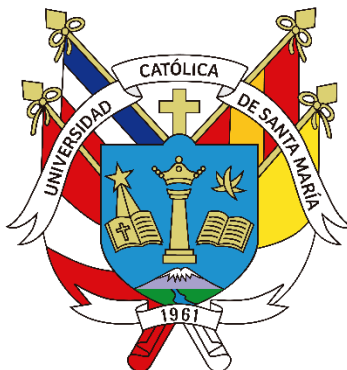


Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades
Escuela Profesional de Psicología



**Relación de la cultura organizacional y las actitudes hacia el cambio en los
colaboradores de una constructora de Arequipa**

Tesis presentada por las Bachilleres:

Alarcon Camones, Andrea Jamileth

ORCID: 0009-0004-6793-3830

Quinto Caceres, Nathaly Bianca

ORCID: 0009-0006-1993-4390

para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología

Asesor (a):

Mg. Alarcon Farfan, Veronika Elizabeth

ORCID: 0000-0002-3348-553X

Arequipa - Perú

2025

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

PSICOLOGIA

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 19 de Agosto del 2025

Dictamen: 013779-C-EPSIC-2025

Visto el borrador del expediente 013779, presentado por:

2019205482 - ALARCON CAMONES ANDREA JAMILETH

2019246192 - QUINTO CACERES NATHALY BIANCA

Titulado:

RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LAS ACTITUDES HACIA EL CAMBIO EN LOS COLABORADORES DE UNA CONSTRUCTORA DE AREQUIPA.

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Título Profesional/Título de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

LICENCIADO (A) EN PSICOLOGÍA

**29247715 - GUZMAN GAMERO RUFINO RAUL LIZANDRO
DICTAMINADOR**



**29515547 - LUQUE RUIZ DE SOMOCURSIO ANDRES FERNANDO
DICTAMINADOR**



**29722458 - VILLANUEVA KUONG LESLIE EMILIA
DICTAMINADOR**



Relación de la cultura organizacional y las actitudes hacia el cambio en los colaboradores de una constructora de Arequipa

INFORME DE ORIGINALIDAD



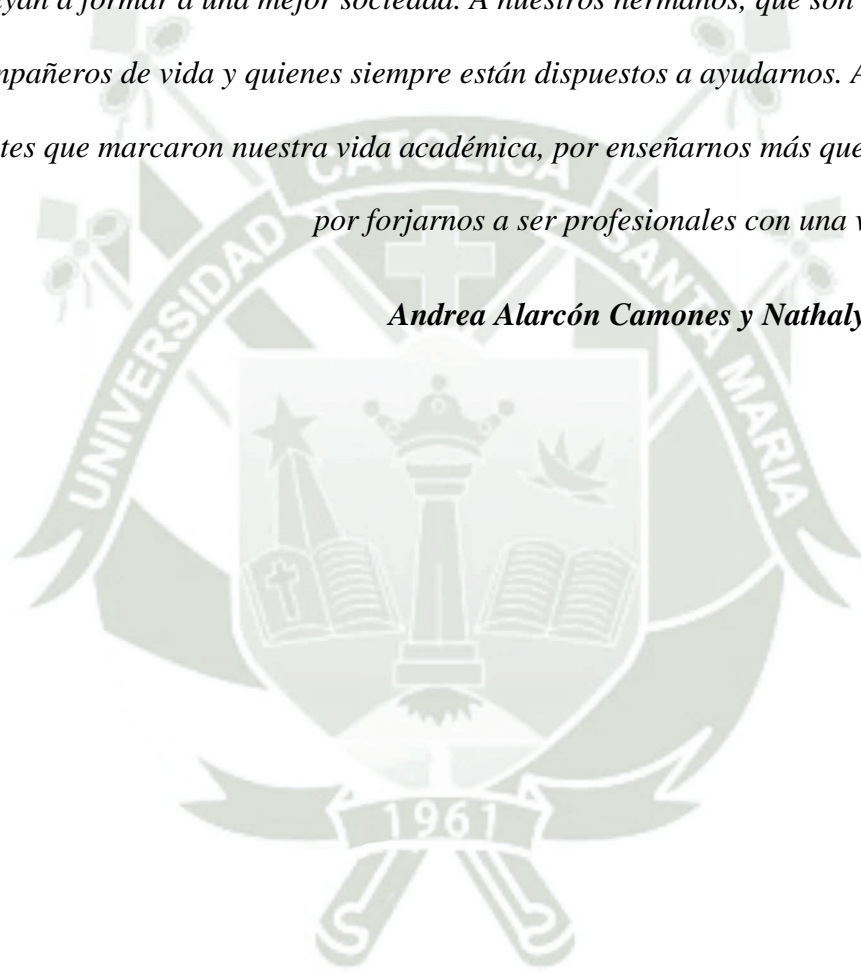
FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	6%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	1%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
5	Quenta Yupanqui, Maria Isabel. "Cultura organizacional y bienestar laboral de los colaboradores de la oficina de ejecución e inversiones de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación	1%
6	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
7	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	1%

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de tesis a Dios, por ser nuestra guía y permitarnos servir a los demás. A nuestros padres, por su apoyo incondicional en cada uno de nuestros pasos y metas, por confiar en nuestras capacidades y motivarnos a ser personas y profesionales que contribuyan a formar a una mejor sociedad. A nuestros hermanos, que son nuestros mejores compañeros de vida y quienes siempre están dispuestos a ayudarnos. A cada uno de los docentes que marcaron nuestra vida académica, por enseñarnos más que conocimientos y por forjarnos a ser profesionales con una visión de cambio.

Andrea Alarcón Camones y Nathaly Quinto Caceres



Agradecimientos

Agradecemos a Dios y a nuestras familias, que nos guían, motivan y acompañan en nuestro camino de formación profesional. A la Universidad Católica de Santa María por brindarnos un espacio de aprendizaje y las oportunidades necesarias para poder formarnos adecuadamente. A los docentes y personal administrativo de la Escuela Profesional de Psicología, que nos dieron la orientación y formación adecuada para estar al servicio de los demás. A nuestros amigos y compañeros que nos acompañaron en este proceso, ya que fueron parte esencial del aprendizaje. Finalmente agradecemos a los participantes de nuestra investigación, ya que gracias a su apoyo podemos seguir contribuyendo al conocimiento científico.

Andrea Alarcón Camones y Nathaly Quinto Caceres

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre las dimensiones de la cultura organizacional y las actitudes hacia el cambio en los colaboradores de una empresa constructora de Arequipa. Se utilizó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental a una muestra de 229 colaboradores, de los cuales se analizaron 217 tras aplicar criterios de inclusión. Para la recolección de datos se aplicaron los cuestionarios *Denison Organizational Culture Survey* y la *Escala de Actitudes hacia el Cambio de Rabelo*. Los resultados evidenciaron que la cultura organizacional predominante se caracteriza por altos niveles de involucramiento y alineación con la misión. En cuanto a las actitudes hacia el cambio, predominó la aceptación, aunque también se detectaron niveles moderados de temor y cinismo. La prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov indicó que los datos no seguían una distribución normal, por lo que se aplicó la prueba no paramétrica de Spearman. Los análisis demostraron una relación significativa entre la dimensión de adaptabilidad y las actitudes hacia el cambio ($r = 0.182$; $p = 0.007$), así como una relación significativa moderada alta con la actitud de aceptación ($r = 0.585$; $p = 0.000$). Se concluye que, si bien la cultura organizacional en su conjunto no influye directamente en la disposición al cambio, componentes como la adaptabilidad sí tienen un impacto relevante en la actitud de los colaboradores frente a procesos de transformación.

Palabras clave: Actitudes hacia el cambio, cultura organizacional, organizaciones.

Abstract

This study aimed to investigate the relationship between the dimensions of organizational culture and employees' attitudes toward change in a construction company in Arequipa. A quantitative approach with a non-experimental design was employed on a sample of 229 employees, of whom 217 were analyzed after applying the inclusion criteria. To collect data, the Denison Organizational Culture Survey and Rabelo's Attitudes Toward Change Scale were applied. The results showed that the dominant organizational culture is marked by high levels of involvement and alignment with the company's mission. Regarding attitudes toward change, acceptance was the most common response, although moderate levels of fear and cynicism were also found. The Kolmogorov-Smirnov test indicated that the data did not follow a normal distribution, so the non-parametric Spearman test was used. The analysis revealed a significant relationship between the adaptability dimension and attitudes toward change ($r = 0.182$; $p = 0.007$), as well as a moderately strong relationship with the attitude of acceptance ($r = 0.585$; $p = 0.000$). In conclusion, although the overall organizational culture does not directly influence openness to change, components such as adaptability do have a relevant impact on employees' attitudes toward transformation processes.

Keywords: Attitudes towards change, organizational culture, organizations.

Índice

Dedicatoria	
Agradecimientos	
Resumen	
Abstract	
Introducción	1
Capítulo I: Problema y Marco Teórico	4
Pregunta de Investigación	4
Variables.....	4
Definición Operacional de las Variables.....	4
<i>Dimensiones de cultura organizacional</i>	4
<i>Actitud hacia el cambio</i>	4
Objetivos	5
<i>Objetivo general</i>	5
<i>Objetivos específicos</i>	5
Antecedentes Teórico Investigativos	6
<i>Cultura Organizacional</i>	6
<i>Modelos de cultura organizacional</i>	7
<i>Cambio Organizacional</i>	12
<i>Actitud hacia el cambio organizacional</i>	18
<i>Relación entre la cultura organizacional y actitud hacia el cambio.</i>	20
Hipótesis.....	21
Capitulo II: Método.....	22
Método	22

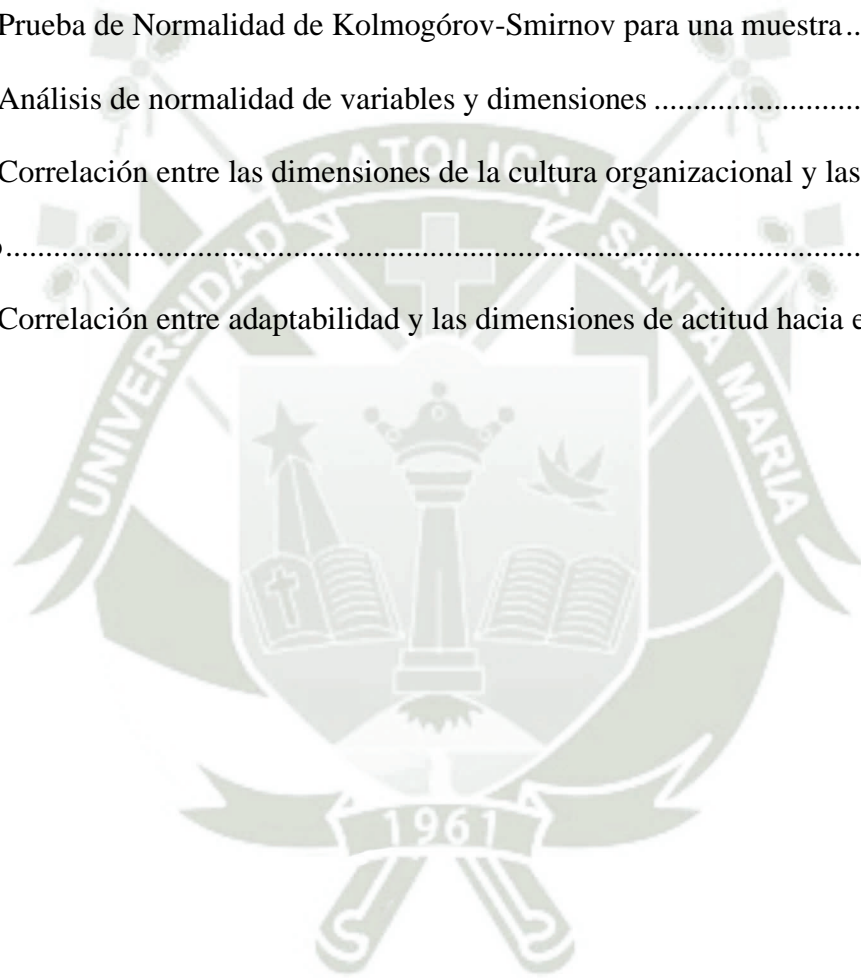
Instrumentos	22
<i>Datos Sociodemográficos</i>	22
<i>Denison Organizational Culture Survey (DOCS)</i>	22
<i>Actitudes Hacia el Cambio de Rabelo</i>	23
Muestra.....	23
<i>Criterios de Inclusión</i>	24
Procedimiento.....	24
Consideraciones Éticas.....	24
Análisis de datos.....	25
Capítulo III: Resultados	26
Análisis de confiabilidad.....	26
Características sociodemográficas de la muestra	27
Dimensión de cultura organizacional predominante.....	31
Actitud hacia el cambio organizacional predominante	33
Relación entre las dimensiones de cultura organizacional y las actitudes hacia el cambio .	34
<i>Análisis inferencial</i>	34
<i>Prueba de normalidad</i>	35
Prueba de Hipótesis.....	36
<i>Prueba de Hipótesis General</i>	36
<i>Relación entre las dimensiones de cultura organizacional y las dimensiones de las actitudes hacia el cambio</i>	40
Discusión.....	42
Conclusiones	46
Sugerencias.....	47
Limitaciones	49

Referencias..... 51



Índice de tablas

Tabla 1. Confiabilidad del instrumento de investigación.	26
Tabla 2. Características sociodemográficas de la muestra.....	27
Tabla 3. Promedios por dimensiones de la escala Denison Organizational Culture Survey ..	31
Tabla 4. Promedios por dimensión de la escala Actitudes hacia el cambio.....	33
Tabla 5. Prueba de Normalidad de Kolmogórov-Smirnov para una muestra.....	35
Tabla 6. Análisis de normalidad de variables y dimensiones	36
Tabla 7. Correlación entre las dimensiones de la cultura organizacional y las actitudes hacia el cambio.....	37
Tabla 8. Correlación entre adaptabilidad y las dimensiones de actitud hacia el cambio	40



Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de niveles de cultura organizacional de Schein	7
Figura 2. Modelo de tipos de cultura organizacional de Cameron y Quinn	8
Figura 3. Modelo de las dimensiones de cultura organizacional de Denison.....	9



Índice de Anexos

Anexo 1. Consentimiento Informado	56
Anexo 2. Denison Organizational Culture Survey (DOCS)	58
Anexo 3. Actitud hacia el cambio.....	61
Anexo 4. Solicitud de aplicación de los cuestionarios a la organización.	64
Anexo 5. Autorización de aplicación de los cuestionarios en la organización.....	65



Introducción

En la actualidad, la transformación es la tendencia; vivimos en una realidad de cambios constantes y el trabajo no es una excepción incluso este se ha visto fuertemente afectado por diversos factores como crisis financieras, la continua evolución digital, la nueva mentalidad de las generaciones, la globalización, las nuevas condiciones posteriores a la pandemia del COVID -19, todo lo que en conjunto genera un nuevo paradigma laboral, lo que representa el reto de lograr una redefinición constante (Guerrero et al., 2022).

Frente a esto, el cambio surge como parte del equilibrio natural en las organizaciones. Parra et al. (2019) lo definen como las modificaciones significativas que pueden ocurrir en la forma de trabajo, ya sea en las reglas, condiciones o finalidades. En esta misma línea, Vesga et al. (2020) destacan que dichas transformaciones afectan directamente la dinámica organizacional. De acuerdo con Olivos et al. (2023), tanto en el sector público como en el privado, la gestión del talento humano es una pieza clave para enfrentar estos cambios. Para lograr una gestión efectiva que responda a esta necesidad, es fundamental generar una comunicación activa entre todas las partes que conforman la organización, lo cual permite construir un clima laboral positivo basado en la contribución de cada uno de sus miembros, quienes asumen determinados comportamientos ante el cambio, los cuales pueden favorecer o dificultar el proceso (Parra et al., 2019).

La cultura organizacional comprende el conglomerado de valores, creencias y entendimientos compartidos por los miembros de una organización; proporciona formas establecidas de pensar y reaccionar que guían la toma de decisiones y otras actividades de sus participantes (Kast & Rosenzweig, 2003). Asimismo, puede entenderse como un conjunto de acciones y actitudes que la organización desarrolla al adquirir experiencia en la resolución de desafíos relacionados con la adaptación al entorno externo y la cohesión interna. Este modo

de proceder, considerado legítimo por todos, se transmite a los nuevos integrantes como la forma correcta de actuar (Wheelen & Hunger, 2007).

Del mismo modo, la cultura organizacional puede verse como un archivo histórico que recoge los logros y fracasos que una institución ha experimentado desde sus comienzos y a lo largo de su evolución, a partir de esta experiencia acumulada, se pueden tomar decisiones sobre qué comportamientos fomentar o eliminar, con el fin de impulsar o frenar el crecimiento de la organización; y aunque se trate de un constructo intangible, está presente y conforma un importante sistema de mediaciones dentro de una organización (Yopan et al., 2020).

De acuerdo con Deloitte (2021), en su encuesta global sobre tendencias en recursos humanos, se identificaron tres factores determinantes en el proceso de transformación del trabajo: la cultura organizacional, la capacidad de la fuerza laboral y la tecnología. En este sentido, resulta importante destacar la cultura organizacional, definida como un proceso en el que intervienen diversos elementos, tales como las costumbres, las reglas y la comunicación tanto formal como informal, los cuales configuran la identidad diferenciadora de cada organización (Santamaría, 2021). Esta cultura debe ser reinventada constantemente para responder a la nueva realidad, ya que muchas organizaciones aún operan bajo modelos antiguos que limitan la posibilidad de generar cambios significativos (Deloitte, 2017).

Es evidente que la cultura organizacional posee un gran valor como herramienta capaz de construir, compartir y consolidar los valores organizacionales o corporativos, lo que contribuye a generar una imagen e identidad personalizada de la organización (Guerrero et al., 2022). Esto coincide con lo señalado por Castro y Díaz (2021), quienes afirman que la cultura organizacional aporta a la construcción de una identidad propia que, además, favorece

la retroalimentación interna, promueve el aprendizaje organizacional y fortalece la participación, elementos que incrementan la predisposición al cambio.

La presente profundiza el entendimiento de la relación de la cultura organizacional con las actitudes hacia el cambio organizacional, ya que a pesar de que existen gran cantidad de investigaciones que han abordado una amplia gama de temas entorno a las organizaciones y la gestión del talento como el compromiso laboral, clima organizacional, desempeño, tipos de liderazgo, satisfacción entre otros incluso la cultura organizacional, no se ha profundizado en el entendimiento y el impacto que pueden tener las actitudes hacia el cambio, el presente estudio proporcionó implicaciones tanto teóricas como prácticas, en primer lugar resulta ser oportuna y actualizada, ya que aportará conocimientos útiles para la gestión estratégica del cambio organizacional y los factores que pueden ser determinantes en este, por otra parte la profundización del estudio de la actitud hacia el cambio variable que no es estudiada frecuentemente desde la perspectiva de la psicología organizacional en la realidad peruana, los resultados de la misma podrán ser útiles para que las organizaciones puedan utilizarlos como referencia inicial para la elaboración de planes de acción relacionados al cambio organizacional y/o potenciar su cultura.

Capítulo I: Problema y Marco Teórico

Pregunta de Investigación

¿Existe relación entre las dimensiones de la cultura organizacional y las actitudes hacia el cambio en los colaboradores de una constructora de la ciudad de Arequipa?

Variables

V1: Dimensiones de cultura organizacional

V2: Actitudes hacia el cambio

Definición Operacional de las Variables

Dimensiones de cultura organizacional

La cultura organizacional son los valores, creencias y principios que son la base para el funcionamiento y la dirección de una organización, así como aporta los patrones de comportamientos y prácticas que refuerzan esos valores, creencias y supuestos básicos. Las cuales se reflejan y definen en torno a cuatro características fundamentales: adaptabilidad, involucramiento, consistencia y misión (Denison, D. y Neale, W., 2000).

Esta es medida a través de la aplicación de la escala Denison Organizational Culture Survey, la cual evalúa cuatro dimensiones que son: Involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión.

Actitud hacia el cambio

Las actitudes de los trabajadores ante los cambios organizacionales son consideradas las encargadas de que exista o no resistencia la cual de existir será la determinante para evitar el fracaso, considerando las actitudes desde la perspectiva de los trabajadores pueden ser negativas o positivas según su propia evaluación del proceso de cambio que se desea realizar, por lo que las actitudes resultan ser imprescindibles para lograr el éxito en este proceso

siendo así que de ser aceptado positivamente se logrará una adaptación mucho más rápida (Rabelo et al., 2004)

Esta variable es medida a través de la aplicación de la escala de actitudes ante el cambio organizacional, evaluando tres dimensiones: Actitud de cinismo, actitud de temor y actitud de aceptación.

Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación entre las dimensiones de la cultura organizacional y las actitudes hacia el cambio en los colaboradores de una constructora de la ciudad de Arequipa.

Objetivos específicos

Describir a la población según sus características sociodemográficas de sexo, estado civil, rango etario, tiempo de permanencia en la organización y modalidad de trabajo.

Identificar la dimensión de la cultura organizacional predominante de una constructora de la ciudad de Arequipa.

Identificar el tipo de actitud hacia el cambio organizacional predominante de los colaboradores de una constructora de la ciudad de Arequipa.

Determinar la relación entre las dimensiones de la cultura organizacional y las dimensiones de las actitudes hacia el cambio en los colaboradores de una constructora de la ciudad de Arequipa.

Antecedentes Teórico Investigativos

Cultura Organizacional

La definición de cultura organizacional es muy dinámica y cambia de una organización a otra Aggarwal, (2024), sin embargo, para poder comprenderla en su totalidad, se debe partir desde el término “cultura”, según Schein (2010) “es un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medios con los cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes frente a la vida” (p. 88).

Bajo esa premisa, a lo largo del tiempo, las organizaciones se han ido adaptando una cultura organizacional de acuerdo a los requerimientos y exigencias de su época Nassani et al., (2024), en ese sentido, bajo diversos enfoques, el término de cultura organizacional se fue conceptualizando.

En un sentido psicológico, Schein (2010), define a la cultura organizacional como “un patrón de supuestos básicos compartidos que fueron aprendidos por un grupo en la medida en que resolvieron problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido” (p. 17).

Por otro lado, desde la perspectiva sociológica, Méndez (2006), define la cultura organizacional como “una consciencia colectiva, que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales” (p. 91).

Y en cuanto a la perspectiva administrativa, Serna, (2008) considera que la cultura organizacional “incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial” (p. 133).

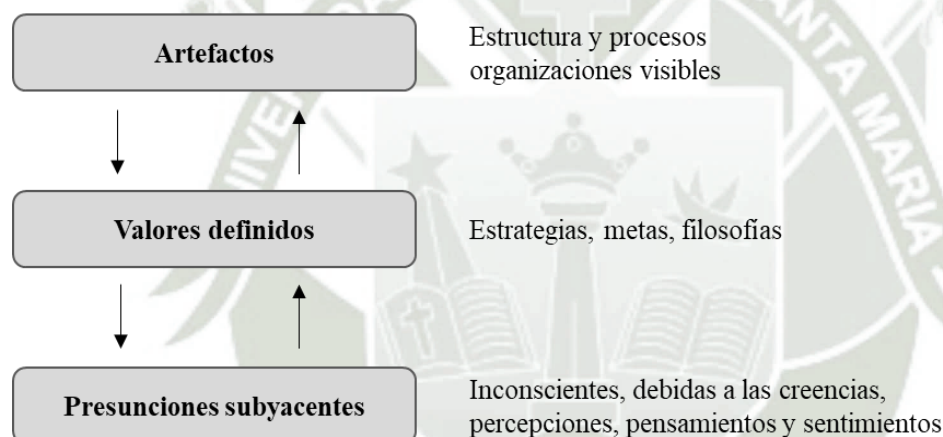
En base a los conceptos previos, es posible sostener que la cultura organizacional es un concepto multidimensional, lo cual es mostrado bajo los siguientes modelos teóricos.

Modelos de cultura organizacional.

Modelo de Schein. Schein (2010), indica que la cultura organizacional está conformada por tres aspectos que muestran diferentes grados de manifestación en un continuo de objetividad -subjetividad. Los cuales son:

Figura 1

Modelo de niveles de cultura organizacional de Schein



Nota. Adaptado de “Organizational culture”, por Schein (1990).

Los artefactos constituyen la manifestación más evidente y concreta de una organización, englobando aspectos como su infraestructura física, la indumentaria de sus integrantes, las dinámicas de interacción entre ellos, así como los documentos oficiales y demás registros institucionales. En un segundo plano se encuentran las normas, valores e ideologías que la organización fomenta y que sus miembros comparten. Este nivel incluye la filosofía de gestión impulsada por los líderes, la cual orienta las conductas y moldea el sentido de pertenencia de los individuos. Dichos valores establecen un marco ético que regula el comportamiento tanto personal como colectivo. Finalmente, el nivel más profundo está conformado por los supuestos fundamentales, que actúan de forma casi inconsciente, pero

determinan significativamente la manera en que los miembros perciben, interpretan y experimentan la realidad organizacional (Schein, 2010).

Modelo de Cameron & Quinn. Cameron & Quinn (2006) proponen un modelo de valores de competencia (*Competing Values Model [CVM]*), definiendo cuatro tipos de cultura a partir de dos dimensiones. La primera dimensión, conocida como estabilidad frente a flexibilidad, se refiere a la preferencia organizacional entre mantener el orden y ejercer control, o bien fomentar la adaptabilidad y permitir cierta autonomía en la toma de decisiones. La segunda dimensión contrapone dos enfoques distintos: por un lado, el énfasis en los colaboradores internos y los procesos organizativos, y por otro, la atención orientada hacia los clientes, la competencia y el entorno externo. A partir de la combinación de ambas dimensiones, es posible distinguir cuatro tipos de culturas organizacionales: la cultura de clan, la adhocrática, la jerárquica y la orientada al mercado.

Figura 2

Modelo de tipos de cultura organizacional de Cameron y Quinn



Nota: Adaptado de “Diagnosing and changing organizational culture”, por Cameron y Quinn (2006).

La cultura de tipo "clan" se caracteriza por su similitud con una familia. En este entorno predominan el trabajo en equipo, el apoyo y guía de los líderes, que actúan como mentores, y se valoran la lealtad y las tradiciones. La cultura "adhocrática", por su parte, se describe como dinámica, cambiante y muy flexible, enfocada en la innovación y el progreso. La cultura de "mercado" está orientada a los resultados, con una fuerte competitividad y líderes exigentes. Por último, la cultura "jerárquica" se distingue por su estructura rígida, con políticas y reglas bien definidas, donde el cumplimiento de las normas y el respeto a la jerarquía son fundamentales (Cameron & Quinn, 2006).

Modelo de Denison. Denison & Neale (2000) presentan un modelo de cultura organizacional que se vincula con el desempeño empresarial, representado como un círculo. En el centro de este círculo se encuentran las creencias y supuestos de la organización, que constituyen el núcleo de la misma. Estas creencias y supuestos reflejan y definen los cuatro rasgos fundamentales de la cultura organizacional, que se distribuyen en cuadrantes, cada uno representando un aspecto clave de gran influencia.

Figura 3

Modelo de las dimensiones de cultura organizacional de Denison



Nota. Adaptado de "Denison Organizational Culture Survey", por Denison & Neale (2000)

Desde este enfoque, la cultura organizacional se estructura en torno a cuatro características fundamentales: adaptabilidad, involucramiento, consistencia y misión. Las dos primeras están vinculadas con la capacidad de la organización para ser flexible, receptiva y abierta frente a los cambios del entorno, lo que refleja su potencial para desarrollarse y evolucionar. En cambio, las dos últimas se relacionan con la cohesión interna, el sentido de dirección y la claridad en la visión institucional, sirviendo como indicadores clave de su capacidad para generar resultados económicos sostenibles.

Elementos de la cultura organizacional del modelo de Denison. El modelo propuesto por Denison se ha empleado como herramienta diagnóstica para identificar el perfil cultural particular de una organización, permitiendo destacar tanto sus fortalezas como sus áreas de mejora. Este enfoque facilita la propuesta de estrategias orientadas a fortalecer su desempeño institucional. En el presente estudio, se considerarán las cuatro dimensiones y los respectivos indicadores que conforman dicho modelo.

Involucramiento. Es el proceso de empoderar a las personas, fomentando su desarrollo personal a través del trabajo en equipo y mejorando la capacidad humana en todos los niveles de la organización. Toma en cuenta el compromiso de los empleados y su capacidad de influir. Se divide en:

Empoderamiento. Se refiere a la capacidad de delegar poder y autoridad a los empleados, dándoles la autonomía necesaria para tomar decisiones y actuar con responsabilidad en sus tareas, lo que aumenta su compromiso y participación.

Orientación al equipo. Implica la promoción del trabajo colaborativo y la construcción de relaciones entre los empleados. Se fomenta la cooperación y el sentido de pertenencia al grupo, lo que mejora la cohesión y el rendimiento.

Desarrollo de capacidades. Se enfoca en la formación continua y en la mejora de las habilidades y competencias de los empleados. Este indicador refleja el esfuerzo de la organización por fortalecer las capacidades individuales para mejorar el desempeño global.

Adaptabilidad. Es la habilidad de adaptarse a los cambios del entorno y a las nuevas demandas de los clientes. Reconoce que las organizaciones bien integradas suelen ser las más difíciles de modificar, lo que puede generar un conflicto entre la integración interna y la adaptación externa Denison & Neale, (2000). Se divide en:

Aprendizaje organizacional. Es la capacidad de la organización para aprender de sus experiencias pasadas y adaptarse a nuevas situaciones, lo que implica la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades que mejoren su desempeño frente a cambios externos.

Enfoque al cliente. Se refiere a la orientación de la organización hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes. Este indicador mide cómo la organización adapta sus productos, servicios y procesos para responder eficazmente a las demandas del mercado.

Creación del cambio. Implica la capacidad de la organización para generar innovaciones y transformaciones en respuesta a los desafíos del entorno. Este indicador se enfoca en la iniciativa para mejorar continuamente y adaptarse a las nuevas realidades.

Misión. Se refiere a tener un propósito o dirección clara que define las metas y objetivos estratégicos de la organización Denison & Neale, (2000). Se refleja en la visión de lo que la organización aspira a ser en el futuro Este rasgo se manifiesta en:

Dirección e intención estratégica. Refleja la capacidad de la organización para establecer una ruta clara hacia el futuro, con objetivos a largo plazo y planes estratégicos que guíen sus acciones diarias y decisiones.

Metas y objetivos. Se refiere a la definición de resultados concretos que la organización se propone alcanzar, alineados con su propósito y visión. Estos objetivos deben ser claros, medibles y alcanzables para guiar el desempeño.

Visión. Es la imagen que la organización tiene de sí misma en el futuro. Este indicador abarca la aspiración de lo que la organización quiere llegar a ser, proporcionando un sentido de propósito y dirección a largo plazo.

Consistencia. Indica que el comportamiento de los individuos se basa en un conjunto de valores centrales; los empleados tienen la capacidad de llegar a acuerdos, incluso ante diferentes puntos de vista, y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas Denison & Neale, (2000). Se divide en:

Coordinación e integración. Hace referencia a la capacidad de la organización para sincronizar y alinear las actividades de sus diferentes departamentos y áreas de trabajo. Esto asegura que todos los componentes trabajen juntos de manera efectiva para alcanzar los objetivos comunes.

Acuerdos. Refleja la capacidad de la organización para lograr consensos y resolver diferencias entre sus miembros, permitiendo que se tomen decisiones que sean aceptadas por todos, a pesar de la diversidad de opiniones.

Valores centrales. Se refiere al conjunto de principios y creencias fundamentales que guían el comportamiento de los miembros de la organización. Estos valores actúan como un marco ético que unifica a la organización y orienta sus acciones hacia una meta común.

Cambio Organizacional

El cambio organizacional es considerado un proceso de transición que por el cual puede pasar una empresa o un sector de estas, por ejemplo, como parte de los cambios que se

dieron de forma mas masiva en la mayoría de las organizaciones fue que el concepto de trabajador dejó de ser utilizado para dar pase al concepto de colaborador, este cambio está fundamentado en que se redefinió el vínculo, la palabra trabajador, se utiliza desde los tiempos de la revolución industrial, momento histórico en el cual lo relevante era la producción que se generaba, despersonalizando la relación a un simple intercambio (Rifkin, 1995). Por otra parte, al hacer el cambio hacia la denominación de colaborador, se hace referencia a un rol activo, que contribuye al éxito de la empresa, lo que podría generar que se sientan valoradas y con un propósito (Ryan & Deci, 2000).

El cambio hace referencia a todo proceso de transformación el cual ocasiona una disrupción de las formas usuales permitiendo que se den distinciones de estas, de manera que genera una disolución de lo que es usual o parte de la rutina dejando de lado lo considerado tradicional. En lo que respecta al área organizacional según Martínez et al., 2018 como es citado en Pacheco, (2023), el cambio involucra direccionar la energía para afectar positivamente a los trabajadores en pro de en las metas y objetivos (Chiavenato, 2009, como se citó en Pacheco, 2023).

El desconocimiento de lo que viene por delante es un problema central en todas las organizaciones, lo que los lleva a ejecutar y estudiar planes estratégicos que permitan determinar si se debe continuar con los objetivos planificados con el fin de garantizar la supervivencia de la empresa, siendo así que podemos comprender que el cambio organizacional como el grupo de transformaciones tanto de estructura como de conducta con el fin de responder a una nueva estratégica diseñada para potenciar el desarrollo óptimo del desarrollo de las distintas áreas de la organización Prieto et al., (2018).

En relación a esto Caller et al. en el (2022) señalan que es importante comprender al cambio organizacional como toda alteración que se realiza dentro del ambiente laboral e

influye en el cómo se comportaran los empleados usando medios diferentes, dentro de este contexto incluir el cambio organizacional es crucial por lo que hay que considerarlo dentro de un plan estratégico el cual tenga objetivos claramente definidos centrados a las metas de la organización; para lograr esto se tiene que entender la necesidad por todos los trabajadores de manera que se comprometa con este favoreciéndolo a través de la comunicación, formación y participación,

Desde los años noventa se considera al cambio organizacional como un proceso, ya no como un elemento aislado que pueda ser controlado sino que al contrario se resalta la interacción de todas las dimensiones organizacionales considerando todos los factores ya sean internos o externos, dos factores importantes a considerar dentro del cambio son la innovación y el aprendizaje los cuales debido a la globalización son clave para lograr una aceleración en el crecimiento económico de cada organización Rueda et al., (2018).

Factores relacionados al cambio organizacional.

Pacheco, (2023) resalta que es natural que se genere cierta resistencia la cual puede deberse a dos principales factores, de los que hay que considerar que principalmente son las personas quien deciden aceptar o no el cambio por lo que esta principalmente relacionados a ellos, incluso si esto se debe a lo externo.

Factores individuales. Estos hacen referencia a la manera de ser de los individuos, sus características particulares es importante considerar que la resistencia surge instintivamente ante lo desconocido, ante la costumbre de actuar según rutinas, el miedo a perder el status que posee y finalmente la percepción de pérdida de autonomía dónde es controlado y debe actuar como se le ordena.

Factores organizacionales. Estos provienen de la organización en los que se incluye la poca confianza en la gestión de los encargados de liderar el cambio, la falta de convicción en el beneficio del cambio, la cultura organizacional que existe en la organización.

Adicionales a estos factores, Prieto et al. (2018), presenta factores donde se pueden presentar/ejecutar los cambios organizacionales los cuales deben ser considerados:

Naturaleza de la fuerza laboral. En este factor hay que considerar todos los cambios demográficos y ambientales, de manera que se generen estrategias que permitan reclutar a los mejores y más competentes talentos en el desarrollo de sus actividades.

Tecnología. El contar con los equipos y herramientas más adecuadas es fundamental para potenciar su competitividad, promoviendo la automatización, la cual actualmente resulta ser básica para su supervivencia.

Factores económicos. La economía global es un factor crucial en las organizaciones la cual les permite ampliar sus posibilidades de comercialización, por lo que las organizaciones capaces de adaptarse al mercado con rapidez son las que mayor éxito puede alcanzar.

Tendencias sociales. En estos tiempos ningún entorno es estático, todo es altamente cambiante y reacciona a la información que recibe de distintos medios en especial los informales.

Política mundial. La política no puede ser pasada por alto, ya que esta cumple e influye en el contexto principal, considerándose su rol y el lugar del individuo dentro de las organizaciones como principal factor de producción.

Modelos de cambio organizacional.

Caller et al. (2022), describe los distintos modelos que estudian el cambio organizacional, los cuales se describen a continuación.

Modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley (1958). En este modelo de enfoque predominantemente organizacional, considera al cambio organizacional como resultado de las interacciones internas, cuya característica principal es que la información no debe ser limitada si no que en cambio debe ser compartida con todos los miembros de la organización.

Modelo de Investigación-acción de French y Bell (2021) y Guizar (1998). En este modelo se presentan cinco pasos para lograr el cambio, iniciando por el diagnóstico, en el cual se recopila información acerca de las necesidades, posteriormente se realiza el análisis donde se tiene que sintetizar la información con el fin de determinar los siguientes pasos para actuar frente a estos, ya con estos datos se procedería a la retroalimentación la cual consta de involucrar activamente a todos aquellos que serán afectados por el cambio en la búsqueda de soluciones para las deficiencias detectadas en los pasos anteriores, el siguiente paso es la acción donde se ejecutarán todas las acciones que propiciarán el cambio y finalmente es la evaluación donde se analiza los efectos de lo ejecutado, este modelo resalta la participación de todos los integrantes de la organización.

Modelo del cambio planeado de Guizar (2004). Este es un modelo cíclico, el cual es dividido en fases más estructuradas las cuales son inicialmente la exploración donde se reconoce cual es la realidad de la situación, la siguiente es la recolección de datos, le sigue la planeación de la intervención que es el que se hará, continua la intervención que es la puesta en acción de lo planificado y finalmente la evaluación para conocer el impacto de lo ejecutado; en esta durante todo el proceso al igual que en el modelo de investigación-acción es importante el hacer participar a todos los involucrados.

Modelo de cambio de Kurt Lewin (1951). Este autor plantea tres fases en su modelo, en el que el cambio inicia por el descongelamiento lo que hace referencia al disminuir las fuerzas que hacen posible la conducta que se da en ese momento, la segunda fase que es el cambio hace referencia al generar el movimiento direccionándolo hacia lo deseado y finalmente el recongelamiento fase final en la que se debe estabilizar los cambios y promover el afianzamiento con la cultura y normas, para evitar volver al estado de transición o incluso al antes de la intención de generar el cambio.

Resistencia al cambio organizacional. Esta no puede ser dejada de lado y considerada cuando se estudia el cambio organizacional, ya sea de manera individual o colectiva dentro de las organizaciones se puede presentar resistencia a realizar cambios lo cual no es de extrañar ya que es la tendencia normal que exista preferencia a la estabilidad. dado que la tendencia conductual apunta a la estabilidad y previsibilidad, considerando esto la resistencia es la respuesta del orden predominante que existe ya que de lo contrario serían totalmente caóticas (Caller et al., 2022).

A pesar de ser una respuesta normal, esta resistencia puede provocar que se den tensiones y conflictos los cuales serán desventajosos para la organización; en este punto es importante resaltar cuales pueden ser las fuentes de esta resistencia altamente diversas las cuales pueden ser individuales y colectivas, los cuales fueron detallados por Caller et al. (2022), quien resalta que hay que analizar cada uno para poder impulsar los procesos de cambio a través de estrategias específicas.

Fuente individual. Estos son los que afectan de manera directa a cada individuo, en las que está incluida las costumbres, la seguridad, la economía personal, el temor a lo desconocido, todo vinculadas a las necesidades y características personales de cada quien.

Fuente colectiva. Esta depende de la naturaleza de cada organización, siendo principalmente a considerar la cohesión de la estructura, la poca promoción a los cambios, la unión de los trabajadores, amenaza de la experiencia y el cómo es el funcionamiento de las relaciones de mando, entre otros.

Macías et al. (2019) señalan que la resistencia al cambio, no es un proceso con etapas definidas que se manifiestan en determinados períodos, sino que puede surgir de distintas maneras y en cualquier momento, también resaltan que es más compleja de manejar cuando se presenta de manera gradual o es intermitente ya que no llega a existir consistencia lo que a largo plazo puede aparecer de manera abrupta como resultado de acumulaciones de inconformidades con las organizaciones.

Contenidos del cambio organizacional. Rueda et al. (2018) rescatan lo mencionado por Mintzberg y Westley en 1992 los cuales señalaron que los cambios pueden ser en la organización como tal o en su estrategia, siendo el contenido del cambio de tipo conceptual como la cultura, la estructura, la visión o posición, o de tipo concreto como los sistemas, las personas, programas o instalaciones.

Actitud hacia el cambio organizacional

El cambio debe generar nuevas maneras de realizar los procedimientos de los cuales según Pacheco (2023) para que estos se desarrollen de manera eficaz se necesita de la transformación de los integrantes de la organización ya que son ellos quienes harán posible su implementación, el cómo ellos perciben el cambio determinará la manera en que reaccionarán ante este generando resistencia, aceptación, adaptación y otros incluso pueden ignorar los intentos de cambio, por lo que es importante tener en cuenta que es poco probable obtener el apoyo de todos.

Las actitudes de los trabajadores ante los cambios organizacionales son consideradas las encargadas de que exista o no resistencia la cual de existir será la determinante para evitar el fracaso, considerando las actitudes desde la perspectiva de los trabajadores pueden ser negativas o positivas según su propia evaluación del proceso de cambio que se desea realizar, por lo que las actitudes resultan ser imprescindibles para lograr el éxito en este proceso siendo así que de ser aceptado positivamente se logrará una adaptación mucho más rápida (Rabelo et al. ,2004).

Tipos de actitudes hacia el cambio organizacional. Rabelo et al. (2004) en su investigación para validar su escala plantea tres tipos de actitudes hacia el cambio.

Actitud de cinismo. Está relacionado a los pensamientos sobre el cambio, especialmente la actitud de oposición y cinismo trabajadores aparentan estar conformes, aunque no hacen posible que se dé por lo que quedan solo como intención o se dan muy lentamente, considerándose dentro de esta la resistencia, la credibilidad y el proceso de cambio como tal.

Actitud de temor. Se puede considerar una actitud negativa, está relacionado al temor a perder el status dentro de la empresa o su remuneración, la incertidumbre y las dificultades que implican el cambio dejando de lado lo ya conocido y establecido, considerándose dentro de esta el riesgo a que existan malentendidos, fantasías y presiones que se dan durante el proceso de cambio.

Actitud de aceptación. Está relacionado a los posibles beneficios que perciben las personas, como brindarle un “aire nuevo” a la organización, las oportunidades de desarrollo considerándose dentro de estas esta la potencial ganancia y como es el trabajo en equipo. Deza (2022), señala que la comunicación necesaria para generar esta debe ser caracterizada

por el apoyo y la atención; según Arifin (2019), esta actitud la poseen predominantemente aquellos trabajadores que confían en la organización y en el mando de quienes la dirigen.

Relación entre la cultura organizacional y actitud hacia el cambio.

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias y comportamientos que caracterizan a una organización y que influyen en la forma en que sus miembros interactúan entre sí y con el entorno. En el contexto de los cambios organizacionales, una cultura fuerte y positiva puede facilitar la adaptación de los empleados a nuevas circunstancias. El cambio se da en todos los contextos, es parte de todos los procesos en los que nos desempeñamos, enfocándonos en las organizaciones según Gómez (2021) es el cambio el que permitirá que se de una diferencia importante en la estructura, en los procesos, normas y en la cultura de las mismas. En relación con esto Schein en el 2017 señala que es justamente la cultura organizacional actúa como un marco que guía las respuestas de los empleados ante el cambio, lo que puede resultar en actitudes más receptivas y proactivas. Por el contrario, una cultura que no fomenta la innovación y la flexibilidad puede generar resistencia al cambio, afectando negativamente la moral y la productividad de los trabajadores (Cameron & Quinn, 2019).

Las actitudes de los empleados hacia el cambio son cruciales para el éxito de cualquier iniciativa de transformación dentro de una empresa. Investigaciones recientes han demostrado que una cultura organizacional que promueve la participación y la comunicación abierta tiende a generar actitudes más positivas hacia el cambio (Kotter, 2020). Esto se debe a que los empleados se sienten más valorados y escuchados, lo que les permite ver el cambio no como una amenaza, sino como una oportunidad para el crecimiento personal y profesional. Por ejemplo, un estudio realizado por Oreg et al. (2020) encontró que las organizaciones con una cultura de apoyo y colaboración experimentaron menos resistencia al cambio y una mayor disposición a adoptar nuevas prácticas. Esto se ve reforzado por la

investigación de Reilly y Cao en 2024, quienes señalan que si no existen los valores ni las creencias compartidas en las organizaciones los cuales son parte de la cultura generan que el trabajo conjunto sea difícil de generarse por lo tanto tampoco ofrece resultados.

Meza-Lizarraga, Alva & Perez-Lizarraga (2025) rescatan que para poder impactar positivamente en cómo se desempeñan los trabajadores, es importante evaluar los cambios que suceden y el cómo reaccionan los trabajadores ante estos, una cultura que se adapta a las condiciones cambiantes, permite mejorar el compromiso y desempeño de quienes trabajan en ella. En consecuencia, las organizaciones que estén caracterizadas por la rápida adaptación al cambio, en gran medida tendrán una cultura de autonomía, creatividad y de exploración constante. Siendo esta un factor clave para el logro de objetivos Mendoza-Ocaña et al. (2025).

Es por esto que, la relación entre la cultura organizacional y las actitudes hacia el cambio es fundamental para el desarrollo y la sostenibilidad de las empresas en un entorno dinámico. Las organizaciones que invierten en cultivar una cultura positiva y adaptativa no solo mejoran la satisfacción y el compromiso de sus empleados, sino que también aumentan sus probabilidades de éxito en la implementación de cambios estratégicos. Por lo tanto, es esencial que los líderes empresariales reconozcan la importancia de la cultura organizacional y trabajen activamente para alinearla con los objetivos de cambio (Cameron & Quinn, 2019; Kotter, 2020).

Hipótesis

Existe una relación positiva moderada entre las dimensiones de la cultura organizacional y las actitudes hacia el cambio de los colaboradores de una constructora de la ciudad de Arequipa.

Capítulo II: Método

Método

La presente investigación es empírica ya que todos los datos fueron obtenidos de la realidad. Ato et al. (2013), a su vez sigue un enfoque cuantitativo de diseño no experimental ya que se midieron las variables en su estado natural sin manipular estas de forma intencional, también fue de tipo correlacional transversal ya que tuvo el objetivo de estudiar la relación entre las variables y esto fue medido en un solo momento en el tiempo (Hernández & Mendoza, 2018).

Instrumentos

Datos Sociodemográficos

Para la presente investigación, se elaboró una ficha de recolección de datos sociodemográficos, integrada en el consentimiento informado, que recopiló los siguientes datos: Sexo, estado civil, edad, tiempo de permanencia en la organización y área de trabajo.

Denison Organizational Culture Survey (DOCS)

Se aplicó la escala de Denison Organizational Culture Survey, la cual está compuesta por 4 dimensiones que son involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión, cada una compuesta por 15 ítems, haciendo una suma total de 60 ítems en toda la escala. Las respuestas de este instrumento son de tipo Likert a base de 5 puntos, donde 1 representa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. Las propiedades psicométricas del instrumento fueron estudiadas en población peruana por Cordero et al., (2020) donde en su investigación se identificó la confiabilidad del instrumento a través del análisis de consistencia interna con la prueba de coeficiente de Alfa de Cronbach para cada dimensión de la escala, los resultados obtenidos fueron: Involucramiento .89, consistencia .84,

adaptabilidad .85 y misión .88, siendo que todas las dimensiones presentan valores mayores .70, se demuestra que el instrumento presenta una confiabilidad adecuada.

Actitudes Hacia el Cambio de Rabelo

En cuanto a la Escala de las actitudes hacia el cambio de Rabelo (2004) sus propiedades psicométricas en población peruana fueron estudiadas por Saravia (2015), la validación se realizó a través de juicio de expertos, los cuales fueron dos especialistas en Gestión de Talento Humano y una metodóloga, también se analizó un análisis factorial exploratorio mediante el estadístico Kaiser Meyer-Olkin (KMO) el cuál presentó un índice del 0,90 lo que indica buenas condiciones de factibilidad lo que implica que es adecuada a la validación del instrumento; en cuanto a la confiabilidad se obtuvo a través del método de consistencia interna usando el coeficientes Alfa de Cronbach siendo calculado por cada dimensión se obtuvo: Actitud de cinismo .898, actitud de temor .894 y actitud de aceptación .898, de tal manera que los valores oscilan entre .894 a .898 demostrando tener una confiabilidad adecuada.

Muestra

La población estuvo conformada con un total de 512 de colaboradores, quienes representan la totalidad del personal que labora en la empresa Build & Business Murillo S.A.C. (B&B Murillo S.A.C.), constituyendo así el universo de estudio de la investigación. Los participantes del estudio estuvieron conformados por 229 colaboradores que fueron elegidos a través de un muestreo no probabilístico, por conveniencia, ya que fueron participantes voluntarios de la empresa, sin embargo, dado los criterios de inclusión del estudio, se decidió excluir de los análisis a 12 colaboradores que no cumplían con el requisito de permanencia mínima en la empresa.

Criterios de Inclusión

Los participantes de la presente investigación debieron cumplir con tener un mínimo de 3 meses de antigüedad en la empresa, asimismo los colaboradores debieron de encontrarse con un contrato directo con la empresa y los mismos tuvieron que brindar su consentimiento para participar en la investigación.

Procedimiento

Para la presente investigación se realizó el siguiente procedimiento: en primera instancia se solicitó la autorización para ejecutar la presente investigación a la gerencia de la empresa Business & Build Murillo (B&B Murillo SAC) donde se les presentó los objetivos de la misma y la extensión de los cuestionarios, se coordinó fechas óptimas para la aplicación de los instrumentos de manera tal que se pudo acceder a personal de las distintas áreas sin interrumpir sus funciones, la aplicación se realizó en las fechas pactadas. Previo a los instrumentos, como primer documento se les entregó el consentimiento informado, la aplicación se realizó de manera digital a través formularios de Google para el personal del área administrativa y el personal operativo, una vez evaluada toda la muestra objetivo, los datos fueron digitalizados en una base de datos en el programa Microsoft Excel para posteriormente ser procesados estadísticamente en el programa SPSS V.25 para la obtención de resultados, seguido de ello se redactaron las discusiones y las conclusiones basadas en los hallazgos, que fueron compartidas también con la empresa.

Consideraciones Éticas

La presente investigación se realizó cumpliendo con todas las normas y reglamentos estipulados por la Universidad Católica de Santa María con el fin de garantizar el correcto desarrollo de la investigación, para asegurar la veracidad de la información se realizó las gestiones necesarias para solicitar los permisos que faciliten la aplicación de los instrumentos

en la población de estudio (trabajadores de la constructora B&B Murillo SAC), a la cual se le brindó un consentimiento informado donde conocieron el propósito y el tratamiento que se le daría a los datos recolectados por los instrumentos, resaltando que se respetaría su confidencialidad ya que la aplicación se realizó de forma anónima.

Análisis de datos

Una vez aplicados los instrumentos de investigación, los datos recolectados fueron procesados y digitalizados con el fin de estructurar una matriz de datos en el software Microsoft Excel. Posteriormente, se realizaron los análisis pertinentes utilizando el software estadístico SPSS versión 25, el cual permitió obtener resultados más precisos y detallados. A continuación, se llevó a cabo un análisis de confiabilidad mediante el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach, con el objetivo de determinar el nivel de fiabilidad de los instrumentos aplicados y garantizar la validez de los datos obtenidos.

Una vez verificada la confiabilidad de los instrumentos, se procedió a responder a cada uno de los objetivos de investigación planteados, utilizando técnicas de análisis estadístico descriptivo e inferencial. Esto permitió interpretar de manera adecuada los datos, identificar patrones relevantes y extraer conclusiones significativas que contribuyeron al desarrollo del estudio.

Capítulo III: Resultados

Análisis de confiabilidad

Se consideró el coeficiente del Alpha de Cronbach para determinar el nivel de confiabilidad de los instrumentos de investigación aplicados, este análisis permitió verificar la consistencia interna de los mismos. Los datos obtenidos se ingresaron en el software SPSS donde se realizaron los procedimientos estadísticos correspondientes, y en base a los rangos del coeficiente se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 1

Confiabilidad del instrumento de investigación.

Variable	Alfa de Cronbach	Nro. de elementos
Cultura organizacional	0.955	60
Actitudes hacia el cambio	0.957	41

Interpretación:

El análisis de confiabilidad realizado mediante el coeficiente Alfa de Cronbach permitió evaluar la consistencia interna de los instrumentos de investigación aplicados. Los resultados obtenidos indicaron un nivel de confiabilidad “excelente” para ambas variables evaluadas. En el caso de la Cultura Organizacional, el Alfa de Cronbach fue de 0.955 con 60 elementos, mientras que, para las Actitudes hacia el Cambio, se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.957 con 41 elementos, lo que indica una alta consistencia interna en las respuestas obtenidas.

En conjunto, los valores de confiabilidad obtenidos para ambas variables confirman que los instrumentos utilizados en la investigación son altamente consistentes y confiables, lo que asegura que las mediciones realizadas son precisas y coherentes.

Características sociodemográficas de la muestra

Tabla 2

Características sociodemográficas de la muestra

Datos sociodemográficos		N	%
Género	Masculino	220	96%
	Femenino	9	4%
Estado civil	Soltero	118	52%
	Casado	107	47%
	Viudo	1	0%
	Divorciado	3	1%
Edad	De 18 a 30	51	22%
	De 31 a 40	67	29%
	De 41 a 50	77	34%
	De 51 a 60	31	14%
	De 61 a 70	3	1%
Tiempo en la empresa	Menos de 3 meses	12	5%
	De 3 meses a 6 meses	38	17%
	De 6 meses a 1 año	29	13%
	De 1 año a 3 años	44	19%
	Más de 3 años	106	46%
Cargo en la empresa	Administrativo - Logística	7	3%
	Administrativo - Contabilidad	3	1%
	Administrativo - Gestión Humana	2	1%
	Administrativo - Equipos	12	5%
	Administrativo - TI	1	0%
	Operaciones - Construcción	192	84%
	Operaciones - Presupuestos	4	2%
	Operaciones - Planeación y control	2	1%
Operaciones - Control de calidad	4	2%	

Interpretación:

La muestra estuvo compuesta por 229 colaboradores de una constructora de la ciudad de Arequipa. En cuanto al género, se observó una clara mayoría masculina, representando el 96% (220 colaboradores), mientras que las mujeres representaron apenas el 4% (9 colaboradoras). Esta fuerte presencia masculina es coherente con la naturaleza del rubro de la construcción, históricamente dominado por hombres, lo cual puede influir en la manera en que se configura la cultura organizacional y en las actitudes hacia el cambio, especialmente considerando que los entornos predominantemente masculinos tienden a presentar dinámicas jerárquicas más rígidas y resistencia a modificaciones estructurales.

Respecto al estado civil, el 52% de los colaboradores son solteros, el 47% casados, y solo un pequeño porcentaje se encuentra viudo (0%) o divorciado (1%). Esta distribución sugiere una plantilla con una carga familiar moderada, lo cual puede tener implicancias en su disposición al cambio, ya que los colaboradores casados podrían mostrar una mayor necesidad de estabilidad laboral, influyendo así en su actitud frente a transformaciones organizacionales.

En relación a la edad, el grupo más numeroso se encuentra entre los 41 y 50 años (34%), seguido por los de 31 a 40 años (29%), luego los de 18 a 30 años (22%) y los de 51 a 60 años (14%), siendo marginal la presencia de personas de entre 61 a 70 años (1%). Este perfil etario revela una fuerza laboral predominantemente madura, lo que puede representar que, por un lado, la experiencia puede contribuir a una cultura organizacional sólida; pero por otro, podría generar resistencia ante el cambio si las estructuras tradicionales están muy arraigadas.

En cuanto al tiempo de permanencia en la empresa, el 46% de los colaboradores tiene más de tres años, seguido por un 19% con entre uno y tres años, un 17% entre tres y seis meses, un 13% con entre seis meses y un año, y un 5% con menos de tres meses. Este dato indica que casi la mitad de la plantilla cuenta con una permanencia considerable, lo cual puede ser positivo para consolidar una cultura organizacional estable. No obstante, también podría estar asociado a ciertas resistencias al cambio, especialmente si los procesos tradicionales están interiorizados y no se han visto desafiados en largos periodos.

En cuanto al cargo, se identificó que el 84% pertenece al área de operaciones – construcción, siendo esta la función principal de la empresa. Las áreas administrativas (logística, contabilidad, gestión humana, equipos, TI) y otras áreas operativas (presupuestos, planeación y control, control de calidad, SSOMA) tienen una participación mucho menor, cada una con porcentajes entre el 1% y el 5%. Este alto porcentaje en el área operativa influye de manera significativa en la cultura organizacional, dado que los colaboradores que ejecutan labores en campo suelen tener una cultura más orientada a la acción, el cumplimiento de tareas técnicas y el mantenimiento de estructuras jerárquicas funcionales.

Empero, de acuerdo con la revisión bibliográfica, la formación de una cultura organizacional sólida requiere un período mínimo de 6 meses de experiencia laboral en la empresa. Este tiempo permite que los empleados se adapten a los valores, normas y comportamientos esperados dentro de la organización, favoreciendo la integración y la alineación con los objetivos estratégicos de la misma. En este contexto, se ha decidido excluir de los análisis a 12 colaboradores que no cumplen con este requisito de permanencia mínima. Por lo tanto, solo se procedió a analizar a un total de 217 colaboradores, quienes cuentan con la experiencia suficiente para reflejar de manera representativa la cultura organizacional vigente. Esta decisión busca asegurar que los resultados obtenidos sean representativos de los

empleados plenamente integrados a la cultura organizacional y no se vean sesgados por la falta de adaptación de aquellos con menos tiempo en la empresa



Dimensión de cultura organizacional predominante.**Tabla 3***Promedios por dimensiones de la escala Denison Organizational Culture Survey*

Dimensiones	\bar{x}
Involucramiento	3.75945
Consistencia	3.60952
Adaptabilidad	3.6381
Misión	3.81813

Interpretación:

Los resultados obtenidos del Denison Organizational Culture Survey reflejan una cultura organizacional que, en general, se caracteriza por un alto nivel de involucramiento y alineación con la misión. Con un puntaje promedio de 3.75945 en Involucramiento, se observa que los empleados se sienten altamente comprometidos con la organización y activos en los procesos y decisiones organizacionales. Este puntaje refleja una participación proactiva y un sentimiento de pertenencia en la mayoría de los colaboradores, lo que indica que la empresa ha logrado fomentar un entorno de trabajo en el que los empleados son considerados como una parte integral de la toma de decisiones. En paralelo, el puntaje de 3.81813 en Misión indica que existe una gran claridad en la visión y los valores organizacionales, lo cual facilita que los empleados se sientan alineados con los objetivos estratégicos a largo plazo, generando un sentido de propósito compartido que contribuye al impulso de los esfuerzos colectivos hacia metas comunes.

Sin embargo, al analizar las otras dos dimensiones, Consistencia (3.60952) y Adaptabilidad (3.6381), se identifican áreas de mejora importantes. En cuanto a la Consistencia, el puntaje moderado sugiere que, aunque la organización tiene una estructura

definida y valores compartidos, puede haber variabilidad en la aplicación de estos principios y normas dentro de los diferentes equipos o áreas de la empresa. Esto podría indicar que las prácticas internas no siempre son coherentes o que existen desviaciones en la implementación de las políticas organizacionales, lo que puede generar inconsistencias en los resultados o en la experiencia de los empleados. Por otro lado, el puntaje en Adaptabilidad muestra que, aunque la organización tiene una cierta capacidad para reaccionar ante cambios, la flexibilidad y la agilidad frente a desafíos inesperados o innovaciones del mercado podrían mejorar. Este puntaje sugiere que la organización podría estar demasiado centrada en mantener estabilidad y no estar aprovechando al máximo las oportunidades para innovar o adaptarse a un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo.

En síntesis, los resultados sugieren que, aunque la organización muestra una cultura sólida en términos de involucramiento y alineación con la misión, es necesario trabajar en la mejora de las dimensiones de adaptabilidad y consistencia para fortalecer la organización en su conjunto. El desafío radica en lograr un equilibrio entre estabilidad y flexibilidad, asegurando que las prácticas internas sean consistentes y alineadas a lo largo de todos los niveles organizacionales, mientras se fomenta una mayor capacidad de respuesta ante los cambios del mercado. Para ello, se recomienda fortalecer las competencias organizacionales en gestión del cambio, promover la innovación continua y mejorar la alineación de valores a través de una comunicación más efectiva y un refuerzo de los procedimientos internos. Esto permitirá que la organización no solo mantenga su cohesión interna, sino que también se adapte de manera ágil y eficiente a los retos y oportunidades del entorno.

Actitud hacia el cambio organizacional predominante

Tabla 4

Promedios por dimensión de la escala Actitudes hacia el cambio

Actitud hacia el cambio	\bar{x}
Actitud de cinismo	2.912
Actitud de temor	3.188
Actitud de aceptación	3.712

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la Escala de Actitudes hacia el Cambio de Rabelo muestran una tendencia mayoritaria hacia una actitud positiva hacia el cambio, aunque con algunos matices que deben ser considerados. El promedio obtenido para la actitud de cinismo fue de 2.912, lo que indica una actitud moderadamente baja de desconfianza o escepticismo hacia el cambio. Aunque no se observa una actitud profundamente negativa, existe cierta reserva o desconfianza que podría estar relacionada con experiencias previas negativas o percepciones de que los cambios no son siempre efectivos o genuinos. Este puntaje sugiere que los colaboradores no tienen una visión completamente pesimista del cambio, pero están relativamente cautelosos al respecto.

En cuanto a la actitud de temor, con un promedio de 3.188, los resultados indican que existe un nivel moderado de ansiedad o inseguridad hacia los cambios. Si bien este puntaje no es alarmante, refleja la percepción de que el cambio puede generar ciertos temores, especialmente respecto a la adaptación a nuevas situaciones o la incertidumbre sobre los efectos que el cambio puede tener en sus roles y condiciones laborales. Este temor podría ser generado por la falta de información o el miedo a lo desconocido, pero no necesariamente

refleja una resistencia activa al cambio, sino más bien una preocupación natural ante lo incierto.

Por otro lado, la actitud de aceptación obtuvo el promedio más alto, 3.712, lo que indica que, en general, los colaboradores tienen una actitud positiva hacia el cambio. Este puntaje refleja una disposición considerable para adaptarse a las nuevas situaciones, ver el cambio como una oportunidad de mejora y ser parte activa del proceso de transformación. La aceptación es la actitud predominante, lo cual es un indicio de que los colaboradores tienen una apertura significativa hacia el cambio y pueden estar motivados por los beneficios que este trae consigo, tanto a nivel personal como organizacional.

En conclusión, los resultados obtenidos muestran que, aunque hay ciertos niveles de cinismo y temor hacia el cambio, la actitud predominante es de aceptación, lo que sugiere que los colaboradores se adaptan y apoyan el cambio en la empresa.

Relación entre las dimensiones de cultura organizacional y las actitudes hacia el cambio

Análisis inferencial

Para determinar la relación entre las variables de estudio, se inició con la evaluación de la distribución de los datos mediante una prueba de normalidad. Este paso fue fundamental para seleccionar el método estadístico adecuado para el análisis posterior. Dado que el tamaño de la muestra fue de 217 colaboradores, superando el umbral de 50 datos, se optó por aplicar la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov, la cual resultó apropiada para muestras grandes. Esta prueba permitió verificar si los datos seguían una distribución normal, requisito indispensable para el uso de pruebas paramétricas. En función de los resultados obtenidos en esta prueba, se determinó si se emplearon métodos estadísticos paramétricos o no paramétricos para analizar la relación entre las variables estudiadas.

Prueba de normalidad.

Tabla 5

Prueba de Normalidad de Kolmogórov-Smirnov para una muestra

		Actitud hacia el cambio	Involucrami ento	Consistenci a	Adaptabili dad	Misión
N		217	217	217	217	217
Parámetros normales	\bar{x}	130,6912	56,3917	54,1429	54,5714	57,2719
	Desv.	25,31599	9,23653	7,55859	7,39906	8,16070
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,068	,107	,090	,087	,129
	Positivo	,068	,065	,090	,087	,129
	Negativo	-,041	-,107	-,066	-,075	-,106
Estadístico de prueba		,068	,107	,090	,087	,129
Sig. asintótica(bilateral)		0,016	0,000	0,000	0,000	0,000

Con los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, se analizaron la normalidad de los datos, obteniendo así:

Tabla 6*Análisis de normalidad de variables y dimensiones*

Variable/dimensiones	Sig. (p-valor)	Interpretación
Actitudes hacia el cambio	0,016	No distribuye normalmente
Involucramiento	0,000	No distribuye normalmente
Consistencia	0,000	No distribuye normalmente
Adaptabilidad	0,000	No distribuye normalmente
Misión	0,000	No distribuye normalmente

Dado que, en la prueba de normalidad, la variable Actitudes hacia el cambio presenta un Sig. ($0.016 < 0.05$), y las dimensiones (Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión) también presentan valores de significancia menores a 0.05, se concluye que los datos no provienen de una distribución normal. Por lo tanto, se optó por aplicar la prueba no paramétrica de Spearman para analizar la relación entre las variables.

Prueba de Hipótesis.***Prueba de Hipótesis General.***

Ha: Existe una relación positiva moderada entre las dimensiones de cultura organizacional y las actitudes hacia el cambio de los colaboradores de una constructora de la ciudad de Arequipa.

Ho: No existe una relación positiva moderada entre las dimensiones de cultura organizacional y las actitudes hacia el cambio de los colaboradores de una constructora de la ciudad de Arequipa.

Tabla 7

Correlación entre las dimensiones de la cultura organizacional y las actitudes hacia el cambio

		Actitud hacia el cambio
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	-0,117
	Involucramiento	Sig. (bilateral)
		0,085
	N	217
	Coeficiente de correlación	0,066
	Consistencia	Sig. (bilateral)
		0,331
	N	217
	Coeficiente de correlación	0,182
Adaptabilidad	Sig. (bilateral)	
	0,007	
N	217	
Coeficiente de correlación	0,096	
Misión	Sig. (bilateral)	
	0,160	
N	217	

Interpretación:

En primer lugar, se observa que la dimensión involucramiento presenta un coeficiente de correlación negativo (-0.117) con un valor de significancia de 0.085. Si bien la correlación es débil y negativa, el valor de p es mayor a 0.05, lo cual indica que no existe una relación estadísticamente significativa entre el nivel de involucramiento de los colaboradores en la organización y su actitud hacia el cambio. Esto podría sugerir que, en esta muestra, el hecho de que los trabajadores se sientan involucrados no necesariamente se traduce en una mayor

apertura al cambio; incluso, en algunos casos podría implicar resistencia, posiblemente por temor a perder el control o el sentido de pertenencia frente a nuevas dinámicas.

En cuanto a la dimensión consistencia, el coeficiente fue de 0.066 y el nivel de significancia de 0.331. Esta correlación también es débil y no significativa, lo que sugiere que la percepción de consistencia interna de la organización (normas claras, coherencia en decisiones y procedimientos) no influye de forma directa ni relevante en la disposición de los colaboradores para aceptar el cambio. Es posible que la consistencia en los procesos, al representar estabilidad, no incentive el cambio, sino más bien refuerce la preferencia por el statu quo.

La dimensión adaptabilidad fue la única que mostró una correlación positiva y estadísticamente significativa con la actitud hacia el cambio ($r = 0.182$, $p = 0.007$). Aunque la fuerza de la relación es débil, la significancia indica que existe una relación real entre la adaptabilidad organizacional y la apertura al cambio. Este hallazgo tiene especial relevancia, ya que sugiere que cuando la cultura organizacional promueve la flexibilidad, el aprendizaje y la respuesta rápida a los entornos cambiantes, los colaboradores tienden a tener una actitud más favorable hacia las transformaciones internas. En el contexto de la construcción, donde los entornos son dinámicos y los proyectos varían constantemente, esta adaptabilidad se vuelve un pilar fundamental para gestionar el cambio organizacional con éxito.

Finalmente, la dimensión misión mostró un coeficiente de 0.096 con un valor de significancia de 0.160, lo que indica una correlación débil y no significativa. Aunque existe una ligera tendencia positiva, no se puede afirmar con evidencia estadística que la claridad y compartición del propósito organizacional estén asociadas directamente con una actitud favorable hacia el cambio. Esto podría deberse a que, si bien los colaboradores comprenden

la misión, puede que no perciban que los cambios contribuyen directamente al cumplimiento de esta, o no se sientan parte activa de su concreción



Relación entre las dimensiones de cultura organizacional y las dimensiones de las actitudes hacia el cambio

Tabla 8

Correlación entre adaptabilidad y las dimensiones de actitud hacia el cambio

		Actitud de cinismo	Actitud de temor	Actitud de aceptación
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	,040	,153*	,585**
	Sig. (bilateral)	,554	,024	,000
	N	217	217	217

En primer lugar, se observa que de acuerdo con los resultados que, entre la dimensión de adaptabilidad y la actitud de cinismos, el coeficiente de Rho Spearman es 0,040, lo que indica una correlación positiva muy débil entre ambas variables. El valor de significancia es 0,554, mayor que 0,05. Por tanto, no se rechaza Ho: no existe evidencia estadísticamente significativa de relación entre adaptabilidad y actitud de cinismo en los 217 participantes.

En cambio, en cuanto a la adaptabilidad con la actitud de temor, el coeficiente de Spearman es 0,153, lo que señala una correlación positiva débil entre estas. Asimismo, la significancia es 0,024, menor que 0,05. En consecuencia, se rechaza Ho y se concluye que sí existe una relación estadísticamente significativa, aunque de baja intensidad.

Respecto a la adaptabilidad con la actitud de aceptación, el coeficiente de Rho de Spearman es 0,585, indicando una correlación positiva moderada-alta. La significancia es 0,000, menor que 0,05. Por tanto, se rechaza Ho y se establece que existe una relación

estadísticamente significativa y de magnitud considerable: a mayor adaptabilidad, mayor actitud de aceptación del cambio en los 217 casos analizados.



Discusión

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la escala Denison Organizational Culture Survey (DOCS) revelan una cultura organizacional robusta, caracterizada por un alto nivel de involucramiento (promedio de 3.75945) y alineación con la misión (promedio de 3.81813). Estos resultados destacan un compromiso significativo de los colaboradores con los valores y objetivos estratégicos de la empresa. En este sentido, los empleados no solo están involucrados en las actividades diarias de la empresa, sino que también se identifican fuertemente con la misión y visión organizacionales. Este fenómeno ha sido ampliamente discutido por autores como Cameron & Quinn (2019), quienes enfatizan que una cultura organizacional sólida y alineada con los objetivos estratégicos es esencial para fomentar un entorno laboral proactivo y colaborativo.

El elevado puntaje en la dimensión de misión (3.81813) sugiere que los colaboradores comprenden y se sienten conectados con los objetivos estratégicos de la organización. Este hallazgo es consistente con la teoría de Schein (2017), quien postula que una cultura organizacional efectiva debe proporcionar claridad sobre los valores, creencias y objetivos de la organización, lo que permite a los empleados alinearse con la visión general de la empresa. Este alineamiento genera un sentido de pertenencia y compromiso, lo cual puede ser un factor clave para la implementación exitosa de cualquier cambio organizacional.

Sin embargo, los resultados también revelaron áreas de oportunidad en las dimensiones de consistencia (3.60952) y adaptabilidad (3.6381). La puntuación moderada en estas dimensiones señala que, aunque la organización tiene estructuras definidas y valores compartidos, aún existen variaciones en la aplicación de estos principios en diferentes áreas de la empresa. Denison & Neale (2000) sostienen que una organización debe mantener un equilibrio entre la estabilidad interna (consistencia) y la capacidad de adaptación a los cambios externos (adaptabilidad). En este caso, los resultados sugieren que la constructora

podría beneficiarse de un enfoque más flexible frente a los desafíos del entorno y de una mayor coherencia en la implementación de políticas y normas organizacionales.

La baja puntuación en adaptabilidad indica que la organización podría no estar respondiendo de manera óptima a las demandas externas y a los cambios del mercado. Prieto et al. (2018) afirman que la capacidad de adaptación es crucial en un entorno laboral dinámico, ya que las organizaciones deben ser capaces de innovar y ajustar sus procesos para mantenerse competitivas. La falta de una mayor agilidad puede limitar la capacidad de la empresa para implementar cambios rápidamente, lo que afecta su competitividad y supervivencia en un mercado cada vez más globalizado y digitalizado.

En relación con las actitudes hacia el cambio, los resultados obtenidos de la Escala de Actitudes hacia el Cambio de Rabelo muestran una tendencia general hacia una actitud positiva hacia el cambio. La puntuación más alta en la dimensión de aceptación (3.712) indica que los colaboradores están relativamente dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones y perciben el cambio como una oportunidad para el crecimiento personal y organizacional. Este hallazgo es congruente con lo señalado por Oreg et al. (2020), quienes argumentan que una cultura organizacional de apoyo y colaboración facilita una actitud positiva hacia el cambio, ya que los empleados se sienten valorados y apoyados durante los procesos de transformación.

La actitud de cinismo (2.912), con una puntuación moderadamente baja, sugiere que existe una reserva o desconfianza hacia los cambios organizacionales. Este resultado podría estar vinculado a experiencias previas negativas de cambio o a una percepción de que los esfuerzos de cambio no son auténticos o efectivos. Macías et al. (2019) señalan que el cinismo hacia el cambio es una de las principales barreras para la implementación de transformaciones dentro de las organizaciones, ya que los empleados tienden a adoptar una

actitud pasiva y resistirse a la adopción de nuevas formas de trabajo si consideran que los cambios son superficiales o no bien fundamentados.

El puntaje de temor (3.188) también sugiere que, si bien los empleados muestran una actitud positiva en general, existe cierto nivel de inseguridad y ansiedad respecto a las implicaciones del cambio. El temor al cambio puede estar relacionado con el miedo a perder el estatus dentro de la organización o la incertidumbre sobre cómo afectarán los cambios en sus roles y condiciones laborales. Rabelo et al. (2004) señalan que el temor es una respuesta común al cambio organizacional, especialmente cuando no se proporciona suficiente información o apoyo durante el proceso.

En términos generales, los resultados reflejan una disposición favorable hacia el cambio, pero también resaltan la necesidad de abordar las actitudes de cinismo y temor para garantizar que el proceso de cambio sea exitoso. La presencia de estas actitudes podría indicar que la organización necesita mejorar su comunicación y transparencia en torno a los procesos de cambio, así como proporcionar el apoyo necesario para que los empleados se sientan más seguros y comprometidos con el proceso.

En relación con la prueba de hipótesis general, se aplicó el coeficiente de Rho de Spearman para analizar la relación entre las dimensiones de la cultura organizacional y las actitudes hacia el cambio en los colaboradores de una constructora de la ciudad de Arequipa. En la cual se identificó que la dimensión “adaptabilidad” mostró una correlación positiva y estadísticamente significativa con la actitud hacia el cambio ($r = 0.182$; $p = 0.007$). Si bien la magnitud de la correlación es baja, su significancia confirma la existencia de una relación real. Este resultado es coherente con lo expuesto por Cameron y Quinn (2019), quienes argumentan que las organizaciones con culturas adhocráticas, que son caracterizadas por ser más adaptativas, son capaces de responder con flexibilidad al entorno, fomentar el

aprendizaje y promover la innovación, generando condiciones favorables para el cambio organizacional.

En contraste, las demás dimensiones evaluadas (involucramiento, consistencia y misión) no mostraron correlaciones significativas con la actitud hacia el cambio. Esta situación puede explicarse desde la perspectiva de que, si bien estas dimensiones fortalecen la estructura interna y el sentido de identidad organizacional, no necesariamente generan disposición al cambio si no están acompañadas de elementos que promuevan la apertura, la gestión del riesgo y la innovación. Es decir, una cultura fuerte puede, en algunos contextos, volverse rígida y conservadora, lo que limita su capacidad de adaptación si no se integra con factores dinámicos como el liderazgo transformacional o la gestión estratégica del cambio.

Por otro lado, al relacionar la adaptabilidad con las actitudes hacia el cambio, se evidenció una correlación positiva y estadísticamente significativa ($r = 0.585$; $p = 0.000$) con la actitud de aceptación, lo que nos permite establecer que una cultura organizacional caracterizada por la adaptabilidad, propiciara actitudes más positivas y de aceptación ante los cambios en los colaboradores, haciendo que estos consideren que los cambios como como una oportunidad de crecimiento personal y profesional.

En conjunto, estos resultados permiten inferir que las dimensiones de cultura organizacional, entendidos como un constructo general, no influyen directamente en las actitudes hacia el cambio dentro de la constructora estudiada. Sin embargo, la adaptabilidad como componente específico de la cultura sí representa un factor clave en la disposición de los colaboradores frente a transformaciones internas. Esto sugiere que los esfuerzos de cambio organizacional deben centrarse en fortalecer la flexibilidad, el aprendizaje organizacional y la capacidad de adaptación al entorno, más que en reforzar estructuras culturales estáticas.

Conclusiones

Primera. El análisis realizado evidenció que solo la dimensión de adaptabilidad guarda una relación significativa con las actitudes hacia el cambio.

Segunda. Los datos sociodemográficos muestran que la población estuvo conformada predominantemente por colaboradores de sexo masculino, con edades entre los cuarenta y uno a cincuenta años, así como con un tiempo mayor a tres años en la organización, siendo que la mayoría de ellos pertenecían al área de operaciones, específicamente en construcción, es decir obreros.

Tercera. La evaluación de la cultura organizacional reveló que los colaboradores muestran compromiso y comprensión de los objetivos institucionales. Sin embargo, se detectaron áreas que requieren fortalecimiento, especialmente aquellas relacionadas con la coherencia interna y la capacidad de adaptación frente a cambios del entorno.

Cuarta. Respecto a las actitudes hacia el cambio, se identificó una disposición mayoritariamente positiva entre los colaboradores. No obstante, persisten ciertas emociones como el temor o el escepticismo, lo cual señala la necesidad de implementar estrategias de comunicación efectiva, apoyo emocional y liderazgo que facilite los procesos de transformación.

Quinta. La dimensión de adaptabilidad mostró una correlación estadísticamente significativa moderada – alta con la dimensión de actitud de aceptación hacia el cambio en los colaboradores de la constructora de la ciudad de Arequipa.

Sugerencias

Primera. Dado que el estudio concluyó que existe relación entre la dimensión de adaptabilidad y dicha actitud, se sugiere que el área de Recursos Humanos priorice el fortalecimiento de esta dimensión. Para ello, debe implementar programas de formación en gestión del cambio, fomentar metodologías ágiles y promover una cultura de aprendizaje organizacional, brindando mayor autonomía a los equipos. Estas acciones permitirían desarrollar una cultura flexible y orientada a la innovación.

Segundo. Al identificarse una cultura organizacional con alto compromiso y claridad de misión, pero con debilidades en consistencia y adaptabilidad, se sugiere que la Gerencia General junto con el área de Planeamiento refuercen estas dimensiones mediante la estandarización de procesos internos y la mejora de los mecanismos de comunicación, esto implica establecer políticas claras, aplicarlas de manera uniforme y crear espacios de diálogo y colaboración para impulsar una cultura coherente y preparada para el cambio.

Tercero. Considerando que predominó una actitud de aceptación hacia el cambio, pero también se detectaron niveles moderados de temor y cinismo, se recomienda que el área de Recursos Humanos en coordinación con el área de Comunicación Interna diseñe e implementen un plan integral de gestión del cambio. Esta deberá incluir sesiones informativas, canales de retroalimentación, acompañamiento emocional y capacitación de líderes como agentes de cambio, con el objetivo de fortalecer la confianza y disminuir la resistencia en los procesos de transformación.

Cuarto. Puesto que la dimensión de adaptabilidad mostró relación significativa con la actitud hacia el cambio de aceptación, se recomienda que la Dirección Ejecutiva, con apoyo del área de Recursos Humanos, posicione esta dimensión como eje estratégico dentro de la cultura organizacional. Para ello, debe impulsar programas de formación en resiliencia,

liderazgo adaptativo e innovación, así como incorporar criterios de adaptabilidad en los procesos de selección y evaluación del personal. Esta estrategia permitirá contar con equipos más preparados para enfrentar entornos cambiantes.



Limitaciones

Primera. El presente estudio presenta varias limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los resultados. En primer lugar, el sesgo de género en la muestra, con un 96% de hombres, puede haber influido en los resultados, ya que las actitudes hacia el cambio pueden variar entre géneros, especialmente en un sector como la construcción, históricamente dominado por hombres. Este desequilibrio limita la generalización de los resultados, por lo que se recomienda incluir una muestra más equilibrada en futuros estudios.

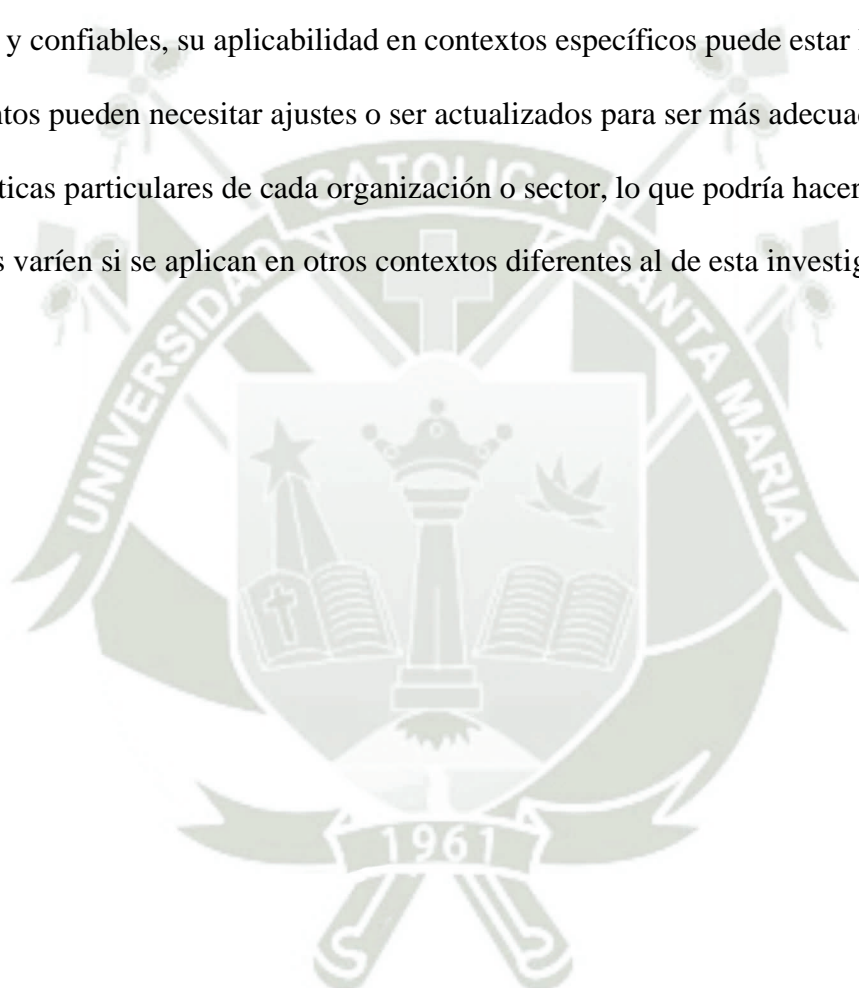
Segunda. Otro aspecto relevante es el diseño transversal de la investigación, ya que los datos fueron recolectados en un solo momento en el tiempo, lo que limita la posibilidad de analizar cómo las actitudes hacia el cambio evolucionan a lo largo del tiempo o cómo los cambios organizacionales afectan a los empleados en distintos momentos. Un diseño longitudinal sería más adecuado para examinar la evolución de las actitudes hacia el cambio y cómo estas se ven influenciadas por procesos organizacionales en curso.

Tercera. También se debe considerar que, a pesar de garantizar la confidencialidad y el anonimato, los participantes pudieron haber respondido de manera sesgada debido al deseo de ser percibidos de forma positiva o a la influencia de la situación organizacional en la que se encontraban. Las respuestas a las escalas de actitudes hacia el cambio y cultura organizacional podrían haber estado influenciadas por el contexto laboral o por la presión social dentro de la empresa, lo que puede haber afectado la veracidad de las respuestas.

Cuarta. Asimismo, aunque el estudio se centró en la cultura organizacional y las actitudes hacia el cambio, no se incluyó un análisis de otros factores que podrían haber influido en estas variables, como el liderazgo, la comunicación interna o las condiciones económicas externas. Estos factores adicionales pueden haber tenido un impacto significativo en las actitudes de los empleados hacia el cambio y su percepción de la cultura

organizacional. La inclusión de estos factores en futuros estudios podría enriquecer los hallazgos y proporcionar una comprensión más completa de los elementos que afectan la dinámica organizacional.

Quinta. Finalmente, aunque los instrumentos utilizados, como la Denison Organizational Culture Survey y la Escala de Actitudes hacia el Cambio de Rabelo, son validados y confiables, su aplicabilidad en contextos específicos puede estar limitada. Estos instrumentos pueden necesitar ajustes o ser actualizados para ser más adecuados a las características particulares de cada organización o sector, lo que podría hacer que los resultados varíen si se aplican en otros contextos diferentes al de esta investigación.



Referencias

- Aggarwal, S. (2024). Impact of dimensions of organisational culture on employee satisfaction and performance level in select organisations. *IIMB Management Review*.
<https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.07.001>
- Arifin, K. (2019). Factors Influencing Employee Attitudes Toward Organizational Change: Literature Review. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 395, 274–278. <https://doi.org/10.7763/ijtef.2013.v4.300>
- Ato, M., López-García, J. J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3).
<https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Caller, J., Lizarbe, M., González, E., & Condori, B. (2022). Cambio organizacional en pymes de Lima. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 8).
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.12>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. Jossey-Bass.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2019). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. *Wiley*.
- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2021). La comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional. *Obra Digital*, 20. <https://doi.org/10.25029/od.2021.293.20>
- Cordero, K., Injoque, M., Planas, C., Sauñe, M., & Silva, J. (2020). *El impacto de la cultura organizacional sobre la actitud al cambio de los colaboradores en una empresa del sector retail en Perú* [Tesis para el grado de magister]. Universidad del Pacífico.

- Deloitte. (2017). Reescribiendo las reglas para la era digital. . In *www.deloitte.com*.
www.deloitte.com.
- Deloitte. (2021). La empresa social en un mundo disruptivo: Liderando el cambio de sobrevivir a prosperar. *Tendencias Globales de Capital Humano*.
- Denison, D., & Neale, W. (2000). Denison Organizational Culture Survey. *Ann Arbor: Denison Consulting*.
- Deza, M. (2022). *Percepción de la comunicación interna y actitudes frente al cambio en trabajadores de una empresa*. [Tesis de licenciatura]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Gómez, P. (2021). El cambio y su impacto en las organizaciones. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*. 8 (2), 213- 220.
<https://doi.org/10.30545/academo.2021.jul-dic.10>
- Guerrero Alvarado, M., Sotelo González, J., & Cabezuelo Lorenzo, F. (2022a). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *ADResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 27, e206. <https://doi.org/10.7263/adresic-27-206>
- Guerrero Alvarado, M., Sotelo González, J., & Cabezuelo Lorenzo, F. (2022b). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *ADResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 27, e206. <https://doi.org/10.7263/adresic-27-206>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.
- Kast, E., & Rosenzweig, J. (2003). *Administración de las Organizaciones*. McGraw Hill.

Kotter, J. P. (2020). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Harvard Business Review Press.

Macías, M., Tamayo, M., & Cerda, M. (2019). Resistencia al cambio en las organizaciones: Propuesta para minimizarlo. *Palermo Business Review*, 19.

Méndez, C. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio*. Limusa.

Mendoza-Ocaña, C., Palacios-Gómez, L. & Gastañaduí-Ibáñez, L. (2025). Cultura organizacional y modelo de gestión empresarial. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 7(1). 45-58.

Meza-Lizarraga, Y., Alva, L., & Perez-Lizarraga, S. (2025). Cultura organizacional y desempeño laboral en trabajadores de empresas automotrices. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 7(1). 172-185.

Nassani, A., Badshah, W., Grigorescu, A., Cozorici, A., Yousaf, Z., & Zhan, X. (2024). Participatory leadership and supportive organisational culture Panacea for job satisfaction regulatory role of work-life balance. *Heliyon*, 10(16), e36043.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36043>

Olivos, L. M., Olivos, M. A., Cortez, F., & Campos, J. (2023). Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú. *Revista de Ciencias Sociales*.
<https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39752>

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2020). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year retrospective and a look forward. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 5–25.

- Pacheco, A. (2023). Resistencia al cambio y cultura organizacional en los gestores de una empresa de consumo masivo de Lima. *Gestión En El Tercer Milenio*, 26(51).
<https://doi.org/10.15381/gtm.v26i51.25507>
- Parra Fernández, M., Visbal Franco, O., Duran, S. E., & Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los colaboradores ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 36(1).
<https://doi.org/10.16888/interd.36.1.11>
- Prieto, R., Estrada, H., & Palacios, A. (2018). *Factores del cambio organizacional. Claves de éxito en la gestión de empresas del sector petrolero **. 24(1).
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Rabelo, E., Ros, M., & Torres, M. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 20(1). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317996002>
- Reilly, C., & Cao, X. (2024). Organizational culture archetypes and firm performance. *Journal of Business Research*, 182(24), 47-63.
- Rifkin, J. (1995). *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*. Putnam Publishing Group.
- Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F., & Idrobo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. *Revista Espacios*, 39(44).
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Santamaria, F. (2021). *Influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la satisfacción laboral en las empresas medianas en lima metropolitana* [Tesis de doctorado].

Universidad San Ignacio de Loyola.

Saravia, E. (2015). Actitudes de cinismo, de temores y de aceptación ante el cambio organizacional en un grupo de ejecutivos de Lima. *Journal of Business*, 7(1).

Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (4ta ed.). Jossey-Bass.

Schein, E. (2017). *Organizational culture and leadership*. Wiley.

Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica* (10ma ed.). 3R.

Vesga Rodríguez, J. J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Jaramillo, J. Á., Quiroz González, E., Castaño González, E. J., Andrade Jaramillo, V., & Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1).
<https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos* (10ma ed.). Pearson Educación.

Yopan, J., Palmero, N., & Santos, J. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11, 263–289.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>

Anexos

Anexo 1: Consentimiento Informado

Consentimiento informado

La presente investigación tiene el objetivo de determinar la relación entre la cultura organizacional y las actitudes frente al cambio de una empresa en la ciudad de Arequipa, la cual es elaborada por Alarcón Camones, Andrea Jamileth y Quinto Caceres, Nathaly Bianca, egresadas de la carrera profesional de Psicología de la Universidad Católica de Santa María.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria y usted puede decidir interrumpirla en cualquier momento, sin que ello le genere ningún perjuicio. Asimismo, se considera que su participación en este estudio no supone ningún riesgo para usted.

Si tiene alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente. Para ello, se le solicita responder 2 cuestionarios que le tomará 15 - 25 minutos de su tiempo. Su identidad será tratada de manera anónima. Asimismo, su información será analizada de manera conjunta con la respuesta de sus compañeros y servirá para la elaboración de inferencias estadísticas.

Si tuviera dudas puede hacerlas llegar a los siguientes correos: 71462900@ucsm.edu.pe o nathaly.quinto@ucsm.edu.pe

1. Edad: _____

2. Sexo:

- a) Masculino
- b) Femenino

3. Estado civil:

- a) Soltero
- b) Casado
- c) Viudo

d) Divorciado

4. Cargo en la empresa:

- a) Administrativo - Logística
- b) Administrativo - Contabilidad
- c) Administrativo - Gestión Humana
- d) Administrativo - Equipos
- e) Administrativo - TI
- f) Operaciones - Construcción
- g) Operaciones - Presupuestos
- h) Operaciones - Planeación y control
- i) Operaciones - Control de calidad
- j) Operaciones - SSOMA

5. Tiempo en la empresa:

- a) Menos de 3 meses
- b) De 3 a 6 meses
- c) De 6 meses a 1 año
- d) De 1 año a 3 años
- e) Más de 3 años

Anexo 2: Denison Organizational Culture Survey (DOCS)

A continuación, usted encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con la cultura organizacional en su centro de trabajo. Lea cada una de las afirmaciones y responda de acuerdo a la siguiente escala marcando con una (X).

- a. Totalmente en desacuerdo (TD)
- b. En desacuerdo (D)
- c. Ni en desacuerdo, Ni de acuerdo (ND/NA)
- d. De acuerdo (DA)
- e. Totalmente de Acuerdo (TA)

Tenga en cuenta que no hay respuestas correctas o incorrectas y que es necesario que responda las 60 preguntas. Sus respuestas serán confidenciales:

	Ítems	T D	D	ND/N A	DA	T A
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo					
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información					
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.					
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.					
5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.					
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.					
7	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.					
8	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección					
9	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.					
10	El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.					
12	Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.					
13	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.					
14	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					

15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.					
16	Los líderes y directores practican lo que pregonan.					
17	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.					
18	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos					
19	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.					
20	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
21	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
22	Este grupo tiene una cultura “fuerte”.					
23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles					
24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.					
25	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas					
26	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible					
27	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común					
28	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.					
29	Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.					
30	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.					
31	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
32	Respondemos bien a los cambios del entorno.					
33	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
34	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.					
35	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.					
36	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.					
37	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.					
38	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.					

39	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes					
40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					
41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
42	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados					
43	Muchas ideas “se pierden por el camino”					
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano					
45	Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”					
46	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.					
47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
48	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.					
49	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.					
50	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara					
51	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir					
52	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.					
53	La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.					
54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
55	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					
56	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					
57	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.					
58	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo					
59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo					

Anexo 3: Actitud hacia el cambio

Encuesta de actitud ante el cambio organizacional

La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre los estilos de las actitudes ante el cambio organizacional.

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones y preguntas, las cuales agradeceremos que responda con mayor sinceridad y honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que usted considere o crea, respecto a la empresa donde trabaja. No existen respuestas correctas e incorrectas, marque con un (X) la cual exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente cuadro:

- a. Totalmente en desacuerdo (TD)
- b. En desacuerdo (D)
- c. Indiferente (I)
- d. De acuerdo (DA)
- e. Totalmente de Acuerdo (TA)

Ítems		TD	D	I	DA	TA
1	Las personas desarrollan mecanismos para no cambiar.					
2	Fingir que ha habido cambios es una característica de las personas en la organización.					
3	Las personas suelen fingir que están de acuerdo con los cambios, pero en realidad no permiten que se implementen.					
4	No permitir que los cambios se realicen dentro del plazo es un común en esta organización.					
5	No involucrarse en los procesos de cambio es una práctica común en esta organización.					
6	Las personas suelen negar que el cambio vaya a efectuarse.					
7	Las personas se resisten a comprender las finalidades del cambio.					
8	Los cambios generan caos en esta organización.					
9	Los cambios en esta organización generalmente se quedan a nivel de discurso.					
10	Las personas suelen decir que aunque el cambio se ha realizado, en la práctica no ha ocurrido.					
11	En esta organización no se planifican los procesos de cambio, simplemente suceden.					
12	Los intentos de cambio en esta organización son insatisfactorios.					
13	Las personas que están hace mucho tiempo en el poder se sienten amenazados por el cambio.					

14	Las personas asumen el nuevo discurso para defenderse de los cambios.					
15	En los procesos de cambios se suelen restringir el acceso a información para que no haya oposición.					
16	Dejar que el tiempo se encargue de la adaptación de las personas a los cambios, es una práctica común en esta organización.					
17	Es muy difícil cambiar los comportamientos y actitudes de las personas en esta organización.					
18	Las personas suelen fingir que están haciendo el trabajo en forma diferente.					
19	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.					
20	En los procesos de cambio, las personas temen perder su empleo.					
21	La falta de información en los procesos de cambio genera fantasía y expectativas irreales en el personal.					
22	Los colaboradores que pierden posición en los procesos de cambio generalmente se oponen al cambio.					
23	La divulgación de información de los procesos de cambio genera conflictos en esta organización.					
24	Las personas se sienten temerosas por la incertidumbre generada por la nueva forma de trabajar.					
25	Las personas más jóvenes se adaptan más fácilmente a los procesos de cambio.					
26	Las personas reaccionan negativamente a los cambios que generan pérdidas salariales.					
27	La descentralización afecta negativamente a los cambios que generan pérdidas salariales					
28	En los procesos de cambio, el temor a la pérdida genera resistencia en las personas.					
29	Las personas demoran en adaptarse a los cambios.					
30	Las presiones por cambios en esta organización generan insatisfacción en las personas.					
31	Los cambios en esta organización generan malentendidos en esta organización.					
32	Los cambios en esta organización generan oportunidades para el crecimiento personal					
33	Los cambios generan necesidades de conocimiento más detallado de la forma de funcionamiento del trabajo.					
34	Los cambios son beneficiosos porque pueden oxigenar a esta organización.					
35	Los cambios generan oportunidades para el personal que sabe aprovecharlos.					
36	Los cambios en esta organización son importantes porque aportan beneficios al personal.					
37	Las personas se dan cuenta que la mayoría de sus compañeros apoyan los cambios en esta organización.					

38	Las personas creen que pueden realizar cambios en el ambiente organizacional.					
39	Las personas más comprometidas son más favorables al cambio.					
40	Las personas aceptan el cambio en cuanto se enteran que pueden beneficiarse.					
41	Es común cambiar continuamente de dirección sin dar continuidad a lo que va se hizo.					



Anexo 4: Solicitud de aplicación de los cuestionarios a la organización.



Nathaly Quinto <nathalyquinto962@gmail.com>

Solicitud de autorización para aplicación de cuestionarios en trabajadores de B&B Murillo para proyecto de tesis

Andrea Alarcón <andrea.alarcomcamones@gmail.com>
Para: "lalarcon@bybmurillo.com" <lalarcon@bybmurillo.com>
Cc: nathalyquinto962@gmail.com

13 de marzo de 2025, 22:38

Estimado sr Luis Alarcon Gonzales

Reciba un cordial saludo. Somos Andrea Alarcón Camones y Nathaly Quinto Caceres, bachilleres en psicología de la Universidad Católica Santa María, y actualmente estamos desarrollando nuestra investigación con el objetivo de analizar la cultura organizacional y su relación con la actitud de los trabajadores ante el cambio.

Nos dirigimos a usted con el propósito de solicitar su autorización para la participación de los trabajadores de la empresa B&B Murillo en un estudio de tesis titulado: "Relación de la cultura organizacional y las actitudes hacia el cambio en los colaboradores de una constructora de Arequipa". Para ello, requerimos aplicar dos cuestionarios:

- Denison Organizational Culture Survey
- Escala de actitudes ante el cambio organizacional

Ambos cuestionarios serán aplicados a través de Google Forms y no tomarán más de 15 minutos a cada trabajador. Nos comprometemos a garantizar la confidencialidad de los resultados y, como muestra de agradecimiento, compartiremos con ustedes los hallazgos del estudio, los cuales podrían ser de utilidad para la gestión interna de la empresa.

Agradecemos de antemano su tiempo y consideración. Quedamos atentas a su amable respuesta y disposición para coordinar cualquier detalle adicional.

Atentamente,
Andrea Alarcon y Nathaly Quinto



Anexo 5: Autorización de aplicación de los cuestionarios en la organización.



Nathaly Quinto <nathalyquinto962@gmail.com>

Solicitud de autorización para aplicación de cuestionarios en trabajadores de B&B Murillo para proyecto de tesis

Luis Alarcon <lalarcon@bybmurillo.com>

14 de marzo de 2025, 14:21

Para: Fernando Quintanilla <fernando.quintanilla@bybmurillo.com>, andrea.alarcomcamones@gmail.com, nathalyquinto962@gmail.com

Cc: Marlene Perea <mperea@bybmurillo.com>

Srtas. Andrea & Nathaly

Cuentan con la autorización para realizar el estudio mencionado, por favor ponerse en contacto con el ser Fernando Quintanilla.

Fernando

Por favor tu apoyo brindando las facilidades que requieran

Saludos cordiales



Luis E. Alarcón Gonzales
Gerente de Administración

Cel.: 959 002 038
Email: lalarcon@bybmurillo.com
Dirección:
Lateral 3 Lt. 131-A Bajo Cural
- Sección F. Tiabaya -
Arequipa

www.bybmurillo.com

