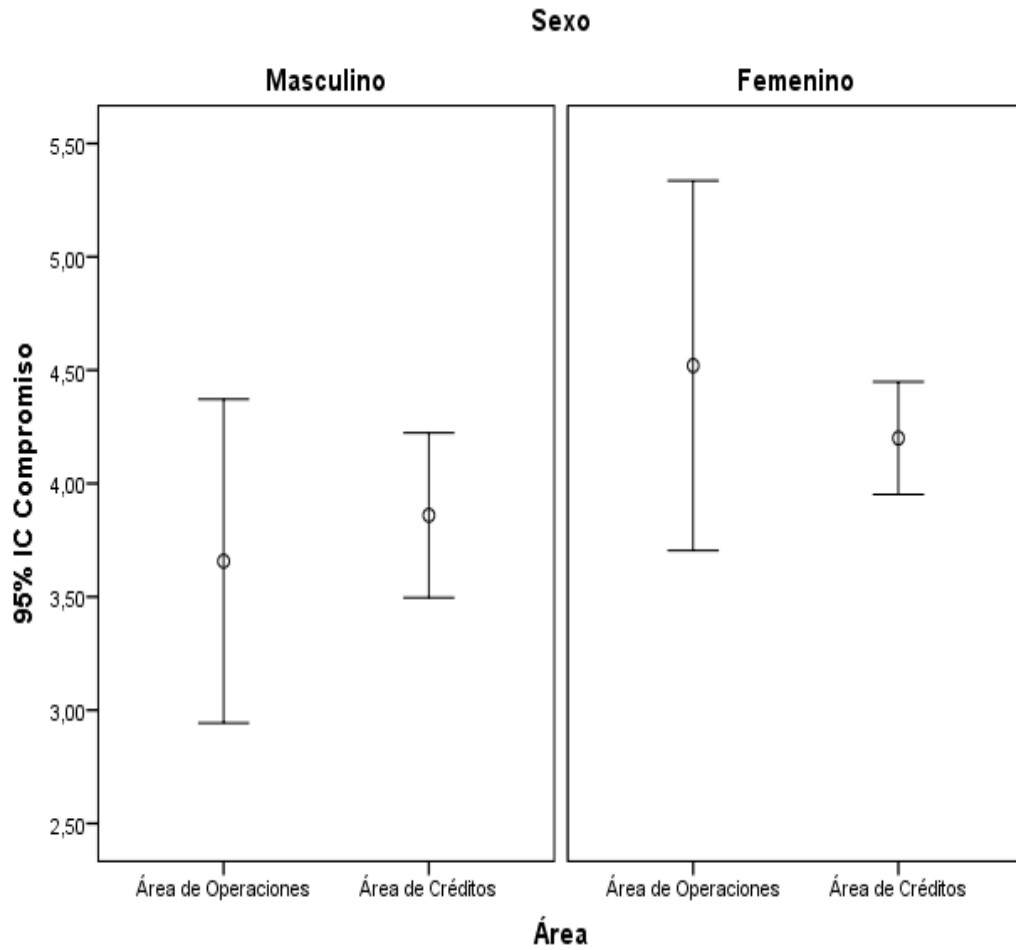
| | Área | | | |
|------------|---------------------|-------------|------------------|-------------|
| | Área de Operaciones | | Área de Créditos | |
| | Sexo | | Sexo | |
| | Masculino | Femenino | Masculino | Femenino |
| | Media | Media | Media | Media |
| Compromiso | 3,66 | 4,52 | 3,86 | 4,20 |

FUENTE: Cuestionario "Identificación institucional"

ANÁLISIS

Se analiza el comportamiento de la dimensión "Compromiso", de donde se obtuvo un valor medio de 4,06 y una desviación típica de 0,616, lo cual implica que el personal de la CMAC- Cusco S.A. – Agencia Tacna considera que se caracteriza por un nivel adecuado de compromiso con la entidad. Siendo el aspecto más destacado que el personal considera que está aportando en la mejora de las condiciones de vida de las familias en la región; siendo el personal de sexo femenino el que destaca más esta dimensión.

FIGURA N° 11
COMPROMISO



FUENTE: Cuestionario "Identificación institucional"

TABLA N° 19
REALIZACIÓN

Estadísticos descriptivos

| | N | Media | Desv. típ. |
|-------------|----|---------------|------------|
| Realización | 40 | 4,2900 | ,69570 |

| Realización | Media | Desv. típ. |
|--|-------------|------------|
| El trabajo que realizo en la CMAC Cusco S.A. da sentido a mi vida. | 4,50 | ,599 |
| Siento que contribuyo a lograr objetivos institucionales de la CMAC Cusco S.A. | 4,48 | ,599 |
| Considero que he crecido como persona realizando mi trabajo en la CMAC Cusco S.A. | 4,37 | ,868 |
| Me siento laboralmente bien tratado en la CMAC Cusco S.A. | 4,00 | 1,132 |
| Considero que mi proyecto personal de vida es compatible con el proyecto institucional de la CMAC Cusco S.A. | 4,10 | ,982 |

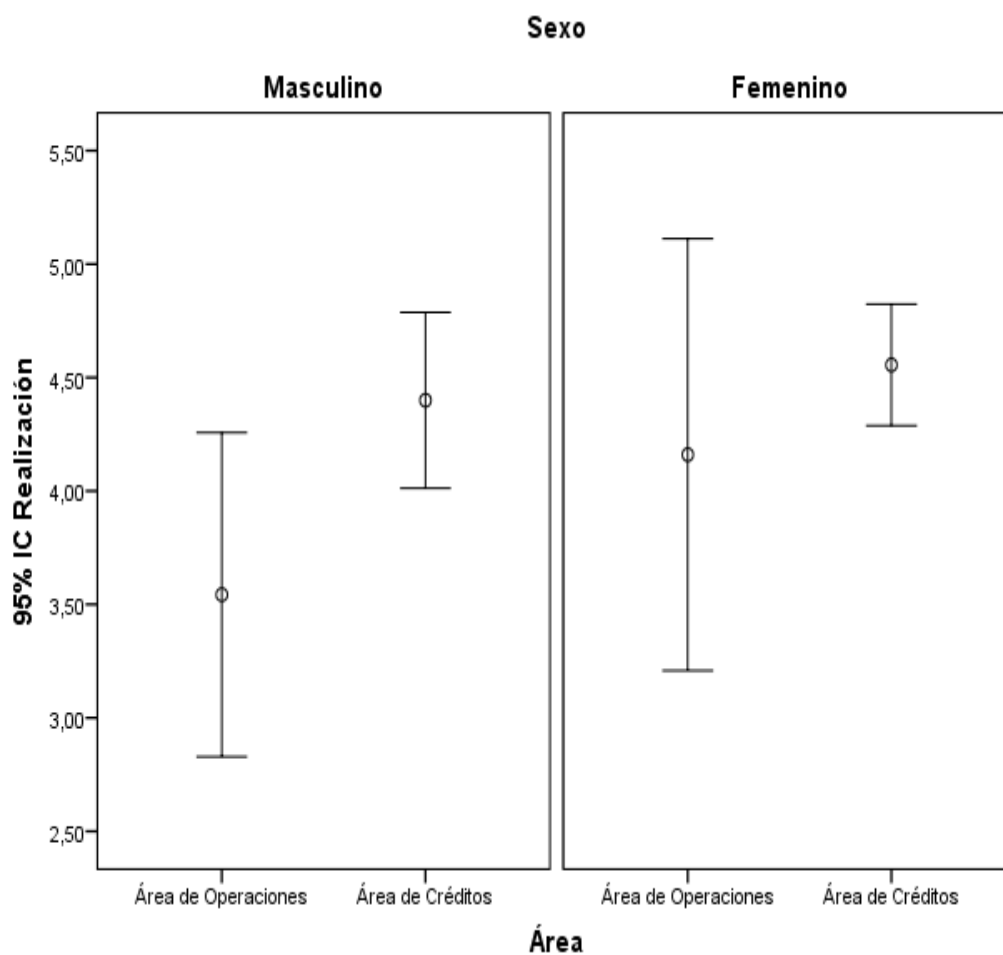
| | Área | | | |
|-------------|---------------------|-------------|------------------|-------------|
| | Área de Operaciones | | Área de Créditos | |
| | Sexo | | Sexo | |
| | Masculino | Femenino | Masculino | Femenino |
| | Media | Media | Media | Media |
| Realización | 3,54 | 4,16 | 4,40 | 4,56 |

FUENTE: Cuestionario "Identificación institucional"

ANÁLISIS

Se analiza el comportamiento de la dimensión "Realización", de donde se obtuvo un valor medio de 4,29 y una desviación típica de 0,696, lo cual implica que el personal de la CMAC-Cusco S.A. – Agencia Tacna considera que percibe un nivel muy adecuado de realización al pertenecer a la entidad. Siendo el aspecto más destacado que el personal considera que el trabajo que desarrolla le da sentido a su vida; siendo el personal de sexo femenino el que destaca más esta dimensión.

FIGURA N° 12
REALIZACIÓN



FUENTE: Cuestionario "Identificación institucional"

4.3.2. Análisis general

TABLA N° 20
IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Estadísticos descriptivos

| | N | Media | Desv. típ. |
|------------------------------|----|--------------|------------|
| Identificación institucional | 40 | 62,55 | 7,056 |

| | Área | | | |
|------------------------------|---------------------|-----------|------------------|-----------|
| | Área de Operaciones | | Área de Créditos | |
| | Sexo | | Sexo | |
| | Masculino | Femenino | Masculino | Femenino |
| | Media | Media | Media | Media |
| Identificación institucional | 55 | 66 | 62 | 65 |

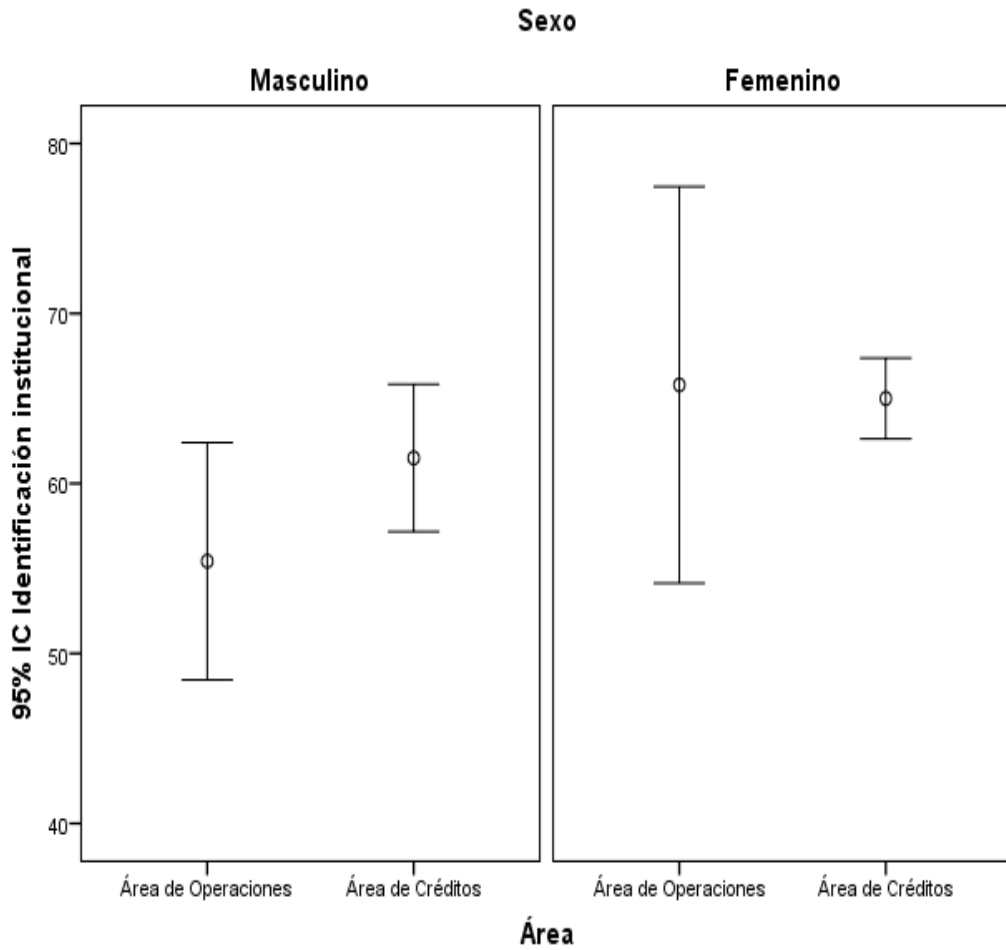
| | | Identificación institucional | | | Total |
|------|---------------------|------------------------------|------|-----------|-------|
| | | Regular | Alta | Muy alta | |
| Área | Área de Operaciones | 4 | 2 | 6 | 12 |
| | Área de Créditos | 0 | 8 | 20 | 28 |
| | Total | 4 | 10 | 26 | 40 |

FUENTE: Cuestionario "Identificación institucional"

ANÁLISIS

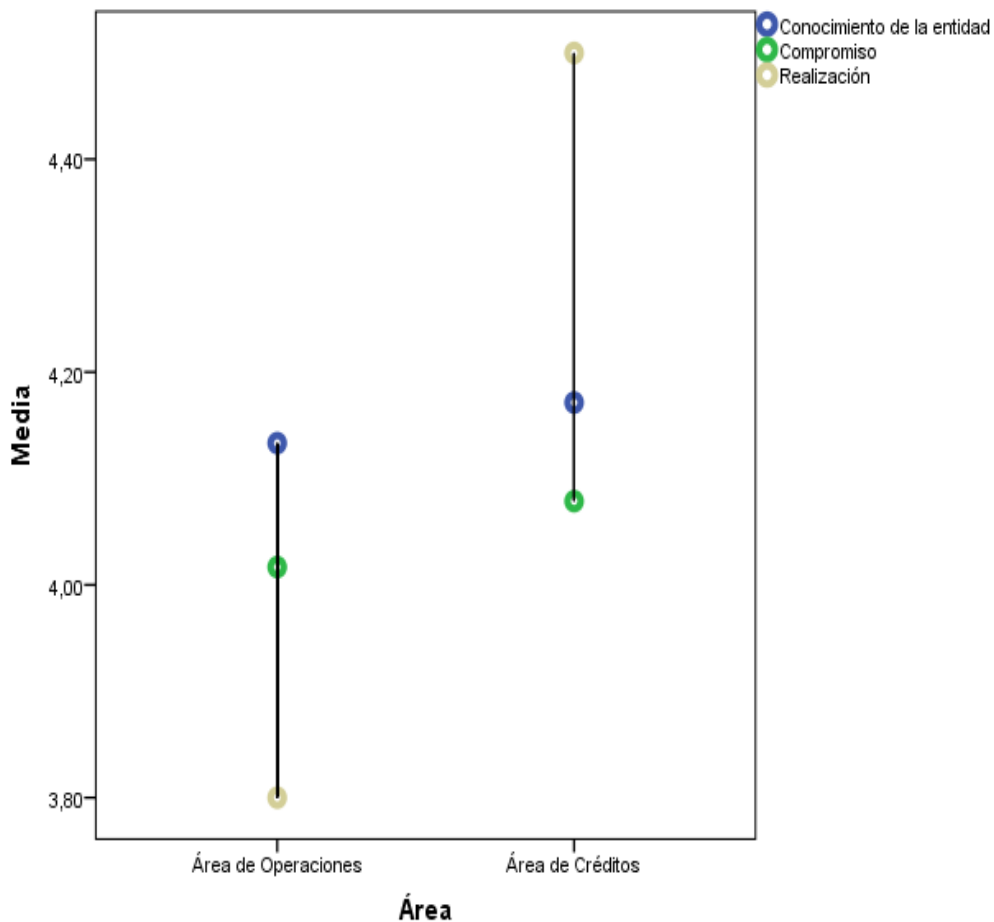
Después de analizar el comportamiento de las dimensiones de la variable dependiente se procede a efectuar un análisis general, de donde se obtuvo un valor promedio de 62,55 y una desviación típica de 7,056, que al ubicarlo en la escala de valoración ya definido, cae en la zona denominada "Identificación institucional muy alta"; por tanto, se concluye que el personal de la CMAC del Cusco S.A. – Agencia Tacna considera que se encuentra muy identificado con su entidad; siendo el personal de sexo femenino el que presenta mayores rasgos de ello. Al analizar por dimensión, es la "Realización" el aspecto más destacado, y siendo el "Compromiso" el aspecto a fortalecer.

FIGURA N° 13
IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL (por área)



FUENTE: Cuestionario "Identificación institucional"

FIGURA N° 14
IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL (por dimensión)



FUENTE: Cuestionario "Identificación institucional"

4.4. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

4.4.1. Comprobación de hipótesis específicas

- La primera hipótesis específica precisa que ***"El nivel de resistencia al cambio que caracteriza al personal de la CMAC Cusco S.A. – Agencia Tacna es alto"***.

En la tabla n° 16 sobre el análisis global de la variable independiente, se encontró que un valor medio general de 103,67 y una desviación típica de 9,082; lo cual permitió concluir que el personal de la CMAC del Cusco S.A. – Agencia Tacna percibe que existiría un nivel bajo de resistencia ante posibles entornos de cambio en la organización.

Para complementar dichos resultados, se plantea la siguiente prueba de hipótesis para la media de las respuestas, de donde:

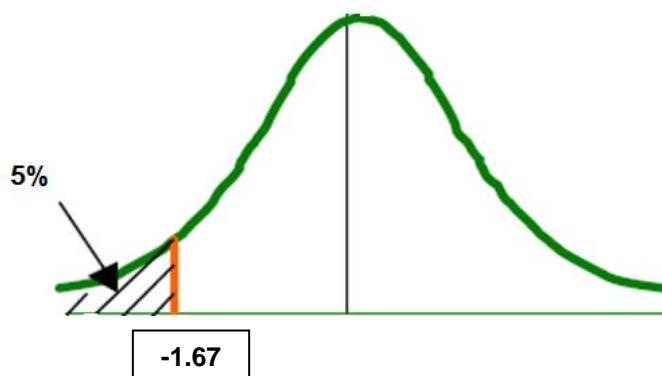
H₀: $\mu \geq 65$ (resistencia al cambio medio, bajo o muy bajo)

H₁: $\mu < 65$ (resistencia al cambio alto o muy alto)

Donde μ representa el valor medio global de la resistencia al cambio; en base a la siguiente fórmula:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_{\bar{x}}}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

Reemplazando, se tiene: $t = (103,67-65)/(9,082/40^{1/2}) = 26,93$



El valor de t de tabla al 5% de significancia es de -1,67; con lo cual se aprecia que el t calculado = 26,93 cae en la zona de No Rechazo de H_0 ; es decir, ello permite concluir que el nivel de resistencia al cambio que caracteriza al personal de la CMAC Cusco S.A. – Agencia Tacna NO es alto; por lo tanto, dicha hipótesis de investigación se rechaza.

- b) La segunda hipótesis específica precisa que ***“El nivel de identificación institucional que caracteriza al personal de la CMAC Cusco S.A. – Agencia Tacna es regular”***.

En la tabla n° 20 sobre el análisis global de la variable dependiente, se encontró que un valor medio general de 62,55 y una desviación típica de 7,056; lo cual permitió concluir que el personal de la CMAC del Cusco S.A. – Agencia Tacna considera que se encuentra muy identificado con su entidad.

Para complementar dichos resultados, se plantea la siguiente prueba de hipótesis para la media de las respuestas, de donde:

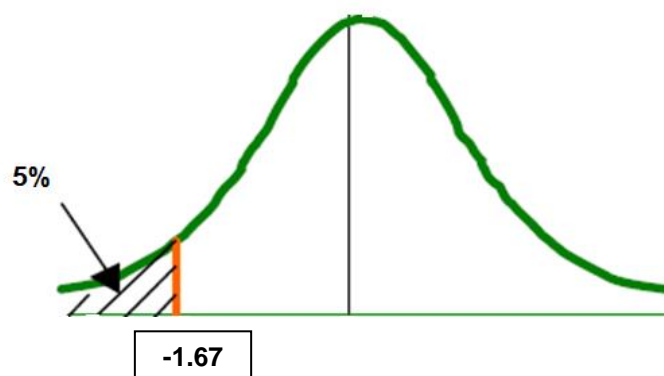
$H_0: \mu \geq 51$ (identificación institucional alta o muy alta)

$H_1: \mu < 51$ (identificación institucional regular, baja o muy baja)

Donde μ representa el valor medio global de la identificación institucional; en base a la siguiente fórmula:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_{\bar{x}}}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

Reemplazando, se tiene: $t = (62,55-51)/(7,056/40^{1/2}) = 10,35$



El valor de t de tabla al 5% de significancia es de -1,67; con lo cual se aprecia que el t calculado = 10,35 cae en la zona de No Rechazo de H_0 ; es decir, ello permite concluir que el nivel de identificación institucional que caracteriza al personal de la CMAC Cusco S.A. – Agencia Tacna no es regular; por lo tanto, dicha hipótesis de investigación se rechaza.

- c) La tercera hipótesis específica precisa que ***“Existe una relación significativa entre las dimensiones del nivel de resistencia al cambio y las dimensiones de la identificación institucional del personal de la CMAC Cusco S.A. – Agencia Tacna”***.

Para la comprobación de dicha hipótesis específica se aplica el coeficiente de correlación de Pearson, siendo el planteamiento de las hipótesis y su reporte:

H_0 : No existe relación entre las variables

H_1 : Existe relación entre las variables

Correlaciones

| | | Resistencia al cambio | Identificación institucional |
|------------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------------|
| Resistencia al cambio | Correlación de Pearson | 1 | ,524 |
| | Sig. (bilateral) | | ,002 |
| | N | 40 | 40 |
| Identificación institucional | Correlación de Pearson | ,524* | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,002 | |
| | N | 40 | 40 |

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

El valor hallado del coeficiente de correlación fue $r = 0,524$ (valor de $p = 0,002$); siendo $P \leq 0,05$, se rechaza H_0 por lo tanto, existe una relación significativa entre las dimensiones del nivel de resistencia al cambio y las dimensiones de la identificación institucional del personal de la CMAC Cusco S.A. – Agencia Tacna; por lo tanto, dicha hipótesis de investigación no se rechaza.

4.4.2. Comprobación de hipótesis general

La hipótesis general precisa que ***“Existe una influencia del nivel de resistencia al cambio sobre la identificación institucional del personal de la CMAC Cusco S.A. – Agencia Tacna”***.

Para la comprobación de esta hipótesis, se aplicó en estadístico chi-cuadrado, cuyo reporte se presenta a continuación:

H_0 : No existe influencia

H_1 : Existe influencia

Pruebas de chi-cuadrado

| | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|--------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 16,220 ^a | 4 | ,013 |
| Razón de verosimilitudes | 15,186 | 4 | ,005 |
| Asociación lineal por lineal | 1,811 | 1 | ,178 |
| N de casos válidos | 40 | | |

a. 6 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,20.

Se obtuvo un valor del chi-cuadrado calculado de 16,220 (valor de $p = 0,013$), puesto que el valor de $p < 0,05$ de significancia; se rechaza H_0 y ello permite concluir que existe una influencia del nivel de resistencia al cambio sobre la identificación institucional del personal de la CMAC Cusco S.A. – Agencia Tacna; por lo tanto, dicha hipótesis de investigación no se rechaza.

CONCLUSIONES

PRIMERA

La investigación abarcó a la población (40 personas) de la entidad, agrupados en Área de Operaciones y Área de Créditos; se concluye que existe una influencia del nivel de resistencia al cambio sobre la identificación institucional del personal de la CMAC Cusco S.A. – Agencia Tacna.

SEGUNDA

Se concluye que el personal de la CMAC del Cusco S.A. – Agencia Tacna percibe que existiría un nivel bajo de resistencia ante posibles entornos de cambio en la organización; siendo los “Factores asociados al saber/conocer” los que afectarían menos y los “Factores organizacionales asociados al proyecto de cambio” los que afectarían más.

TERCERA

Se concluye que el personal de la CMAC del Cusco S.A. – Agencia Tacna considera que se encuentra muy identificado con su entidad; siendo la “Realización” la dimensión más destacada, y el “Compromiso” el aspecto a fortalecer.

CUARTA

Se concluye que existe una relación significativa entre las dimensiones del nivel de resistencia al cambio y las dimensiones de la identificación institucional del personal de la CMAC Cusco S.A. – Agencia Tacna.

SUGERENCIAS

PRIMERA

El nivel de resistencia al cambio que percibe el personal es bajo, ante ello, se recomienda focalizar las medidas de mejora en aspectos relacionados con los canales de comunicación y en lograr un mayor compromiso de los directivos de la institución. Es prioritario tener mucha cautela, antes de iniciar un proceso de cambio, pues la principal debilidad estaría en el compromiso a asumir por los responsables de la organización; es por ello, que primeramente ellos, deberían recibir una capacitación especial, que le muestre al resto del personal que efectivamente se comprometerán con la propuesta (afines con la gestión del recurso humano y con la temática necesaria sobre un cambio planeado).

SEGUNDA

Se sugiere para la mejora del nivel de identificación del personal de la CMAC Cusco S.A. – Agencia Tacna, que los directivos deben priorizar:

- Un Plan de Capacitación del personal, en base a sus habilidades y destrezas, con la finalidad de elevar la calidad del servicio.
- Promover el empowerment; creando un ambiente de trabajo donde los colaboradores puedan desempeñarse con eficiencia y eficacia; donde los directivos den el soporte, entrenamiento y guía respectiva; con la finalidad de lograr los objetivos de la entidad.
- Se debe promover la mejora del proceso de comunicación, buscando una mayor interrelación y participación en los temas de dirección y gestión; desarrollar actividades extra – laborales de confraternidad que busquen fortalecer una relación entre el personal y los directivos.

REFERENCIAS

1. Alles, M. (2000). Dirección estratégica de recursos humanos. Editorial Granica. Buenos Aires (Argentina).
2. Alemán, D. y Böhr, R. (2004). Análisis de la resistencia al cambio en un supermercado. URL <http://www.ucb.edu.bo/publicaciones/ajayu/v2n2/v2n2a2.pdf>
3. Andreu, R., Ricart, J. y Valor, J. (1995). La organización en la era de la información: Aprendizaje, innovación y cambio. Editorial Estudios y Ediciones IESE. México. II Edición.
4. Biasca, R. (2005). Gestión de cambio: el modelo Básico-Organizational Improvement And Change. URL. https://books.google.com.pe/books?id=TAhNf5fV3KAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
5. Benavides, O. (2002); Competencias y competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas. Editorial McGraw-Hill. Colombia. Pág. 145.
6. Blake, R., Mouton, J. y MC canse, A. (1997); La estrategia para el cambio organizacional. Editorial Addison Wesley.
7. Cabrera, A. y Onache, J. (2002). Dirección estratégica de personas. Editorial Prentice Hall. España: Financial Times.
8. Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Editorial Internacional Thomson, S.A. Colombia.

9. Contreras, A. y Hernández E. (2011). Antecedentes teóricos y niveles de análisis de la identidad organizacional. Consultado el 28 de agosto 2013, URL <http://www.redalyc.org/pdf/2033/203318388009.pdf>
10. Davenport, T. (2006). Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas. Ediciones DEUSTO. España.
11. Davis, K., y Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. Editorial McGraw-Hill. México.
12. De Beas, A. (1993). Organización y administración de empresas. Editorial McGraw-Hill. España.
13. Dent, E. y Goldberg, S. (1999). Resistencia al cambio: Una perspectiva limitada. Editorial The Journal of Applied Behavioral Science. EEUU. IV Edición.
14. Donnelly, J., Gibson, J., e Ivancevich, J. (1994). Fundamentos de dirección y administración de empresas. Editorial Mc Graw Hill. España.
15. Dorta, A. (2011). Resistencia al Cambio. URL <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2011/01/resistencia-al-cambio.html>
16. Drucker, P. (2002). La gerencia. Editorial El Ateneo. Buenos Aires (Argentina).
17. Echezarreta, C. (2007). La Concurrencia de Intereses del Trabajador y la Empresa. URL

<https://estudioechezarreta.wordpress.com/2007/07/23/la-concurrencia-de-intereses-del-trabajador-y-la-empresa/>

18. García, V. y Macías, H. (2001). Cambio Organizacional en las Empresas Tabasqueñas. URL <http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/17/cambioorg.pdf>.
19. Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
20. Gordon, J. (1997). Comportamiento organizacional. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México. V Edición.
21. Gross, M. (2010). Cuatro Modelos de Comportamiento Organizacional. URL <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/780384/Cuatro-Modelos-de-Comportamiento-Organizacional.html>
22. Hellriegel, D. (2004). Administración. Editorial International Thomson. México. XI Edición. URL
23. Ibáñez, M. (2002). Comportamiento organizacional. Universidad Ricardo Palma.
24. Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2005). Comportamiento organizacional". Editorial McGraw-Hill. México.
25. Koontz, H. Hld y Werkrich. (1999). Administración: Una perspectiva global. Editorial McGraw-Hill. México. II edición.

26. Loli, A. (2007). Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública. URL http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol10_n2/a06.pdf
27. LORENZO, J. (2000). Barreras en los procesos de cambio en las organizaciones. Editorial ACEDE. Oviedo (España). II Edición.
28. Luperdi, C. (2007). Resistencia AL CAMBIO por Carlos. URL <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/620641/Tres-causas-de-la-resistencia-al-cambio-organizacional.html>
29. Quintero, T. (2003). Comportamiento Organizacional. URL <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/cotahis.htm>
30. Reyes, A. (s/f). Cambio Organizacional. URL <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>
31. Robbins S. (2004). Comportamiento organizacional. Editorial Prentice Hall. México. X Edición.
32. Robbins, S. P. (2008). Comportamiento organizacional, conceptos controversias, aplicaciones. Editorial Prentice – Hispano América. México. XI Edición.
33. Rodríguez, José. (2001). El factor humano en la empresa. Editorial Deusto S.A. España. I Edición.
34. Rodríguez, E. e Ynfante, X. (2011). La cultura organizacional y la identificación institucional en la escuela de administración. URL

<http://www.monografias.com/trabajos90/cultura-organizacional-identificacion-institucional/cultura-organizacional-identificacion-institucional3.shtml>

35. Soto E. (2001). Comportamiento organizacional: Impacto de las emociones. Editorial Thomson editores. México.
36. Socorro, F. (2003). ¿Identificación o compromiso?: la diferencia entre querer y tener que hacer el trabajo. URL <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/52/diferencia.htm>
37. Topa, G. y Morales, J. (2007). Identificación organizacional y ruptura de contrato psicológico: sus influencias sobre la satisfacción de los empleados. URL <http://www.ijpsy.com/volumen7/num3/175/identificacion-organizacional-y-ruptura-ES.pdf>
38. Urcola, J. (2000). Factores clave de dirección: orientados a la obtención de resultados. URL <https://books.google.com.pe/books?id=G0azHS2TM40C&pg=PA121&dq=resistencia+al+cambio&hl=es&sa=X&ei=lzTpVL-5MviLsQTi6oD4DQ&ved=0CCMQ6AEwAQ#v=onepage&q=resistencia%20al%20cambio&f=false>

ANEXOS

ANEXO 01: CUESTIONARIO DE RESISTENCIA AL CAMBIO

Estimado compañero de trabajo, a continuación encontrará una serie de enunciados relacionados con los factores que inciden en su nivel de resistencia, ante procesos de cambio futuros. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una X la que corresponda a su opinión; en base al siguiente criterio:

- 1) Muy en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Indeciso
- 4) De acuerdo
- 5) Muy de acuerdo

Ágencia:

Cargo:

Tiempo de experiencia en el cargo:

Edad:

Sexo:

| Nº | ANTE UN PANORAMA DE CAMBIO FUTURO EN LA ENTIDAD | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| | FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL SABER/CONOCER | | | | | |
| 1 | Considero que los jefes impulsarían el conocimiento teórico – práctico sobre el proceso de cambio. | | | | | |
| 2 | Considero que el personal tendería a trabajar en equipo. | | | | | |
| 3 | Considero que los jefes harían un adecuado manejo de los conflictos. | | | | | |
| 4 | Considero que existiría un alto nivel de comunicación entre el personal | | | | | |
| 5 | Considero que el personal estaría predispuesto a aprender y mejorar el hacer las tareas encargadas. | | | | | |
| | FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL HACER | | | | | |
| 6 | Considero que en la entidad se impulsaría un plan de adiestramiento previo. | | | | | |
| 7 | Considero que la entidad impulsaría el incorporar los cambios. | | | | | |
| 8 | Considero que el personal buscaría contribuir de forma entusiasta. | | | | | |
| 9 | Considero que el personal apoyaría las propuestas de mejora. | | | | | |
| 10 | Considero que la entidad proveería de toda la información necesaria. | | | | | |
| | FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL QUERER/SENTIR/DESEAR | | | | | |
| 11 | Considero que el personal presentaría una actitud de optimismo. | | | | | |
| 12 | Considero que el personal se encontraría motivado. | | | | | |
| 13 | Considero que el personal se encontraría muy comprometido. | | | | | |
| 14 | Considero que se impulsaría la existencia de un sentido de colaboración. | | | | | |
| 15 | Considero que existiría una actitud de paciencia ante los resultados esperados. | | | | | |
| | FACTORES ORGANIZACIONALES GLOBALES | | | | | |
| 16 | Considero que existiría un adecuado nivel de comunicación | | | | | |

RESISTENCIA AL CAMBIO Y SU INFLUENCIA EN LA IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL DEL PERSONAL
DE LA CMAC CUSCO S.A. – AGENCIA TACNA, EN EL AÑO 2013

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| | organizacional. | | | | | |
| 17 | Considero que la cultura organizacional facilitaría dicho proceso. | | | | | |
| 18 | Considero que el clima organizacional impulsaría dicho proceso. | | | | | |
| 19 | Considero que los niveles de participación serán los adecuados. | | | | | |
| 20 | Considero que la entidad se caracteriza por su flexibilidad. | | | | | |
| | FACTORES ORGANIZACIONALES ASOCIADOS AL PROYECTO DE CAMBIO | | | | | |
| 21 | Considero que existiría un adecuado proceso de planificación. | | | | | |
| 22 | Considero que se conformarían equipos de trabajo entusiastas. | | | | | |
| 23 | Considero que existirían estímulos o incentivos al personal involucrado. | | | | | |
| 24 | Considero que existiría un adecuado nivel de retroalimentación. | | | | | |
| 25 | Considero que existiría una institucionalización del proceso de cambio. | | | | | |

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 02: CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

A continuación encontrará una serie de enunciados con relación a cómo se siente Ud. desarrollando su trabajo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una X la alternativa que corresponda a su opinión; en base al siguiente criterio:

- 1) Muy en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Indeciso
- 4) De acuerdo
- 5) Muy de acuerdo

Agencia:

Cargo:

Tiempo de experiencia en el cargo:

Edad:

Sexo:

| N° | PREGUNTAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD | | | | | | |
| 1 | Conozco y puedo comunicar la misión que tiene la CMAC Cusco S.A. | | | | | |
| 2 | Conozco y puedo explicar los valores que inspiran el accionar de la CMAC Cusco S.A. | | | | | |
| 3 | Tengo información sobre el quehacer de la CMAC Cusco S.A. en la región u otros lados. | | | | | |
| 4 | Considero que la labor que realiza la CMAC Cusco S.A. contribuye de forma significativa al desarrollo regional. | | | | | |
| 5 | Puedo describir los logros de la CMAC Cusco S.A. en el año anterior. | | | | | |
| COMPROMISO | | | | | | |
| 6 | Asumo en mi trabajo y en mi vida, los mismos valores que inspiran la CMAC Cusco S.A. | | | | | |
| 7 | Hablo con mi familia y amistades sobre los valores que tiene la CMAC Cusco S.A. | | | | | |
| 8 | Me siento partícipe en la construcción de la historia de la CMAC Cusco S.A. | | | | | |
| 9 | Trato de compartir con los demás, sobre lo que la CMAC Cusco S.A. hace en el ámbito regional. | | | | | |
| 10 | Considero que la labor que realiza CMAC Cusco S.A. si tiene sentido y aporta a la mejora de las condiciones de vida de las familias en la región. | | | | | |
| REALIZACIÓN | | | | | | |
| 11 | El trabajo que realizo en la CMAC Cusco S.A. da sentido a mi vida. | | | | | |
| 12 | Siento que contribuyo a lograr objetivos institucionales de la CMAC Cusco S.A. | | | | | |
| 13 | Considero que he crecido como persona realizando mi trabajo en la CMAC Cusco S.A. | | | | | |
| 14 | Me siento laboralmente bien tratado en la CMAC Cusco S.A. | | | | | |
| 15 | Considero que mi proyecto personal de vida es compatible con el proyecto institucional de la CMAC Cusco S.A. | | | | | |

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN