



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Gestión del cambio y estructura organizacional en el Consorcio  
GCZ Orión, Tumbes**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

**AUTOR:**

Lucero Gil, Manuel Alejandro (orcid.org/0000-0001-6653-6922)

**ASESORA:**

Dra. Flores Fernández, Mileydi (orcid.org/0000-0002-6257-1795)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

CHICLAYO– PERÚ

2022

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a Dios y a la santísima Virgen María a través del santo rosario, como también a mis padres, esposa y mis hijos que son mi motivación para seguir desarrollándome profesionalmente

El autor.

## **Agradecimiento**

A las personas que contribuyeron a que esta investigación y se pudo consolidar, a la Universidad César Vallejo y al Consorcio GCZ Orión que me permitió realizar la investigación.

Finalmente agradecer a mi docente, quién fue en todo momento una verdadera gestora de la felicidad, confiando en mi potencial.

El autor.

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Índice de figuras .....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	5
III. METODOLOGÍA .....	17
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	17
3.2. Variable y operacionalización.....	18
3.3. Población, muestra y muestreo.....	18
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	19
3.5. Procedimientos .....	20
3.6. Métodos de análisis de datos.....	20
3.7. Aspectos éticos.....	20
IV. RESULTADOS.....	22
V. DISCUSIÓN.....	26
VI. CONCLUSIONES .....	30
VII. RECOMENDACIONES.....	31
REFERENCIAS.....	32
ANEXOS .....	39

### **Índice de tablas**

Tabla 1 Gestión del cambio y estructura organizacional .....	22
Tabla 2 Gestión del cambio y las relaciones formales de subordinación .....	23
Tabla 3 Gestión del cambio y agrupamiento de individuos .....	23
Tabla 4 Gestión del cambio y diseño de sistemas de unificación.....	24
Tabla 5 Prueba de normalidad .....	25

### **Índice de figuras**

Figura 1 Diseño metodológico de la investigación .....	17
Figura 2 Manejo eficaz del cambio.....	62

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la gestión del cambio y la estructura organizacional, en el consorcio GCZ Orión, Tumbes. El tipo de investigación fue básica y de diseño no experimental, descriptivo, transversal y correlacional. La población la conformó la totalidad de colaboradores del equipo de staff técnico de obra del consorcio, que hacen 125 y para la muestra se extrajo 25 colaboradores, bajo un muestreo no probabilístico y por conveniencia. Se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, siendo uno en total con 34 ítems para ambas variables. En referencia a las conclusiones se determinó una correlación muy alta de 0.818 de las variables gestión del cambio y estructura organizacional. Así mismo, se encontró una correlación alta con valores de 0.654 de las variables gestión del cambio y la dimensión relaciones formales de subordinación; también se identificó la relación de la variable gestión del cambio y la dimensión agrupamiento de individuos con un valor 0.763 denotándose una correlación directa y alta. Finalmente, se demostró la relación entre la gestión del cambio y la dimensión diseño de sistemas de unificación siendo directa y alta, alcanzando un valor de 0.659.

**Palabras clave:** Gestión del cambio, estructura organizacional, sinergia

## **Abstract**

The general objective of this research was to determine the relationship that exists between change management and the organizational structure, in the GCZ Orión consortium, Tumbes. The type of research was basic and non-experimental, descriptive, cross-sectional and correlational design. The population was made up of all the collaborators of the technical staff team of the consortium, which make up 125 and for the sample 25 collaborators were extracted, under a non-probabilistic and convenience sampling. The survey was used as a technique and the questionnaire as an instrument, being one in total with 34 items for both variables. In reference to the conclusions, a very high correlation of 0.818 was determined for the variables Change management and organizational structure. Likewise, a high correlation was found with values of 0.654 for the Change management variables and the formal relations of subordination dimension; The relationship between the change management variable and the grouping of individuals dimension was also identified with a value of 0.763, denoting a direct and high correlation. Finally, the relationship between Change Management and the unification systems design dimension was shown to be direct and high, reaching a value of 0.659.

**Keywords:** Change management, organizational structure, synergy.

## I. INTRODUCCIÓN

El sector construcción es uno de los motores económicos mundiales ya que se generan infinidad de puestos de trabajos, por otro lado, los proyectos de construcción públicos y privados se dirigen a solucionar temas de calidad de vida de los habitantes como es el caso de las carreteras, puentes, represas, puertos, centros de abasto, entre otros grandes proyectos. Desde enero del 2020 a diciembre del 2020 este el sector se vio afectado por las restricciones de conglomeración de personas, limitando la ejecución de los proyectos en curso o detenimiento total de las obras, es bajo este escenario que las empresas constructoras deben mirar hacia el interior de la organización para buscar eficiencias y de esta forma lograr sobresalir de la crisis actual (Alrumaih, 2017).

El sector de la construcción a nivel mundial presentó un severo golpe en el periodo 2020, la pandemia del covid-19 trajo como consecuencia que el sector construcción presente pérdidas de 85,6 billones de dólares americanos en el año 2020 según el análisis realizado por Fitch Solution. Para el 2021 el escenario es un tanto prometedor ya que se espera que el sector se recupere en todo el mundo agregado 376,5 billones de dólares americanos al cierre del año. Según múltiples fuentes el sector se recuperará a niveles de operación del año 2020 con algunas divergencias en cada región del mundo. Para Euroconstruct, el cual es un grupo de investigación muy especializado en el área de prospectiva del sector construcción para Europa indica que en el 2021 habrá un crecimiento de 4.1%. Así mismo se espera que sector se recupere en su totalidad a finales del año 2023 (Aserta, 2020).

A inicios del 2021 más de 25 proyectos importantes en el Perú se encontraban totalmente paralizados, lo cual representaban serios problemas en la ejecución de los proyectos y del mismo modo un decrecimiento de los índices de inversión en el sector. Debido a la priorización del estado peruano en ejecutar aquellos proyectos relacionados a salud y transporte se identifican que el 60% de los cincuenta y dos proyectos ejecutados bajo estos criterios de priorización se desarrollan bajo la modalidad de asociación público privada. El escenario es retador para el sector solo queda poner manos a la obra y recuperar el sector que contribuya con la estabilidad económica del país (Cárdenas, 2021).

El sector de la construcción presentó un crecimiento del 6.7%, existe una expansión del 38.6% comparando las operaciones de las empresas constructoras

desde julio 2020 a junio 2021, se puede evidenciar que los proveedores del sector crecerán 21.4% en el 2021, en el caso de los desarrolladores de infraestructura esperan crecer en un 9.1% y en el ámbito inmobiliario las proyecciones son negativas dando un valor del -8.2% (Andina, 2021).

Por otro lado, al analizar el escenario nacional también se puede evidenciar que el sector construcción puede representar un baluarte en la recuperación económica del país ya que el impacto en el PBI es considerable, a febrero del 2021 el sector alcanzó un crecimiento del 14.32% según datos del INEI, el reflejo de la recuperación del sector se puede evidenciar en el crecimiento del consumo de cemento el cual aumento en un 15.7% a febrero del 2021. El avance en obras publicas resalta la recuperación del crecimiento en 7.81% traducido en el desarrollo de hospitales, colegios, puentes, agua y desagüe (De la Vega, 2021). Las empresas de servicio, por su misma actividad, consideran que los cambios ocurren accidentalmente, involucrando las actividades de negocio como proactivas.

En el sector construcción, el consorcio GCZ Orión tendría que adaptarse al nuevo escenario y para ello debe superar el escenario interno que limita la capacidad para aprovechar las oportunidades en el entorno, dicho escenario se describe a continuación: se evidencian falta de simplicidad en los procesos, por una comunicación jerárquica y líneas de mando con autosuficiencia, carentes de sinergia con el equipo de staff en el marco colaborativo del proyecto, no se genera avance en obra porque el proceso es lento para la toma de decisiones, al no gestionar el talento humano respectivamente, inestabilidad en el clima laboral al no tener un MOF y se delegue erróneamente las responsabilidades a los colaboradores, no se llega a tener en cuenta al cliente interno en el proceso de generación de valor, puesto que no se desarrollan las competencias para el aprendizaje al no alcanzar la adaptación a los cambios de generar herramientas de gestión a sus áreas, pagos recurrentes de penalidades por baja comprensión de las necesidades de avance y entregables en la ejecución del proyecto, esto se refiere a la forma de reunir los recursos necesarios para lograr resultados.

Esto es originado por la estructura organizacional inadecuada el cual genera que el compromiso laboral este bajo el nivel esperado, así también la misma estructura organizacional inadecuada limita la adaptabilidad al marco colaborativo del contrato vigente. Al no contar con una estructura organizacional por procesos

se expone la falta de coordinación, desorden y mal funcionamiento de actividades de la gestión del proyecto, ocasionando así un clima laboral conflictivo, las cuales generan una serie de frecuentes problemas, como: personal que cumplen funciones no relevantes, falta de comunicación entre las áreas, desconocimiento de avances en inicio de actividades y valorizaciones de los subcontratistas del proyecto y de las relaciones entre los miembros del consorcio.

Se formula el siguiente problema, ¿Cuál es la relación entre gestión del cambio y estructura organizacional en el consorcio GCZ Orión, Tumbes?, La presente investigación será útil no solo para los administradores de obra, sino también para los directivos y profesionales responsables del proyecto, para una mejor gestión y manejo de los proyectos de construcción que tengan a cargo. En la relevancia social, servirá para que el colaborador se beneficie en favorecer las estrategias de trabajo diario, como también muestre un desempeño objetivo en la organización. Implicaciones prácticas, se justifica por la importancia en una buena aplicación la gestión del cambio organizacional porque inicia de una realidad concreta y responde a la necesidad de proponer alternativa de solución en la empresa constructora.

Y valor teórico, por los aportes de Cummings y Worley como también de Robbins y Judge, quienes ayudarán mediante sus teorías a reforzar el marco teórico, las cuales han sido utilizados en otras investigaciones como una alternativa que ayudará a la mejorar la gestión de la compañía, que permita solucionar la realidad problemática antes mencionada, así mismo se ha identificado como objetivo general: Determinar la relación que existe entre gestión del cambio y la estructura organizacional, en el consorcio GCZ Orión, Tumbes y se establece los siguientes objetivos específicos: Identificar la relación entre la gestión del cambio y las relaciones formales de subordinación en el consorcio GCZ orión, Tumbes; Establecer la relación entre la gestión del cambio y el agrupamiento de individuos en el consorcio GCZ orión, Tumbes; Demostrar la relación entre la gestión del cambio y el diseño de sistemas de unificación en el consorcio GCZ orión, Tumbes.

Así mismo también se formuló la siguiente hipótesis: Existe relación entre la gestión del cambio y la estructura organizacional en el consorcio GCZ orión, Tumbes. La justificación del estudio trata de responder: ¿Qué me motivó a realizar la investigación y cuál es la importancia?, Existen empresas constructoras jóvenes

menores de 5 años de inicio de operaciones, los cuales no cuentan con procesos con estructuras organizacionales adecuadas. Al exponer que existe relación entre la gestión del cambio y la estructura organizacional de la empresa, se puede generar una optimización de los procesos en las diversas áreas de la organización y mejorarlas.

## II. MARCO TEÓRICO

En el ámbito internacional, en el artículo publicado en la República de La India, Rajan y Ganesan (2017), plantearon como objetivo analizar la preparación y la aplicabilidad de la gestión del cambio de John P. Kotter en las pequeñas y medianas empresas, desde el punto de vista práctico para gestionar con éxito un programa de cambio. El cual aplicaron un taller estructurado para obtener la información de los directores generales de 40 pequeñas y medianas empresas, en donde encontraron que la gestión del cambio brinda aportaciones conceptuales fundamentales para aplicar un cambio con éxito y difundirlo en la cultura de una organización. Sin embargo, no se ilustran los métodos de ejecución con ejemplos adecuados sobre las plantillas y las herramientas necesarias en cada etapa. Además, los participantes señalaron la necesidad de aplicar una metodología mejor estructurada para poder abordar los componentes de la identificación y la aplicación de una medida clara para estimar la eficacia de una adecuada gestión del cambio, que debe aplicarse para el crecimiento industrial.

Al-Ali et al. (2017) realizaron su investigación en el país de Emiratos Árabes Unidos, cuyo objetivo fue examinar la influencia del liderazgo del cambio en las prácticas de gestión del cambio en las empresas del sector público. Se aplicó una prueba empírica de las hipótesis utilizando el análisis factorial confirmatorio y el modelado de ecuaciones estructurales a los datos recopilados de 210 encuestados de gerencia media de organizaciones del sector público en los EAU. Los hallazgos sugieren que el liderazgo orientado al cambio tiene un efecto directo positivo y significativo sobre el cambio planificado ( $\beta = 0,20$ ,  $p < 0,01$ ) y que la cultura jerárquica tiene un impacto positivo y significativo directamente tanto en la gestión del cambio planificada ( $\beta = 0,480$ ,  $p < 0,001$ ) como emergente ( $\beta = 0,245$ ,  $p < 0,01$ ) en las organizaciones de servicios del sector público de los EAU. Concluyendo que las buenas prácticas que realicen los gerentes y líderes tienen un impacto significativo al enfrentar la gestión del cambio en una organización.

Joseph et al. (2020), desarrollaron su estudio en el país de Malasia, cuyo objetivo fue realizar un estudio de caso sobre la preparación para la gestión del cambio en una empresa pyme de petróleo y gas. En el estudio participó un caso de una organización real que utilizó la evaluación del perfil de liderazgo, la encuesta de comunicación organizativa, la encuesta de concienciación sobre la gestión del

cambio y la evaluación de la madurez. En este documento se analizaron los aspectos de la preparación para la gestión del cambio, lo que implica la necesidad de la planificar las actividades, los factores de liderazgo, la comunicación y la concienciación que encarnan la preparación en su conjunto. Este documento valida la teoría subyacente de los tres factores en un entorno industrial real y cómo se puede obtener una preparación exitosa para la gestión del cambio con una planificación y ejecución diligentes, asimismo, argumentan que la gestión del cambio es vital para mantenerse y ser competitivo en un entorno volátil.

Otiso (2017), realizó una investigación en África, con el fin de establecer las prácticas estratégicas de gestión del cambio por parte de África Merchant Assurance Company (AMACO). El estudio adoptó el uso de un diseño de investigación de estudio de caso donde se buscó información en profundidad utilizando un cuestionario semiestructurado. Para administrar el instrumento se utilizó el método pick and drop y también se utilizó el teléfono para completar un cuestionario. Los resultados del estudio establecieron que AMACO implementó una serie de cambios estratégicos, que se dirigieron a todos los departamentos de la organización excepto marketing y finanzas. Las áreas de enfoque fueron productos, configuración de oficinas, comportamiento, valores y cultura. AMACO utilizó el teambuilding, seminarios, capacitaciones y recompensas de desempeño como técnicas en la implementación del cambio estratégico. AMACO enfrentó varios desafíos en sus iniciativas de cambio, por ejemplo; resistencia al cambio tanto por parte de los miembros del personal como de los clientes. Los otros desafíos que enfrentó la empresa fueron la insuficiencia de recursos y la alta rotación de empleados. El miedo a un futuro desconocido y la falta de preparación se dieron como las principales razones de la resistencia.

Shulga (2019), quien realizó su investigación en Europa, con el objetivo de abordar diferentes aspectos de la gestión del cambio. Analizando el estado actual de las razones, objetivos y factores de éxito de los proyectos de gestión de cambio; medidas y estrategias para la aplicación del cambio; la conexión entre la gestión de las relaciones con los clientes y el valor para los clientes; el papel del liderazgo en los proyectos de cambio y los aspectos interculturales de la gestión del cambio. Luego se centró en un ejemplo práctico de gestión del cambio en una empresa química global que lanzó un proyecto significativo llamado "Proyecto de gestión del

cambio para mejora de la experiencia del cliente", (CXTP). El artículo destaca los desafíos de la empresa, las necesidades de mejora y las razones para el lanzamiento de CXTP; describe el alcance y las partes principales de CXTP; evalúa las fortalezas y debilidades de CXTP y proporciona sugerencias para su desarrollo posterior.

Castro (2021) en su trabajo de investigación en Lima, 2019, menciona que la mayor ventaja del agrupamiento es que se logran eficiencias por reunir personas especializadas con perfil parecido, generando interés en común y necesidades en común, logrando al sinergia y cumplimiento de objetivos.

Teoría para la gestión del cambio, según Cummings y Worley (2009), argumentan el modelo para conseguir una gestión eficaz del cambio que incluye 5 pasos de actividad: 1) motivar el cambio, 2) crear una visión, 3) desarrollar el apoyo político, 4) gestionar la transición y 5) mantener el impulso. El primer paso de la actividad, motivar el cambio, incluye la creación de la disposición para el cambio y la ayuda a los receptores del cambio para hacer frente a la resistencia al cambio. El segundo paso, crear una visión, es una tarea de liderazgo en la que los líderes deben crear el "por qué" y el "qué" del próximo cambio. En el tercer paso, el desarrollo del apoyo político, los líderes tienen que conseguir el apoyo de los empleados para aplicar el cambio y evitar que individuos y grupos lo bloqueen. Como cuarto paso, la dirección necesita crear un plan de actividades para las actividades de cambio. Además, es tarea de la dirección planificar cómo mantener el compromiso de los empleados y crear una estructura de gestión que guíe a la organización a través del cambio previsto. La quinta actividad, mantener el impulso, incluye la provisión de recursos para el cambio, la creación de un sistema de apoyo para los agentes del cambio, el desarrollo de nuevas competencias y habilidades, el refuerzo de los nuevos comportamientos y el mantenimiento del rumbo para completar el proceso de cambio (Rueda et al., 2018).

Asimismo, Armenakis y Harris (2009), mencionan que para gestionar la preparación de la organización para el cambio, consta de cinco componentes clave y siete estrategias diseñadas para crear la disposición al cambio. Los cinco componentes son: 1) discrepancia, 2) eficacia, 3) adecuación, 4) apoyo principal y 5) valencia personal. El primer componente, la discrepancia, implica una percepción de discrepancia entre la situación actual y la situación futura deseada entre los

empleados. La eficacia se refiere a la confianza en las propias capacidades para llevar a cabo el proceso de cambio. El tercer componente es la adecuación, que se refiere a la percepción de que el cambio previsto es la mejor solución para obtener una situación futura deseada. El cuarto componente clave, el apoyo principal, se refiere al apoyo prestado por los empleados durante el proceso de cambio. El quinto es la valencia personal. En este componente, se afirma que la pregunta "¿Qué hay para mí?" debe tener, al menos en parte, una respuesta positiva para que los receptores del cambio estén dispuestos a comprometerse con el proceso de cambio.

Bugubayeva et al. (2017), argumentan que, desde su formulación, la teoría de la gestión del cambio ha sido revisada y adaptada, dividiéndose las etapas para hacerlas más precisas. Por ejemplo, el modelo de cuatro etapas: exploración, planificación, acción e integración. Basándose en el trabajo de los primeros teóricos, el cambio se ha conceptualizado sistemáticamente de dos maneras básicas (Fierro, 2021). La primera considera el cambio como un proceso racional y estratégico en el que la organización elige un nuevo curso de acción y se adapta al cambio. El segundo enfoque considera el cambio como una selección evolutiva, en la que las organizaciones suelen resistirse al cambio que se produce a su alrededor. Esto es paralelo a los puntos de vista anteriores: las organizaciones se adaptan a través de procesos estratégicos, o no ven la necesidad de cambiar y son reemplazadas (Gigliotti et al., 2018; Karasvirta y Teerikangas, 2022).

Por su parte, Mwakisaghu (2019) menciona que los principales retos del proceso de gestión del cambio son los mapas defectuosos del cambio, los problemas complejos, las soluciones superficiales, la incomprensión de la resistencia y el mal uso de los conocimientos sobre el proceso de gestión del cambio. La gestión del cambio no puede ser una actuación ad hoc, sino que es una habilidad crucial para los líderes y gestores (Braga et al., 2018; Errida y Lotfi, 2021). Debe ser un proceso estructurado de gestión de las personas, los procesos y la tecnología en respuesta al entorno cambiante, para alinear las estrategias empresariales con los cambios externos y mantener la competitividad. Los líderes deben convertirse en modelos de conducta y demostrar lo que se espera de los empleados en relación con el cambio. Esto es coherente con la teoría del

aprendizaje social y el concepto de que las personas aprenden a través de la observación de los demás (Hussain et al., 2018).

Marilou (2022), argumenta que la resistencia a la aceptación pasa por etapas, y debe haber un apoyo continuo que refleje esas etapas. La primera reacción suele ser la incredulidad y una fuerte necesidad de información precisa. Más tarde, las personas pasan por una serie de emociones: ira, sentimientos de pérdida, depresión, por ejemplo, y necesitan otro tipo de apoyo. Según Rosenbaum et al. (2018), cuando llegan a la fase de aceptación del cambio, tienen que encontrar su propia manera de realizar los cambios necesarios, y pueden necesitar apoyo mientras lo hacen. En todas las fases, debe haber una comunicación clara de la visión, los cambios deseados y las ventajas que aportará el cambio (Bögel et al., 2019). Además, la gestión del cambio significa planificar, iniciar, realizar, controlar y estabilizar los procesos de cambio tanto a nivel corporativo como personal. Es así como la tarea de gestionar el cambio incluye su impacto en las personas, y muchos directivos lo encuentran difícil. El cambio puede abarcar problemas tan diversos como la dirección estratégica o los programas de desarrollo personal del personal. Los cambios estratégicos, tecnológicos y estructurales, así como los cambios de actitudes y comportamientos, tienen como objetivo la competitividad y la viabilidad (Caldwell y Dyer, 2020; Klein et al., 2022).

Castillo et al. (2018) propone que la resistencia al cambio se compone de dos factores principales: la personalidad y el contexto. La personalidad se refiere a la resistencia disposicional de la persona al cambio y a las inclinaciones internas de las personas que afectan a la adopción o resistencia al cambio. La resistencia disposicional al cambio es un rasgo de personalidad estable. El segundo factor, el contexto, constaba de seis variables: 1) poder y prestigio, 2) seguridad laboral, 3) recompensas intrínsecas, 4) confianza en la dirección, 5) información y 6) influencia social. Estas variables contextuales estaban relacionadas con la resistencia de los empleados al cambio y se refieren tanto al resultado del cambio como a la forma en que éste se aplicaba. Las tres primeras, poder y prestigio, seguridad laboral y recompensa intrínseca, estaban relacionadas con el resultado individual del cambio y se preveía que afectarían a la forma en que la persona se relaciona con el cambio. Los tres últimos, la confianza en la dirección, la información y la influencia social,

se referían a la forma de aplicar el cambio e influirán en la forma en que los empleados perciben el proceso de cambio.

Cuba et al. (2018) planteó como objetivo identificar un concepto más integrador de cambio organizacional fundamentado en trabajos de diversas definiciones como antecedentes, que fueron aportes de académicos relacionados al campo de estudio. De la misma forma, se explicaron los niveles generalizados en los modelos referentes a cambio organizacional y los obstáculos que imposibilitan el correcto funcionamiento del plan generado por la organización. Se utilizaron como modelos teóricos: la evaluación, el resumen y la búsqueda de información bibliográfica, como modelos estadísticos: evaluación de los principales elementos y evaluación de centralidad. Como resultado se obtuvo que el cambio organizacional es una secuencia que permite a una organización adecuarse al entorno y perfeccionar el rendimiento en las empresas.

Valle et al. (2018) en su artículo realizado en el país de Ecuador, plasmó como objetivo indagar en la organización en estudio basándose en las fuentes bibliográficas, en los índices culturales detectados a través de conjeturas implícitas, en valores ajustados, a la vez se consideran las magnitudes culturales que pueden considerarse como dominantes. El tipo de metodología fue cualitativa, de diseño descriptivo. Se obtuvo como resultados que la secuencia del cambio que se orienta en buscar diferencias competitivas considera al cambio en el enfoque y en la cultura como componentes que pueden influir en el diseño de una estructuración específica en las empresas y así conseguir un impacto positivo en su desempeño, de la misma manera, los diseños sistemáticos mecanicistas y las magnitudes culturales dominantes, los que podrían declararse obstáculos muy fuertes para generar el cambio.

Por otro lado, en el artículo publicado en el país de Colombia por Martíne et al. (2018) los autores plantean un método que permita establecer un primer nivel de modelo para gestionar el cambio organizacional de Lewin, considerado como descongelamiento. Como primer punto, tenemos los tipos personales y organizacionales presentes en la organización, son definidas mediante un cuestionario aplicado a los colaboradores. Luego, se aplicó el método ELECTRE (Elimination Et Choix Traduisant la Réalité), para la identificación de un grupo de elementos mínimos a corregir para la aplicación exitosa de un plan de

cambio. Dicha propuesta permitirá centrar el desempeño de los agentes del cambio, convirtiéndolos en más reales para ejecutar proyectos de acción para el desbloqueo de prejuicios. Los tipos que son considerados como más importantes para el estudio de evaluación son el desganado y el desconocedor para la dimensión personal, y las clases rutinarias y fijas para la dimensión organizacional.

A nivel nacional el artículo de Valle y Vega (2020), donde se planteó como objetivo general explicar las diferencias existentes en la inclinación al cambio organizacional de los colaboradores administrativos del sector público de educación UGEL en Apurímac. Los componentes que sostienen las diferencias son: las fuerzas que están de acuerdo con el cambio y las fuerzas de oposición al cambio. Es una investigación con enfoque mixto, diseño comparativo, la muestra es por conveniencias y el muestreo no probabilístico. Se aplicó como prueba estadística de muestras independientes. Los resultados indican la no existencia de diferencias relevantes entre el sector educación UGEL del sector público; referente a la inclinación al cambio por parte de los colaboradores públicos, la totalidad muestra un comportamiento igual de hábitos fortalecidos que emana en un acuerdo de acciones, el rechazo al riesgo sostenido en el temor de adaptarse a la tecnología y disputar, así mismo la estructura manejable aprueba un diálogo y estructuración informal que no apoya al impulso del cambio organizacional.

Kossarev (2018) en una investigación realizada para pequeñas, medianas y grandes organizaciones constructoras, tuvo como objetivo plantear un modelo de gestión para el cambio organizacional en organizaciones constructoras familiares pequeñas, medianas y grandes, que promueva novedades y el procedimiento en un enfoque sostenible y dinámico. Como resultados más relevantes fueron la presentación del modelo organizacional era viable en empresas nacionales donde la administración estaba a cargo de una o varias familias, indistintamente del tamaño de la organización, cantidad o calidad del recurso con la que pueda contar. Para la ejecución del plan propuesto, se requiere de compromiso constante, iniciando con los altos ejecutivos, ya que son los líderes que se encargarán de impulsar y compartir la cultura, donde los demás sumarán al cambio.

Según la investigación que realizó Ramos (2018), planteó como objetivo Determinar la relación de procesos Administrativos y la estructura organizacional de la organización en estudio; el tipo de investigación fue básico, cuantitativo,

diseño correlacional y descriptivo, los instrumentos fueron validados por juicio de expertos y medido por alfa de Cronbach con un resultado de 0.782 considerándose dentro de la valoración como excelente. El primer cuestionario estuvo formado por 8 ítems para la primera variable y el segundo cuestionario por 15 ítems para la segunda variable, la población fue conformada por 27 colaboradores de la empresa en estudio. Se concluye con la confirmación de la correlación siendo moderada y directa entre variables mediante Spearman con un resultado de R: 0.744.

En el ámbito local, tenemos la investigación de Chinchay (2021), en cual planteó como objetivo identificar el desempeño organizacional en la constructora en estudio, en Chiclayo. La mencionada empresa tiene varios años en el sector construcción, conservando su reputación durante este tiempo. La investigación fue cuantitativa, se realizó un documento para recoger información, fue de tipo Likert, que permitió medir la variable. El desempeño organizacional tuvo un resultado de 4.07, la eficiencia con un 4.17, la efectividad con un 4.17, la pertinencia con un 4.10 y la factibilidad financiera con un 3.97.

Galvez y Briceño (2017), mediante su investigación planteó como objetivo plantear el diseño organizacional basado en el método de Daft, considerando dos elementos: estructuras y contextos. Se utilizó la entrevista, la cual fue realizada a los colaboradores de la organización, como a expertos, utilizó el análisis y matriz FODA. Para la realización de un análisis en las diversas áreas y por la fuerte competencia, se consideró investigaciones ya realizadas en el sector. Como conclusión, la organización no era formal, desde la perspectiva de la constitución, mediante los datos obtenidos se ha propuesto un diseño para la organización, a la vez se propuso un MOF, evaluación por competencias de perfil y puesto laboral, que permita el ordenamiento y la sostenibilidad en el tiempo.

De la misma manera se consideró la investigación de Astolingón (2021) la cual plasmó como objetivo proponer un proyecto de mejora fundamentado en el modelo de calidad QIN, que permita el mejoramiento de la constitución de la organización de sector servicios en Chiclayo. Fue de tipo de investigación cuantitativo, explicativo y transversal; se aplicó la entrevista y la evaluación documental. Como resultados se obtuvo que, la organización carecía de una jerarquía eficiente y especializada; relacionados a los elementos de contingencia, tenemos que la organización conservaba un buen clima laboral, pero se requiere

reforzar las competencias blandas de los altos directivos, referente a la dimensión de desempeño y de los resultados sobre la efectividad, la organización tenía documentos informativos, pero no un detalle de los procesos, por tal razón, era de mucha importancia plasmarlo en normas, una debilidad encontrada también fue el de no mostrar una buena gestión de sus indicadores. Del cual se concluyó, que como expectativa se tiene el contar con una alta jerarquía de la autoridad, alcanzando una organización normalizada dentro de la formalidad, teniendo actividades y roles por separado, que sean por puesto, logrando así la especialización, donde se trabaje con adecuada tecnología, logrando que el entorno externo se adecue, contando con normas entendibles y a la vez transmitir los valores de la organización mediante metas determinadas.

Como teoría base podemos mencionar a la teoría clásica de la administración donde Frederick Winslow Taylor con sus 14 principios de la administración, hace referencia de cómo se debe gestionar a una organización en relación con el dimensionamiento de tareas, forma de tomar decisiones, estructuras de trabajo, identificación de funciones entre otros aspectos, que forman base de la administración moderna (Winslow, 1987).

Al hablar de definiciones, se entiende por cambio organizacional como la adopción de una nueva idea o todo comportamiento que modifican el sentido de las organizaciones. Se entiende al cambio como un rol estratégico en las empresas, las organizaciones actualmente deben mantenerse abiertas al cambio más por una necesidad de supervivencia que por necesidad de prosperar, ya que el entorno está evolucionado constantemente en aspectos como; cambios tecnológicos, cambios de servicios y de productos, cambios en la estructura y estrategias, así como cambios en la cultura (Daft, 2015).

Para Fernandez (2016) indica que la gestión del cambio implica procesos cognitivos, ya que a través de procesos racionales y analíticos toda persona percibe que el entorno donde se desarrollan viene generando modificaciones y alteraciones de tal manera que es necesario su cambio, las formas rutinarias de trabajo con la finalidad de que se logre afrontar estos cambios de manera inteligente y adaptativa.

La tendencia de las personas en admitir que el cambio es un evento inevitable y debe asumirse con profesionalismo de tal forma que se active todas las fortalezas con la finalidad de adecuarse y adaptarse a un entorno nuevo de trabajo (Aravena, 2016).

A realizarse las cosas de una forma diferente se entiende que la organización está presentando cambios, estos surgen de la necesidad de las empresas en adaptarse y superar las amenazas o aprovechar las oportunidades detectadas en el entorno. Los cambios surgen por la acción de fuerzas generadoras de cambio; índole de la fuerza laboral, tecnología, problemas económicos, competencias, tendencias sociales o políticas mundiales. También los cambios pueden ser planeados y se da cuando es intencional y persiga una meta concreta, así mismo el cambio puede ser imprevisto cuando él es incidental y obedece a circunstancias inesperadas que obligan a la organización a apartarse (Robbins y Judge, 2013).

Alles (2008) mencionó que el cambio organizacional es la acción o también acciones para modificar el comportamiento de una organización en su totalidad, bajo una razón determinada. Entre las razones que indica la autora son; fusiones de empresas, compra venta de empresas, variaciones en el entorno del mercado de la empresa, cambios de la visión y estrategia del negocio. Para lograr el cambio organizacional, se deben modificar los patrones del comportamiento, los cuales se relacionan con los modelos de competencias, entonces el accionar se deberá originar por la introducción de las competencias necesarias que modifiquen el estado actual de la organización a partir del modelo de competencias de la entidad.

La competencia para iniciar acciones con otra visión que permita renovar valor, estas iniciativas afectan a toda la composición de la organización y sus consecuencias se vierten a nivel vertical y horizontal en el organigrama. El cambio organizacional es apoyado por todos los empleados, a pesar de ello surgen elementos de incertidumbre que limitan el cumplimiento de los objetivos planteado en el proceso de cambio, entorpeciendo la posibilidad de permeabilidad para encontrar opciones alternas al camino planteado originalmente (Fincowsky, 2009).

Principios: el tener claro los objetivos por alcanzar en el cambio, comprender la actual situación de la empresa, planificar el cambio y comunicar a los colaboradores del proceso a realizarse y que sea participe con la mejor disposición (Cortés, 2016).

La constitución organizacional nombra los vínculos de reporte formales, incluyen las etapas en la jerarquía y el segmento de control de jefes y coordinadores; determina el conjunto de individuos en departamentos, considerando el diseño de sistemas de unificación para fortalecer la comunicación y la incorporación efectiva del desempeño entre departamentos. La constitución organizacional se refleja en la estructura el cual muestra a grandes rasgos los puesto y departamentos existentes, en la actualidad dicha representación gráfica de la organización debe obedecer a la necesidad de operatividad en el trabajo y el flujo eficiente de la información (Lisein, 2021).

Para Doppelt y McDonough (2010) la estructura organizacional es una configuración planeada de todos los puestos, líneas jerárquicas por cada departamento y el trabajo a desarrollar por cada puesto diseñado. Para cada empresa existe una configuración especial de puestos de trabajo que ayudaran a cumplir con sus metas planeadas dejando de lado otras no prioritarias para la estrategia y objetivos del negocio, así a través del diseño organizacional se elegirá e implementara aquella configuración estructural más adecuada para la empresa.

Una estructura organizacional es la forma en que las actividades del puesto laboral se asocian y se organizan formalmente. Al diseñar una estructura organizacional se consideran seis aspectos importantes; departamentalización, especialización del trabajo, extensión del control, líneas de mando, formalización, centralización y descentralización. Así la estructura organizacional, puede predecir la conducta del grupo o departamentos ya que esta orienta la forma de desarrollar las labores en el desempeño de las funciones en el trabajo, se reconoce también que es un agente motivante en medida que facilita la posibilidad de enfrentarse a escenarios diversos o puede tener otro efecto al generar ambientes monótonos que no llamen a la acción (Kindler, 2000).

Para Alles (2008) la estructura organizacional hace referencia al orden y distribución de funciones en el interior de cada una de ellas. Se pueden presentar de forma piramidal, circular, horizontal, en red u otras formas particulares. La estructura organizacional es un método por el cual la organización distribuye las funciones y presenta como está conformada, se diseña a partir de la cantidad disponibles de empleados y estos son agrupados en áreas definidas con la intención que logren el cumplimiento de sus responsabilidades.

La estructura organizacional, es la forma por la cual se delegan funciones, se enfoca el modo de gestionar el talento humano, así como se reconoce la cultura de la organización y se adaptan los puestos laborales de acuerdo con los cambios identificados. Así una organización es un ente social abocado hacia la obtención de metas basado en un método organizado relacionado con el entorno. Cuando se hable de estructura de empresa, se refiera a la forma de alcanzar que una entidad reúna los recursos necesarios para lograr resultados, producir servicios y bienes que sean de calidad, emplear de forma eficaz la tecnología de fabricación y de información, a la vez se logre el desarrollo de competencias para el aprendizaje de la experiencia, formar un sitio donde se desarrolle el significado de dominio y respecto, y de la creación de valor para sus agrupaciones (Tanzer, 2013).

Fundamentos: La estructura organizacional diseña relaciones de subordinación formales, se considera el numero de categorías en las jerarquias, visualiza la agrupación de personas en los departamentos y estos en la empresa; estos dos forman parte del marco estructural y el incluir el diseño de sistemas de unificación para el aseguramiento de una efectiva comunicación, coordinación y la unión de los esfuerzos de todos los departamentos (Mintzberg, 2012).

### III. METODOLOGÍA

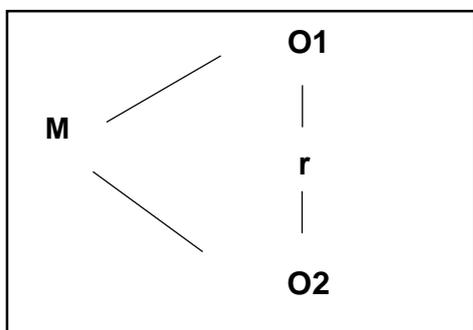
#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

##### Tipo de investigación

Tipo básica debido a que la investigación se desarrolla con la finalidad de obtener y desarrollar nuevos conocimientos que puedan traducirse en productos y en la aplicación de nuevos procesos (Hernández y Mendoza, 2018). De diseño no experimental, descriptivo transversal y correlacional pues la investigación evaluará la relación que existe entre las variables. Con lo cual no se manipularán las variables es por ello por lo que se reconoce como, no experimental de clasificación descriptivo transversal, pues los datos se recolectarán en un determinado tiempo (Hernández y Mendoza, 2018).

##### Figura 1

*Diseño metodológico de la investigación*



Nota: Diseño por Hernández, et al. (2014)

Donde:

M = Muestra

O1 = Observación de primera variable

O2 = Observación de segunda variable

r = relación

### **3.2. Variable y operacionalización**

La primera variable fue denominada gestión del cambio, la misma que debe considerarse en cinco actividades como: motivar el cambio, crear una visión, desarrollar el apoyo político, gestionar la transición y mantener el impulso (Cummings y Worley, 2009).

Como definición operacional, se dice que es la modificación radical del carácter fundamenta de la empresa, el cual fue medido mediante un cuestionario que fue planteado mediante el tipo Likert, escala ordinal, donde se consideraron cinco dimensiones, teniendo 22 ítems para dicha variable.

La segunda variable: estructura organizacional, definida conceptualmente como la forma en que las actividades del puesto laboral se asocian y se organizan formalmente, la estructura organizacional, puede predecir la conducta del grupo o departamentos ya que esta orienta la forma de desarrollar las labores en el desempeño de las funciones en el trabajo (Robbins y Judge, 2013).

Como definición operacional, busca la forma en como las actividades de cada puesto laboral del Consorcio GCZ Orión, se asocian y se organizan, que permita conocer la conducta del grupo conformado, ya que apoya en cómo desarrollar las labores de acuerdo con las funciones de cada puesto de trabajo, fue medido a través de un cuestionario planteado mediante el tipo Likert, escala ordinal, donde se consideraron tres dimensiones, tenía 12 ítems para dicha variable.

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

#### **Población**

Ñaupas (2018) define a la población como el total de elementos, que forman parte del espacio donde se realiza el estudio. Se consideró como el total de los trabajadores de la empresa, siendo de 125 colaboradores, de las cuales se tomaron como muestra a 25 colaboradores del staff técnico administrativo del consorcio.

#### **Muestra**

Hernández, et al. (2018), indicó que la muestra es una proporción representativa que se obtiene de la población, cuentan con características claves como el ser objetiva, y considerándose a los resultados obtenidos como la

generalización de todos los elementos. Para este estudio se consideró los datos de los 25 colaboradores del soporte administrativo.

## **Muestreo**

La muestra se seleccionó utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **Técnica: Encuesta**

Carhuacho et al. (2019), indicó que es la indagación de datos a través del sistema, sobre los temas a tratar. Así mismo se recogerán información de primera línea, con los empleados de la empresa quienes interactuarán en la gestión del staff técnico- administrativo.

#### **Instrumentos de recolección de datos: Cuestionario**

El instrumento que se empleó fue el cuestionario, representado por un número de interrogantes que se elaboran para averiguar y recolectar datos importantes, que faciliten el cumplimiento de los objetivos propuestos en el estudio (Arias y Covinos, 2021).

Se aplicó un cuestionario que incluye la información para las dos variables de estudio, en el cual se midió la variable Gestión del cambio, considerando cinco dimensiones con 22 ítems, de tipo Likert y escala ordinal, así mismo, se midió estructura organizacional, considerando tres dimensiones con 12 ítems, donde también se consideró de tipo Likert y escala ordinal.

#### **Validez**

Dicho instrumento se validó a través de juicio de expertos en el tema con licenciatura relacionada a la carrera y con grado de maestro y doctorado.

#### **Confiabilidad**

La confiabilidad es definida por Arias y Covinos (2021) como una de las características de un instrumento de medición, del cual se obtienen resultados muy semejantes, así se aplica una o varias veces a la muestra, para el presente estudio,

el instrumento fue medido mediante Alfa de Cronbach, permitiendo la medición de la fiabilidad a escala. El resultado obtenido fue interpretado:  $\alpha > 0.9$  – excelente,  $\alpha > 0.8$  – bueno,  $\alpha > 0.7$  – aceptable,  $\alpha > 0.6$  – cuestionable,  $\alpha > 0.5$  – pobre y  $\alpha < 0.5$  – inaceptable (George y Mallery, 2009). Para la variable 1 de Gestión del cambio se ha obtenido una confiabilidad 0.923 de 10 elementos de excelente, asimismo para la variable 2 estructura organizacional es de 0.864 lo cual demuestran ser bueno.

### **3.5. Procedimientos**

Se identificó la problemática de la empresa, y se realizó las gestiones con el encargado del consorcio para que autorice el recojo de la información y posterior validación de estas. A través del análisis de la encuesta realizada a los colaboradores del consorcio. Para ello se investigó el marco del problema mencionado y así se avanzó con la identificación de antecedentes al estudio, con la finalidad de incrementar las posibilidades de mejora del consorcio. Con ello se profundizó en los conceptos principales de la temática de estudio con lo cual se creó el instrumento adecuado para el análisis, también se solicitó permiso a la institución para aplicar los cuestionarios luego se enviaron a los colaboradores a través del formulario de google <https://forms.gle/rCp1cx3ahPTeMqMB6>, los datos fueron trabajados a través de la herramienta SPSS23, que analiza los datos obtenidos, para ser ordenados y clasificados en tablas con sus respectivas interpretaciones, de esta manera se pudo validar la hipótesis de la investigación.

### **3.6. Métodos de análisis de datos**

Se empleó la estadística descriptiva, porque se ordenó y clasificó los resultados, mediante la elaboración de tablas con porcentajes específicos y su respectiva interpretación; de la misma manera se empleó la estadística inferencial, se plantearon conclusiones después de analizar los resultados, así mismo, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman, para la confirmación de la hipótesis.

### **3.7. Aspectos éticos**

Se consideró la actual resolución de investigación 110-2022-VI de la

universidad César Vallejo que contiene la guía académica para la estructura del estudio, así mismo, el respeto por las personas, beneficencia y justicia, así como su aplicación a través del consentimiento informado, selección de sujetos de estudio y evaluación de riesgos y beneficios y para una mayor credibilidad se tomó en cuenta los puntos plasmados en las normas APA séptima edición.

## IV. RESULTADOS

### Objetivo general

Determinar la relación entre gestión del cambio y estructura organizacional en el consorcio GCZ Orión, Tumbes

**Tabla 1**

*Gestión del cambio y estructura organizacional*

		Gestión del cambio	Estructura organizacional
Gestión del Cambio	Correlación de Pearson	1.00	0.818
	Sig. (bilateral)	0.00	0.00
Estructura organizacional	Correlación de Pearson	0.89	1.00
	Sig. (bilateral)	0.00	0.00
N		25.00	25.00

En la Tabla 1, se han analizado la variable gestión del cambio con la variable estructura organizacional encontrándose valores de 0.818 lo cual denota una correlación directa, y muy alta. Asimismo, se tiene un sig. (bilateral) de 0.000 que es menor a 0.05 lo cual demuestra un nivel de significancia donde se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Esto demuestra, que una adecuada gestión del cambio mejora significativamente la estructura organizacional evidenciándose en un adecuado control y supervisión, la comunicación es fluida y respeto entre colaboradores. Todo ello permite avizorar una sana convivencia laboral que facilita la integración en los mismos. Por lo expuesto, se sugiere a la gerencia continuar con las estrategias bajo el enfoque colaborativo y de gestión a través de talleres de optimización de tiempos, innovación y adaptación al cambio con el objetivo de potencializar la empresa.

### Objetivo específico 1

Identificar la relación entre la Gestión del cambio y las relaciones formales de subordinación en el Consorcio GCZ Orión, Tumbes.

**Tabla 2***Gestión del cambio y las relaciones formales de subordinación*

		Gestión del cambio	Relaciones formales de subordinación
Gestión del cambio	Correlación de Pearson	1.00	0.65
	Sig. (bilateral)		0.00
Relaciones formales de subordinación	Correlación de Pearson	0.654	1.00
	Sig. (bilateral)	0.00	
N		25.00	25.00

En la Tabla 2, se han analizado la variable gestión del cambio con la dimensión relaciones formales de subordinación encontrándose valores de 0.654 lo cual denota una correlación directa, y alta. Asimismo, se tiene un sig. (bilateral) de 0.000 que es menor a 0.05 lo cual demuestra un nivel de significancia donde se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

**Objetivo específico 2**

Establecer la relación entre gestión del cambio y agrupamiento de individuos en el consorcio GCZ Orión, Tumbes.

**Tabla 3***Gestión del cambio y agrupamiento de individuos*

		Gestión del Cambio	Agrupamiento de individuos
Gestión del cambio	Correlación de Pearson	1.00	0.76
	Sig. (bilateral)		0.00
Agrupamiento de individuos	Correlación de Pearson	0.76*	1.00
	Sig. (bilateral)	0.00	
N		25.00	25.00

En la Tabla 3, se han analizado la variable gestión del cambio con la dimensión y agrupamiento de individuos encontrándose valores de 0.763 lo cual

denota una correlación directa, y alta. Asimismo, se tiene un sig. (bilateral) de 0.000 que es menor a 0.05 lo cual demuestra un nivel de significancia donde se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

### **Objetivo específico 3:**

Demostrar la relación entre gestión del cambio y diseño de sistemas de unificación en el consorcio GCZ Orión, Tumbes.

**Tabla 4**

*Gestión del cambio y diseño de sistemas de unificación*

		Gestión del Cambio	Diseño de sistemas de unificación
<i>Gestión del cambio</i>	Correlación de Pearson	1.00	0.66
	Sig. (bilateral)		0.00
	N	25.00	25
<i>Diseño de sistemas de unificación</i>	Correlación de Pearson	0.66	1.00
	Sig. (bilateral)	0.00	
	N	25.00	25.00

En la Tabla 4, se han analizado la variable gestión del cambio con la dimensión y agrupamiento de individuos encontrándose valores de 0.659 lo cual denota una correlación directa, y alta. Asimismo, se tiene un sig. (bilateral) de 0.000 que es menor a 0.05 lo cual demuestra un nivel de significancia donde se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Del mismo modo, queda demostrado que la gestión del cambio permite mejorar el diseño de sistemas de unificación centrándose sobre todo en la comunicación como un medio eficaz para ejercer un eficiente trabajo, así también la coordinación como una estrategia que facilita la interacción y eficacia de las diferentes áreas de la empresa constructora. Asimismo, se considera pertinente sugerir al gerente la implementación de un programa de habilidades blandas.

**Tabla 5***Prueba de normalidad*

---

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del cambio	0.197	25.00	0.01	0.750	25.00	0.00
Estructura Organizacional	0.204	25.00	0.00	0.772	25.00	0.00

---

En la Tabla 5, se aprecia la prueba de normalidad, evidenciándose de manera resaltante el sig. de 0.00, el cual resulta menor a 0.05, ubicándolo en la distribución no paramétrica. En tal sentido, se decidió trabajar con el estadígrafo de Shapiro Wilk puesto que la misma alcanza datos menores a 50. Además, para determinar las correlaciones se tomará a Pearson.

## V. DISCUSIÓN

En la investigación se planteó el objetivo general: Determinar la relación entre gestión del cambio y estructura organizacional en el consorcio GCZ Orión, Tumbes, el cual se obtuvo una correlación muy alta con valores de 0.818 lo cual denota una correlación directa, y muy alta. Asimismo, se tiene un sig. (bilateral) de 0.000 que es menor a 0.05 lo cual demuestra un nivel de significancia donde se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. En ese sentido se ha trabajado con la variable 1 Gestión del cambio propuesta por Cummings y Worley (2009) quienes argumentan el modelo para conseguir una gestión eficaz del cambio que incluye 5 pasos de actividad: 1) motivar el cambio, 2) crear una visión, 3) desarrollar el apoyo político, 4) gestionar la transición y 5) mantener el impulso.

Del mismo modo, se tiene la teoría de la variable 2 estructura organizacional que fue definida conceptualmente como la forma en que las actividades del puesto laboral se asocian y se organizan formalmente, la estructura organizacional, puede predecir la conducta del grupo o departamentos ya que esta orienta la forma de desarrollar las labores en el desempeño de las funciones en el trabajo (Robbins y Judge, 2013). En este orden de ideas los resultados descritos se asemejan con Sullcahuamán (2018) donde se precisa que existe una correlación positiva de 0.673 entre las variables gestión del cambio y cultura organizacional.

No obstante, se evidencia una correlación media de las variables la cultura organizacional y gestión del cambio realizado en Madre de Dios de la investigación presentada por Yatto (2018). Se analiza que ambos autores han trabajado en el sector público siendo los resultados de correlaciones positiva y media lo cual está por debajo de los hallazgos encontrados en nuestra investigación. Por ello, la gestión del cambio es una habilidad crucial de los líderes y gestores (Braga et al., 2018; Errida y Lotfi, 2021).

En la investigación también se estableció la relación entre gestión del cambio y las relaciones formales de subordinación en el consorcio GCZ Orión, Tumbes, donde se obtuvo una correlación de 0.654 lo cual denota una correlación directa, y alta. Asimismo, se tiene un sig. (bilateral) de 0.000 que es menor a 0.05 lo cual demuestra un nivel de significancia donde se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Estos datos concuerdan con lo expresado por Mintzberg (2012), en donde la estructura organizacional diseña relaciones de subordinación formales, se considera el número de categorías en las jerarquías, visualiza la agrupación de personas en los departamentos y estos en la empresa; estos dos forman parte del marco estructural y el incluir el diseño de sistemas de unificación para el aseguramiento de una efectiva comunicación, coordinación y la unión de los esfuerzos de todos los departamentos.

De otro lado, se tiene los aportes de Kindler (2000) quien manifiesta que la estructura organizacional, puede predecir la conducta del grupo o departamentos ya que esta orienta la forma de desarrollar las labores en el desempeño de las funciones en el trabajo, se reconoce también que es un agente motivante en medida que facilita la posibilidad de enfrentarse a escenarios diversos o puede tener otro efecto al generar ambientes monótonos que no llamen a la acción. Asimismo, lo precisan Doppelt y McDonough (2010), la estructura organizacional es una configuración planeada de todos los puestos, líneas jerárquicas por cada departamento y el trabajo a desarrollar por cada puesto diseñado. Para cada empresa existe una configuración especial de puestos de trabajo que ayudaran a cumplir con sus metas planeadas dejando de lado otras no prioritarias para la estrategia y objetivos del negocio, así a través del diseño organizacional se elegirá e implementará aquella configuración estructural más adecuada para la empresa.

Un investigación similar la presenta Al-Ali et al. (2017), realizaron su investigación en el país de Emiratos Árabes Unidos, los hallazgos sugieren que el liderazgo orientado al cambio tiene un efecto directo positivo y significativo sobre el cambio planificado ( $\beta = 0.20$ ,  $p < 0.01$ ) y que la cultura jerárquica tiene un impacto positivo y significativo directamente tanto en la gestión del cambio planificada ( $\beta = 0.480$ ,  $p < 0.001$ ) como emergente ( $\beta = 0.245$ ,  $p < 0.01$ ) en las organizaciones de servicios del sector público de los EAU. Por lo tanto, se evidencia que la jerarquía tiene un impacto positivo con la gestión del cambio. Del mismo modo, Astolingón (2021) en su investigación concluye que, como expectativa se tiene el contar con una alta jerarquía de la autoridad, alcanzando una organización normalizada dentro de la formalidad, teniendo actividades y roles por separado, que sean por puesto, logrando así la especialización, donde se trabaje con adecuada tecnología,

logrando que el entorno externo se adecue, contando con normas entendibles y a la vez transmitir los valores de la organización mediante metas determinadas.

Se estableció la relación entre gestión del cambio y agrupamiento de individuos en el consorcio GCZ Orión, tumbes, donde se obtuvo valores de 0.763 lo cual denota una correlación directa, y alta. Asimismo, se tiene un sig. (bilateral) de 0.000 que es menor a 0.05 lo cual demuestra un nivel de significancia donde se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Así lo plantea Alles (2008) quien hace referencia al orden y distribución de funciones en el interior de cada una de ellas. Se pueden presentar de forma piramidal, circular, horizontal, en red u otras formas particulares. La estructura organizacional es un método por el cual la organización distribuye las funciones y presenta como está conformada, se diseña a partir de la cantidad disponibles de empleados y estos son agrupados en áreas definidas con la intención que logren el cumplimiento de sus responsabilidades.

Otro estudio lo refiere Galvez y Briceño (2017), mediante su investigación planteó como objetivo plantear el diseño organizacional basado en el método de Daft, considerando dos elementos: estructuras y contextos. Como conclusión, la organización no era formal, desde la perspectiva de la constitución, mediante los datos obtenidos se ha propuesto un diseño para la organización, a la vez se propuso un MOF, evaluación por competencias de perfil y puesto laboral, que permita el ordenamiento y la sostenibilidad en el tiempo. También podemos recalcar que la especialización trabajada con adecuada tecnología logra que el entorno externo se adecue, contando con normas entendibles y a la vez transmitir los valores de la organización mediante metas determinadas (Astolingón, 2021).

En consecuencia las bases teóricas que sostiene la dimensión agrupamiento de individuos se sustenta en donde Frederick Winslow Taylor con sus 14 principios de la administración, hace referencia de cómo se debe gestionar a una organización en relación al dimensionamiento de tareas, forma de tomar decisiones, estructuras de trabajo, identificación de funciones entre otros aspectos, que forman base de la administración moderna.

Por último, se demostró la relación entre gestión del cambio y diseño de sistemas de unificación en el consorcio GCZ Orión, tumbes, el cual se obtuvo valores de 0.659 lo cual denota una correlación directa, y alta. Asimismo, se tiene un sig. (bilateral) de 0.000 que es menor a 0.05 lo cual demuestra un nivel de

significancia donde se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Así también lo reafirma los estudios presentados por Lisein (2021) en cuanto al fortalecimiento de la comunicación como una pieza fundamental en las organizaciones; otra idea sustancial es respecto a los principios de la estructura organizacional, por ello se debe de tener claro objetivos por alcanzar en el cambio, comprender la actual situación de la empresa, planificar el cambio y comunicar a los colaboradores del proceso a realizarse y que sea participe con la mejor disposición (Cortés, 2016). Del mismo modo, se precisa que debe haber una comunicación clara de la visión, los cambios deseados y las ventajas que aportará el cambio (Bögel et al., 2019). Por su parte, Joseph et al. (2020) existen una serie de factores entre ellos la comunicación, el liderazgo y la planificación las mismas permiten obtener una preparación exitosa para la gestión del cambio, estos tres factores contribuyen estar a la vanguardia de la competitividad en un mundo muy cambiante.

## VI. CONCLUSIONES

1. Con respecto al objetivo general de la investigación, las variables gestión del cambio y estructura organizacional, a través de un cuestionario a los colaboradores, se llegó a determinar que existe una correlación muy fuerte del 0.818. Por ello, podemos inferir que a mejor gestión del cambio la estructura organizacional mejora significativamente.
2. En cuanto al objetivo específico 1, donde se identificaron las variables gestión del cambio y relaciones formales de subordinación demuestran la existencia de una correlación alta con valores del 0.654. Por tanto, se puede denotar que a mayor gestión del cambio las relaciones formales de subordinación son más eficientes para la organización.
3. En referencia al objetivo específico 2, donde se estableció relación entre las variables gestión del cambio y agrupamiento de individuos se encontró valores de 0.763, lo cual denota una correlación directa, y alta. Por ello podemos inferir que, a mayor gestión del cambio, el agrupamiento de individuos es más dinámico y se actúa de manera horizontal dentro de la organización
4. Para el objetivo específico 3, donde se demostró la relación entre las variables gestión del cambio y diseño de sistemas de unificación, se hallaron valores 0.659 lo cual denota una correlación directa, y alta. Por tanto, se infiere que, a mayor gestión del cambio, el diseño de sistemas de unificación dentro de la organización es más eficiente.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Se sugiere a la gerencia general de cada empresa perteneciente al consorcio GCZ ORION, seguir trabajando el marco colaborativo, trabajo en sinergia con los colaboradores, motivando la gestión del cambio, el cual requiere realizar una programación de talleres de innovación, optimización de tiempos y adaptación a los gerentes de sitio (residentes) con la finalidad de obtener resultados eficientes en las actividades que se encomienda a cada colaborador.
2. Se recomienda también concienciar a los colaboradores de cada equipo de obra, desarrollando políticas basadas en el cambio, políticas idóneas de liderazgo, estrategia de comunicación y un esclarecimiento adecuado de la estructura organizacional que permita mitigar los niveles de resistencia de los colaboradores a los cambios que se propongan, generando la adaptabilidad, anticipación e innovación en el área del colaborador.
3. Se sugiere fomentar el trabajo en el marco colaborativo, de acuerdo con el agrupamiento en la especialización de cada colaborador en las demás áreas para lograr la entrega a tiempo del proyecto, a través de técnicas de retroalimentación de coach, técnicas de involucramiento, identidad y fortalecimiento de la cultura organizacional, como también talleres de agrupamiento como estrategia organizativa y de interaprendizaje a todo el equipo.
4. Se recomienda implementar acciones para el trabajo en sinergia en obra, implementando un programa de habilidades blandas semanales, donde se desarrolle la comunicación, la coordinación como una pieza fundamental en el Consorcio, gestionando la transición, flexibilidad y objetivos institucionales.

## REFERENCIAS

- Al-Ali, A., Singh, S., Al-Nahyan, M., y Sohal, A. (2017). Change management through leadership: the mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723–739. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2017-1117/FULL/XML>
- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alrumaih, S. (2017). The Impact of change management in enhancing the effectiveness of companies' performance. *European Journal of Business and Management*, 9(9). <https://core.ac.uk/download/pdf/234627792.pdf>
- Andina. (2021). *Construcción operaciones de empresas del sector crecerán 6.7% en el 2021*. Agencia Peruana de noticias andinas. <https://andina.pe/agencia/noticia-construccion-operaciones-empresas-del-sector-creceran-67-2021-858806.aspx>
- Aravena, C. (2016). *Gestión del cambio y procesos educativos*. Lima: Mantaro.
- Arias, C., y Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. <http://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2260>
- Armenakis, A, y Harris, S. (2009). Reflections: our Journey in organizational change research and practice. *Revista de Gestión del Cambio* , 9(2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Aserta. (2020). *Análisis y evolución del sector de la construcción en el 2021*. Grupo Financiero. <https://aserta.com.es/analisis-del-sector-construccion-en-espana-evolucion-y-previsiones-2021/>
- Astolingón, A. (2021). *Modelo de calidad QIN para la estructura organizacional en una empresa de servicios, Chiclayo* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/57578>
- Bögel, P., Pereverza, K., Upham, P., y Kordas, O. (2019). Linking socio-technical transition studies and organisational change management: Steps towards an integrative, multi-scale heuristic. *Journal of Cleaner Production*, 232, 359–368. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2019.05.286>

- Braga, N., Leite, L., y Da Silva, F. (2018). Empreendedorismo e gestão de mudanças como fator de desenvolvimento: uma pesquisa de campo com os ambulantes do setor alimentício na cidade de Juazeiro do Norte-CE. *Revista Livre de Sustentabilidade y Empreendedorismo*, 3(2). <http://relise.eco.br/index.php/relise/article/view/130>
- Bugubayeva, R., Sansyzbayevna, R. B., y Teczke, M. (2017). Approaches and models for change management. *Jagiellonian Journal of Management*, 3(3), 195–208. <https://doi.org/10.4467/2450114xjjm.17.014.9785>
- Caldwell, R., y Dyer, C. (2020). The performative practices of consultants in a change network: an actor–network practice perspective on organisational change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 941–963. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2019-0318/FULL/XML>
- Cárdenas, J. (2021). *Ernest y Young Global Limited*.
- Carhuacho I., Sicheri, L., Nolasco, F., Guerrero., y Casana, K. (2019). *Metodología de la investigación holística*. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3893/3/Metodolog%c3%ada%20para%20la%20investigaci%c3%b3n%20hol%c3%adstica.pdf>
- Castillo, C., Fernandez, V., y Sallan, J. (2018). The six emotional stages of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 468–493. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2016-0084/FULL/XML>
- Chinchay, R. (2021). *Desempeño organizacional de la empresa constructora Capelli y Asociados S.A.C. de la ciudad de Chiclayo año 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/3094>
- Cortés, D. (2016). *Fundamentos de gestión del cambio organizacional*. Ceupe Magazine. <https://www.ceupe.com/blog/fundamentos-de-gestion-del-cambio-organizacional.html>
- Cummings, T., y Worley, C. (2009). *Organization Development y Change*. South-Western. <http://www.mcs.gov.kh/wp-content/uploads/2017/07/Organization-Development-and-Change.pdf>
- Daft, R. (2015). *Organization Theory and Design*. USA: Cengage Learning Editores, S.A.

- De la Vega Polanco, M. (2021). *Perú puede tener un boom en la construcción*. Diario Oficial de Bicentenario El Peruano. <https://elperuano.pe/noticia/119555-peru-puede-tener-un-boom-en-la-construccion>.
- Doppelt, B., y McDonough, W. (2010). *Leading Change Toward Sustainability: A Change-Management Guide for Business, Government and Civil Society* Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351278966>
- Errida, A., y Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study: *Revista Internacional de Gestión de Empresas de Ingeniería*, 13. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Fernández, G. (2016). *La gestión del cambio. Mito o realidad*. Lima: San Marcos.
- Fierro, M. (2021). La gestión del cambio, la colaboración virtual y la agilidad estratégica organizacional de empresas mexicanas ante los impactos por el Covid-19. *Nova scientia*, 13. <https://doi.org/10.21640/NS.V13IE.2762>
- Fincowsky, F. (2009). *Business organization, analysis, design and structure USA*: McGRAW-HILL
- Galvez, G., y Briceño, M. (2017). *Diseño organizacional en base al modelo DAFT para la empresa JACB Ingeniería y Construcción SAC, Chiclayo 2016* [Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/900>
- George, D., y Mallery, P. (2005). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Boston, MA: Allyn y Bacon
- Gigliotti, R., Vardaman, J., Marshall, D., y Gonzalez, K. (2018). The role of perceived organizational support in individual change readiness. *Journal of Change Management*, 19(2), 86–100. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1459784>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hussain, S., Lei, S., Akram, T., Haider, M., Hussain, S., y Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(3), 123–127. <https://doi.org/10.1016/J.JIK.2016.07.002>

- Joseph, S., Herold, M., Sunderlin, W., Baharudin, I., Abdullah, B., Salleh, N., y Shariffudin, P. (2020). A case study on change management readiness for an Oil y Gas SME Company in Malaysia. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 834(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/834/1/012048>
- Karasvirta, S., y Teerikangas, S. (2022). Change organizations in planned change – a closer look. *Revista de Gestión del Cambio*, 22(2), 163–201. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.2018722>
- Kindler, S. (2000). *Gestión del cambio (Management – Talleres de Destrezas)*. Editorial Universitaria Ramón Areces. ISBN: 8480044403
- Klein, N., Ramos, T., y Deutz, P. (2022). Factors and strategies for circularity implementation in the public sector: An organisational change management approach for sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(3), 509–523. <https://doi.org/10.1002/CSR.2215>
- Kossarev, A. (2018). *Propuesta de guía para gestión del cambio organizacional en empresas constructoras familiares, pequeñas y medianas*. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/12107>
- Marilou, K. (2022). The qualitative analysis of the change management of a mid - size company. *Journal of Applied Business and Economics*, 22(14), 211–220. [http://www.digitalcommons.www.na-businesspress.com/JABE/JABE22-14/18\\_KordahiFinal.pdf](http://www.digitalcommons.www.na-businesspress.com/JABE/JABE22-14/18_KordahiFinal.pdf)
- Martínez, E., Carrasco, C., y Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 88-98. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v34n146/0123-5923-eg-34-146-00088.pdf>.
- Martínez Miguélez, M. (2006). *Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa*. *Scielo*. 7(2). [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1011-22512006000200002](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512006000200002)
- Mintzberg, A. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Ariel. ISBN: 8434405415.

- Mwakisaghu, J. (2019). Title: Strategic management change. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 8(5), 8–22. <https://indianjournals.com/ijor.aspx?target=ijor:ijarmss&volume=8&issue=5&article=002>
- Lisein, L. (2021). *Change management and interorganizational structure: a combined journey. The formaform case* [Master thesis, Université de Liège, Liège, Belgique]. <http://hdl.handle.net/2268.2/12652>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., y Villagómez, A. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa–cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U
- Otiso, H. (2017). Strategic change management practices by insurance companies in Kenya: Case study of africa merchant assurance company. *International Journal in Management y Social Science*, 5(9), 229–254. <https://indianjournals.com/ijor.aspx?target=ijor:ijmss&volume=5&issue=9&article=022>
- Pacheco, C., Rojas, C., Niebles, W., y Hernández, H. (2020). Desarrollo integral de procesos de adaptación al cambio en pequeñas y medianas empresas. *Información Tecnológica*, 31(5). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000500089>.
- Pérez, L., Vilariño, C., y Ronda, G. (2018). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Revista Ingeniería Industrial*, 38(3) 223-332. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362016000300007](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000300007)
- Rahman, A. (2014). *Research Methods in Building Science and Technology*. Editors Hazem Rashed-Ali. ISBN: 978-3-030-73692-7
- Rajan, R., y Ganesan, R. (2017). A critical analysis of John P. Kotter's change management framework. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 7(7), 203. <https://doi.org/10.5958/2249-7307.2017.00106.2>

- Ramos, Y. (2018). *Procesos administrativos y la estructura organizacional de la empresa Corma. Abad Arana S.A.C. – 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Periana Los Andes]. <https://hdl.handle.net/20.500.12848/490>
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Organizational Behavior, 15th Edition*. USA:ISBN-13: 9780132834872.
- Rosenbaum, D., More, E., y Steane, P. (2018). Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 286–303. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2015-0089/FULL/XML>
- Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F., y Idrobo, P. (2018). Strategic management and organizational change. *Espacios*, 39(44), 17. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n44/a18v39n44p17.pdf>
- Shulga, T. (2019). Critical Success Factors for Change Management Project Customer Experience Transformation Program (CXTP) at a Global Company in Order to Improve Customer Experience. *Aspekte des Innovations- und Changemanagements*, 331–359. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-22960-3\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-658-22960-3_10)
- Sullcahuamán, E. (2018). *Gestión del cambio y cultura organizacional en el personal administrativo del Ministerio Público de Abancay, 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/37521>
- Tanzer, P. (2013). *Estructura organizativa de la empresa*. Editorial: Nva.Librer. ISBN 9871871023.
- Valle, A., Proaño, T., y Cruz, M. (2018). Estructura, cultura y cambio organizacional, cultura – cambio – forma – fuerza FIPEN. *Instituto Paulista de Ensino. Hermes*, 304 - 324. <https://www.redalyc.org/journal/4776/477653290007/html/>
- Valle, F., y Vega, F. (2020). Predisposición al cambio organizacional en los servidores públicos administrativos de las unidades de gestión educativa local, Apurímac, Perú. *Delectus*, 3(1), 66-82. <https://doi.org/10.36996/delectus.v3i1.33>.

Yatto, G. (2018). *La cultura organizacional y la gestión del cambio de los trabajadores del Proyecto Especial Madre de Dios – 2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/27614>

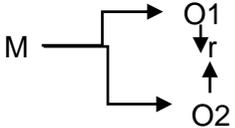
## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz de Consistencia

Título: Gestión del cambio y estructura organizacional en el Consorcio GCZ Orión, Tumbes.

Enunciado	Objetivo general	Variable	Tipo de investigación	Población	Hipótesis
Gestión del cambio y estructura organizacional en el Consorcio GCZ Orión, Tumbes	Determinar la relación que existe entre gestión del cambio y la estructura organizacional, en el consorcio GCZ Orión, Tumbes.	V1: Gestión del cambio Dimensiones: Motivar el cambio. Crear una visión Desarrollar el apoyo político. Gestionar la transición. Mantener el impulso	Hernández y Mendoza, (2018) ya que la investigación se desarrolla con la finalidad de obtener y desarrollar nuevos conocimientos que puedan traducirse en productos y en la aplicación de nuevos procesos. De diseño no experimental, descriptivo transversal y correlacional pues la investigación evaluara la relación que existe entre las variables	Conformada por la totalidad de trabajadores 125 personas, 100 son subcontratistas y 25 trabajadores como soporte administrativo de la empresa.	Existe relación positiva entre el cambio y la estructura organizacional en el consorcio GCZ orión, Tumbes.

Nota: Elaboración propia

Pregunta	Objetivos específicos	Variable	Diseño	Muestra	Técnica / Instrumento
¿Cuál es la relación entre Cambio y Estructura Organizacional en el Consorcio GCZ Orión, Tumbes?	<p>1. Identificar la relación positiva entre la gestión del cambio y las relaciones formales de subordinación en el consorcio GCZ orión, tumbes, 2021,</p> <p>2. Establecer relación positiva entre el cambio y el agrupamiento de individuos en el consorcio GCZ orión, tumbes, 2021,</p> <p>3. Demostrar la relación positiva entre el cambio y el diseño de sistemas de unificación en el consorcio GCZ orión, tumbes, 2021.</p>	<p>V2: Estructura organizacional</p> <p>Dimensiones:</p> <p>Relaciones formales de subordinación</p> <p>Agrupamiento de individuos</p> <p>Diseño de sistemas de unificación</p>	<p>Diseño metodológico correlacional, transversal, descriptivo.</p> <p>El esquema:</p>  <p>Dónde:</p> <p>M = Muestra</p> <p>O1 = Observación de primera variable</p> <p>O2 = Observación de segunda variable</p> <p>r = Relación.</p>	<p>Como muestra se tomó los datos de los 25 colaboradores del soporte técnico administrativo, con un muestreo no probabilístico y por conveniencia</p>	<p>Técnica de recolección: Encuesta</p> <p>Instrumento: un cuestionario, , siendo uno en total con 34 ítems, donde los 22 primeros ítems incluyeron la primera variable y los 12 ítems restantes responden la segunda variable.</p>

Nota: Elaboración propia

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable 1	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de Medición
Gestión del cambio	Cummings y Worley (2009), argumentan el modelo para conseguir una gestión eficaz del cambio que incluye 5 pasos de actividad: 1) motivar el cambio, 2) crear una visión, 3) desarrollar el apoyo político, 4) gestionar la transición y 5) mantener el impulso. a través del cambio previsto. La quinta actividad, mantener el impulso, incluye la provisión de recursos para el cambio, la creación de un sistema de apoyo para los agentes del cambio, el desarrollo de nuevas competencias y habilidades, el refuerzo de los nuevos comportamientos y el mantenimiento del rumbo para completar el proceso de cambio	La dimensión del cambio se estructura mediante cinco dimensiones:  Motivar el cambio, crear una visión, desarrollar el apoyo político, gestionar la transición y mantener el impulso con una escala de medición ordinal de: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca.	Motivar el cambio  Crear una visión  Desarrollar el apoyo político  Gestionar la transición  Mantener el impulso	Valoración Adaptación Motivación Innovación  Anticipación Involucramiento Planificación Identidad  Política basada en el cambio Toma de decisiones Incentivos  Organización Inducción Flexibilidad  Liderazgo Cultura organizacional Misión Objetivos institucionales Optimización del tiempo	ORDINAL

Nota: Elaboración propia

Variable 2	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de Medición
Estructura organizacional	La estructura organizacional, fue definida conceptualmente como la forma en que las actividades del puesto laboral se asocian y se organizan formalmente, la estructura organizacional, puede predecir la conducta del grupo o departamentos ya que esta orienta la forma de desarrollar las labores en el desempeño de las funciones en el trabajo (Robbins y Judge, 2013).	Busca la forma en como las actividades de cada puesto laboral de la empresa, se asocian y se organizan, que permita conocer la conducta del grupo conformado, ya que apoya en cómo desarrollar las labores de acuerdo con las funciones de cada puesto de trabajo, fue medido a través de un cuestionario planteado mediante el tipo Likert, escala ordinal, donde se consideraron tres dimensiones para dicha variable.	Relaciones formales de subordinación  Agrupamiento de individuos  Diseño de sistemas de unificación	Jerarquías Tamo de control  Departamentalización  Comunicación Coordinación Integración	Ordinal

*Nota: Elaboración propia*

## Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

El presente cuestionario contiene preguntas que permitirán realizar una investigación que tiene como objetivo: Determinar la relación que existe entre Gestión del cambio y estructura organizacional, en el Consorcio GCZ Orión, Tumbes.

Sus respuestas serán de mucha ayuda, por ello, se le pide contestar con total honestidad. Cabe mencionar que la información será utilizada con fines investigativos.

Acepto de manera voluntaria participar completando este cuestionario. Del mismo modo autorizo la difusión anónima de los resultados, para fines requeridos en la investigación: Gestión del cambio y estructura organizacional en el consorcio GCZ Orión, tumbes.

Si, acepto ( )            No, acepto ( ).

Objetivo: Determinar la relación que existe entre Cambio Organizacional y Estructura Organizacional, en el Consorcio GCZ Orión, Tumbes, 2021.

Instrucciones: Marque con una X la alternativa que usted considera valida de acuerdo con el ítem en los casilleros siguientes:

Variable 01: del ítem 01 al 22

Variable 02: del ítem 23 al 34

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Ítem	Pregunta	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	La constructora valora y promueve la predisposición al cambio					
2	La empresa adapta sus servicios a las necesidades actuales y futuras de su mercado					
3	La empresa premia las ideas innovadoras de los colaboradores					
4	La empresa rediseña e innova sus procesos para adaptarse a los cambios					
5	La empresa se anticipa a las necesidades al cliente					
6	La empresa involucra a sus colaboradores en la formulación de la visión, objetivos y metas organizacionales.					
7	Forma parte de su visión la innovación y el cambio					

8	La planificación estratégica y prospectiva permiten anticipar las necesidades del mercado					
9	Conoces la forma en que tu trabajo contribuye a alcanzar la visión de la constructora.					
10	Es política de la institución la gestión organizacional basada en el cambio					
11	Como colaborador se siente respaldado frente a la toma de decisiones que involucran cambios					
12	La organización analiza a sus principales colaboradores y en base a ello oferta e innova en sus servicios					
13	La empresa cuenta con un programa de incentivos laborales para los trabajadores innovadores e intraemprendedores					
14	La organización planifica a corto, mediano y largo plazo la transición a nuevos proyectos					
15	La empresa desarrolla proyectos de inducción y reinducción a sus colaboradores					
16	El diseño organizacional es flexible y se adapta a los proyectos que asume la organización					
17	El liderazgo en la institución promueve el cambio					
18	Es parte de la cultura organizacional la innovación y el cambio					
19	En la misión institucional se contempla el cambio como valor agregado					
20	Considera usted que con su trabajo diario contribuye al cumplimiento de objetivos y metas institucionales					
21	Planifica y gestiona adecuadamente su tiempo para cumplir oportunamente con las actividades encomendadas.					
22	La organización brinda capacitaciones para fortalecer el buen clima laboral, impulsando el crecimiento individual y en equipo.					
23	Las jerarquías en la empresa son las más adecuadas y dan facilidad para el desarrollo del trabajo					
24	El organigrama de la empresa facilita con el cumplimiento de las metas institucionales					
25	Las funciones que te asignaron responden al Manual de Operaciones y funciones del área donde trabajas					
26	El control en la empresa está claramente definido teniendo en cuenta a quien se debe reportar e informar según sea el caso					
27	Consideras importante la supervisión como un mecanismo de control					
28	Los departamentos u oficinas en la empresa están claramente demarcados, así como las funciones de cada una					
29	Las áreas de trabajo cuentan con el número adecuado de colaboradores					
30	Se ha establecido un medio de comunicación y este es fluido para ambos casos tanto en el jefe inmediato como en el colaborador					
31	Consideras importante mantener relaciones interpersonales con otras áreas para lograr mejores resultados					
32	Consideras importante la comunicación con tus compañeros para ejercer un buen trabajo					
33	La coordinación en la empresa es la más adecuada y facilita el desarrollo del trabajo diario					
34	La estructura de la empresa facilita la integración o esta se percibe en el desarrollo del trabajo					

Anexo 3. Validación del instrumento de recolección de datos

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN NO EXPERIMENTAL POR  
JUICIO DE EXPERTOS**

<b>1. NOMBRE DEL EXPERTO</b>		Flor Delicia Heredia Llatas
<b>2</b>	<b>PROFESION</b>	Lic. En Administración
	<b>ESPECIALIDAD</b>	
	<b>GRADO ACADEMICO</b>	Dra. En Gestión Pública y Gobernabilidad
	<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (AÑOS)</b>	9
	<b>CARGO</b>	Coordinadora de Investigación de la Universidad – Docente Investigadora
<b>Título de la investigación:</b> Gestión del cambio y estructura organizacional en el Consorcio GCZ Orión, Tumbes.		
<b>3 DATOS DEL TESISISTA</b>		
<b>3.1.</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	Manuel Alejandro Lucero Gil
<b>3.2.</b>	<b>PROGRAMA DE PRE-GRADO</b>	Facultad de Ciencias Empresariales: Escuela Académico Profesional De Administración
<b>4 INSTRUMENTOS EVALUADO</b>		1. Entrevista ( ) 2. Cuestionario (X) 3. Lista de cotejo ( ) 4. Diario de campo ( )
<b>5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>		<b>GENERAL</b> . Determinar la relación entre Gestión del Cambio y estructura organizacional en el Consorcio GCZ Orión, Tumbes  <b>ESPECÍFICOS</b> - Identificar la relación entre Gestión del Cambio y las relaciones formales de subordinación en el Consorcio GCZ Orión, Tumbes. - Establecer la relación entre Gestión del Cambio y agrupamiento de individuos en el Consorcio GCZ Orión, Tumbes. - Demostrar la relación entre Gestión del Cambio y Diseño de sistemas en el Consorcio GCZ Orión, Tumbes.
A continuación, se le presentan los indicadores en forma de preguntas o propuestas para que Ud. Los evalúe marcando con un aspa (x) en “Nunca”, “Casi nunca”, “A veces”, “Siempre”, “Casi siempre”, con una valorización del 01 al 05.		

Nº	<b>6. DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTOS</b>
----	---

**INSTRUCCIONES:** Marque con una X la alternativa que usted considera valida de acuerdo con el ítem en los casilleros siguientes:

Variable 01: del ítem 01 al 22

Variable 02: del ítem 23 al 34

NUNCA	CA SI NUNCA	A VECES	CA SI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

ITEM	PREGUNTA	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	La constructora valora y promueve la predisposición al cambio					X
2	La empresa adapta sus servicios a las necesidades actuales y futuras de su mercado					X
3	La empresa premia las ideas innovadoras de los colaboradores					X
4	La empresa rediseña e innova sus procesos para adaptarse a los cambios					X
5	La empresa se anticipa a las necesidades al cliente					X
6	La empresa involucra a sus colaboradores en la formulación de la visión, objetivos y metas organizacionales.					X
7	Forma parte de su visión la innovación y el cambio					X
8	La planificación estratégica y prospectiva permiten anticipar las necesidades del mercado					X
9	Conoce la forma en que tu trabajo contribuye a alcanzar la visión de la constructora.					X
10	Es política de la institución la gestión organizacional basada en el cambio					X
11	Como colaborador se siente respaldado frente a la toma de decisiones que involucren cambios					X
12	La organización analiza a sus principales colaboradores y en base a ello oferta e innova en sus servicios					X
13	La empresa cuenta con un programa de incentivos laborales para los trabajadores innovadores e intraemprendedores					X
14	La organización planifica a corto, mediano y largo plazo la transición a nuevos proyectos					X
15	La empresa desarrolla proyectos de inducción y reinducción a sus colaboradores					X
16	El diseño organizacional es flexible y se adapta a los proyectos que asume la organización					X
17	El liderazgo en la institución promueve el cambio					X
18	Es parte de la cultura organizacional la innovación y el cambio					X
19	En la misión institucional se contempla el cambio como valor agregado					X
20	Considera usted que con su trabajo diario contribuye al cumplimiento de objetivos y metas institucionales					X

21	Planifica y gestiona adecuadamente su tiempo para cumplir oportunamente con las actividades encomendadas.					X
22	La organización brinda capacitaciones para fortalecer el buen clima laboral, impulsando el crecimiento individual y en equipo.					X
23	Las jerarquías en la empresa son las más adecuadas y dan facilidad para el desarrollo del trabajo					X
24	El organigrama de la empresa facilita con el cumplimiento de las metas institucionales					X
25	Las funciones que te asignaron responden al Manual de Operaciones y funciones del área donde trabajas					X
26	El control en la empresa está claramente definido teniendo en cuenta a quien se debe reportar e informar según sea el caso					X
27	Consideras importante la supervisión como un mecanismo de control					X
28	Los departamentos u oficinas en la empresa están claramente demarcados, así como las funciones de cada una					X
29	Las áreas de trabajo cuentan con el número adecuado de colaboradores					X
30	Se ha establecido un medio de comunicación y este es fluido para ambos casos tanto en el jefe inmediato como en el colaborador					X
31	Consideras importante mantener relaciones interpersonales con otras áreas para lograr mejores resultados					X
32	Consideras importante la comunicación con tus compañeros para ejercer un buen trabajo					X
33	La coordinación en la empresa es la más adecuada y facilita el desarrollo del trabajo diario					X
34	La estructura de la empresa facilita la integración o esta se percibe en el desarrollo del trabajo					X

Chiclayo 02 de Julio del 2022.

|



-----  
**CARLOS ALBERTO OTERO GONZÁLES**  
**DR. EN ADMINISTRACIÓN**  
**DNI: 41082927**

**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos OTERO GONZALES  
Nombres CARLOS ALBERTO  
Tipo de Documento de Identidad DNI  
Número de Documento de Identidad 41082827

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
Rectora OLINDA LUZMILA VIGO VARGAS  
Secretario General FREDDY WIDMAR HERNANDEZ RENGIFO  
Directora TOMASA VALLEJOS SOSA

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico DOCTOR  
Denominación DOCTOR EN ADMINISTRACION  
Fecha de Expedición 12/10/21  
Resolución/Acta 461-2021-CU  
Diploma UNPRG-EPG-2021-0684  
Fecha Matrícula 07/08/2014  
Fecha Egreso 02/10/2018

Fecha de emisión de la constancia:  
20 de Julio de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 0000828085

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA  
JEFA

Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria  
Módulo: Servidor de  
Agente autenticado.  
Fecha: 20.07.2022 10:30:00-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectores de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 062-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	OTERO GONZALES
Nombres	CARLOS ALBERTO
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Numero de Documento de Identidad	41082827

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO
Rector	MARIANO AGUSTIN RAMOS GARCIA
Secretaría General	MIGUEL ANGEL JIMENEZ GAMARRA
Director	JUAN EDUARDO AGUINAGA MORENO

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico	MAESTRO
Denominación	MAESTRO EN ADMINISTRACION CON MENCION EN GERENCIA EMPRESARIAL
Fecha de Expedición	03/12/14
Resolución/Acta	428-2014-CU
Diploma	A1887170
Fecha Matricula	Sin Información (****)
Fecha Egreso	Sin Información (****)

Fecha de emisión de la constancia:  
20 de Julio de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 0000828083

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA  
JEFA

Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu



Finado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria  
Idioma: Español de  
Agente autorizado.  
Fecha: 20/07/2022 10:30:13-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectores de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde Internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

(\*\*\*\*) Ante la falta de información, puede presentar su consulta formalmente a través de la mesa de partes virtual en el siguiente enlace <http://www.servicio.sunedu.gob.pe>

**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	OTERO GONZALES
Nombres	CARLOS ALBERTO
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Numero de Documento de Identidad	41082927

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
Rector	JORGE SEGUNDO CUMPA REYES
Secretario General	HAYDEE CHIRINOS CUADROS
Decano	JONAS GODOY GONZALES

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Título profesional	LICENCIADO EN ADMINISTRACION
Fecha de Expedición	09/03/2004
Resolución/Acta	423-2004-R
Diploma	A509962

Fecha de emisión de la constancia:  
20 de Julio de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 0000628084

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA  
JEFA  
Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.  
Fecha: 20/07/2022 18:38:22-0510

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectores de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27260 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

## INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS

<b>1. NOMBRE DEL EXPERTO</b>		Flor Delicia Heredia Llatas
<b>2</b>	<b>PROFESION</b>	Lic. En Administración
	<b>ESPECIALIDAD</b>	
	<b>GRADO ACADÉMICO</b>	Dra. En Gestión Pública y Gobernabilidad
	<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (AÑOS)</b>	9
<b>CARGO</b>		Coordinadora de Investigación de la Universidad – Docente Investigadora
<b>Título de la investigación:</b> Gestión del cambio y estructura organizacional en el Consorcio GCZ Orión, Tumbes.		
<b>3 DATOS DEL TESISISTA</b>		
<b>3.1.</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	Manuel Alejandro Lucero Gil
<b>3.2.</b>	<b>PROGRAMA DE PRE-GRADO</b>	Facultad de Ciencias Empresariales: Escuela Académico Profesional De Administración
<b>4 INSTRUMENTOS EVALUADO</b>		1. Entrevista ( ) 2. Cuestionario (X) 3. Lista de cotejo ( ) 4. Diario de campo ( )
<b>5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>		<b>GENERAL</b> . Determinar la relación entre Gestión del Cambio y estructura organizacional en el Consorcio GCZ Orión, Tumbes  <b>ESPECIFICOS</b> - Identificar la relación entre Gestión del Cambio y las relaciones formales de subordinación en el Consorcio GCZ Orión, Tumbes. - Establecer la relación entre Gestión del Cambio y agrupamiento de individuos en el Consorcio GCZ Orión, Tumbes. - Demostrar la relación entre Gestión del Cambio y Diseño de sistemas en el Consorcio GCZ Orión, Tumbes.
A continuación, se le presentan los indicadores en forma de preguntas o propuestas para que Ud. Los evalúe marcando con un aspa (x) en “Nunca”, “Casi nunca”, “A veces”, “Siempre”, “Casi siempre”, con una valorización del 01 al 05.		

N°	<b>6. DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTOS</b>
----	---

**INSTRUCCIONES:** Marque con una X la alternativa que usted considera valida de acuerdo con el ítem en los casilleros siguientes:

Variable 01: del ítem 01 al 22

Variable 02: del ítem 23 al 34

<b>NUNCA</b>	<b>CA SI NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>CA SI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

ITEM	PREGUNTA	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	La constructora valora y promueve la predisposición al cambio					X
2	La empresa adapta sus servicios a las necesidades actuales y futuras de su mercado					X
3	La empresa premia las ideas innovadoras de los colaboradores					X
4	La empresa rediseña e innova sus procesos para adaptarse a los cambios					X
5	La empresa se anticipa a las necesidades al cliente					X
6	La empresa involucra a sus colaboradores en la formulación de la visión, objetivos y metas organizacionales.					X
7	Forma parte de su visión la innovación y el cambio					X
8	La planificación estratégica y prospectiva permiten anticipar las necesidades del mercado					X
9	Conoces la forma en que tu trabajo contribuye a alcanzar la visión de la constructora.					X
10	Es política de la institución la gestión organizacional basada en el cambio					X
11	Como colaborador se siente respaldado frente a la toma de decisiones que involucran cambios					X
12	La organización analiza a sus principales colaboradores y en base a ello oferta e innova en sus servicios					X
13	La empresa cuenta con un programa de incentivos laborales para los trabajadores innovadores e intraemprendedores					X
14	La organización planifica a corto, mediano y largo plazo la transición a nuevos proyectos					X
15	La empresa desarrolla proyectos de inducción y reinducción a sus colaboradores					X
16	El diseño organizacional es flexible y se adapta a los proyectos que asume la organización					X
17	El liderazgo en la institución promueve el cambio					X
18	Es parte de la cultura organizacional la innovación y el cambio					X
19	En la misión institucional se contempla el cambio como valor agregado					X
20	Considera usted que con su trabajo diario contribuye al cumplimiento de objetivos y metas institucionales					X

N°	<b>6. DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTOS</b>
----	---

**INSTRUCCIONES:** Marque con una X la alternativa que usted considera valida de acuerdo con el ítem en los casilleros siguientes:

Variable 01: del ítem 01 al 22

Variable 02: del ítem 23 al 34

<b>NUNCA</b>	<b>CA SI NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>CA SI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

ITEM	PREGUNTA	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	La constructora valora y promueve la predisposición al cambio					X
2	La empresa adapta sus servicios a las necesidades actuales y futuras de su mercado					X
3	La empresa premia las ideas innovadoras de los colaboradores					X
4	La empresa rediseña e innova sus procesos para adaptarse a los cambios					X
5	La empresa se anticipa a las necesidades al cliente					X
6	La empresa involucra a sus colaboradores en la formulación de la visión, objetivos y metas organizacionales.					X
7	Forma parte de su visión la innovación y el cambio					X
8	La planificación estratégica y prospectiva permiten anticipar las necesidades del mercado					X
9	Conoces la forma en que tu trabajo contribuye a alcanzar la visión de la constructora.					X
10	Es política de la institución la gestión organizacional basada en el cambio					X
11	Como colaborador se siente respaldado frente a la toma de decisiones que involucran cambios					X
12	La organización analiza a sus principales colaboradores y en base a ello oferta e innova en sus servicios					X
13	La empresa cuenta con un programa de incentivos laborales para los trabajadores innovadores e intraemprendedores					X
14	La organización planifica a corto, mediano y largo plazo la transición a nuevos proyectos					X
15	La empresa desarrolla proyectos de inducción y reinducción a sus colaboradores					X
16	El diseño organizacional es flexible y se adapta a los proyectos que asume la organización					X
17	El liderazgo en la institución promueve el cambio					X
18	Es parte de la cultura organizacional la innovación y el cambio					X
19	En la misión institucional se contempla el cambio como valor agregado					X
20	Considera usted que con su trabajo diario contribuye al cumplimiento de objetivos y metas institucionales					X

21	Planifica y gestiona adecuadamente su tiempo para cumplir oportunamente con las actividades encomendadas.					X
22	La organización brinda capacitaciones para fortalecer el buen clima laboral, impulsando el crecimiento individual y en equipo.					X
23	Las jerarquías en la empresa son las más adecuadas y dan facilidad para el desarrollo del trabajo					X
24	El organigrama de la empresa facilita con el cumplimiento de las metas institucionales					X
25	Las funciones que te asignaron responden al Manual de Operaciones y funciones del área donde trabajas					X
26	El control en la empresa está claramente definido teniendo en cuenta a quien se debe reportar e informar según sea el caso					X
27	Consideras importante la supervisión como un mecanismo de control					X
28	Los departamentos u oficinas en la empresa están claramente demarcados, así como las funciones de cada una					X
29	Las áreas de trabajo cuentan con el número adecuado de colaboradores					X
30	Se ha establecido un medio de comunicación y este es fluido para ambos casos tanto en el jefe inmediato como en el colaborador					X
31	Consideras importante mantener relaciones interpersonales con otras áreas para lograr mejores resultados					X
32	Consideras importante la comunicación con tus compañeros para ejercer un buen trabajo					X
33	La coordinación en la empresa es la más adecuada y facilita el desarrollo del trabajo diario					X
34	La estructura de la empresa facilita la integración o esta se percibe en el desarrollo del trabajo					X

Chiclayo 02 de Julio del 2022.

-----  
**FLOR DELICIA HEREDIA LLATAS**  
**LIC EN ADMINISTRACIÓN**  
**DNI: 41385424**



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	HEREDIA LLATAS
Nombres	FLOR DELICIA
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Numero de Documento de Identidad	41365424

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO
Rector	ORBEGOSO VENEGAS BRUJALDO SIGIFREDO
Secretario General	SANTISTEBAN CHAVEZ VICTOR RAFAEL
Decano	MORENO RODRIGUEZ ROSA YSABEL

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Título profesional	LICENCIADA EN ADMINISTRACION
Fecha de Expedición	01/02/2013
Resolución/Acta	0067-2013-UCV
Diploma	A1389401

Fecha de emisión de la constancia:  
20 de Julio de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 0000628068

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA  
JEFA

Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria  
Módulo: Servidor de Agente automatizado.  
Fecha: 20/07/2022 18:27:48-0510

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lector de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde Internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27260 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

## INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS

<b>1. NOMBRE DEL EXPERTO</b>		Emma Verónica Ramos Farroñan
<b>2</b>	<b>PROFESIÓN</b>	Lic. En Administración
	<b>ESPECIALIDAD</b>	Administración
	<b>GRADO ACADÉMICO</b>	Dra. Ciencias de Educación
	<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (AÑOS)</b>	13
	<b>CARGO</b>	Docente de la Universidad Señor de Sipán
<b>Título de la investigación:</b> <b>Gestión del cambio y estructura organizacional en el Consorcio GCZ Orión, Tumbes.</b>		
<b>3 DATOS DEL TESISISTA</b>		
<b>3.1.</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	Manuel Alejandro Lucero Gil
<b>3.2.</b>	<b>PROGRAMA DE PRE-GRADO</b>	Facultad de Ciencias Empresariales: Escuela Académico Profesional De Administración
<b>4 INSTRUMENTOS EVALUADO</b>		<b>1. Entrevista</b> ( ) <b>2. Cuestionario</b> (X) <b>3. Lista de cotejo</b> ( ) <b>4. Diario de campo</b> ( )
<b>5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>		<b>GENERAL</b> . Determinar la relación entre Gestión del Cambio y estructura organizacional en el Consorcio GCZ Orión, Tumbes  <b>ESPECÍFICOS</b> - Identificar la relación entre Gestión del Cambio y las relaciones formales de subordinación en el Consorcio GCZ Orión, Tumbes. - Establecer la relación entre Gestión del Cambio y agrupamiento de individuos en el Consorcio GCZ Orión, Tumbes. - Demostrar la relación entre Gestión del Cambio y Diseño de sistemas en el Consorcio GCZ Orión, Tumbes.
<b>A continuación, se le presentan los indicadores en forma de preguntas o propuestas para que Ud. Los evalúe marcando con un aspa (x) en "Nunca", "Casi nunca", "A veces", "Siempre", "Casi siempre", con una valorización del 01 al 05.</b>		

N°	<b>6. DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTOS</b>
----	---

**INSTRUCCIONES:** Marque con una X la alternativa que usted considera valida de acuerdo con el ítem en los casilleros siguientes:

Variable 01: del ítem 01 al 22

Variable 02: del ítem 23 al 34

<b>NUNCA</b>	<b>CA SI NUNCA</b>	<b>A VECE S</b>	<b>CA SI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

ITEM	PREGUNTA	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	La constructora valora y promueve la predisposición al cambio					X
2	La empresa adapta sus servicios a las necesidades actuales y futuras de su mercado					X
3	La empresa premia las ideas innovadoras de los colaboradores					X
4	La empresa rediseña e innova sus procesos para adaptarse a los cambios					X
5	La empresa se anticipa a las necesidades al cliente					X
6	La empresa involucra a sus colaboradores en la formulación de la visión, objetivos y metas organizacionales.					X
7	Forma parte de su visión la innovación y el cambio					X
8	La planificación estratégica y prospectiva permiten anticipar las necesidades del mercado					X
9	Conoces la forma en que tu trabajo contribuye a alcanzar la visión de la constructora.					X
10	Es política de la institución la gestión organizacional basada en el cambio					X
11	Como colaborador se siente respaldado frente a la toma de decisiones que involucran cambios					X
12	La organización analiza a sus principales colaboradores y en base a ello oferta e innova en sus servicios					X
13	La empresa cuenta con un programa de incentivos laborales para los trabajadores innovadores e intraemprendedores					X
14	La organización planifica a corto, mediano y largo plazo la transición a nuevos proyectos					X
15	La empresa desarrolla proyectos de inducción y reinducción a sus colaboradores					X
16	El diseño organizacional es flexible y se adapta a los proyectos que asume la organización					X
17	El liderazgo en la institución promueve el cambio					X
18	Es parte de la cultura organizacional la innovación y el cambio					X
19	En la misión institucional se contempla el cambio como valor agregado					X
20	Considera usted que con su trabajo diario contribuye al cumplimiento de objetivos y metas institucionales					X

21	Planifica y gestiona adecuadamente su tiempo para cumplir oportunamente con las actividades encomendadas.					X
22	La organización brinda capacitaciones para fortalecer el buen clima laboral, impulsando el crecimiento individual y en equipo.					X
23	Las jerarquías en la empresa son las más adecuadas y dan facilidad para el desarrollo del trabajo					X
24	El organigrama de la empresa facilita con el cumplimiento de las metas institucionales					X
25	Las funciones que te asignaron responden al Manual de Operaciones y funciones del área donde trabajas					X
26	El control en la empresa está claramente definido teniendo en cuenta a quien se debe reportar e informar según sea el caso					X
27	Consideras importante la supervisión como un mecanismo de control					X
28	Los departamentos u oficinas en la empresa están claramente demarcados, así como las funciones de cada una					X
29	Las áreas de trabajo cuentan con el número adecuado de colaboradores					X
30	Se ha establecido un medio de comunicación y este es fluido para ambos casos tanto en el jefe inmediato como en el colaborador					X
31	Consideras importante mantener relaciones interpersonales con otras áreas para lograr mejores resultados					X
32	Consideras importante la comunicación con tus compañeros para ejercer un buen trabajo					X
33	La coordinación en la empresa es la más adecuada y facilita el desarrollo del trabajo diario					X
34	La estructura de la empresa facilita la integración o esta se percibe en el desarrollo del trabajo					X

Chiclayo 02 de Julio del 2022.



-----  
**EMMA VERÓNICA RAMOS FARRONAN**  
**MAESTRA. EN ADMINISTRACIÓN**  
**DNI: 40545530**

**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	RAMOS FARROÑAN
Nombres	EMMA VERONICA
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Numero de Documento de Identidad	40646630

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
Rector	FRANCIS VILLENA RODRIGUEZ
Secretario General	RAFAEL ANTONIO GUERRERO DELGADO
Director	JULIO TELLO LAZO

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico	MAESTRO
Denominación	MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL
Fecha de Expedición	22/03/2010
Resolución/Acta	068-2010-R-GYT
Diploma	A1027366
Fecha Matricula	Sin información (****)
Fecha Egreso	Sin información (****)

Fecha de emisión de la constancia:  
20 de Julio de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 0006828076

**JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA**  
JEFAUnidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu

Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria  
Inicio: Servidor de  
Agente autorizado.  
Fecha: 20.07.2022 10:22:01-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 062-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

(\*\*\*\*) Ante la falta de información, puede presentar su consulta formalmente a través de la mesa de partes virtual en el siguiente enlace <https://enlinea.sunedu.gob.pe>

## Anexo 4. Confiabilidad del instrumento

### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	10	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticos de fiabilidad

#### Variable 1

Alfa de Cronbach	N de elementos
.923	22

### Estadísticos de fiabilidad

#### Variable 2

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.864	12

## Anexo 5. Carta de autorización



### AUTORIZACIÓN PARA EL RECOJO DE INFORMACIÓN

Tumbes, 05 de Mayo de 2021

Quien suscribe:

Sr. CHAVEZ FERNANDEZ DE CORDOVA, RICARDO ANTONIO  
DIRECTOR DE PROYECTO CONSORCIO GCZ ORION

**AUTORIZA:** Permiso para recojo de información pertinente en función del proyecto de Investigación.

Por el presente, el que suscribe, Señor CHAVEZ FERNANDEZ DE CORDOVA, RICARDO ANTONIO, Director de Proyecto de CONSORCIO GCZ ORION, con RUC: 20607441350, AUTORIZA al Colaborador Sr. MANUEL ALEJANDRO LUCERO GIL, Identificado con DNI N° 42963040, quien también es estudiante de la facultad de Ciencias Empresariales de la escuela profesional de Administración de la Universidad César Vallejo SAC-CHICLAYO en el ciclo Académico X y autor del proyecto de Investigación denominado: "Gestión del cambio y estructura organizacional en el Consorcio GCZ Orion, Tumbes", el uso de información que conforma el expediente técnico, Términos de Referencias (TDR), Drive Corporativo, así como hojas de memorias, cálculos entre otros como planos para efectos exclusivamente académicos de la elaboración de Tesis enunciada líneas arriba de quien solicita se garantice la absoluta confidencialidad de la información solicitada para fines académicos y de repositorios de Investigación de la Universidad César Vallejo para la obtención de grados académico o título profesional

Atentamente.

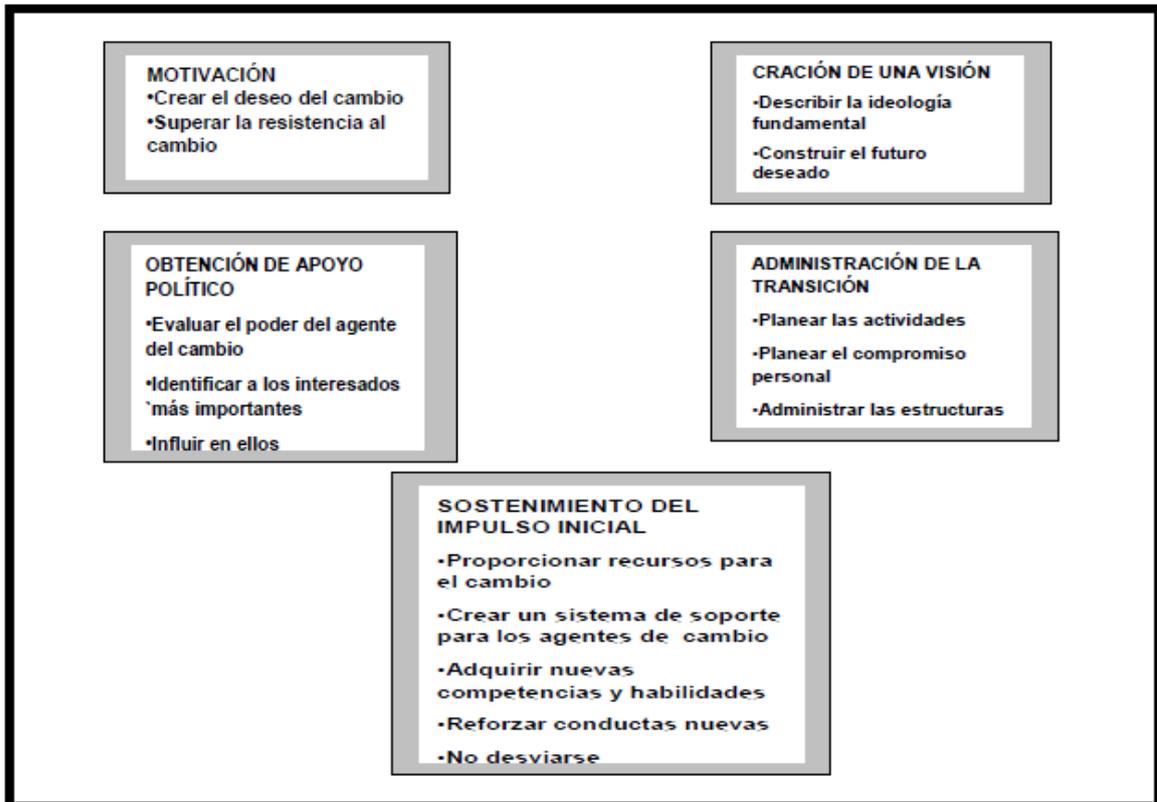
**Consorcio GCZ-Orion**  
  
**Director Proyecto**  
Ing. Ricardo Chávez

---

Ing. Ricardo Antonio Chávez de Cordova  
DIRECTOR DE PROYECTO PQUETE 005 ARCC

## Figura 2

### *Manejo eficaz del cambio*



**Fuente:** Cummings, Worley, El desarrollo organizacional y cambio (2007).



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, FLORES FERNANDEZ MILEYDI, docente de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHICLAYO, asesor de Tesis Completa titulada: "Gestión del cambio y estructura organizacional en el Consorcio GCZ Orión, Tumbes", cuyo autor es LUCERO GIL MANUEL ALEJANDRO, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 12.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis Completa cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

CHICLAYO, 24 de Julio del 2022

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
FLORES FERNANDEZ MILEYDI <b>DNI:</b> 16723909 <b>ORCID:</b> 0000-0002-6257-1795	Firmado electrónicamente por: MIFLORESF el 06- 08-2022 18:36:51

Código documento Trilce: TRI - 0366634