



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y MODELO DE  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
JIMÉNEZ

JIMENEZ PIEDRA ERIKA MARISELA  
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA  
2019



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y MODELO DE  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA JIMÉNEZ

JIMENEZ PIEDRA ERIKA MARISELA  
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS

MACHALA  
2019



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXAMEN COMPLEXIVO

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y MODELO DE DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JIMÉNEZ

JIMENEZ PIEDRA ERIKA MARISELA  
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

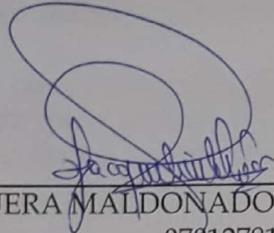
MOSQUERA MALDONADO SYLVIA JACQUELINE

MACHALA, 27 DE AGOSTO DE 2019

MACHALA  
27 de agosto de 2019

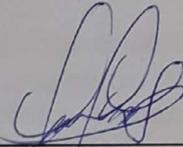
**Nota de aceptación:**

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JIMÉNEZ, hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



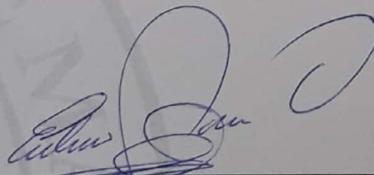
---

MOSQUERA MÁLDONADO SYLVIA JACQUELINE  
0701278129  
TUTOR - ESPECIALISTA 1



---

GRANDA BOHORQUEZ JAIME PORFIRIO  
0701048662  
ESPECIALISTA 2



---

PARRÁ OCHOA EUDORO BENITO  
0701063406  
ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: martes 27 de agosto de 2019 - 14:57

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** CULTURA ORGANIZACIONAL ERIKA JIMENEZ.docx (D54789514)  
**Submitted:** 8/12/2019 10:09:00 PM  
**Submitted By:** emjimenezp\_est@utmachala.edu.ec  
**Significance:** 1 %

Sources included in the report:

<http://mdc.org.co/cultura-organizacional-como-implementarla/>

Instances where selected sources appear:

1

## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, JIMENEZ PIEDRA ERIKA MARISELA, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JIMÉNEZ, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

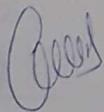
La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 27 de agosto de 2019



JIMENEZ PIEDRA ERIKA MARISELA  
0706002540

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación realizado en la Institución Educativa Jiménez tiene como objetivo describir la cultura organizacional a través de la indagación de los valores de cada miembro de la empresa y proponer el modelo de desarrollo de Kurt Lewin que contribuya al cambio planeado a través de las fases del mismo, descongelamiento, movimiento o cambio y congelamiento. Para realizar la investigación se utilizó el método cualitativo descriptivo y herramientas tales como la observación participante y entrevista a los 28 miembros de la Institución Educativa. Se logró así a través del modelo de Lewin proponer valores y principios con los cuales el personal se identifica para mejorar la cultura organizacional, generar el cambio planeado, mejorar los servicios y el desempeño del personal. Una vez socializados dichos valores y principios los grupos de interés asumen el compromiso y denotan predisposición ante la propuesta, enfocados en que la Institución Educativa sea la más competitiva en el sector educativo con valores y principios organizacionales sólidos. Queda claro que el modelo de Kurt Lewin se constituye una vez más en la mejor opción para generar el cambio planeado.

## **PALABRAS CLAVES**

cultura organizacional, modelo de desarrollo, valores, principios

## **ABSTRACT**

The present research work carried out at the Jiménez Educational Institution aims to describe the organizational culture through the inquiry of the values of each member of the company and propose the development model of Kurt Lewin that contributes to the planned change through the phases of the same, defrosting, movement or change and freezing. The qualitative descriptive method and tools such as participant observation and interview with the 28 members of the Educational Institution were used to carry out the investigation. It was thus achieved through the Lewin model to propose values and principles with which the staff identifies to improve the organizational culture, generate the planned change, improve the services and the performance of the staff. Once these values and principles have been socialized, the interest groups assume the commitment and show a predisposition towards the proposal, focused on the Educational Institution being the most competitive in the educational sector with solid organizational values and principles. It is clear that Kurt Lewin's model is once again the best option to generate the planned change.

## **KEY WORDS**

Culture, organizational culture, models, organizational development, design

## ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>2. DESARROLLO</b> .....	5
<b>2.1 ¿Qué es la cultura?</b> .....	5
2.1.1 <i>La cultura organizacional</i> .....	5
2.1.2 <i>Características de la cultura organizacional</i> .....	5
2.1.3 <i>¿Cómo se constituye la cultura organizacional?</i> .....	6
2.1.4 <i>Valores organizacionales</i> .....	6
2.1.5 <i>Valores culturales</i> .....	6
2.1.6 <i>Principios corporativos</i> .....	7
<b>2.2 Modelos de desarrollo organizacional</b> .....	7
<b>2.3 Tipos de modelos de desarrollo organizacional</b> .....	7
2.3.1 <i>Modelo de Kurt Lewin</i> .....	7
2.3.2 <i>Modelo de Denison</i> .....	8
2.3.3 <i>Modelo de Warner Burke</i> .....	8
2.3.4 <i>Modelo de Blake y Mouton. Grid Gerencial</i> .....	8
<b>2.4 Metodología</b> .....	8
<b>2.5 Reactivo práctico</b> .....	11
<b>2.6 Propuesta del Modelo de Kurt Lewin</b> .....	11
2.6.1 <i>Descongelamiento:</i> .....	11
2.6.2 <i>Movimiento o cambio:</i> .....	12
2.6.3 <i>Recongelar. - Mantener el cambio:</i> .....	14
<b>3. CONCLUSIONES</b> .....	16
<b>4. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	17
<b>5. ANEXOS</b> .....	20
<b>5.1 Matriz axiológica de valores</b> .....	20
<b>5.2 Matriz axiológica de principios</b> .....	20
<b>5.3 Formato de entrevista semi estructurada</b> .....	21

## INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional de los empleados de la Institución Educativa Jiménez levez males en los directivos y la desmotivación obvia de algunos miembros de la Institución Educativa que puede ser causado por la falta de comunicación desde los altos mandos (directivos), carencia de incentivos ante logros eminentes, control débil por parte de los altos directivos, carencia o falta de refuerzo de valores y principios sólidos que sirvan de guía en la empresa.

Padrón, Palafox y Vargas (2019) revelan que varios autores coinciden con que la cultura organizacional está formada por estándares, creencias, ética y ritos con los que los miembros de una empresa se identifican (Padrón et al., 2019). Hoy en día la cultura organizacional tiene gran repercusión en el éxito o fracaso de una empresa. Es importante realizar un diagnóstico organizacional con frecuencia para determinar si el personal labora en un ambiente agradable que les permita desarrollar al máximo sus capacidades.

Como lo afirman Hernández, Mendoza y González (citado en García Navarro, 2017) para conocer sobre las dimensiones claves de la cultura organizacional de una empresa se debe optar por el uso de un modelo de desarrollo organizacional.

El trabajo tiene como objetivo general describir la cultura organizacional actual de la institución educativa a través de la indagación de factores internos propia de cada empleado de la empresa para así proponer el diseño de un modelo de desarrollo que contribuya al cambio planeado. Ante ello, se establece como objetivos específicos: determinar los valores y principios del personal que labora en la empresa en relación a la cultura organizacional a través de un diagnóstico, describir factores que hacen que los empleados estén desmotivados o comprometidos con el trabajo y proponer un modelo de desarrollo adecuado a la institución educativa a través del diagnóstico organizacional para lograr el cambio en la cultura organizacional.

## 2. DESARROLLO

Se analizan varios puntos de vista sobre cultura, la cultura organizacional, valores organizacionales, valores culturales, principios corporativos y modelos de desarrollo organizacional y se opta por el más adecuado a la empresa objeto de estudio.

### 2.1 ¿Qué es la cultura?

Mateo (1978) (citado en Cortez, 2015) describe a la cultura como aquel sistema formado por las competencias, los dogmas, la moral, hábitos, habilidad y estatutos que caracterizan a cada persona (Cortez Bravo, 2015).

2.1.1 *La cultura organizacional.* Estudiar sobre la cultura organizacional desde épocas remotas hasta la actualidad involucra conflictos, tanto en los procesos metodológicos, de concepto y de origen de la cultura misma. En la actualidad dada la globalización y demás factores propios de los avances científicos y del entorno en el que se desenvuelven los miembros de las empresas es más complicado aún estudiar e identificar los aspectos que influyen en la cultura de una organización (Aguilar Edwards, 2009).

2.1.2 *Características de la cultura organizacional.* Respecto a las características de la cultura organizacional, Robbins y Judgey (citados en Carrillo, 2016) sostienen que son siete, las mismas que son importantes para utilizar como indicadores de medición del desempeño individual y de la organización en sí como un solo elemento. Se refieren a: innovación, orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, minuciosidad, agresividad y estabilidad. En la actualidad la cultura organizacional modifica sus prioridades y busca que lo que se reconozca en una empresa en el mercado sea la ventaja competitiva que ésta cree. Sea un producto o servicio que satisfaga una necesidad y cuyo costo sea lo menos posible (Niño de Guzmán Miranda, 2015).

La cultura es la percepción que se espera que la sociedad tenga de uno mismo, se forma poco a poco. En el caso de las organizaciones la forman los colaboradores, los estándares, el reglamento interno, la estructura organizacional, la misión y la visión y la capacidad de liderazgo de sus directivos (Álvarez Cervantes, 2016).

Pfeffer (citado en Carrillo, 2016) asevera que la cultura organizacional está formada por un conjunto de normas y estándares que repercuten en los valores y reglas que guían el desempeño y comportamiento de los integrantes de una organización.

2.1.3 *¿Cómo se constituye la cultura organizacional?* La cultura organizacional se constituye de valores organizacionales y culturales, así como de principios corporativos. Para comprenderlos se debe conocer ¿qué son los valores?

Los valores morales parten de la subjetividad, se aprenden en la base de la sociedad como es la familia y se siguen adquiriendo a lo largo de la vida y luego sí, se pueden demostrar y otros lo pueden adquirir mediante el ejemplo (Gutierrez Raina & Hernández Meléndez, 2008).

2.1.4 *Valores organizacionales.* Según Tamayo y Borges (citado en Campos y Marin, 2017) los valores organizacionales son definidos como creencias y principios relacionados con las metas de las empresas, que guían a las organizaciones y persiguen fines propios y sociales.

2.1.5 *Valores culturales.* De acuerdo con Schwartz (citado en Grueso y Antón, 2015) los valores culturales son cuatro, apertura al cambio (estimulación), conservación (tradicición), autoengrandecimiento (poder) y autotrascendencia (benevolencia).

Schwartz (citado en Campos y Marin, 2017) mantiene que los valores culturales son más correctos que los valores personales porque permiten describir cómo éstos influyen en las empresas. Así, los valores explican los objetivos que motivan y justifican los hechos (de Campos & Marin Rueda, 2017).

2.1.6 *Principios corporativos*. Saínz de Vicuña (citado en Viñarás, Cabezuelo y Herranz, 2015) asume que los valores o principios corporativos identifican, mandan y distinguen a las empresas (Viñarás et al., 2015).

## **2.2 Modelos de desarrollo organizacional**

La creación de valor al implementar un modelo de desarrollo organizacional para lograr un cambio en la cultura según Vargas y Castillo (2017) resulta del estudio de las interrelaciones de los diferentes miembros de la empresa. Así como, del hecho de que cada uno de ellos trabaje acorde los objetivos estratégicos y misión establecidos por la empresa, facilitando la consecución de la visión de la misma.

## **2.3 Tipos de modelos de desarrollo organizacional**

A continuación, se presentan los diversos tipos de modelos de desarrollo organizacional con los cuales es posible implementar un cambio en las organizaciones.

2.3.1 *Modelo de Kurt Lewin*. Mengíbar, del Río y Terol (citado en Martínez Bustos, Carrasco Sagredo, & Bull, 2018) mencionan el modelo de desarrollo organizacional de Kurt Lewin en el que se identifican tres etapas para gestionar el cambio en las empresas: descongelamiento de las prácticas antiguas, eliminación o cambio de factores de la organización hacia la nueva dirección y recongelamiento de lo que se implementa y desea mantener (Martínez et al., 2018).

Según Coria Páez, Valderrama Santibáñez, Neme Castillo y Rivera González (2016) el modelo de Kurt Lewin aduce que el cambio se puede lograr estudiando el comportamiento del grupo, éste constituye un equilibrio entre las fuerzas facilitadoras (las positivas) y las detractoras (las negativas) (Coria Páez et al., 2016).

2.3.2 *Modelo de Denison*. Denison et al. 2003 (citado en Carro et al., 2017) afirma que este modelo de desarrollo para la cultura organizacional suele utilizarse para diagnosticar el perfil de las empresas destacando las fortalezas y debilidades de la cultura y como medio para proponer estrategias que contribuyan a causar efectos positivos en la misma.

2.3.3 *Modelo de Warner Burke*. Este modelo de desarrollo organizacional es consecuencia del “movimiento o cambio” de la cultura en la organización. Dicho cambio se logra a través de la implementación de teorías conductuales, tecnología e indagación (Sánchez Ambriz, 2009).

2.3.4 *Modelo de Blake y Mouton. Grid Gerencial*. Robbins y Judge (citado en Serrano y Portalanza, 2014) afirman que este modelo de Grid Gerencial es una matriz que prioriza el liderazgo para lograr el cambio en la cultura de una organización. Aseveran que, no sólo los directivos pueden lograrlo, sino también se debe transmitir esa habilidad a cada miembro de la empresa. Este modelo sustenta el liderazgo en una escala del 1 al 9 de manera gráfica (Serrano & Portalanza, 2014).

El presente trabajo además constituye un requisito para la obtención del título de Ingeniería Comercial. Mismo que detallo a continuación:

## **2.4 Metodología**

Para realizar la investigación se utilizó el método cualitativo descriptivo que consistió en conocer y detallar los factores que repercuten en la problemática origen del caso de investigación (Martínez Carazo, 2006). Se estableció como variable dependiente la cultura

organizacional e independiente el modelo de desarrollo organizacional a través de estrategias de mejora de la cultura de la empresa. Para la recolección y análisis de la información se utilizó herramientas y técnicas de investigación tales como la entrevista y la observación.

Siendo la entrevista según Díaz, Torruco, Martínez y Varela (2013) mejor que el cuestionario, el adecuado al tratarse de investigación cualitativa, por brindar acceso a la información y además de la ventaja de que el entrevistador puede responder respecto a las dudas del entrevistado (Díaz et al., 2013). Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2014) aseveran que la observación participante se constituye también en una herramienta importante para el estudio de este caso ya que el autor es colaborador de la Institución Educativa y parte de la información fue proporcionada por el mismo (Ñaupas et al., 2014).

Tanto el método de investigación como las técnicas y herramientas utilizadas estuvieron enfocadas en identificar la cultura organizacional de la empresa y crear estrategias que permitan mejorarla.

La entrevista se realizó a cada uno de los 28 miembros de la empresa. Al realizar el procesamiento de los datos, se obtuvo los siguientes resultados: el nivel de educación promedio es la licenciatura, 15 colaboradores poseen título de licenciatura, 7 son ingenieros, 5 bachilleres y 1 colaborador tiene título de cuarto nivel.

Respecto al género, del total de entrevistados 16 son mujeres y 12 son hombres del total de la empresa. Las labores que desempeñan los colaboradores son las siguientes: 17 realizan labores de docencia, 6 corresponden al grupo de directivos y personal administrativo y de servicios varios corresponden 5 realizan trabajos relacionados con la cocina y limpieza.

La edad promedio es de 36 años la misma que fluctúa entre los 24 y 66 años. Se obtiene que dentro del rango de jóvenes cuyas edades van desde los 24 a 29 años pertenecen 12 colaboradores. En el grupo de adultos cuyo rango de edad va desde los 30 a 64 años pertenecen 15 colaboradores y en el grupo de adultos mayores tenemos a 1 colaborador.

De los entrevistados 19 tienen una antigüedad significativa en relación al tiempo de vida de la empresa y 9 tienen poco tiempo de pertenecer a la misma. Cada uno de ellos fue entrevistado con preguntas semi estructuradas y con un grado de libertad para responder logrando así obtener mayor información.

Los miembros de la Institución Educativa en su mayoría comparten la misión y visión vigente en la empresa porque consideran que ésta se inclina de manera relevante hacia el respeto enfocándose en diversos aspectos tales como a los semejantes y al ambiente.

De la misma forma, los colaboradores hacen suya la visión de la empresa porque consideran que su función los conlleva a ello, “formamos personas con valores, para el mañana”. Incluso algunos colaboradores afirman que siguen en la empresa por esa razón.

Según los colaboradores el respeto es uno de los valores morales más firmes y practicados por la mayoría en la empresa. Sin embargo, recalcan que algunos colaboradores deben tener más respeto por la autoridad.

Los colaboradores en su mayoría se identifican con el valor de la solidaridad, al tratar con menores de edad procuran a través de su función de algunos como docentes y por trabajar en una Institución Educativa en ayudar en todo lo posible a los estudiantes trabajando en equipo.

Así también, otro de los valores innatos es el respeto practicado hacia todos los miembros de la Institución Educativa.

Uno de los valores que hace falta reforzar en la empresa es el respeto desde los padres de familia hacia el personal docente, ya que, cuando un docente emite una crítica sea sobre el aprovechamiento o comportamiento de su representado los padres de familia lo toman personal y muchas veces hacen omiso a las advertencias o comentarios del docente. Afirman también, que los docentes actúan con ética y con una comunicación adecuada.

La relación entre los altos mandos y el resto del personal en sí, es considerada aceptable por los colaboradores. Sin embargo, recalcan que los directivos deben tener mayor respeto ante la toma de decisiones, ya que en varias ocasiones los departamentos no se ponen de acuerdo, lo que repercute en la correcta labor del resto del personal.

Algunos miembros de la empresa consideran que la cultura está relacionada con la familia, sus creencias, el pasado y el futuro.

El personal desconoce sobre cultura organizacional. Pero recalcan que, en la empresa existen colaboradores de diferentes países que por razones obvias tienen culturas disímiles misma característica que repercute en la vida laboral y en su percepción del respeto.

Existe predisposición por parte del personal de la Institución Educativa Jiménez ante la propuesta de incorporar nuevos valores tales como el respeto, altruismo, entre otros que fomenten la cultura organizacional en la empresa.

## **2.5 Reactivo práctico**

Reactivo práctico 11382. Unidad II: Modelos de desarrollo organizacional. Diseño de un programa para la intervención de la cultura organizacional de una empresa.

## **2.6 Propuesta del Modelo de Kurt Lewin**

Se aplicó la metodología del modelo de cambio de Kurt Lewin, que a diferencia de otros modelos permite diagnosticar sobre la cultura organizacional de la empresa y dar seguimiento a las estrategias propuestas en la segunda fase del modelo denominado “cambio o movimiento” para su mejora.

2.6.1 *Descongelamiento*: Al recopilar la información fue posible conocer sobre la cultura organizacional actual de la empresa. Existe una leve inconformidad de ciertos miembros de la empresa sobretodo de los docentes que manifiestan abiertamente no estar contentos de

cómo se maneja la toma de decisiones de los directivos dentro de la Institución, aducen que hay cambios de última hora haciendo que el personal se sienta irrespetado. Como parte de las fuerzas impulsoras se pudo identificar la predisposición de los colaboradores ante la propuesta de incorporar nuevos valores y principios haciendo énfasis en la necesidad del cambio, y en las fuerzas restrictivas se encuentra el desconocimiento del personal sobre el significado e importancia de la cultura organizacional.

Ante lo expuesto, es notable la necesidad de la intervención en la cultura organizacional.

2.6.2 *Movimiento o cambio*: La Institución Educativa Jiménez se rige bajo lo siguiente:

**Misión:** La Institución Educativa “Jiménez” es una sociedad educativa que se infunde en valores moralistas íntegros, formando de manera completa con atributos a niños, niñas, adolescentes, jóvenes con el propósito de transformarlos en personas críticas capaces de solucionar inconvenientes diarios, con apego a culturas ambientalistas y a los requerimientos colectivos manteniendo la vanguardia de la educación del siglo XXI.

**Visión:** La Institución Educativa “Jiménez” pretende transformarse en una asociación educativa que, desde su enfoque particular al ofrecer servicios adicionales, sea capaz de satisfacer a los desafíos locales a través del uso de los recursos disponibles contribuyendo así a la formación de estudiantes íntegros en el aspecto personal y profesional.

A partir de ello, la siguiente propuesta tiene como objetivo establecer valores y principios que se apeguen a los valores personales de los colaboradores para mejorar la cultura de la empresa.

Para generar un cambio en la cultura organizacional de la Institución Educativa se propone que los colaboradores de la empresa adopten como suyos los siguientes valores ...ver anexo 4.1 Matriz axiológica de valores...

- Respeto, por sí mismo, las autoridades, los compañeros, la comunidad educativa y los recursos asignados.
- Honestidad, realizar las tareas y tener comportamientos transparentes haciendo prevalecer siempre la integridad.
- Responsabilidad, para asumir los resultados de nuestras acciones tanto en lo laboral como en lo personal.
- Altruismo, que los directivos y colaboradores sean capaces de buscar fines colectivos y demuestren empatía por los demás.
- Gratitud, que los colaboradores se dediquen a realizar su labor, sin aprovecharse de la flexibilidad en el uso del tiempo y demás beneficios que ofrece la empresa.
- Prudencia, que todo lo se comunica o se divulgue en la empresa se maneje con discreción. Así también, actuar con cautela y justicia.
- Servicio, tanto directivos como colaboradores sean atentos, serviciales.
- Voluntad, que los colaboradores actúen con liderazgo y por iniciativa propia.
- Igualdad, tanto en el trato como en las remuneraciones.
- Serenidad, que los empleados asuman sus funciones de manera relajada.
- Solidaridad, tanto entre directivos, autoridades y comunidad educativa enfocados al trabajo en equipo y consecución de objetivos organizacionales.

Para lograr una transición en la cultura organizacional en la Institución Educativa Jiménez se propone incorporar los siguientes principios organizacionales que ayuden al cumplimiento de la misión y visión establecida ...ver anexo 4.2 Matriz axiológica de principios...

- Estabilidad laboral, acorde a la Ley vigente en nuestro país todo empleado luego del proceso de prueba se le formaliza un contrato indefinido.
- Comunicación asertiva, para que todos los miembros de la Institución estén al tanto de lo que sucede en la misma.

- Democracia y participación, para que todos los colaboradores estén en capacidad de aportar ideas o solucionar problemas que lo involucren.
- Trabajo en equipo, para agilizar el desarrollo de actividades y que conlleven a trabajar en armonía y obtener resultados positivos y esperados.
- Compromiso de todos los miembros de la Institución educativa de demostrar las capacidades con una correcta actitud.
- Calidad, que el personal brinde su mejor esfuerzo que contribuya a la satisfacción del padre de familia, reconocimiento y mejora de la empresa.
- Buen ambiente, para cumplir con las funciones en un ambiente tranquilo y que la jornada laboral sea menos tensa.
- Iniciativa, que los empleados sean capaces de realizar sus tareas sin necesidad de un control permanente o sanción. Así también, que sean capaces de aportar con nuevas ideas.
- Sentido de pertenencia, que los colaboradores se sientan parte de la empresa y aporten con la empresa satisfactoriamente.
- Reconocimiento y motivación, que el empleador, jefe de área o de talento humano celebre o reconozca las funciones de sus colaboradores.
- Tolerancia, al ser una Institución educativa y al estar involucrados estudiantes y convivir en un ambiente sensible en las aulas, el personal debe ser capaz de actuar con empatía.

Una vez establecidos los valores y principios con los cuales los directivos y colaboradores se identificaron en la entrevista, el investigador socializa con todos ellos los resultados obtenidos en la misma con el fin de identificar su compromiso para adoptarlos como propios o su vez la resistencia al cambio que puedan demostrar. Siendo en este caso que, en su totalidad, los miembros de la empresa denotan optimismo por dicha propuesta.

*2.6.3 Recongelar. - Mantener el cambio:* Una vez que los miembros de la Institución Educativa adoptan los principios y valores propuestos en la fase de “movimiento o cambio” del modelo de Lewin se espera en el personal, mayor participación, motivación, rendimiento

y sobretodo desarrollar sentido de pertenencia para que la empresa pueda ofrecer un servicio mejorado y así cumplir a cabalidad con su misión empresarial.

Se pretende que la empresa implemente mecanismos de incentivos y programas de capacitación para generar motivación en el personal administrativo.

En el caso de los docentes para lograr su satisfacción en la Institución Educativa, los directivos deben esforzarse en lo posible en respetar los cronogramas establecidos y socializados con antelación y evitar contacto con el personal en los días no laborables.

Lo que deseen informar de manera extraordinaria y no amerite atención urgente deben organizarse para hacerlo durante la jornada laboral. Realizar reuniones periódicas no sólo para sancionar o cuando exista una queja manifestada por algún miembro de la comunidad educativa sino con carácter preventivo para socializar posibles dudas e inconformidades del personal.

Y, para motivar al personal y agilizar las tareas se propone también implementar recursos digitales acorde al sector educativo tales como proyectores en cada aula y plataformas por cada asignatura.

### 3. CONCLUSIONES

Como demuestra la investigación realizada en la Institución Educativa Jiménez se han comprobado los objetivos planteados en la misma.

- Al realizar el diagnóstico de la cultura de la empresa fue posible identificar que existen miembros de varias nacionalidades con diferentes creencias y valores. Es así, que para generar una mejora en la misma se dio paso a la propuesta de estandarizar valores y principios por medio del modelo de desarrollo organizacional de Kurt Lewin a través de las fases de descongelamiento, movimiento o cambio y congelamiento.
- Se identificó a través de la entrevista que los directivos y el personal tienen ciertos valores arraigados tales como la integridad y el respeto. Por parte de los grupos de interés (tales como directivos y administrativos, docentes y personal de servicio) existe predisposición ante la estandarización de los valores y creencias planteados en la propuesta.
- Está claro que la cultura organizacional a través de los valores y principios corporativos constituye un factor importante que debe ser priorizado por colaboradores y directivos de las empresas porque repercuten en la consecución de la misión y visión empresarial.
- El modelo de Kurt Lewin se constituye una vez más en la mejor opción para generar el cambio planeado y en este caso, mejorar la cultura organizacional que involucra a la Institución Educativa herramientas que le permitan ser la más competitiva en el sector educativo.

#### 4. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Edwards, A. (2009). EL DIAGNÓSTICO DE "LA" CULTURA ORGANIZACIONAL O LAS CULTURAS DE LA CULTURA. *Global Media Journal*, 6(11), 67-81. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/687/68711445005.pdf>
- Álvarez Cervantes, M. (julio de 2016). El poder de la gestión de proyectos en la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24(36), 345-363. Recuperado el 13 de Julio de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151352656006>
- Carrillo, Á. P. (2016). MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. *Ciencias Administrativas*(8), 1-21. Recuperado el 03 de Julio de 2019, de <http://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511653788007/511653788007.pdf>
- Carro Suárez, J., Sarmiento Paredes, S., & Rosano Ortega, G. (Octubre-Diciembre de 2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33, 352–365. doi:10.1016/j.estger.2017.11.006
- Coria Páez, A. L., Valderrama Santibáñez, A. L., Neme Castillo, O., & Rivera González, I. A. (Enero-junio de 2016). Aplicación del modelo de Lewin a una ocs: cambio organizacional y liderazgo. *Gestión y estrategia*(49), 45-62. Recuperado el 08 de Julio de 2019, de <http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/4918/Aplicacion-del-modelo-de-Lewin-a-una-OCS-cambio-organizacional-y-liderazgo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cortez Bravo, V. (Agosto de 2015). ¿Cómo ser una Empresa Innovadora a partir de la Cultura Organizacional? *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 8(23), 4-15. Recuperado el 13 de Julio de 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/4778/477847103001.pdf>
- de Campos, M. I., & Marin Rueda, F. J. (2017). Sesgo de deseabilidad social en medidas de valores organizacionales\*. *Universitas Psychologica*, 16(2), 1-18. Recuperado el 19

de Julio de 2019, de

<http://www.redalyc.org/jatsRepo/647/64750938021/64750938021.pdf>

Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M., & Varela Ruiz, M. (julio-septiembre de 2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. Recuperado el 07 de Julio de 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>

García Navarro, V. A. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *PERSPECTIVAS*(39), 75 - 102. Recuperado el 13 de Julio de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425951181004>

Grueso Hinestroza, M. P., & Antón Rubio, M. C. (julio-diciembre de 2015). Valores culturales en redes interorganizacionales: una propuesta desde el Modelo de Shalom Schwartz (1992). *Investigación & Desarrollo*, 23(2), 369-390. Recuperado el 19 de Julio de 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/268/26843173006.pdf>

Gutierrez Raina, D., & Hernández Meléndez, E. (Diciembre de 2008). Implicación de los valores éticos y morales en el enfrentamiento de las adicciones en jóvenes. *Revista Cubana de Salud Pública*, 34(4), 1-13. Recuperado el 23 de Julio de 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/214/21419854016.pdf>

Martínez Bustos, E., Carrasco Sagredo, C., & Bull, M. T. (Enero-Marzo de 2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 88-98. doi:10.18046/j.estger.2018.146.2813

Martínez Carazo, P. C. (Julio de 2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*(20), 165-193. Recuperado el 07 de Julio de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>

Niño de Guzmán Miranda, J. C. (2015). La cultura organizacional en el contexto de la globalización. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, V(2), 19-40. Recuperado el 16 de Julio de 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/4676/467646280002.pdf>

- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Colombia: Ediciones de la U. Recuperado el 22 de Julio de 2019
- Padrón Díaz de León, E. A., Palafox Muñoz, A., & Vargas Martínez, E. E. (2019). Cultura organizacional e innovación en el sector hotelero: estado del conocimiento. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85), 1-22. Recuperado el 05 de Julio de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058864008>
- Sánchez Ambriz, G. (2009). EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO PARA LAS INSTITUCIONES DOCUMENTALES. *Anales de Documentación*(12), 235-254. Recuperado el 13 de Julio de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/635/63511932013.pdf>
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional . *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. doi:10.1016/S2215-910X(14)70026-6
- Vargas Hernández, J. G., & Castillo Girón, V. M. (enero-junio de 2017). El liberalismo económico de la escuela de Salamanca y su influencia en el desarrollo institucional y organizacional. *Economía*, XLII(43), 51-84. Recuperado el 03 de Julio de 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/1956/195654622003.pdf>
- Viñarás Abad, M., Cabezuelo Lorenzo, F., & Herranz de la Casa, J. M. (2015). FILOSOFÍA CORPORATIVA Y VALORES DE MARCA COMO EJES DEL NUEVO. *Prisma Social*(14), 379-410. Recuperado el 19 de Julio de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/3537/353744530012.pdf>

## 5. ANEXOS

### 5.1 Matriz axiológica de valores

Grupos de interés (Stakeholders)							
Valores	Directivos	Administrativos	Docentes	Personal de Servicio	Padres de Familia	Proveedores	Estado
Respeto	X	X	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X	
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X	
Altruismo	X	X	X	X	X	X	
Gratitud	X	X	X	X			
Prudencia	X	X	X	X		X	
Servicio	X	X	X				
Voluntad	X	X	X	X			
Igualdad	X	X	X	X			
Serenidad	X	X	X	X			
Solidaridad	X	X	X	X			

### 5.2 Matriz axiológica de principios

Grupos de interés (Stakeholders)							
Principios	Directivos	Administrativos	Docentes	Personal de Servicio	Padres de Familia	Proveedores	Estado
Estabilidad laboral		X	X	X			
Comunicación asertiva	X	X	X	X	X	X	X
Democracia y participación	X	X	X	X	X		
Trabajo en equipo	X	X	X	X	X		X
Compromiso	X	X	X	X	X	X	X
Calidad	X	X	X	X		X	
Buen ambiente	X	X	X	X	X		
Iniciativa	X	X	X	X	X		
Sentido de pertenencia	X	X	X	X			
Reconocimiento y motivación	X	X	X	X			
Tolerancia	X	X	X	X	X	X	X

### 5.3 Formato de entrevista semi estructurada

<p style="text-align: center;"><b>GUÍA DE ENTREVISTA</b> <b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA JIMÉNEZ</b></p>
---

**Objetivo:** Recolectar percepciones sobre la cultura organizacional de los miembros de la Institución Educativa Jiménez a través del siguiente banco de preguntas.

La entrevista se realiza a todos los colaboradores de la Institución, tales como: directivos y administrativos, docentes y personal de servicio.

1. ¿En qué área labora usted?
2. ¿Cuántos años tiene?
3. ¿Cuál es su nivel de educación?
4. ¿Cuánto tiempo labora en esta empresa?
5. ¿Comparte la ideología de la misión y visión de la empresa? ¿Por qué?

#### **Misión**

Misión: La Institución Educativa “Jiménez” es una sociedad educativa que se infunde en valores moralistas íntegros, formando de manera completa con atributos a niños, niñas, adolescentes, jóvenes con el propósito de transformarlos en personas críticas capaces de solucionar inconvenientes diarios, con apego a culturas ambientalistas y a los requerimientos colectivos manteniendo la vanguardia de la educación del siglo XXI.

Visión: La Institución Educativa “Jiménez” pretende transformarse en una asociación educativa que, desde su enfoque particular al ofrecer servicios adicionales, sea capaz de satisfacer a los desafíos locales a través del uso de los recursos disponibles contribuyendo así a la formación de estudiantes íntegros en el aspecto personal y profesional.

6. ¿Qué valores morales considera usted que se practican en la empresa?
7. ¿Con qué valores morales se identifica usted?
8. ¿Qué valores considera usted que se deben implementar en la empresa?
9. Describa la relación con su jefe inmediato
10. ¿Qué entiende usted por cultura?
11. ¿conoce sobre la cultura organizacional?
12. ¿usted estaría de acuerdo con fomentar nuevos valores morales que fomenten la cultura organizacional?