



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL
PROGRAMA DE EDUCACIÓN CONTINUA**

**DISPOSICIÓN AL CAMBIO DE LOS EGRESADOS DE LA UNIVERSIDAD DEL
BÍO- BÍO, CHILLÁN, PARA ENFRENTAR EL MERCADO DEL TRABAJO**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

**ALUMNAS: Carolina Alejandra Riquelme Rodríguez.
Evelyn Carolina Sandoval Reyna.**

PROFESOR GUIA: Carlos Mauricio Salazar Botello.

CHILLÁN, ENERO 2015



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Programas Especiales de Continuidad de Estudios

Chillán, enero 15 de 2015.

Informe: Memoria de Título

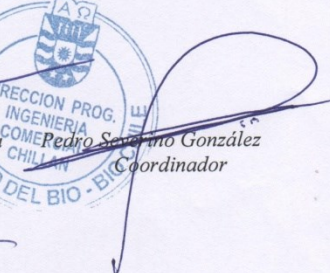
En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, denominada "*Disposición al Cambio de los Egresados de la Universidad del Bío Bío, Chillán, para enfrentar el mercado del trabajo*", de las alumnas Carolina Alejandra Riquelme Rodríguez y Evelyn Carolina Sandoval Reyna.

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Ingeniería Comercial y en especial las referidas a la asignatura de Habilitación Profesional, la comisión examinadora califica el presente informe con 6.5 puntos (escala de 1 a 7).



Atentamente,


Mauricio Salazar Botello
Profesor Guía


Nataly Cuevas Cabrera
Profesor Reformatante


Pedro Sebastián González
Coordinador


Omar Acuña Moraga
Director de Escuela

CC. - Director de Escuela Ingeniería Comercial
- Alumno
- Archivo

ÍNDICE

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I: “DEFINICIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN”	7
1.1. Justificación del proyecto propuesto.....	7
1.2. Objetivos Generales	8
1.3. Objetivos específicos.....	8
CAPÍTULO II: “MARCO TEÓRICO: ORGANIZACIÓN, DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CAMBIO”	8
2.1. Conceptos	8
2.1.1. Organización	8
2.1.2. Comportamiento Organizacional	9
2.2. Desarrollo Organizacional	10
2.2.1. Características del Desarrollo Organizacional.....	154
2.2.2. Propósitos del Desarrollo Organizacional.....	165
2.2.3. Objetivos y Metas del DO.....	165
2.2.4. Fundamentos del Desarrollo Organizacional.....	187
2.2.5. Método característico de consultoría.....	198
2.3. Proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura.....	19
2.3.1. Cultura.....	19
2.3.2. Conceptos que permiten entender la Cultura Organizacional.....	210
2.3.3. Los Procesos Organizacionales del Desarrollo Organizacional.....	221
2.3.4. La Estructura Organizacional.....	221
2.3.5. Modelo de Investigación- Acción.....	232
2.4. Componentes del Desarrollo Organizacional.....	243
2.4.1. Diagnóstico.....	243
2.4.2. Intervención.....	254
2.4.3. Refuerzo.....	265
CAPÍTULO III: “EL CAMBIO ORGANIZACIONAL”	27
3.1. El Concepto de la Inteligencia Emocional para enfrentar el Cambio.....	28
3.2. Administración del Cambio.....	30
3.2.1. El Cambio como Concepto.....	30
3.2.2. Tipos de Cambio	31
3.2.3. Etapas del Cambio.....	33
3.2.4. Modelos de Cambio.....	33

3.2.5. Adaptación al Cambio	35
3.2.6. Aceptación del Cambio.....	36
3.2.7. Actitud frente al Cambio Organizacional	36
3.2.8. Estrategias para enfrentar el cambio.....	38
3.2.9. Resistencia al cambio.....	40
3.2.10. Aplicar los cambios.....	43
CAPITULO IV: “DESCRIPCIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN CHILE: PERSPECTIVAS Y DESAFÍOS DEL EGRESADO EN EL MERCADO LABORAL”.	44
4.1. Reseña histórica de la Educación Superior en Chile.....	44
4.2. Los Cambios y el Desarrollo de la Educación Superior en Chile.....	49
4.3. La respuesta de la educación a los desafíos del cambio.	53
4.4. Principales aspectos en la Inserción laboral en la Educación superior en Chile.	55
4.5. Antecedentes de la Universidad del Bio-Bío	56
CAPÍTULO V: “ANÁLISIS DE LAS ACTITUDES Y RESISTENCIA DE LOS UNIVERSITARIOS FRENTE AL CAMBIO”	59
5.1. Metodología.....	59
5.1.1. Metodología y tipo de investigación.....	59
5.2. Resultados	676
5.2.1. Caracterización Sujetos a Estudio.....	676
5.2.2. Resultados Generales	710
5.2.3. Resultados según Carrera de Procedencia	776
5.2.4. Resultados según Género.....	79
5.2.8. Resultados según Nivel o Año Cursado	832
CAPÍTULO VI: “CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS”	865
6.1. Conclusiones.....	865
6.2. Sugerencias	89
ANEXOS	932
ANEXO N°1	932
ANEXO N°2.....	965
BIBLIOGRAFÍA	976

AGRADECIMIENTOS

“Gracias a todas esas personas importantes en nuestras vidas, que nos apoyaron para terminar esta carrera y lograr concluir esta memoria, por estar siempre dispuestas para brindarnos apoyo, ayuda y enseñarnos que la perseverancia y esfuerzo son los caminos para lograr objetivos en la vida”

INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta investigación, se enfoca en un comienzo en la búsqueda de información del Desarrollo organizacional y de Gestión del Cambio organizacional para lograr entender el concepto de disposición frente al cambio, donde se puede apreciar, que es un término que influye para el logro de los objetivos tanto laborales como personales.

Hoy en día estamos insertos en un mundo cambiante y rápido, donde cada uno de nosotros debemos generar nuevas competencias para poder enfrentarnos al mundo laboral. La gran pregunta es, ¿Somos capaces de lograrlo sin que nos afecte tanto nuestro ambiente? ¿Seremos capaces de cumplir las nuevas exigencias?

El cambio lo podemos enfocar en dos actitudes que generan en las personas, una de ellas es la resistencia al cambio y la otra es la capacidad de adaptación, en esta investigación aplicaremos dos instrumentos de medición realizados a los alumnos egresados y que ya están por egresar, es decir, a los alumnos de últimos años de estudios en la Universidad del Bío-Bío, Chillán, en la Facultad de Ciencias Empresariales y que busca observar así como también analizar la “Disposición al cambio de los egresados de la Universidad del Bío-Bío, Chillán, para enfrentar el mercado del trabajo”, y cómo los egresados de esta casa de estudios adoptan los cambios, si es en forma positiva o en forma negativa y así poder entregar soluciones para enfrentar de mejor forma el comenzar una nueva etapa en sus vidas frente al cambio.

Posteriormente se realizará la metodología, análisis de los datos y resultados para así entregar las herramientas necesarias, tanto las que generan conocimientos avanzados, como también generar competencias blandas que los ayuden a enfrentar los cambios del día a día, formando estudiantes integrales que cumplan con los conceptos de esta casa de estudios.

CAPÍTULO I: “DEFINICIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN”

1.1. Justificación del proyecto propuesto

La justificación de este proyecto es desarrollar una investigación para observar la disposición de los alumnos que ya están por egresar de las carreras Universitarias impartidas por la Universidad del Bío-Bío de la ciudad de Chillán, campus Fernando May, y de esta manera poder conocer la actitud y postura de los alumnos frente a los cambios, específicamente relacionado con el desafío que es entrar al mundo del trabajo.

Una vez que observemos los resultados que serán entregados en esta investigación, podremos entregar una propuesta que beneficie a los alumnos recién titulados o que ya están en sus últimos años de estudios y así poder buscar la forma de poder ayudar a encontrar las herramientas para que logren ser capaces de adaptarse a las nuevas desafíos que le esperan en las organizaciones a las cuales van a pertenecer al ser contratados.

Actualmente sabemos que las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar los cambios que se generan rápidamente en el mercado. Estos cambios se han vuelto inevitables, porque ayudan a reaccionar ante las nuevas tendencias de la industria, en forma eficaz y eficiente; y por otro lado, aumentar su buen desempeño y en como influir directamente al logro de los objetivos organizacionales, por esto sabemos que unas de las claves son las personas que trabajan en ella, lo cual genera ventajas y desventajas: como puede existir la situación de que una organización evite contratar a recién titulados porque generan un costo para capacitarlos o la pérdida de valor para aquellos trabajadores que ya llevan mucho años en la instituciones y manejan información privilegiada de la empresa.

Como también pueden existir ventajas para los recién titulados al entregar ideas nuevas que refrescan los procesos de las empresas y puede suceder que sea más fácil para moldearlos a las funciones que requiere la empresa y para así crear nuevos líderes.

Todas estas circunstancias pueden ocasionar algún tipo de temor para enfrentar el

cambio o bien no presentar nada ante esto, por todo lo anterior realizaremos una investigación para estudiar a los alumnos de la Universidad del Bío-Bío de la ciudad de Chillán y observar cual es la disposición al cambio que tienen los alumnos de últimos años de estudio, si son capaces de adaptarse o no y si sienten que la Universidad les entrega las pautas para enfrentar este nuevo desafío a esta nueva etapa que están a punto de comenzar.

Para esto es necesario entender el concepto de cambio, proceso el cual está presente en todas las organizaciones y que es estudiado por el Desarrollo Organizacional el cual busca como fin el aumento de la eficiencia tanto individual como organizacional apuntando a los procesos humanos y sociales de la empresa (French y Bell, 1996) así como también el concepto del cambio organizacional que según Idalberto Chiavenato “es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización”, además de otros conceptos a investigar como la Resistencia al Cambio, Creencias y Motivación.

1.2. Objetivos Generales

Estudiar la disposición de los Egresados de la Universidad del Bío-Bío, Chillán, para enfrentarse a los diferentes cambios asociados al mercado del trabajo.

1.3. Objetivos específicos

1. Identificar la disposición y percepción de los alumnos egresados de la Universidad del Bío-Bío, frente a una propuesta de cambio.
2. Estudiar las actitudes y creencias de los alumnos egresados de la Universidad del Bío-Bío, frente a los cambios asociados al mercado del trabajo.
3. Identificar las resistencias ante las diferentes opciones de cambio de los alumnos egresados de la Universidad del Bío-Bío.
4. Descubrir qué mejoras podemos entregar para ayudar a los egresados de la Universidad del Bío-Bío para enfrentar el cambio al mundo laboral.

CAPÍTULO II: “MARCO TEÓRICO: ORGANIZACIÓN, DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CAMBIO.

2.1 Conceptos

2.1.1 Organización

El concepto de organización se ha definido como la coordinación de actividades diferentes de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planteadas, con el ambiente. La expresión actividades diferentes involucra el concepto tradicional de la división del trabajo. Si varios colaboradores individuales van a trabajar en una organización, de alguna manera tendría que dividirse el trabajo así como también el término “coordinación” es otro elemento de la ecuación de la división del trabajo, las organizaciones deben tener coordinación para cumplir con los fines señalados en sus objetivos centrales. Deben tener al menos algunos mecanismos de comunicaciones y toma de decisiones, antes de poder contar con alguna coordinación, según los autores R. Lawrence y W. Lorsch (1973). Esta definición también nos recuerda, de acuerdo a Barnard (1938) “que las personas aportan sus actividades a las organizaciones, pero no están totalmente en ellas”.

Chiavenato Adalberto (1996) nos dice, “Organizar es el proceso de diseñar estructuras formales de trabajo en una empresa, por medio de la generación de una jerarquía de autoridad y una departamentalización por funciones, que establezca responsabilidades por área de trabajo”.

Las organizaciones se caracterizan por ser de carácter continuo, ya que no podemos decir que se estancan en sus procesos y operaciones, por el contrario, la empresa al igual que sus recursos se encuentran en constante cambio e interacción con su entorno.

Cabe destacar que las organizaciones para que funcionen de manera adecuada, deberán ser lideradas por personas capaces y con un compromiso ante la sociedad y los miembros que integran a esa organización.

En la organización existen tres elementos de vital importancia, el recurso financiero, el de sistemas, y los recursos humanos, estos tienen que estar en constante cambio,

buscando la actualización continua, induciendo la nueva restructuración de la organización de acuerdo con los cambios intensos y externos, y es así como se modifican objetivos y sistemas tecnológicos, es necesario que las personas aprendan actividades nuevas, conjuntamente con la empresa para que no se queden obsoletas.

Por lo tanto, es necesario, implantar una estructura para que la información que la empresa utilice sea información racional, respetando la organización formal (jerarquías, órdenes, instrucciones, políticas, reglamento), simplificando las funciones para la comprensión del personal del grupo social al que pertenece.

2.1.2 Comportamiento Organizacional

El Desarrollo Organizacional (DO) parte de conceptos dinámicos tales como: ¹el Comportamiento organizacional, ya que para el desarrollo organizacional es de gran contribución estas disciplinas, que nos ayudan a comprender las conductas de las personas al interior de la organización y nos ayuda al momento de predecir o estimar algunos comportamientos ya que como lo plantea Hersey (1998), que necesitamos no solamente habilidades de tipo técnicas sino además habilidades sociales para resolver los diferentes problemas a nivel organizacional, la mayor parte de nuestros problemas se encuentran a nivel de las personas y no a nivel de las cosas materiales.

El Comportamiento Organizacional estudia el impacto que los individuos, los grupos y la estructura poseen en la conducta dentro de la organización y como esta afecta al logro de los objetivos organizacionales, según Robbins(1999, p.7)“es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización”.

¹Este contenido corresponde a la Investigación realizada por Salazar, C., Chiang, M. y Núñez, A. 2007. Creencias organizacionales. desarrollo y validación de un instrumento. ICADE. Revista cuatrimestral de las facultades de derecho y ciencias económicas y empresariales, nº 72

El Comportamiento Organizacional abarca temas centrales de motivación, comportamiento y autoridad del líder, comunicación con los demás, estructura y procesos de los grupos, aprendizaje, desarrollo y percepción de las actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y estrés en el trabajo.

2.2. Desarrollo Organizacional

La historia del desarrollo organizacional tiene su origen en las aportaciones que realizaron los autores de las ciencias de la conducta del hombre, entre ellos se menciona a Bunker, Lewicki, Hornstein y Gindes, que sitúan los orígenes del desarrollo organizacional en el año 1924, partiendo del estudio hoy ya antológico de las investigaciones en psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne.

Warren Bennis (1966), considera que el Desarrollo Organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Sheparden la Standard Oil Company allí surgió la idea de utilizar los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad, dinámica de grupo o T-Groups, ellos realizaron un programa de entrenamiento que después tales investigaciones de las relaciones humanas actuaron como consultores internos y ofrecieron sus servicios a personas en puestos gerenciales.

También se dice que originalmente está basado en la dinámica de grupo y en teoría y práctica relacionadas con el cambio planificado, por lo que la incesante búsqueda de las empresas por mejorar su efectividad los ha llevado, no sólo a mejorar el funcionamiento de ésta, si no que ha visualizar la importancia de las personas en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales (French, 1996).

El Desarrollo Organizacional surgió como una forma distinta de trabajar con organizaciones y de resaltar su dinámica de desarrollo de todo el sistema. Deriva en gran medida de las ciencias conductuales aplicadas y presenta cuatro ramas importantes:

- 1) Los Grupos T
- 2) La metodología de retroalimentación de encuestas
- 3) El modelo de investigación de acción

4) El enfoque socio-técnico de Tavistock

Las figuras más representativas de esta primera historia interactuaron entre ellas a través de estas ramas y fueron influidas por conceptos y experiencias de diversas disciplinas como la psicología clínica, la psicología social, la terapia familiar, la psicología y psiquiatría militar, la teoría de sistemas, la investigación experimental, la administración general, entre otras.

Según lo mencionando antes, podemos decir que el desarrollo organizacional no se tiene clara su procedencia, pero lo que sí se puede saber es que se origina de diversas investigaciones, como los entrenamientos en laboratorios de sensibilización en los que se estudiaban grupos pequeños para ver el desarrollo e interacciones de este, para lo cual se reunían con un guía y un observador, y así concentrarse en los procesos de grupo, liderazgo, y la dinámica de estos buscando el mejoramiento a través de una serie de reuniones, donde los participantes diagnosticaban y experimentaban su comportamiento en grupo surge de una terapia familiar (French, 1996).

El desarrollo organizacional surge como una estrategia singular, basada en el descubrimiento de la dinámica de grupo y en la teoría y la práctica relacionadas con el cambio planificado. Es un esfuerzo a largo plazo, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, utilizando el papel del consultor - facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación y acción.

El Desarrollo Organizacional al reunir el conocimiento de las Ciencias del Comportamiento como la psicología, psicología social, sociología, antropología, teoría de sistemas, comportamiento organizacional, teoría de organización y práctica de la administración, ofrece una prescripción para mejorar el “ajuste” entre el individuo y la organización, entre esta y su ambiente, y entre otros componentes de la organización, como la estrategia, la estructura y los procesos.

Existe más de una definición aceptada para el desarrollo organizacional, las cuales son:

Según Beckhard (1969, p.27), el desarrollo organizacional es un esfuerzo 1) planificado, 2) de toda la organización, y 3) controlado desde el nivel más alto, para 4) incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante 5) intervenciones planificadas en los “procesos” de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.

El desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo, según Bennis (1969).

Otras definiciones que revelan al Desarrollo Organizacional:

Gordon L. Lippitt (1969):

Implica el fortalecimiento de los procesos humanos en las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para lograr sus objetivos. Es el proceso de iniciar, crear y confrontar los cambios necesarios para hacer posible que las organizaciones sean o permanezcan viables, se adapten a nuevas condiciones, resuelvan sus problemas, aprendan de las experiencias y alcancen una mayor madurez organizacional.

Richard Schmuck y M. Miles (1971):

Es un esfuerzo planeado y sostenido para aplicar la ciencia del comportamiento para mejorar el sistema por medio de métodos reflexivos y de análisis personal.

Warner Burke y Harvey A. Hornstein (1972):

Es un proceso de cambio planeado, cambio de una cultura organizacional, de una que evita el análisis de los procesos sociales (toma de decisiones, planeación y comunicación), a una que institucionaliza y brinda legitimidad al mismo.

French W. Y Bell Jr., C. (1978):

Es un esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, particularmente a través de una administración más eficaz y la colaboración de la cultura organizacional, otorgándosele especial importancia a la cultura de equipos de trabajo formales, con la asistencia de un agente de cambio y el uso de la teoría y tecnología de una ciencia de comportamiento aplicada, incluida la investigación de acción.

Cummings y Worley (2007)

Lo definen como “una aplicación y una transferencia global del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo planificado, al mejoramiento y al reforzamiento de las estrategias, de las estructuras y de los procesos que favorecen la eficiencia de las organizaciones”.

Como resultado de todas estas definiciones, y dentro de estos autores mencionados podemos concluir que:

El Desarrollo Organizacional presenta:

- La necesidad de continua adaptación.
- La interacción entre la organización y el ambiente.
- La interacción entre el individuo y la organización.
- Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales.
- El cambio organizacional debe ser planeado.
- La necesidad de participación y de compromiso.
- La variedad de modelos y estrategias de desarrollo organizacional.
- El desarrollo organizacional es una respuesta a los cambios.
- Un concepto esencial de las organizaciones es el de mejorar la calidad de vida.
- Las organizaciones son sistemas abiertos.

El Desarrollo organizacional requiere un esfuerzo de largo plazo, ya que es imposible mejorar de manera rápida y perdurable, debido a que es un proceso cíclico y no se puede decir que está todo logrado, pues cuando se consigue mejorar algo,

ya ha surgido otra necesidad aún mayor. Es así que según Chiavenato (1996, p.451) “no debe dejarse al azar: debe ser planeado, esto implica que no puede ser establecido en un instante, sino que lleva años, a la vez que es el fruto de un proceso continuo”.

Otro punto es que el desarrollo organizacional es un proceso que debe ser guiado y apoyado por la alta gerencia, las personas deben sentir compromiso de todos los niveles de la organización, es decir, “la alta gerencia debe guiar y alentar en forma activa el esfuerzo para el cambio. El cambio de la organización es un asunto difícil y serio; incluye sufrimiento y reveses, así como éxitos. La alta gerencia debe iniciar el camino de mejoramiento y comprometerse a que llegue a su fin”. (French et al., 1996, p.30). El desarrollo organizacional se basa en el aspecto humano y social de las organizaciones, sin dejar de ser la organización el objetivo de cambio, teniendo como meta una efectividad y desarrollo individual cada vez mayor, por lo tanto, trata “de las personas y las organizaciones y de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan” (French et al., 1996, p. 2). Es así como el desarrollo organizacional trata de todas las gamas de problemas de las personas en las organizaciones.

2.2.1. Características del Desarrollo Organizacional

Las características del desarrollo organizacional giran alrededor de un enfoque de la organización total para que la misma responda con eficiencia, es un programa integral cuyo fin primordial es asegurar el apoyo de todas las partes del sistema para un mejor resultado. Orienta los subsistemas hacia el cambio de manera coordinada y complementaria. Resuelve problemas existentes y orienta el esfuerzo de cambio hacia una organización que aprende, es decir un sistema que asimila experiencias y crece día a día en su esfuerzo por prevenir problemas y la óptima resolución de conflictos. Analiza el medio externo como el interno de la organización.

En resumen, el desarrollo organizacional se caracteriza principalmente porque:

- La mira está puesta en la organizacional total.
- El objetivo es el mejoramiento de la eficacia organizacional.
- Las estrategias, las metodologías y las intervenciones están basadas en las ciencias del comportamiento y en otras disciplinas socio técnicas.
- Examina las relaciones de las prácticas administrativas, los sentimientos individuales y el comportamiento en relación con los resultados.
- Es un esfuerzo continuo y a largo plazo.
- Se basa en valores humanos explícitos.

2.2.2. Propósitos del Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional parte del supuesto de que es totalmente posible que las metas de los individuos se integren a los objetivos de la organización, en un plan en el cual el trabajo, además de que sea estimulante y gratificante, ofrezca posibilidades para el desarrollo personal.

Su propósito principal es instrumentar un cambio individual, grupal y organizacional en las empresas, para que éstas puedan responder a las demandas del cambio.

Desde la dimensión de la tarea, busca aumentar la eficiencia, la productividad, la capacidad para resolver problemas técnicos y alcanzar las metas de la organización.

Desde la dimensión de la relación, busca desarrollar la capacidad de adaptación a nuevas situaciones, la capacidad de resolver problemas de interacción humana y alcanzar el bienestar de los integrantes en la organización.

2.2.3. Objetivos y Metas del DO.

El campo del desarrollo organizacional es un proceso sistemático planificado en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones con la finalidad de incrementar la efectividad individual y de la

organización, su enfoque es en las organizaciones y en lograr que funcionen mejor, es decir, provocar un cambio total del sistema.

Su objetivo principal es: El proceso humano y social, el lado humano de las organizaciones.

Entre otros objetivos podemos encontrar:

- Acrecentar un sistema capaz de auto renovarse de manera que pueda organizarse de distintas formas de acuerdo con las funciones de cada integrante de la organización.
- Que las decisiones que se vayan a implementar se tomen desde el punto donde se aplicará y esta resulta ser la más confiable.
- Aprovechar el conflicto, ya que es inevitable la existencia de los conflictos, esto deberá ser una herramienta principal para saber cómo enfrentarlos y así, en el futuro, evitarlos o enfrentarlos con mayor decisión.
- La colaboración entre cada una de las unidades administrativas es trascendental, evitar la competencia, pues provoca un desgaste y se suelen olvidar situaciones de mayor prioridad.

Las metas del desarrollo organizacional son:

- 1) Incrementar la efectividad individual
- 2) Incrementar la efectividad organizacional
- 3) Incrementar la congruencia entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura de la organización.
- 4) Desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización
- 5) Desarrollar la capacidad de la organización de renovarse a sí misma, según Beer (1980).

2.2.4 Fundamentos del Desarrollo Organizacional.

2.2.4.1 Cambio Planificado

El Desarrollo Organizacional es un cambio planificado en el contexto de una organización. El desarrollo de modelos del cambio planificado facilitó el desarrollo organizacional.

El cambio es un proceso que está presente en todas nuestras organizaciones, este proceso es estudiado por el desarrollo organizacional y que busca al igual que otras disciplinas el aumento de la eficiencia individual y organizacional, apuntando a los procesos humanos y sociales de las empresas (French y Bell, 1996)

El cambio planeado, es la transformación premeditada de las actividades, que va enfocada al logro de un objetivo, requiere de un compromiso real en el trabajo, el cual es desarrollado en el largo plazo. Este cambio, significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al anterior estado de las cosas. El cambio puede provenir tanto del interior como el exterior de la organización, no obstante, cualquiera que sea la fuente que estimula o presiona el cambio, el punto de partida para desarrollar una estrategia es la determinación de la necesidad del cambio, niveles de presión y la oposición a éste (Heller, 1998). Por ende, el cambio se puede dar tanto a nivel de estructura, tecnología, ambiente físico o a la gente que trabaja dentro de la organización.

El cambio tiene diferentes facetas, por ejemplo: puede ser planeado o no planeado, la magnitud del cambio puede ser grande o pequeña, en términos de alcance puede afectar a muchos elementos de la organización, o solo a unos cuantos, puede ser rápido o lento, puede ser un cambio fundamental de segundo orden o un cambio incremental del primer orden. El desarrollo organizacional trata del cambio en su totalidad. (French, 1979, p. 3).

Debido a las organizaciones se están reinventando y las nuevas tendencias han convertido al entorno cada vez más turbulento e incierto, implicando que las empresas estén preparadas para anticiparse y enfrentar los cambios.

2.2.5.Método característico de consultoría.

Una diferencia principal que tiene el desarrollo organizacional y otros programas de mejoramiento es el papel del consultor y su relación con los clientes. La principal variable, es el rol que cumple el consultor. En contraste con otras prácticas de mejoramiento organizacional el rol que desarrolla el consultor pasa a ser, por lo general, “estructurar las actividades para ayudar a la organización a resolver sus propios problemas y aprender a hacerlo mejor”.(French et al., 1996, p.4).

Comúnmente los consultores en desarrollo organizacional no proporcionan soluciones a los problemas, sirven como facilitadores y asistentes, no como consejeros expertos. Generalmente, los consultores “no solucionan los problemas de la organización. En lugar de eso son guías o instructores que aconsejan sobre el proceso para ayudar a que el cliente resuelva sus propios problemas”. (Robbins, 1999 p.644)

Es así, como el consultor trabaja conjuntamente con la empresa, diagnosticando lo que se debe mejorar y desarrollando un plan de acción, con lo que se genera una mayor comprensión y una menor resistencia de parte de la organización. Siendo el objetivo del consultor dejar a la organización lo mejor preparada posible para resolver los problemas referentes al desarrollo organizacional, es decir, “aprender la forma de aprender, o aprendizaje organizacional” (French et al., 1996 p. 4), que como acontecimiento organizacional, se origina en primer lugar en los individuos que aprenden, lo que es vital en este proceso. Esta transformación se ve impulsada tanto por la cultura, las estrategias y la estructura organizacional, las que pueden obstaculizar o promover el aprendizaje, dependiendo de cómo se desarrollan, lo que repercuten directamente en el proceso de cambio.

Es importante destacar que el consultor puede ser tanto interno como externo a la organización, sin embargo, lo ideal es que sea externo, porque tiene una visión más objetiva de la situación que atraviesa la empresa.

2.3. Proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura.

El desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en ciertos temas que entre estos podemos nombrar los de mayor relevancia como:

2.3.1. Cultura

La cultura se define como los valores, hipótesis y creencias que tienen en común los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben, piensan y actúan. Toda organización tienen una cultura y esa cultura se debe alterar si se quiere que ocurra un cambio permanente.

Comprende “un conjunto de costumbres practicadas por los miembros de una sociedad. Es la forma particular de vida que es aprendida, compartida y transmitida por los miembros de la sociedad poseedora de esa cultura”. (Goodman, 1972 p.50).

La cultura es parte de la naturaleza de una organización, además establece límites, los que permiten influir directamente en el comportamiento del personal y origina un mayor compromiso con la organización. “La cultura le dice a los empleados como hacer las cosas y lo que es importante” (Robbins, 1999 p.602). Esta toma diferentes formas, de una organización a otra, debido a que cada empresa adopta su propia cultura, ya que define sus propios procesos, medios de comunicación, tradiciones, leyes, creencias entre otros aspectos, además con el transcurso del tiempo se va modificando, y se le agregan elementos del entorno social, tales como los factores religiosos, educacionales y todo aquello que valore la comunidad. No obstante, muchas veces la cultura es parte de la organización, pero los miembros que la integran no la tangibilizan o simplemente no se dan cuenta de que están siendo parte de ella y con cada acción que realizan aportan a la cultura de su organización.

2.3.2. Conceptos que permiten entender la Cultura Organizacional.

2.3.2.1. Creencias

García y Dolan (1997), da a entender a las creencias como “estructuras de pensamientos, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para expresarnos la realidad y que preceden a la configuración de valores”, “las creencias es la acción de creer en la verosimilitud o en la posibilidad de una cosa”. Una creencia es el sentimiento de certeza sobre el significado de algo. Es una afirmación personal que consideramos verdadera. Las creencias, que en muchos casos son subconscientes, afectan a la percepción que tenemos de nosotros mismos, de los demás y de las cosas y situaciones que nos rodean.

2.3.2.2. Valores

Todas las personas que integran un grupo, organización o cualquier ente social se ven permanentemente enfrentadas a elegir la forma de cómo actuar ante personas y situaciones específicas, evaluando lo que encuentran que es correcto para ellos ante lo que no lo es, por lo que se pueden definir como “el conjunto de creencias sobre lo que está bien y lo que está mal, lo que es importante y lo que no lo es, principios que conscientemente sostenemos” (Lawrence, y Lorsch, 1973 p. 72).

2.3.2.3. Hipótesis

Es un juicio probable que se elabora a partir de dos o más fenómenos observados. “Una explicación tentativa de la relación entre dos o más variables. Mientras no se confirme mediante la investigación empírica, una hipótesis permanece sólo como explicación tentativa” (Robbins, 1999).

Una creencia es una proposición acerca de cómo funciona el mundo, que el individuo acepta como verdadera; es un hecho cognoscitivo para la persona. Los valores también son creencias y se definen como: Creencias acerca de lo que es algo deseable o algo bueno y de lo que es algo indeseable o algo malo. Las hipótesis son

creencias que se consideran como algo tan valioso y obviamente correcto que se dan por sentadas y muy rara vez se examina o se ponen en duda. Por consiguiente, los valores, las hipótesis y las creencias son todos hechos o proposiciones cognoscitivas, en donde los valores son creencias acerca de lo bueno y lo malo y las hipótesis son creencias sustentadas con firmeza y relativamente no examinadas que se aceptan como la verdad. Los valores, hipótesis y creencias proporcionan estructuras y estabilidad a las personas a medida que tratan de comprender al mundo que les rodea (French y Bell, 1996).

2.3.3. Los Procesos Organizacionales del Desarrollo Organizacional.

La importancia de los procesos se descubrió durante la investigación sobre la dinámica de grupo y el entrenamiento de sensibilización, por lo cual descubrieron que era importante diferenciar y distinguir una tarea de un proceso. La tarea es aquello en lo que se trabaja y el proceso es cómo se trabaja.

Los procesos son cómo se hacen las cosas en las organizaciones, los métodos para llegar a los resultados como: la comunicación, la resolución de problemas, la toma de decisiones, asignación de recursos, la resolución de conflictos, las prácticas de recursos humanos, aprendizaje continuo, otros. (French 1995, p. 6)

2.3.4. La Estructura Organizacional.

La estructura en la organización se refiere a la forma en la cual están diseñadas las tareas de trabajo individuales y la forma en que esas tareas se unen y agrupan.

Es el diseño general de la misma, es decir, “el diagrama cableado” de la forma en la cual se unen las partes para producir el todo.

Las intervenciones en este ámbito ayudan a los líderes a examinar la tecnología y la estructura de la organización hacia la meta de hacer que funciones mejor.

Las organizaciones son sistemas sociales complejos que interactúan con el ambiente. Los esfuerzos del desarrollo organizacional están dirigidos hacia el mejoramiento de la organización total o de grandes partes de ellas. El sistema es el

objetivo para el cambio, no los individuos, aunque los individuos son los instrumentos del cambio.

Hoy en día son muchos los problemas de las organizaciones, los cuales algunos provienen de los rápidos cambios en las exigencias del ambiente, de las amenazas y de las oportunidades. A medida que cambia el entorno, la organización se debe adaptar y eso es cada vez más difícil de realizar.

2.3.5. Modelo de Investigación- Acción

Es en esencia una mezcla de tres ingredientes: la naturaleza altamente participativa del desarrollo organizacional, el papel de colaborador y co aprendiz del consultor y el proceso iterativo del diagnóstico y la acción.

“La investigación acción se podría describir como una secuencia de acontecimientos y acciones”(French et al., 1996 p.141), el cual está basado en un proceso cíclico e iterativo, su importancia recae principalmente en la participación de todos los entes que conforman la organización y su enfoque es la observación, búsqueda y recopilación de información, que permitan evaluar y anticipar las alternativas presentes para posteriormente ejecutar una acción determinada que permita hacer las cosas de manera diferente e incorporar mayor conocimiento.

Esta técnica fue propuesta por Kurt Lewin (French et al., 1996), la que en sus inicios se originó para identificar y dar solución a los problemas de las personas y posteriormente con su mismo enfoque se extendió a la organización.

El modelo de investigación- acción según se aplica en desarrollo organizacional, consta:

1. Un diagnóstico preliminar
2. Recopilación de datos por el grupo cliente.
3. Retroalimentación de datos al grupo cliente.
4. Exploración de los datos por el grupo clientes
5. Planificaciones de la acción
6. Una acción emprendida por el grupo cliente. Con un practicante del desarrollo organizacional que actúa como facilitador a todo lo largo del proceso.

Las intervenciones se realizan en tres niveles:

- Nivel personal, aborda la dimensión individual de cada persona de la organización permitiendo profundizar en el autoconocimiento, en la identificación de las habilidades, valores y comportamientos personales, y en la explicitación de las expectativas hacia la dinámica de la organización.
- Nivel de equipo/grupo, aborda las dinámicas, estructuras y sistemas que se generan en los espacios de interacción individual y colectiva dentro de la organización.
- Nivel de la organización, aborda los aspectos fundamentales de la cultura organizacional.

2.4. Componentes del Desarrollo Organizacional.

Todo proceso de Desarrollo Organizacional necesita hacer un análisis de los datos que le permitan determinar la naturaleza y disponibilidad de la información así como los métodos para su recolección; requiere de un diagnóstico en donde se identifiquen los principales problemas y sus consecuencias, así como las prioridades y sus objetivos.

El proceso de DO se compone de tres etapas:

2.4.1. Diagnóstico

Es la percepción de la necesidad de cambio en la organización considerando la situación actual. Implica obtener y analizar datos sobre la situación así como definir los objetivos de cambio. Las reuniones con la alta gerencia y las entrevistas con la gerencia de nivel medio, ayudan a definir la situación actual de la organización.

Una vez definido el problema se puede diseñar un proceso más formal para la recopilación de datos. Esta incluye la utilización de encuestas mediante cuestionarios y discusiones de grupo.

2.4.2. Intervención

Es la acción para modificar la situación actual. Requiere la capacitación necesaria para resolver los problemas identificados por los consultores.

Se define y planea por medio de análisis y de talleres entre personas y grupos para determinar las acciones y la dirección del cambio.

Los programas de desarrollo organizacional están diseñados para alcanzar metas específicas que a menudo se combinan varias intervenciones, el inventario de intervenciones de desarrollo organizacional es muy extenso por lo cual aquí se definirán algunos.

2.4.2.1. Tipología de las intervenciones

Los principales tipos de intervenciones propuestos por (French, 1996 p.166-168) son los siguientes².

1. Actividades de diagnóstico: actividades dedicadas a la indagación de acontecimientos destinados a determinar el estado del sistema, el estado de un problema, " forma en que están las cosas."

2. Actividades de intergrupales: su orientación es analizar la interrelación entre el personal y el desempeño que realizan al trabajar en grupo.

3. Actividades de formación de equipos: está relacionada con las actividades diseñadas para incrementar la operación efectiva de los equipos del sistema.

4. Actividades de retroalimentación de encuestas: estas actividades se basan en la obtención de datos mediante encuestas para posteriormente elaborar planes de acción que permitan un mejor funcionamiento organizacional.

²El contenido corresponde a la Investigación realizada por Cancino, P., Cortes, P., Iturriaga A.2003. Disposición de los trabajadores para enfrentar el cambio en una empresa distribuidora. Seminario de Ingeniero de ejecución en administración de empresas. Chillán, Universidad del Bío-Bío, Facultad de Ciencias Empresariales. Pág. 42

5. Educación y capacitación: su importancia recae en el mejoramiento habilidades y capacidades, conocimiento del individuo, donde hay varias actividades disponibles y varios enfoques posibles.

6. Actividades de orientación y consejo: estas involucran tanto al consultor como a otros participantes del desarrollo organizacional, los cuales deben trabajar con personas para ayudarlos a: (1) aprender a definir metas; (2) aprender cómo otros ven su conducta; y (3) aprender nuevas conductas para ver si mejora el logro de las metas.

7. Actividades de plan de carrera: los individuos les permite enfocarse en la vida y objetivos de la carrera y cómo podrían lograrlos.

Todos los tipos de intervenciones incluyen dentro de ellas un gran número de actividades dirigidas a algunas unidades seleccionadas, ya sea grupos designado o individuos con la finalidad de obtener una optimización de la eficiencia y eficacia de la organización.

Después de haber determinado lo que es necesario cambiar y clarificar las intervenciones a seguir se requiere saber dónde se concentrará la atención inicial, como por ejemplo, cualquiera de estos subsistemas puede ser un punto de partida: la alta gerencia, grupos dispuestos al cambio, grupos afectados y grupos temporales de proyectos, cuya duración está definida sólo por el plan de cambio, además pueden surgir otros subsistemas.

2.4.3. Refuerzo

Es el mantenimiento y estabilización de la nueva situación a través de la retroalimentación. Se obtiene a través de reuniones y evaluaciones periódicas que sirven de retroalimentación respecto al cambio alcanzado. De esta manera, el desarrollo organizacional funciona como un proceso planeado y negociado de cambio organizacional. El cambio es un proceso de descongelamiento, cambio y recongelamiento, de acuerdo con Lewin (1951).

CAPÍTULO III: “EL CAMBIO ORGANIZACIONAL”

3.1.El Concepto de la Inteligencia Emocional para enfrentar el Cambio.

Hoy en día estamos inmersos en cambios periódicos, que se nos van presentando con rapidez, muchas veces nos permiten enfrentarlos en forma exitosa u otras veces con fracasos, ¿Pero de qué depende entender estos cambios?, esta respuesta la podemos obtener en la Inteligencia Emocional, que es la forma de usar nuestras emociones manejando nuestras conductas y tenerlas como pauta para tener una guía de nuestro comportamiento, tanto personal como social.

Todas la personas manifiestan diferentes conductas a los mismos procesos y que depende de sus habilidades emocionales y que tan desarrolladas las tengan para saber cómo controlar la producción exitosa en una organización, dado a que día a día debemos enfrentarnos a diferentes procesos de cambios, dentro de estos está uno de los más importantes para nuestro desarrollo personal que es el ámbito profesional, la búsqueda de empleo para demostrar lo adquirido profesionalmente es uno de los factores que marcan la diferencia observando que, a iguales condiciones como están los alumnos de último año universitarios, no todos van a enfrentar esta situación de la misma forma, algunos podrán destacarse y otros quedaran en el caminos y aquí podemos observar otro aspecto que es, que no siempre las personas con mayor coeficiente intelectual superior serán los exitosos. Para demostrar este concepto nos guiaremos por lo que expone el psicólogo Daniel Goleman (1995) en su libro Inteligencia Emocional.

“Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen más probabilidad de sentirse satisfechas, ser eficaces en su vida y de dominar los hábitos mentales que favorecen su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional entran en batallas interiores que sabotean la capacidad de concentración en el trabajo y de pensar claramente”.

En este párrafo explica que el factor a considerar no es el coeficiente intelectual, los títulos y los grados universitarios, sino la Inteligencia Emocional. Eso se describe bajo ciertas aptitudes, que a continuación se explican; dentro de estas aptitudes podemos dividir las en dos dimensiones de la Inteligencia Emocional, estas son la personal y la social explicadas de la siguiente manera:

1. Aptitudes personales: Capacidades intrínsecas del sujeto que suponen ventajas para sus emociones, sentimientos, motivaciones, actitudes y comportamientos.

- **Autoconocimiento:** esto se refiere a conocerse a sí mismo, saber cómo se siente en cada situación, sobretodo en la toma de decisiones para realizar cambios, para saber cuáles son las propias facultades, fuerzas y límites. Para lograr vivir en armonía con todos los cambios que pueden llegar a presentarse a lo largo de nuestras vidas es necesario acceder a la conciencia emocional que se logra bajo la autoevaluación y la confianza en uno mismo, conocernos y aceptarnos para ser capaces de enfrentar el temor que generan los cambios.
- **Autorregulación:** Saber regular los propios impulsos y emociones e impedir que sean estas las que nos dominen, lograr un autocontrol independiente si las emociones son positivas o negativas, lo importante es que se saber cómo manifestarlas o inhibirlas, ser capaces de razonar y crear un ambiente de confianza, integridad, adaptabilidad e innovación.
- **Motivación:** Se basa en llevar a cabo las cosas que nos impulsan para lograr objetivos planteados. Aprovechar las oportunidades pese a las dificultades que se le puedan plantar en determinadas situaciones, por lo tanto podemos expresar que la motivación está relacionada con el impulso, porque depende del esfuerzo de cada uno para llegar a la meta o concretar el deseo.

2. Aptitudes sociales: Capacidades del sujeto para manejar sus relaciones con el entorno social.

- **Empatía:** Puede entenderse como la habilidad de comprender las ideas del otro, tener una orientación hacia el servicio para ser capaces de percibir lo que el otro está sintiendo y ser capaces de ayudar generando sentimientos de simpatía y ternura.
- **Habilidades sociales:** Es la forma de interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales, es más bien un conjunto de comportamientos adquiridos y aprendidos que son influenciados para un comportamiento

acorde con el ámbito social para lograr la resolución de conflictos, usando la capacidad de liderazgo, saber cuándo cooperar, lograr establecer vínculos, comunicación, habilidades de equipo.

Viendo estos conceptos podemos darnos cuenta que para lograr un cambio debemos tener la Inteligencia Emocional desarrollada para ser capaces de enfrentar lo que nos espera en el mañana, ya que nos encontramos inmersos en ambientes turbulentos, donde nuestras emociones son las que nos ayudan, nuestro motor para lograr el éxito o impedirlo para el cumplimiento de metas.

3.2.Administración del Cambio

3.2.1.El Cambio como Concepto.

Los cambios a los que nos vemos enfrentados en nuestra vida pueden llegar a ser planeados o no planeados, e interpretados de forma individual y uno de ellos es entrar a la vida laboral, para este cambio la mayoría de las personas se preparan años al adquirir un título, pero ¿estamos preparados para pasar a este otro estado?, el de ser un profesional que se inicia en su vida laboral para demostrar lo aprendido en todos sus años de estudios. También es importante señalar que este cambio en la vida de los individuos es uno de los más difíciles, es encontrarse dentro una organización donde hay diferentes caracteres, diferentes formaciones y sin lugar a dudas un mundo competitivo donde debemos saber establecer un equilibrio para ser capaces de demostrar las habilidades adquiridas en la Universidad.

Según Idalberto Chiavenato (1996) “El cambio organizacional es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización”, este concepto también se puede enfocar a los cambios personales.

Dentro de los cambios tenemos costos y beneficios como lo podemos estudiar en Keith y Newstrom (2003 p.400- 401), donde se indica que todos los cambios tienen sus costos y que no son solo económicos, sino que también psicológicos y sociales.

“En virtud de los costos relacionados con el cambio, las propuestas de cambio no siempre son deseables”.

“El conocimiento de las diferencias individuales ayuda a predecir que las personas reaccionan al cambio de maneras distintas y que varían mucho de una a otra. Algunas sólo perciben los beneficios para ellas y otras, sólo los costos. Algunas más parecerían adoptar inicialmente el cambio, para después permitir que poco a poco emerjan sus sentimientos reales”.

Por lo tanto es muy importante señalar que recargar el cerebro humano puede causar un daño en su salud, por esa razón es importante lograr un equilibrio que permita lograr y expresar los cambios de la mejor manera para afrontar la situación.

Y de esta misma forma podemos aplicar el cambio como un concepto de transición, de pasar de un estado a otro, el pasar de una etapa a otra puede llegar a ser muy compleja y no nos asegura el éxito, pero hoy en día estamos insertos en un mundo globalizado donde las competencias de los individuos son las que va prevaleciendo en el campo laboral, cada día nos vemos enfrentados a los cambios políticos, sociales, mercados más competitivos e informados, relaciones entre países a todo nivel, tecnológico, humano, económicos y financieros, las redes sociales son hoy en día muy importantes, son el punta pie para sociabilizar y lograr cambios, si no somos capaces de entrar en esta vorágine, es muy poco probable que seamos capaces de lograr el éxito en el ámbito que sea.

3.2.2. Tipos de Cambio

Dada a esta necesidad, de realizar cambios periódicos para ir adaptándose a las necesidades que se presentan en el individuo tanto en forma colectiva y en forma individual, podemos observar que estos cambios individuales generan una incidencia profunda en los cambios organizacionales y sociales, es capaz de transformar un equipo de trabajo, pero para clasificarlos al individuo en general, los podemos ajustar a muchos tipos de cambio donde se pueden clasificar de acuerdo a magnitud, tiempo requerido, tipo de cultura estos pueden alterar la rutina que es más radical y el planeado:

1. Según Magnitud: Este se refiere a la magnitud que pudiese afectar al cambio el cambio dentro de una organización. Desde el concepto de Cambio Organizacional

los tipos de cambio que según Robbins (2003), se identifican son de acuerdo a su magnitud.

“Primer nivel y sus características son precisamente la linealidad y continuidad, en este nivel no es muy claro identificar los cambios ya que son continuos y no se reconocen los logros que pudieran llegar a obtener”.

“Segundo nivel se distingue por su multidimensionalidad se hace una transformación radical de la esencia que prevalece entre los empleados respecto a lo que la organización representa, se replantea el ser y el deber ser de la entidad así como del mundo en que está inmersa”.

2. Tiempo Requerido: Este cambio es relativo, ya que no se puede determinar cuánto tiempo se demoraran en planear, asumir el cambio e internalizarlo.

“Cambio Revolucionario es un cambio rápido que genera un grado de involucración de todos en la organización y se hace con dureza para terminar de forma radical con la resistencia.”

“Cambio Evolutivo es un cambio es más calmado y no requiere tanto involucramiento con los empleados, es un cambio más flexible que va de apoco siendo conocido”.

3. Tipo de Cultura: es un tipo de cambio que involucra a toda la organización y que se enfoca a que olviden todo, esto genera una gran incertidumbre, es un cambio que puede realizar en mucho tiempo para lograrlo.

“Cambio Cultural aparente se dirige al cambio en forma superficial y no toma en cuenta el valor que lo origina. Se toman reforzadores positivos o negativos”.

“Revolución Cultural este cambio es rápido y se realiza por supervivencia o por acuerdo de la organización y surge porque hay que realizar modificaciones radicales y en forma rápida, en esta se realizan gestos tan radicales como el despido del personal”.

“Evolución Cultural planeada en esta se cambian los viejos valores por los deseables mediante una asunción real de los mismos, este proceso lleva más tiempo y cuidado en su implementación “.

Ya hemos mencionados los cambios organizacionales según Robbins(2003)y podemos decir que estos implican un grado de complejidad, de costo e incertidumbre por parte de los empleados y esto permite una nueva clasificación como lo indica el autor:

- **Inducidos** que son aquellos provocados directamente por un agente externo como cambios en la legislación.
- **Adaptativos** también está presente un estímulo externo, pero se debe plantear para luego ir incorporándolo de manera equilibrada de acuerdo a los tiempos estipulados.
- **Intencional** se tiene el deseo de generar un cambio desde el propio sistema. Claro que hay un entorno que influye pero la opción de no plantearse ese cambio es perfectamente posible.

3.2.3.Etapas del Cambio.

En este punto explicaremos lo relacionado que están dos conceptos uno es el Aprendizaje y el otro es el Cambio. Una vez que pasamos una etapa en nuestras vidas, como lo vemos reflejado en el término de la Universidad, podemos expresar esta unión en ambos conceptos, ya que los procesos de aprender y de cambiar son parte el uno del otro.

“Los procesos de aprender y de cambio son parte el uno del otro. El cambio es un proceso de cambio de aprendizaje y el aprendizaje es un proceso de cambio. Por último, sustentan finalmente estos procesos los cambios en la manera de pensar y de actuar los individuos” según Richard Beckhard y Wendy Pritchard (1993, p. 14).

3.2.4.Modelos de Cambio

En las etapas del cambio podemos apreciar dos modelos que a continuación definiremos uno de ellos es:

3.2.4.1. Modelo de Cambio de Kurt Lewin

Define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento del sistema estable, todo cambio requiere de esfuerzos, para lo cual debe ser planificada de modo que se originan por la necesidad de cambiar algo y culminan cuando dicho cambio se ha producido e internalizado dentro de la organización, según Guizar (1998),

- **Descongelamiento:** Es el estado actual y se debe dejar atrás las creencias, ideas y prácticas que no permiten aprender otras nuevas. Se acepta que se deben realizar cambios, para disminuir barreras, que pueden llegar a crear los mismos individuos por la de motivación y esto provoca que necesiten el cambio y la persona se sienta cómoda con el abandono de la anterior conducta y logre adquirir la nueva:

“Descongelarse uno de sus actuales creencias, conocimientos o actitudes”.

- **Cambio:** Es el estado de transición poder adoptar las actitudes y conductas nuevas. Es el paso donde las personas recopilan información y logran una conformidad sobre la etapa siguiente:

“Adoptar actitudes y conductas nuevas o alternas”.

Acá la persona busca la información y entiende que necesita un cambio.

- **Recongelarse:** Es el estado cambiado y significa que todo lo aprendido se integró. Para formar parte del comportamiento habitual:

“Recongelarse uno en el nuevo estado”.

Es importante que en estas etapas se den el tiempo para cumplir de la mejor forma con estos procesos e integrar las nuevas conductas en la personalidad de las personas.

3.2.4.2 Modelo de Planeación de Lippitt, Watson y Westley.

El siguiente modelo compuesto por siete etapas es una modificación del modelo de Lewin, propuesto por Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley (1970), aquí se

identifica el agente del cambio cuyo rol es de facilitador a lo largo de todo el proceso, siendo éste alguien externo a la organización, permitiendo así una mayor objetividad al momento de apoyar y guiar el proceso de cambio.

1. **Exploración:** se desarrolla la necesidad de cambio, corresponde a la etapa de descongelamiento.
2. **Entrada:** se establece la relación cliente-consultor.
3. **Diagnóstico:** se diagnostica el problema, identificando metas específicas de mejoramiento.
4. **Planeación:** identificar las diferentes rutas y metas alternativas, posibles intervenciones y resistencia al cambio.
5. **Acción:** llevar a cabo las acciones planeadas.
6. **Estabilización y Evaluación:** evaluar si la acción realizada fue exitosa, de lo contrario hay que volver a diagnosticar.
7. **Terminación:** llega a término la relación cliente-consultor.

3.2.5 Adaptación al Cambio

La capacidad para adaptarse al cambio es considerada como uno de los retos que enfrentan las organizaciones cuando ven la necesidad de modificar sus esquemas de trabajo y optimizar la gestión de la organización. Las organizaciones en Chile han tenido que transformarse para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, especialmente el recurso humano uno de los capitales más valiosos debe desarrollar esa capacidad y la manera como este enfrente el cambio, depende del éxito de un proceso de modernización según Belda (2006).

La anticipación y la adaptación al cambio está relacionada con la capacidad de innovación de las organizaciones, por lo tanto las empresas deben ser proactivas, entonces podemos decir que el cambio está asociado, con la supervivencia de las organizaciones, haciéndola a su vez más competitivas.

3.2.6 Aceptación del Cambio

El cambio provoca emociones fuertes, desde un sentimiento de liberación hasta depresión y humillación. La conducta del individuo o del grupo después del cambio puede adoptar diversas formas, dentro de las cuales a considerar; la deserción: resistencia activa y pasiva; la aceptación activa o pasiva según Furnhan (2001).

La aceptación a este tipo de reacciones la acompaña un apoyo pasivo que ocurre cuando los empleados participan o cooperan pero no toman la iniciativa y consideran que el cambio es inevitable o que finalmente sus puestos dependen del mismo. Por el contrario, el apoyo activo ocurre cuando los miembros de la organización deciden incurrir activamente en comportamientos que aumentan las probabilidades de éxito del cambio Furnham(2001).

Para que se desarrolle el cambio de manera adecuada se debe contar con el capital, por parte de la organización, tiempo y personas calificadas para llevarlo a cabo; el inadecuado manejo de estos aspectos puede favorecer el fenómeno de la resistencia.

3.2.7 Actitud frente al Cambio Organizacional

Las actitudes están organizadas e integradas por grupos y organizaciones; por lo cual, se evidencia que la ineficacia de los programas de capacitación básicamente depende de la actitud de los grupos frente a los cambios de comportamiento que en dicho programa sugiera; así mismo, Schien (1984) habla de la importancia del actuar del individuo en el ambiente organizacional, porque es allí donde se evidencia su comportamiento Marín (2004).

Antes de entender cómo la actividad puede facilitar o no el proceso de cambio, es necesario saber la definición precisa de actitud: Robbins (1999) consideran que las actitudes pueden ser definidas como enunciados evaluativos o juicios sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo. Las actitudes no son lo mismo que los valores. Los tres componentes de una actitud son: Cognoscitivo, afectivo y conductual.

- **Cognoscitivo:** parte de la actitud que tiene que ver con las opiniones o creencias.
- **Afectivo:** parte de una actitud que tiene que ver con las emociones o sentimientos.
- **Conductual:** intención de conducirse de cierta manera con algo o alguien.

Contemplar las actitudes en sus tres componentes es útil para entender su complejidad y su relación potencial con el comportamiento. A diferencia de los valores, las actitudes son menos estables.

Lo anterior lo complementan los mismos autores citando a Elizur&Guttman (1976) quienes señalan que las actitudes hacia el cambio consisten en la cognición de una persona, reacciones afectivas, y una tendencia comportamental hacia el cambio.

Para Elías (2009) la actitud hacia el cambio organizacional desde el punto de vista de un empleado generalmente es de forma positiva o negativa, según el juicio evaluativo de un cambio implementado por iniciativa de su organización; por ello mismo se enfatiza que las actitudes hacia el cambio son un componente clave de si una organización los esfuerzos de cambio son exitosos o no.

Se concluye que cuando los empleados poseen una fuerte y positiva actitud hacia el cambio, es probable que se comporte de manera persistente, de tal forma que así apoyen y faciliten la iniciativa de cambio que se están aplicando. Pero si por el contrario, los empleados poseen una fuerte actitud negativa hacia el cambio, son más propensos a presentar resistencia, a evidenciar conductas de desprecio, frustración y hasta de sabotear la iniciativa de cambio.

Las actitudes son aprendidas, las personas no llegan al mundo con ellas y al mismo tiempo son bastante persistentes, se quedan con las personas durante largos periodos. Pero, ¿cómo se adquieren las actitudes?, las personas obtiene algunas actitudes por medio de principios conductuales de aprendizaje sin percatarse de que aprende algo.

Una forma de influencia es el aprendizaje por observación, sólo viendo e imitando a otros. Es posible que las recompensas y los castigos también intervengan. Su crítica

y rechazo puede debilitar las actitudes, incluso si un asunto es de poca trascendencia, repudio de desconocidos totales puede influir sobre qué actitudes expresa una persona Insko (1965).

García & Contreras (2000)³ plantean unas estrategias para el cambio de actitud, las cuales se clasifican en tres áreas:

1. Área social humana: en esta área se incluye la introducción y reforzamiento de actitudes y valores deseables en los empleados, especialmente en lo que se refiere a su identificación con la institución y el reconocimiento de importancia del papel que desempeña dentro del ámbito económico del país.

2. Área administrativa: se refiere a los conocimientos y destrezas relacionados con la administración de la institución, que permiten el mejor uso y optimización de recursos.

3. Área técnica: como su nombre lo indica, se refiere a los conocimientos que permiten elevar el nivel técnico del personal en cada uno de los puestos de trabajo.

3.2.8. Estrategias para enfrentar el cambio

Debido a la importancia que reviste el manejo adecuado de la resistencia al cambio los agentes de cambio deben considerar estos seis ámbitos para poder enfrentarla:

- **Educación y Comunicación**

La sensibilización al cambio mediante la capacitación de los trabajadores e informar abiertamente, puede ayudarles a ver las razones del cambio y ganar confianza mutua y credibilidad. Aquí se presume que la fuente de resistencia es la desinformación. La comunicación eficaz reduce la resistencia y aclara los malos entendidos. Al darles a los trabajadores toda la información necesaria y proveerles de alternativas para que puedan elegir, se les está acostumbrando a que gradualmente manejen los cambios. Este solo funcionará si el origen de la

³Contenido extraído de García, J., Robaina, D., Pérez, M. & Rodríguez, E. (2005, enero). Procedimiento de diagnóstico para gestionar integralmente el cambio organizacional. *Folleto Gerenciales*, 1(9), 4-9.

resistencia es una comunicación inadecuada y que las relaciones entre trabajadores y dirección se caractericen por la confianza y la credibilidad mutuas.

- **Participación**

Es importante que antes de emprender un cambio, se debe contar con la participación de los trabajadores que formaron parte del proceso, los cuales difícilmente estarán a favor del cambio. Mientras más participe sean en el proceso de decisiones para enfrentar el cambio, menos resistencia habrá, más apoyo se obtiene y aumenta la calidad de la decisión del cambio. Suponiendo que los participantes cuentan con una capacidad de aportación significativa. La desventaja es que la solución sea mala y se produzca una excesiva pérdida de tiempo.

- **Facilitación y Apoyo**

Los agentes del cambio pueden ofrecer una amplia gama de medidas de apoyo. Cuando el miedo y las angustias de los trabajadores van a en aumento, se recurre a asesoramientos y terapias, capacitación para adquirir nuevas habilidades. Por el contrario, si los trabajadores sienten que quienes los dirigen están interesados en sus preocupaciones, estarán dispuestos a colaborar y superar de manera conjunta las barreras del cambio. La desventaja de esta táctica es que es muy costosa, consume tiempo y su implementación no tiene garantías de éxito.

- **Negociación**

Consiste en canjear algo de valor a cambio de reducir la resistencia. La negociación como táctica puede ser necesaria cuando la resistencia procede de una fuente poderosa. Sus costos son altos y se puede caer en el chantaje.

- **Manipulación y Cooptación**

Se refiere a los intentos de falsear la información para obtener influencia. La cooptación consiste en comprar el apoyo y hacerlos partícipes en el proceso del cambio, es una forma de manipular y de participación. Esta técnica es relativamente

barata y fácil de adquirir adeptos. El agente del cambio perderá credibilidad si los trabajadores llegan a descubrir las verdaderas intenciones.

- **Coerción**

Es cuando el agente del cambio realiza mediante amenazas, castigos, pérdida de ascensos, evaluaciones de desempeño negativas, cartas de recomendaciones malas o bien utiliza la fuerza sobre quienes se resisten al cambio. Esta táctica provoca pérdida de credibilidad y lo que hace es.

3.2.9. Resistencia al cambio

Siempre cuando las personas se les presenta la oportunidad de un cambio tienden a producir una resistencia al cambio, miedo a lo que pueda llegar a pasar a como lo van a enfrentar, este concepto lo podemos llamar Zona de Confort.

La zona de confort como su nombre lo indica es el espacio tanto físico como psicológico, donde nos mantenemos cómodos y protegidos.

Estos dos conceptos están muy relacionados, ya que nos vamos a encontrar con personas que siempre están buscando la forma de encontrar algo nuevo por aprender y son capaces de salir de esta zona para encontrar lo que necesitan, como también hay personas que por miedo a equivocarse se resisten al cambio y esto provoca que obstaculicen la adaptación al cumplimiento de objetivos tanto como personales, como también organizacionales.

Podemos analizar tres razones que según Keith Davis y John w. Newstrom, (2003, p 401) existen, estas son:

- No sentirse conforme con la naturaleza del cambio mismo en este aspecto se puede contraponer la certidumbre con la incertidumbre. Temor a lo desconocido.
- Como se implanta el cambio, muchas veces no hay información suficiente para enfrentar la situación.
- Inequidad que experimentan las personas cuando perciben que ellas son objetos de cambios mientras que alguien más obtiene los beneficios de esos cambios.

Estas tres razones las podemos llamar causas de la resistencia al cambio, donde podemos encontrar muchas de razones por las cuales es tan difícil que las organizaciones convenzan o realicen estos cambios en forma rápida, ya que estas causas están a bajo todo la institución.

Algunas de las principales razones que podemos apreciar frente a la resistencia al cambio según Lewin(French etal., 1996)son:

- Miedo a lo desconocido.
- Falta de información - Desinformación
- Factores históricos.
- Amenazas al estatus.
- Amenazas a los expertos o al poder.
- Amenazas al pago y otros beneficios.
- Clima de baja confianza organizativa.
- Reducción en la interacción social.
- Miedo al fracaso.
- Resistencia a experimentar.
- Poca flexibilidad organizativa.
- Aumento de las responsabilidades laborales.
- Disminución en las responsabilidades laborales.
- Temor a no poder aprender las nuevas destrezas requeridas.

Conociendo todas estas causas u otras que se puedan llegar a generar es importante trabajar en ellas para que desaparezcan y le den paso al cambio tanto organizacional como personal.

El tipo de reacciones variarán entre las distintas personas: algunas pueden manifestarse neutrales o indiferentes, en tanto que otras serán entusiastas. Lo cual nos permite afirmar que el cambio genera consternación en algunas personas, indignación en otras, un shock de emociones en otras. Nicolás Maquiavelo en el Siglo XVI escribió:

“Se debe tener en cuenta que no hay nada más difícil de llevar a cabo, ni de éxito más dudoso, ni más peligroso de manejar, que iniciar un nuevo orden de las cosas”.

La resistencia al cambio se da más en personas mayores sobre todo en las organizaciones estas se ven enfrentadas a cambios tecnológicos y al verse interactuando con personas jóvenes que quieren entrar con sus nuevas ideas para desarrollar un trabajo mejor o simplemente para sobresalir del resto y esto provoca que las personas sientan que todo lo que cambie lo habitual aparece como difícil y peligroso. Las personas que se resisten a los cambios suelen tener cierto desgaste emocional, producto de las tensiones, la inquietud y la ansiedad que afectan a la personalidad de un individuo durante un periodo de cambio.

3.2.9.1. Tipos de resistencia al Cambio

Según Davis Keith y John Newstrom (2003) los tipos de resistencia al cambio son variados y los podemos clasificar de la siguiente manera, podemos analizarlos desde la resistencia individual y la resistencia organizacional.

- **Resistencia Lógica:** esta resistencia se basa en el desacuerdo de los datos, el análisis racional. Se necesita aprender, tener el tiempo suficiente para adaptarse a los cambios. Solventar los costos económicos, factibilidad técnica, posibilidad de condiciones menos favorables, como la reducción de habilidades, entre otras.
- **Resistencia Psicológica:** se basa en los sentimientos, emociones y actitudes, hay un temor a lo desconocido, es posible una baja tolerancia a los cambios, falta de confianza y lo que todos siempre necesitan la necesidad de seguridad, el deseo de estabilidad.
- **Resistencia Sociológica:** esta resistencia es también lógica cuando se le ve como un desafío de intereses creados, las normas y los valores. Los valores sociales son fuerzas poderosas en el ambiente, por lo que deben tomarse en cuenta con cuidado. Aquí se pueden expresar los intereses de grupo como las coaliciones de grupo, valores de grupo contrapuestos, mentalidad provinciana y cerrada y el hecho de ya tener amistades existentes.

Para lograr un cambio efectivo se debe trabajar sobre estos tres tipos de resistencia y de esta forma poder tomar alguna opción correctiva para el éxito del cambio a enfrentar.

3.2.9.2. Como superar la resistencia al cambio

La resistencia al cambio puede lograr algún beneficio en los individuos, ya que si están dispuestos en realizar un cambio deberá reexaminarse, asumir compromisos y realizar las cosas correctas, esta resistencia puede ser un estímulo para planear y llevar a cabo los cambios adecuados y prevenir las fallas posteriores, implementar en forma gradual los cambios que se vayan adecuando tanto las personas como las circunstancias.

Una persona con confianza en sí mismo, capacitada, que es capaz de demostrar sus competencias, todo esto le va dar más valor a las personas y va ser más proclive al cambio. Todas estas acciones también deben ir de la mano con la educación y comunicación estableciendo claramente los objetivos y saber cómo aplicarla a todos, para que genere una participación en la implementación de los cambios, facilitando el apoyo demostrando el apoyo cuando los integrantes necesiten información.

3.2.10. Aplicar los cambios

Hay muchos cambios que se producen desde el entorno de los individuos como por ejemplo los adelantos tecnológicos y sociales. Implementar el cambio al igual que en las Organizaciones implica competidores que introducen nuevos servicios y nuevos adelantos, en las personas es lo mismo, estamos rodeados de competidores, que día a día van adquiriendo nuevas competencias para enfrentar el mundo laboral, por lo tanto son las capacidades que presentan cada uno las que logran implantar los cambios personales.

Algunas propuestas que a este tenor hacen los entendidos en el tema; Stephen Robbins (1999) sugiere cinco grandes acciones: diagnóstico, análisis,

retroalimentación, acción y evaluación. Lo que el aplica es para las organizaciones, pero a su vez esto también puede ser aplicada en el individuo.

- **Diagnóstico:** se recaba toda la información necesaria que aporte sobre los problemas, preocupaciones y cambios de los individuos, para saber con precisión de lo que este requiere.
- **Análisis:** el individuo debe analizar la información sobre el diagnóstico y así poder sintetizar esta información en áreas de oportunidad o preocupación, y acciones posibles.
- **Retroalimentación:** identifica los problemas y crea soluciones para desarrollar de planes que sean necesarios para implantar cualquier tipo de cambio que sea necesario.
- **Acción:** desarrollar las acciones específicas necesarias para corregir los problemas que se han identificado.
- **Evaluación:** dando un seguimiento al desarrollo de las acciones, se debe evaluar la eficacia de los planes de acción, comparando los cambios subsecuentes, con los datos de referencia.

No se puede describir el cambio por si solo si no un conjunto de cambios que deben estar separados pero a la vez interdependientes y que deben manejarse simultáneamente, para lograr el éxito.

CAPITULO IV: “DESCRIPCIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN CHILE: PERSPECTIVAS Y DESAFÍOS DEL EGRESADO EN EL MERCADO LABORAL”.

4.1. Reseña histórica de la Educación Superior en Chile

Los orígenes de la Universidad en Chile son los mismos que los de las más antiguas universidades americanas: Santo Domingo, San Marcos de Lima y Santa Fe de

Bogotá, fundadas en 1538, 1551 y 1580, respectivamente. En esas fechas se cursaron las correspondientes autorizaciones reales para que los conventos dominicos de aquellas ciudades, que tenían estudios de filosofía y teología, pudiesen conferir grados.

En nuestro país las aspiraciones de tener una universidad se concretaron con la bula del Papa Paulo V, de 11 de marzo de 1619, otorgada a instancias del rey Felipe III, que estatuyó que en los conventos dominicos de las Indias que estuviesen a más de 200 millas de las universidades de México y de Lima y en los que se impartiese enseñanza de artes y teología, los estudiantes podrían obtener los grados de bachiller, licenciado, maestro y doctor. El documento llegó a poder de los dominicos santiaguinos en 1622, y el 19 de agosto de ese año nació la primera universidad chilena, a la que suele llamarse de Santo Tomás de Aquino. Esta es la primera antecesora de la Universidad de Chile y entre ambas puede establecerse una línea de continuidad jurídica, aun cuando desde luego hay grandes cambios de orientaciones, de regímenes orgánicos y de nombres.

Esto es lo que ocurre el 28 de julio de 1738, cuando el rey Felipe V concedió la fundación de la universidad real, docente y de claustro que, en su honor, pasó a llamarse de San Felipe.

Al instaurarse la República, la Universidad suprimió en los diplomas de grado el apelativo de "real" y se añadió la frase "del Estado de Chile" y más tarde "de la República de Chile". Por Decreto de 17 de abril de 1839, se cambió oficialmente de nombre, a Universidad de Chile.

Entretanto, por iniciativa de Manuel de Salas, junto a Juan Egaña y Camilo Henríquez, la Junta de Gobierno de 1813 había unido los diversos establecimientos educacionales existentes en Santiago: el Convictorio Carolino, la Academia de San Luís, el Seminario y la parte docente de la Universidad, creando el Instituto Nacional.

La reconquista española interrumpió el funcionamiento normal del Instituto, que se restableció después de la Independencia. Así, este establecimiento pasó a convertirse en sede oficial de la enseñanza universitaria hasta el año 1879.

Fue Manuel Montt, en su calidad de Ministro de Instrucción del presidente Bulnes, quien presentó al Congreso el proyecto de la nueva ley orgánica de la Universidad. Este se planteaba la necesidad de establecer un cuerpo literario y científico, denominado Universidad de Chile, que tendría la superintendencia de todos los niveles de la enseñanza. Asimismo, se le encargaba propagar la afición por los estudios superiores, promover la investigación y la divulgación científica y literaria y servir de auxiliar a los trabajos que cumplieran las diversas dependencias de la administración del Estado. Así, la ley orgánica de 1842 mantenía una universidad no docente, pero con una autoridad amplísima sobre todo el sistema educativo nacional.

Cinco facultades-academias tenía la Universidad: Humanidades y Filosofía, Ciencias Matemáticas y Físicas, Leyes y Ciencias Políticas, Medicina, y Teología. La función científica de las facultades quedó claramente definida en el discurso que Andrés Bello pronunció en la ceremonia de instalación de la Universidad, el 17 de septiembre de 1843.

En 1856, la Universidad reconoce los grados académicos otorgados por la Universidad de Harvard en 1888 salen los 13 primeros egresados de la Universidad de Chile en condición de becados para proseguir su formación en Europa.

El 9 de enero de 1879, se dictó un nuevo estatuto que no sólo restituía a la Universidad su labor docente y de formación profesional, sino la convertía en una institución docente en su estructura y en sus fines. La única facultad que permanece ajena a estas finalidades es la de Filosofía y Humanidades, que sin embargo las adquirirá a partir de 1889 cuando se crea "una escuela profesional de educación secundaria" a la que se da el nombre de Instituto Pedagógico.

En 1927, el gobierno del general Carlos Ibáñez del Campo separó de la Universidad las funciones de dirección de la enseñanza media, traspasándolas al Ministerio de Educación. Una vez que la Corporación quedó liberada de estas obligaciones, el gobierno se abocó a la preparación de un nuevo estatuto destinado a incentivar el desarrollo de la doble función universitaria: científica y profesional. El texto de este nuevo estatuto tuvo tres versiones sucesivas, promulgadas en 1927, 1929 y la final, el 20 de mayo de 1931.

De acuerdo con este Estatuto, la Universidad se compone de facultades cuya creación o supresión se hace por el gobierno a propuesta del Consejo Universitario. En 1931 las facultades eran seis: Filosofía y Ciencias de la Educación, Ciencias Jurídicas y Sociales, Biología y Ciencias Médicas, Ciencias Físicas y Matemáticas, Agronomía y Veterinaria, y Bellas Artes. En 1927 había sido suprimida la facultad de Teología pasando sus miembros a incorporarse a la de Filosofía.

La doble finalidad científica-docente queda explícitamente consignada en el nuevo estatuto, por cuanto las facultades se integran con institutos universitarios, los que: "tienen por objeto estimular el estudio e investigación de las ciencias puras sin finalidad utilitaria, propender al perfeccionamiento de la preparación científica necesaria para los estudios profesionales o para la docencia superior, y colaborar en el conocimiento, utilización y desarrollo de la riqueza nacional". Se establece que las escuelas universitarias están destinadas a la enseñanza profesional superior. Se incluye, además, un título especial destinado a la extensión universitaria y a los deberes de la Universidad con el bienestar estudiantil.

La extensión docente hacia las provincias, originó los Colegios Universitarios Regionales. Su desarrollo dio lugar a las Sedes Universitarias de provincia, que posteriormente, en 1981, se constituyeron en Universidades e Institutos Profesionales autónomos.

El debilitamiento de la Universidad más importante de América Latina, como fue la Universidad de Chile, se consolida legalmente el 3 de enero de 1981, por el DFL N° 1

Esta orgánica ordena una profunda reestructuración de la Casa de Bello, con la cual pierde todas sus sedes de provincia, varias de sus carreras, entre ellas las pedagogías, y dependencias tradicionales, como el Instituto Pedagógico.

La visión general del sistema educativo en Chile cuenta con 12 años de educación obligatoria. Existen alternativas tanto públicas como privadas para todos los niveles educativos (UNESCO/OIE, 2010). El sistema tiene cuatro elementos principales, clasificados de acuerdo con la última versión del ISCED 2011(UNESCO, 2011):

1. Atención y Educación de la Primera Infancia (AEPI) para niños desde el nacimiento hasta los 6 años. No es obligatoria. Se divide en guardería (0-2), primera infancia (2-4) y nivel de transición (4-6).
2. La educación básica es obligatoria y dura 8 años. Los niños suelen empezar la escuela a los 6 años. La educación básica se divide en dos ciclos principales, que corresponden al nivel 1 del ISCED.
3. La educación secundaria son los 4 últimos años de educación obligatoria. Incluye dos años dedicados a la formación general y común para todos los estudiantes, considerados como educación secundaria inferior (ISCED 2). Durante los dos últimos años se ofrecen diferentes vías correspondientes al nivel ISCED 3A o B: científico-humanista, técnico-profesional y artística. Tras finalizar estos cuatro años, independientemente de la rama, todos los estudiantes obtienen un título secundario. La edad máxima para acceder a la educación secundaria es 18 años.
4. La Educación Superior (ES) no es obligatoria, pero requiere completar la educación secundaria como requisito de acceso. Los programas están clasificados como ISCED 6 si se sigue la rama académica, como 5A si se elige la rama profesional o como ISCED 5B para la vía técnica. Las universidades y algunos Institutos Profesionales (IPs) ofrecen principalmente ISCED 6 y 5A, mientras que algunos IPs y Centros de Formación Técnica (CFTs) proporcionan ISCED 5B. Los Másters y doctorados se imparten en las universidades generalistas y conducen a ISCED 7 e ISCED 8, respectivamente.

4.2 Los Cambios y el Desarrollo de la Educación Superior en Chile.

Estos son dos conceptos fundamentales para esta investigación: el cambio y el desarrollo vistos desde la perspectiva de los establecimientos educativos. Para los efectos de la investigación, estamos considerando a los estudiantes de las universidades, instituciones organizacionales cuyo bien fundamental por el que justifican y legitiman su utilidad social es el conocimiento.

Son muchas las variables tanto sociales, políticas, económicas, culturales, educativas que tienen influencias sobre las actividades de trabajo del individuo. Sin embargo según Marín y García (2002) en el estudio del comportamiento humano y específicamente dentro de una organización pueden analizarse una serie de condiciones precisas que determinan el comportamiento del mismo en una institución.

Chile ha sufrido grandes cambios en el ámbito educacional a través de los años, el cambio y la conservación de su sistema de educación superior estuvieron regulados hasta los años 1960 por los intereses de conocimiento y de posición de la profesión académica tradicional. El gobierno sólo intervenía para establecer nuevas universidades públicas (creó dos entre los años 1810 y 1980) y para otorgar reconocimiento privado (conferido durante ese periodo por seis universidades) por esta vía el estado reguló el acceso de nuevas instituciones al mercado de la enseñanza superior. En 1967 se inician los procesos de reforma universitaria impulsados por el movimiento estudiantil y por grupos académicos contendientes.

De esta forma, los grupos reformistas obtuvieron recursos para financiar la expansión de puestos académicos (reduciendo con ello el peso relativo de los docentes tradicionales) mientras que el gobierno favorecía mayores oportunidades de acceso a la educación superior y lograba por esta vía reducir la presión de los sectores ascendentes que aspiraban a colocar a sus hijos en establecimientos de ese nivel.

Las Fuerzas Armadas, al hacerse cargo del gobierno nacional (en 1973), suprimen parcialmente la autonomía de las instituciones de educación superior, privándolas de su facultad tradicional de autogobierno.

El gobierno designa para cada universidad un rector-delegado dotándolo de atribuciones extraordinarias que les permitirán depurar los claustros e introducir modificaciones estructurales en los establecimientos.

Con todo, el período que sigue, hasta 1980, no es de grandes cambios en el orden institucional de la educación superior. Los rectores-delegados expulsan profesores y estudiantes y suprimen unidades académicas consideradas ideológicamente adversas, pero en lo demás administran el *status quo* del sistema, velando para que se mantenga el orden y garantizando la subordinación formal de las universidades a las metas políticas del gobierno de las Fuerzas Armadas.

A partir de 1990, en el periodo de transición a la democracia, Chile introdujo políticas destinadas a reformar su sistema educacional en un refuerzo por mejorar sustancialmente su calidad y equidad. Para alcanzar estas metas, los gobiernos democráticos incrementaron el papel del estado, definiendo prioridades y demostrando liderazgo para el desarrollo de la educación.

En ese escenario surgió, en 1990, el Consejo Superior de Educación, organismo público, creado por la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE), con la misión de administrar un nuevo sistema de supervisión de universidades e institutos profesionales privados denominado, en ese entonces, como acreditación. Por su parte, la supervisión de los centros de formación técnica quedó entonces radicada en el Ministerio de Educación. Dicho sistema contempla una primera etapa en la que se decide sobre la aprobación o rechazo del proyecto institucional de la nueva institución de educación superior, evaluación que, en caso de ser positiva, permite obtener el reconocimiento oficial e iniciar actividades. Tras un periodo de verificación del desarrollo del proyecto, que dura entre 6 y 11 años, el Consejo determina si la institución obtiene su autonomía o se cierra.

La gran cantidad de instituciones de educación superior que obtuvo su autonomía durante la década del 90 hizo necesaria la definición de un sistema que evaluara su calidad con posterioridad a la autonomía y diera, en definitiva, un marco regulatorio

que congregara todos los mecanismos de aseguramiento de la calidad de la educación superior.

Así, en 1999, nace la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP), con el fin de diseñar y proponer un sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior y de conducir procesos experimentales de acreditación, entendido esto como la evaluación periódica de la calidad de instituciones de educación superior autónomas.

El trabajo de la Comisión se tradujo en la dictación de ley 20.129, publicada el 17 de noviembre de 2006, que establece un sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior y crea la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), organismo público de carácter autónomo encargado de verificar y promover la calidad de las universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica autónomos y de las carreras y programas de estudios que ellos ofrecen.

A partir de la dictación de esta ley, la labor de supervisión que ejercidas por el Consejo sobre instituciones no autónomas recibió la denominación de licenciamiento, con el fin de distinguirla del sistema de acreditación voluntaria de instituciones autónomas que tal ley establece y entrega a la CNA. En este contexto, la tarea del Consejo se extendió no sólo a las universidades e institutos profesionales sino también a los centros de formación técnica, cuya supervisión se encontraba radicada originalmente en el Ministerio de Educación. A su vez, se asignó al Consejo Superior de Educación la función de conocer y resolver las apelaciones que las instituciones de educación superior y las agencias de acreditación privadas pueden deducir en contra de las decisiones que adopte la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), de acuerdo a la ley 20.129.

El 12 de septiembre de 2009, fue publicada la Ley General de Educación (20.370), la que derogó en gran parte la LOCE, y creó el Consejo Nacional de Educación, sucesor legal del Consejo Superior de Educación. Este nuevo Consejo continúa con

las funciones de licenciamiento y apelaciones de decisiones de acreditación desarrolladas por su antecesor.

En los últimos años hemos podido apreciar en la educación Chilena grandes logros que intentan llegar a ser como los países desarrollados, aún falta mucho, especialmente en la parte de desigualdad, pero se ha tratado de luchar para lograr lo mejor, como aumentar la inversión en programas educativos.

Los diferentes gobiernos han puesto en pauta en sus programas políticos, el tema principal que es la educación, ya que es un gran desafío, sobretodo en la parte de la equidad, un acceso igualitario y una educación de calidad. Hoy en día se está trabajando en una reforma significativa, donde se intenta asegurar para todos los niños, niñas de nuestro país un sistema educativo que permita asegurar calidad, gratuidad, integración y fin al lucro.

“Todo establecimiento educacional que reciba fondos del Estado **NO PODRÁ LUCRAR**. Para ello, se busca modificar la **Ley General de Educación (LGE)**” (Mensaje presidencial Ley N°20.370, p.18)

Esta Reforma quiere llegar a posicionar la Educación Chilena a nivel mundial de un país desarrollado, enfocado a un mundo globalizado, productivo y competitivo. Para esto se está trabajando en actualizar los programas educativos, que desde nuestro punto de vista es el más importante, esto produciría de inmediato mejorar la calidad de nuestra educación, debido a que estaría acorde a los nuevos tiempos y haría estudiantes más competitivos, otro de los puntos de esta reforma es la que ya hemos señalado anteriormente y es por la que se producen tantos conflictos a nivel nacional por tener detractores y defensores, que es la descentralización del proceso educativo junto con la gratuidad, con el fin al lucro.

Señalamos que esta reforma educacional ya lleva muchos años tratando de instaurarse en nuestra sociedad con sus avances, pero aún no se logra llegar a tener la calidad esperada donde se pueda pensar en compararse con las de los países desarrollados. Según informes OCDE (**Organización para la Cooperación y el**

Desarrollo Económicos, una entidad internacional que reúne a treinta y cuatro países. Su finalidad es lograr la coordinación de las principales políticas de los Estados miembro en lo referente a la economía y a los asuntos sociales) “Vistazo a la Educación 2014”, este sistema de Educación Superior Chileno es uno de los más costosos, con un sistema de becas y subvenciones poco eficiente y desarrollado, generando más gastos en las familias Chilenas que en sus mayoría no son capaces de solventar los gastos de la educación de sus hijos, provocando endeudamiento y toma de decisiones erradas, sobre todo cuando se decide seguir con los estudios superiores, escogiendo instituciones que no están acreditadas y que a la larga sus títulos no son reconocidos por el estado, provocando un endeudamiento extra por un servicio no prestado. Otro punto que se puede observar en este informe es la diferencia de rendimiento basada en la condición de género y socioeconómica, donde los estudiantes de familias vulnerables tienen menos probabilidades de lograr un buen rendimiento.

“En los últimos años, la sociedad chilena ha expresado un malestar acumulado durante largo tiempo respecto de nuestro sistema educativo. Como país hemos alcanzado importantes logros en materia educacional (por Ej.: alfabetización esencial y cobertura). Sin embargo, la desigualdad y la segregación socioeducativa continúan en niveles alarmantes, lo que atenta de manera directa contra la calidad general de nuestro sistema. Junto con ello, el desempeño de nuestros estudiantes en pruebas internacionales sean ellas cognitivas o no sigue siendo deficiente, lo que es notorio cuando nos comparamos con naciones de similar nivel de desarrollo”⁴.

4.3 La respuesta de la educación a los desafíos del cambio.

En Chile, la evolución del sistema de educación superior ha seguido una tendencia positiva. En efecto, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Caracterización Socioeconómica (CASEN) 2006 del Ministerio de Planificación, en Chile el acceso a

⁴Contenido corresponde al Plan Nacional de Participación. Julio 2014 Reforma Educacional, Ministerio de Educación Nicolás Eyzaguirre Guzmán Ministro de Educación, (p.4).

la educación superior ha aumentado significativamente entre los años 1990 y 2006, pasando de un 15,6 a 38,3 %.

Lo anterior ha llevado a un crecimiento explosivo de centros de formación post secundaria en Chile en los últimos 25 años, configurándose hoy en día un panorama con instituciones muy diversas en complejidad, tamaño y oferta de carreras a lo largo del país.

Es necesario mencionar en este estudio el actor relevante orientado a la percepción de la educación superior en Chile, como son los propios egresados del sistema e indagar en este tema en particular.

Debido a las demandas y requerimientos que el mercado laboral realiza, el grado de realización de las distintas competencias y preparación durante los estudios superiores, permitirá formarse un cuadro de situación de cuán bien o mal está respondiendo la educación superior a los requerimientos del mundo laboral.

Para la organización los cambios tecnológicos, organizacionales, institucionales y sociales que están ocurriendo en el mundo tienen como resultado un proceso de actualización de las habilidades de las personas. Ya no se requieren trabajadores sólo con un alto nivel educacional. La capacidad de adaptarse, de aprender y de manejar los cambios en forma rápida y eficiente adquiere cada vez mayor importancia, relevándose además la necesidad de contar con competencias que incluyan los conocimientos, habilidades, así como también las actividades y las actitudes que se necesitan en el mundo laboral y estar preparados a los cambios que implica dejar la universidad y empezar una nueva etapa.

Es por esto que uno de los desafíos que tiene la educación superior es crear las herramientas adecuadas para que el egresado esté dispuesto a asumir este cambio sin consecuencias negativas.

Por lo tanto podemos señalar que el desarrollo o el cambio de nuestra educación Chilena ha tenido crecimiento sostenido en el tiempo en cuanto a la gran cantidad de nuevos centros de educación superior e intentado aumentar la calidad, pero no ha sido lo suficientemente rápida y de buena calidad en comparación con los países desarrollados que crean personas competitivas, aún estamos lejos de compararnos,

ya que podemos apreciar que aún no se han hecho los estudios e investigaciones lo suficientemente exhaustivos y positivos que realmente desarrollen la calidad de la educación, desde este punto de vista debemos decir que los gobiernos de Chile, no han sido capaces de entregar la forma para un cambio real, hay una resistencia al cambio que no ha podido modificarse o encontrar la forma para aplicar los cambios en forma eficiente y eficaz.

4.4.Principales aspectos en la Inserción laboral en la Educación superior en Chile.

Todos aquellos que ingresan a la educación superior lo hacen por una meta personal o simplemente por encontrar una forma de sobrevivir en este mundo globalizado que cada día se torna más competitivo y que es necesario que cada uno de nosotros vaya adquiriendo nuevos conocimientos y nuevas capacidades para obtener una oportunidad de trabajo. Si observamos los avisos de empleos, nos demuestran que la educación superior es un requisito, no tan solo las carreras de pregrado si no que cada vez se solicitan más las especializaciones, por lo tanto para poder sobrellevar estas incansables búsquedas de trabajo los estudiantes deben saber que los principales objetivos de la Educación Superior es entregar conocimientos, competencias y herramientas necesarias para desenvolverse en el mercado laboral. Insertarse en el mundo laboral para un recién egresado es una larga jornada y una gran batalla, debido a que la mayoría de los avisos de empleos el principal requisito es “Experiencia”, lo cual es un impedimento para obtener un trabajo de calidad donde puedan demostrar lo que aprendieron. Esto provoca que un gran porcentaje de los egresados universitarios deben buscar otras alternativas mientras esperan nuevas oportunidades, también es cierto indicar que los jóvenes de hoy en día, buscan una oportunidad acorde con ellos y ya no buscan un trabajo para quedarse de por vida en ellos, buscan alternativas que se acomoden a sus requisitos. Según estudios de la web trabajando.com el 62% de los jóvenes trabajan y estudian al mismo tiempo, la gran mayoría tuvo su primer empleo antes de los 20 años y sostienen que la experiencia es positiva porque les ayuda a adentrarse en el mercado laboral.

Con horarios flexibles-especialmente los fines de semana, la oferta ha permitido que actualmente 864 mil hombres y mujeres de entre 15 y 24 años sean parte de la fuerza laboral en Chile, y, según una encuesta realizada por Trabajando.com y Universia, el 62% estudia al mismo tiempo, cifra menor al resto de la región (en torno a 70%).

Trabajar y estudiar entrega una serie de beneficios a las personas, principalmente porque significa que, por un lado, pueden costear los gastos asociados a estudiar una carrera y por otra parte, adquirir una mayor experiencia frente a otras personas que sólo estudian. Pese a ello, sólo el 40% de los consultados tuvo un trabajo relacionado con lo que estudiaba. Al egresar muchos no logran encontrar empleo en lo que buscaban o, si lo hacen, tienen bajos sueldos.

Entonces podemos decir que la bolsa de trabajos con las que cuentan la universidades no están cumpliendo su rol, a lo mejor, sería necesario que las empresas y las casas de estudios trabajaran en conjunto para enfocar sus mallas académicas de acuerdo a los requerimientos de las organizaciones y así entregar nuevas herramientas a los estudiantes de acuerdo con el mercado.

4.5. Antecedentes de la Universidad del Bío-Bío.

Los orígenes de la Universidad del Bío-Bío se remontan a la creación de la Universidad Técnica del Estado, UTE, el 9 de abril de 1947, bajo el gobierno de Gabriel González Videla.

La UTE abrió oficialmente sus puertas en 1952, luego que el senado aprobó su Estatuto Orgánico, Contrariando la férrea oposición de la Universidad de Chile, cuyas autoridades consideraban que la nueva casa de estudios superiores debía funcionar bajo su tuición. En concepción, el plantel jugaría un importante papel para responder a las necesidades y desafíos que plantea la Región como uno de los polos de desarrollo industrial del país, no solo a través de la docencia de pregrado sino que también mediante la investigación científica y tecnológica. La Universidad de Chile, Sede Ñuble, que venía funcionando en Chillán desde 1966 dio lugar al surgimiento

del Instituto Profesional de Chillán, IPROCH, ya que entre sus carreras no figuraba ninguna de las consideradas universitarias. La creación de la Sede Ñuble de la Universidad de Chile, primero como Colegio Regional, había sido el fruto de un amplio movimiento ciudadano destinado a evitar que los jóvenes egresados de la Enseñanza Media tuvieran que emigrar a Santiago u otras ciudades para continuar la enseñanza superior. En sus inicios, ocupó las dependencias cedidas por la Sociedad Musical Santa Cecilia, además de un edificio en avenida Libertad, donde funcionó la Escuela de Idiomas. Posteriormente, en 1973, recibió la donación de 33 hectáreas del fundo El Mono, propiedad de Fernando May Didier, comenzando la construcción del actual Campus Fernando May. El año 1981, en tanto, el patrimonio del naciente IPROCH se incrementó con la incorporación de las antiguas instalaciones de la Escuela Normal de Chillán donde ahora se encuentra el Campus La Castilla. Más tarde, en 1988, la fusión de la Universidad de Bío-Bío y el Instituto Profesional de Chillán dio origen a la que es hoy la Universidad del Bío-Bío, uniendo a dos instituciones que asumieron el desafío de caminar juntas y construir una historia en común.

Sus directivos Superiores son:

Rector: Dr. Héctor Gaete Feres.

Prorectora: Srta. Gloria Gómez Vera.

Vicerrector Académico: Sr. Aldo Ballerini Arroyo.

Vicerrector de Asuntos Económicos: Luis Améstica Rivas

Secretario General: Sr. Ricardo Ponce Soto.

Contralor: Sr. Carlos Maturana Toledo.

Visión

Ser reconocida a nivel nacional como una Universidad estatal, pública, regional, autónoma, compleja e innovadora con énfasis en la formación de capital humano, vinculada al desarrollo sustentable de la Región del Biobío y que aporta a la sociedad del conocimiento y al desarrollo armónico del país.

Misión

La Universidad del Bío-Bío es una institución de educación superior, pública, estatal y autónoma, de carácter regional, que se ha propuesto por misión:

- Formar profesionales de excelencia capaces de dar respuesta a los desafíos de futuro, con un modelo educativo cuyo propósito es la formación integral del estudiante a partir de su realidad y sus potencialidades, promoviendo la movilidad social y la realización personal.
- Fomentar la generación de conocimiento avanzado mediante la realización y la integración de actividades, formación de postgrados e investigación fundamental aplicada y desarrollo vinculadas con el sector productivo orientadas a áreas estratégicas regionales y nacionales.
- Contribuir al desarrollo armónico y sustentable de la región del Biobío, a través de la aplicación del conocimiento, formación continua y extensión, contribuyendo a la innovación, productividad y competitividad de organizaciones, ampliando el capital cultural de las personas, actuando de manera interactiva con el entorno y procurando la igualdad de las oportunidades.
- Desarrollar una gestión académica y administrativa moderna, eficiente, eficaz y oportuna, centrada en el estudiante, con estándares de calidad certificada que le permiten destacarse a nivel nacional y avanzar en la internacionalización.

Esta investigación se realizará dentro del Campos Fernando May, a la Facultad de Ciencias empresariales y las carreras que se imparten en esta casa de estudio son las siguientes:

- Facultad de Ciencias Empresariales
Decano Benito Umaña Hermosilla
Creada en 1989, la Facultad de Ciencias Empresariales tiene como objetivo prioritario el cultivo de las disciplinas de Administración, Auditoría, Finanzas, Computación e Informática, enfatizando como áreas de estudio el Desarrollo Regional, la Pequeña y Mediana Empresa, la Planificación y el Control de

Gestión Estratégico, Política de Negocios y las Tecnologías de Información y Gestión Informática. Su permanente búsqueda de este objetivo se manifiesta no sólo en la docencia regular que imparte, sino también en la creación de programas de postítulo, el desarrollo de proyectos de investigación y en la realización de actividades de extensión, asistencia técnica y capacitación en las áreas recién mencionadas. La Facultad se preocupa también de desarrollar la capacidad emprendedora de sus estudiantes y de enriquecer su proceso de formación con una visión humanista e integradora de su futuro quehacer profesional. La Facultad de Ciencias Empresariales cuenta con tres Departamentos en la Sede Concepción: Administración y Auditoría, Economía y Finanzas, Sistemas de Información; y dos en Chillán: Departamento de Gestión Empresarial y Departamento de Ciencias de la Computación y Tecnología de Información.

Departamentos	Carreras
1. Ciencias de la Computación y Tecnologías de información	Ingeniería Civil en Informática – Chillán
2. Gestión empresarial	Contador Público y Auditor – Chillán Ingeniería Comercial – Chillán

Fuente: Universidad del Bío-Bío

Capítulo V: “Análisis de las Actitudes y Resistencia de los Universitarios Frente al Cambio”

5.1. Metodología

5.1.1. Metodología y tipo de investigación

La metodología utilizada para el desarrollo de este trabajo es de carácter cuantitativo, basándose en información cuantificable para describir o tratar de explicar el fenómeno estudiado, utilizando la recolección de datos, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). A su vez, esta investigación es de tipo descriptiva dado que busca especificar propiedades, características, rasgos importantes, como así la tendencia del grupo en los aspectos consultados (Hernández et al., 2010).

5.1.1.1. Determinación de la Unidad de Análisis

- a) *Unidad de Estudio:* La investigación se concentra en las carreras diurnas de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Bío-Bío, sede Chillán. Estas carreras son: Contador Público y Auditor, Ingeniería Comercial e Ingeniería Civil en Informática.

- b) *Sujetos de Estudio:* Estudiantes pertenecientes a las carreras diurnas de la Facultad de Ciencias Empresariales sede Chillán, cohorte de ingreso 2008 – 2011, los cuales se infiere están en los últimos años de sus respectivas carreras y más próximos a ingresar al mundo del trabajo.

5.1.1.2. Cálculo de la Muestra

- a) *Delimitación del Universo:*

A continuación es señalada la distribución de estudiantes por carreras diurnas pertenecientes a la Facultad de Ciencias Empresariales sede Chillán, cohorte de ingreso 2008 – 2011, los cuales se subentiende han estado estudiando en la Universidad del Bío-Bío entre 4 y 6 años y se encuentran ad portas de egresar:

TABLA 1: DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO

N°	Código Carrera	Carrera	Alumnos Cohorte 2008	Alumnos Cohorte 2009	Alumnos Cohorte 2010	Alumnos Cohorte 2011	Total ⁵	%
1	2957	Ingeniería Civil en Informática	7	25	51	39	122	36%
2	2959	Ingeniería Comercial	10	19	44	44	117	35%
3	2963	Contador Público y Auditor	7	12	38	41	98	29%
Total			24	56	133	124	337	100%

Fuente: Universidad del Bío-Bío, Chillán, Dirección de Admisión y Control Académico.

A partir de lo anterior el Universo lo conforman 337 (cohorte de ingreso 2008-2011) estudiantes de las tres carreras dictadas en la Facultad de Ciencias Empresariales sede Chillán, el 36% de estos corresponde a estudiantes de la carrera Ingeniería Civil en Informática, el 35% a estudiantes de la Carrera Ingeniería Comercial y el 29% restante a estudiantes de la carrera Contador Público y Auditor.

b) Cálculo del Tamaño Muestral:

Para determinar la muestra se utilizó el método de muestreo probabilístico estratificado proporcional, considerando que el estrato en esta investigación corresponde a las carreras dictadas en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Bío-Bío, sede Chillán.

Para ello, el primer paso es calcular una muestra probabilística simple. Luego es necesario estratificar la muestra en relación a un estrato o categoría, dentro de estos grupos es preciso realizar una nueva distribución que dará origen a subgrupos estratificados proporcionalmente, correspondientes a las distintas carreras que conforman la Unidad de Estudio.

Así, el número de estudiantes a encuestar se determinó utilizando el muestreo proporcional exhibido en Bernal (2000). Con un universo correspondiente a 337

⁵ Información proporcionada por la Dirección de Admisión, Registro y Control Académico de la Universidad del Bío-Bío al 22 de Septiembre de 2014.

estudiantes la muestra determinada a un nivel de confianza del 95% alcanza una muestra de 180 alumnos, tal como se exhibe a continuación:

Dónde:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{e^2 (N-1) + Z^2 p q} = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 337}{(337-1) * (0,05)^2 + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5} = 180$$

n: Tamaño de la muestra necesaria (180 estudiantes a encuestar)

N: Universo de estudiantes en la Universidad del Bío-Bío (337 estudiantes)

Z: Valor de sigma para la probabilidad pedida (1,96)

p: Probabilidad de que el evento ocurra (0,5)

q: Probabilidad de que el evento no ocurra (0,5)

e: error (0,05 ó 5%)

Nivel de confianza 95%

Posteriormente, se estratifica la muestra en relación a cada carrera, este cálculo es relevante para los objetivos de este trabajo debido a que cada carrera posee número distinto de estudiantes regulares. El factor determinado para es el siguiente:

$$\frac{n}{N} = \frac{180}{337} = 0,534125$$

Luego, este factor se multiplica por cada estrato para obtener la muestra proporcional por carrera, tal como es reflejado a continuación:

TABLA 2: DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Código	Carrera	Alumnos Regulares	Muestra	Muestra / M. facultad	Muestra/ Regulares
2957	Ingeniería Civil en Informática	122	65	36,2%	53,3%
2963	Contador Público y Auditor	98	52	29,1%	53,3%
2959	Ingeniería Comercial	117	62	34,7%	53,3%
Total Facultad		337	180	100%	53%

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, el universo corresponde a 337 estudiantes y la muestra corresponde a 180 estudiantes, es decir, el 53% del universo. De los 180 estudiantes, el 36,2% (65) corresponde a estudiantes de la carrera Ingeniería Civil en Informática, 29,1% (52) a la carrera Contador Público y Auditor, y el 34,7% (62) restante a la carrera Ingeniería Comercial.

5.1.1.3. Descripción del Cuestionario

Para este estudio se utilizarán dos instrumentos que permitirán determinar la disposición y resistencia al cambio. Los ítems de estos se adaptaron a la realidad de los estudiantes universitarios. Asimismo, al inicio el cuestionario se compone de tres ítems iniciales asociados a las variables categóricas consultadas, siendo estas: género, carrera y nivel o año cursado. El cuestionario utilizado es expuesto en el Anexo 1.

El primer instrumento “Mi Actitud Hacia El Cambio” de Lozada & Fernández (1999), se conforma de 25 ítems, 12 de estos asociados con disposición al cambio y 13 con resistencia al cambio, los cuales fueron distribuidos aleatoriamente para la conformación del cuestionario a aplicar a los estudiantes. Los ítems de este instrumento se valoran con una escala tipo Likert con cinco alternativas de respuesta donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 parcialmente de acuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. La interpretación de los resultados

obtenidos (a partir de la sumatoria del puntaje de cada ítems) en este cuestionario es indicada en la Tabla 3.

TABLA 3: INTERPRETACIÓN INSTRUMENTO “MI ACTITUD HACIA EL CAMBIO”

Dimensión	Puntaje	Interpretación
CAMBIO	48 a 60	Usted muestra una tendencia a tener actitudes y reacciones muy positivas hacia el cambio en su vida y en su trabajo, y tiende a promoverlo y a apoyarlo.
	36 a 47	Posiblemente, usted muestra una tendencia ambivalente o indecisa ante el cambio en su vida y en su trabajo. Tal vez apoya algunos cambios o algunas partes del proceso de cambio.
	Menos de 36	Usted muestra una tendencia a tener actitudes y reacciones muy poco favorables ante el cambio. Es importante que reflexione, revise, exprese y discuta las posibles razones que le llevan a esta situación.
RESISTENCIA	52 a 65	Usted muestra una tendencia a oponerse y resistir francamente el cambio en su vida y/o en su trabajo. Es muy deseable que revise, exprese y discuta argumentos en contra del cambio.
	39 a 51	Usted parece mostrar actitudes y reacciones ambivalentes hacia los cambios. Tal vez tiende a apoyar algunos y a resistirse a otros.
	Menos de 39	Usted muestra actitudes y reacciones de poca resistencia ante los cambios y es potencial candidato a apoyarlos. Es posible, sin embargo, que aun haya algunos aspectos del proceso de cambio que provoquen en usted cierto rechazo.

Fuente: Cuestionario de Lozada, J. & Fernández, N. “Mi actitud frente al cambio”.

El segundo instrumento corresponde al Inventario de Anguita (1994), el cual busca medir la disposición al cambio a través un listado de 30 palabras que ilustran las posibles maneras de referirse al cambio, y donde el encuestado debe seleccionar las palabras (sin límite) que asocia más frecuentemente con cambio. Este instrumento sirve como control del primero y permite relacionar los resultados obtenidos. Cada palabra tiene un puntaje asociado, a partir del cual se obtiene un puntaje final, el cual es interpretado como se expone en la Tabla 4.

TABLA 4: INTERPRETACIÓN INSTRUMENTO INVENTARIO

Puntaje	Interpretación
40 y más	Indican fuerte apoyo al cambio.
Entre 20 y 30	Indican moderado apoyo al cambio.
Entre -10 y 10	Indican aparente voluntad al cambio.
Entre -20 y -30	Revela moderada resistencias al cambio.
-40 y más	Revela fuertes resistencias al cambio.

Fuente: Instrumento elaborado Anguita & Asociados consultores S.A

5.1.1.4. Aplicación del Instrumento

Para la recolección de datos el instrumento fue aplicado en forma masiva, ya sea al inicio o final de una clase seleccionada al azar, proporcionado directamente a los respondientes, no hubo intermediarios, y por tanto las respuestas son marcadas por ellos mismos previa descripción en términos simple y concretos de los objetivos de este trabajo, composición del cuestionario, forma de responderlo y resolver todas aquellas dudas que pudiesen surgir al inicio o durante el proceso.

5.1.1.5 Análisis de los Datos

Para el análisis de los datos, en primera instancia se efectuó la tabulación de los datos en una planilla del software Microsoft Excel y posteriormente el análisis de los datos se efectuó con el Paquete Estadístico SPSS v22.0.0.

Para el análisis, el primer paso fue obtener puntajes obtenidos por cada estudiantes según las instrucciones de instrumentos utilizados, en el primer caso es

necesario sumar el número asociado a la alternativa de respuesta seleccionada de cada ítem que conforma la dimensión Cambio y Resistencia de forma separada, a fin de obtener el puntaje de cada sujeto a estudio en ambas dimensiones. El segundo instrumento cada palabra del listado tiene un puntaje asociado por lo que es necesario sumar el puntaje de cada estudiante encuestado según la selección de palabras efectuada.

Posteriormente, estos tres puntajes se situaron en los rangos de interpretación indicados por los instrumentos a fin de determinar donde se ubicaron los estudiantes encuestados, con esta información se determinó por las dimensiones de la primera escala (Cambio y Resistencia) y por el inventario, medidas de tendencia central y de variabilidad como son: media, desviación estándar, mínimo, máximo; frecuencia absoluta y relativa; y cruce de variables, utilizando tablas de contingencia.

5.2. Resultados

5.2.1. Caracterización Sujetos a Estudio

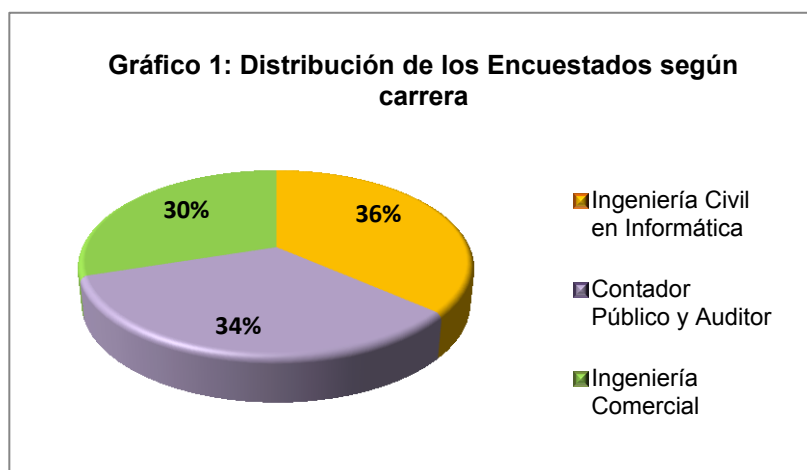
La muestra determinada alcanza los 180 estudiantes distribuidos proporcionalmente a cada carrera diurna perteneciente a la Facultad de Ciencias Empresariales, sede Chillán. Los cuestionarios aplicados finalmente fueron 187, considerando una tasa de respuesta del 104% (Tabla 5).

TABLA 5: CUESTIONARIOS APLICADOS

Código	Sede	Carrera	Alumnos Regulares ⁶	Muestra	Cuestionarios Aplicados	Tasa Respuesta
2957	Chillán	Ingeniería Civil en Informática	122	65	68	104%
2963	Chillán	Contador Público y Auditor	98	52	63	121%
2959	Chillán	Ingeniería Comercial	117	62	56	90%
Total Facultad			337	180	187	104%

Fuente: Elaboración propia.

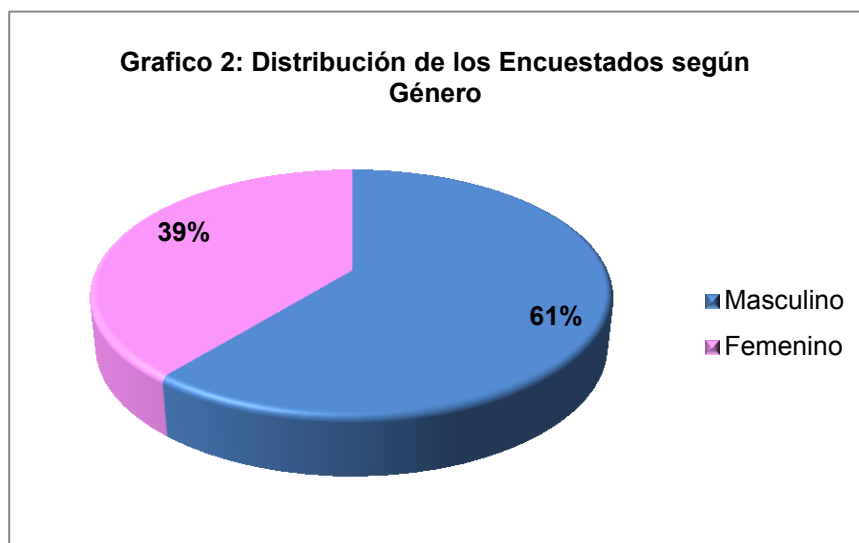
De estos 187 estudiantes, el 30%(56 estudiantes) pertenece a la carrera Ingeniería Comercial, 36% (68 estudiantes) a la carrera Ingeniería Civil en Informática y el 34% (63 estudiantes) restante a la carrera Contador Público y Auditor (Gráfico 1).



Fuente: Elaboración propia.

⁶ Considera estudiantes de últimos años de cada carrera en el periodo académico 2014, considerando la suma de la cantidad de alumnos regulares cohorte de ingreso 2008, 2009, 2010 y 2011 al 22 de septiembre de 2014.

A su vez, el 61% (114 estudiantes) de los encuestados corresponde a personas del género masculino, mientras que el 39% (73 estudiantes) restante pertenece al género femenino (Gráfico 2).



Fuente: Elaboración propia.

Considerando de forma conjunta variables género y carrera de procedencia de los encuestados, la configuración de los sujetos a estudio encuestados es reflejada en la Tabla 6. Destaca la preponderancia de estudiantes del género masculino en la carrera Ingeniería Civil en Informática, alcanzando un 89,7%(equivalente a 61 de los 68 estudiantes encuestados). Por otro lado, tanto en la carrera Ingeniería Comercial como Contador Público y Auditor, alrededor del 55% de los encuestados pertenecen al género femenino, siendo levemente superior la cantidad de mujeres versus hombres encuestados (Tabla 6).

TABLA 6: DISTRIBUCIÓN DE LOS ENCUESTADOS SEGÚN CARRERA Y GÉNERO

			Género		Total
			Femenino	Masculino	
Carrera	Ingeniería Civil en Informática	<i>f</i> ⁷	7	61	68
		<i>f%</i> ⁸	10,3%	89,7%	100,0%
	Ingeniería Comercial	<i>f</i>	31	25	56
		<i>f%</i>	55,4%	44,6%	100,0%
	Contador Público y Auditor	<i>f</i>	35	28	63
		<i>f%</i>	55,6%	44,4%	100,0%
Total	<i>f</i>	73	114	187	
	<i>f%</i>	39,0%	61,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

⁷*f*: Frecuencia Absoluta.

⁸*f%*: Frecuencia Relativa.

Por otro lado, los estudiantes encuestados pertenecen a tercer, cuarto o quinto año de su respectiva carrera, no obstante, predomina los estudiantes de cuarto año o nivel, alcanzando el 47,6% de los consultados. El detalle de la distribución de los estudiantes encuestados por carrera y nivel es expuesto en la Tabla 7.

TABLA 7: DISTRIBUCIÓN DE LOS ENCUESTADOS SEGÚN CARRERA Y NIVEL/AÑO

			Nivel/Año			Total	
			Tercero	Cuarto	Quinto		
Carrera	Ingeniería Civil en Informática	<i>F</i>	8	17	43	68	
		<i>f%</i>	11,8%	25,0%	63,2%	100,0%	
	Ingeniería Comercial	<i>F</i>	19	35	2	56	
		<i>f%</i>	33,9%	62,5%	3,6%	100,0%	
	Contador Público y Auditor	<i>f</i>	13	37	13	63	
		<i>f%</i>	20,6%	58,7%	20,6%	100,0%	
Total			<i>f</i>	40	89	58	187
			<i>f%</i>	21,4%	47,6%	31,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2.Resultados Generales

Como fue señalado, el primer Instrumento aplicado “Mi actitud hacia el Cambio” se conforma de dos dimensiones a evaluar, la primera disposición al cambio y la segunda resistencia al cambio. En adelante, cada una de estas dimensiones será analizada de forma separada a fin de comparar resultados y será denominada *Cambio* y *Resistencia*, respectivamente.

En este sentido, en promedio la media de los ítems asociados a la dimensión *Cambio* es 3,5, es decir, los estudiantes encuestados se ubican entre parcialmente de acuerdo y de acuerdo frente a las proposiciones consultadas, y se desvían de la media, en promedio, 0,88 unidades de la escala (Tabla 8).

Su valor máximo promedio es 5 “Totalmente de Acuerdo” y su valor mínimo es 1 “Totalmente en desacuerdo”, a excepción del ítem 15 “*Los cambios son importantes y a la larga traen más satisfacción y recompensas que dificultades y costos*” donde el valor mínimo es 2 “En desacuerdo” (Tabla 8).

TABLA 8: MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL DIMENSIÓN CAMBIO, INSTRUMENTO “MI ACTITUD HACIA EL CAMBIO”

Dimensión	Ítems	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Cambio	Ítem 1	187	1	5	4,2	,85
	Ítem 3	187	1	5	2,9	1,02
	Ítem 4	187	1	5	3,7	,86
	Ítem 8	187	1	5	3,4	,83
	Ítem 9	187	1	5	3,6	,93
	Ítem 13	187	1	5	3,1	,95
	Ítem 14	187	1	5	3,7	,82
	Ítem 15	187	2	5	3,8	,81
	Ítem 16	187	1	5	3,5	,83
	Ítem 20	187	1	5	3,2	,85
	Ítem 22	187	1	5	3,6	,86
Ítem 24	187	1	5	3,5	,89	
Promedio		187	1	5	3,5	0,88
Fuente: Elaboración propia.						

En contraste a lo anterior, en la dimensión *Resistencia* la media promedio de los ítems es 2,8, es decir, los encuestados se ubican entre “En Desacuerdo” y “Parcialmente de Acuerdo” frente a los criterios consultados. Asimismo, su desviación estándar promedio es 1,01, más alta que en el caso anterior, lo cual indica que existe mayor variabilidad en las respuestas y los sujetos a estudio respondieron todas las opciones de respuestas posibles, es decir, desde “Totalmente en Desacuerdo” a “Totalmente de Acuerdo”, es decir, no existe un patrón de respuesta claramente definido. En este caso, el mínimo en todos los ítems es la alternativa de respuesta 1 y el máximo de todos los ítems es la alternativa 5 (Tabla 9).

TABLA 9: MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL DIMENSIÓN RESISTENCIA, INSTRUMENTO “MI ACTITUD HACIA EL CAMBIO”

Dimensión	Ítems	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Resistencia	Ítem 2	187	1	5	3,1	,98
	Ítem 5	187	1	5	2,8	1,01
	Ítem 6	187	1	5	3,6	,98
	Ítem 7	187	1	5	2,9	1,00
	Ítem 10	187	1	5	2,8	,93
	Ítem 11	187	1	5	2,2	1,02
	Ítem 12	187	1	5	2,4	,93
	Ítem 17	187	1	5	2,6	1,02
	Ítem 18	187	1	5	3,1	1,12
	Ítem 19	187	1	5	2,5	1,04
	Ítem 21	187	1	5	3,8	,93
	Ítem 23	187	1	5	2,6	1,03
Ítem 25	187	1	5	2,2	1,14	
Promedio		187	1	5	2,8	1,01

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, la frecuencia absoluta y relativa de la dimensión *Cambio*, según los rangos de interpretación, es expuesta en la Tabla 10, donde queda de manifiesto que el 77,5% de los encuestados obtiene entre 36 y 47 puntos en la escala, lo que indica *“Muestra una tendencia ambivalente o indecisa ante el cambio en su vida y estudios. Tal vez apoyan algunos cambios o algunas partes del proceso de cambio”* (Tabla 10).

A su vez, sólo el 11,8% de los encuestados (22 estudiantes) se ubica en el rango que alcanza entre 48 y 60 puntos, lo que indica *“Muestran una tendencia a tener actitudes y reacciones muy positivas hacia el cambio en su vida y estudios, y tienden a promoverlos y a apoyarlos”*. En contraste a lo anterior, el 10,7% de los consultados (20 estudiantes) alcanzaron menos de 36 puntos en la escala, a partir de lo cual es posible indicar *“Muestran una tendencia a tener actitudes y reacciones muy poco favorables ante el cambio”*(Tabla 10).

TABLA 10: FRECUENCIA DIMENSIÓN CAMBIO, INSTRUMENTO “MI ACTITUD HACIA EL CAMBIO”

Dimensión	Rango	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Cambio	48-60	22	11,8%
	36-47	145	77,5%
	menos de 36	20	10,7%
Promedio		187	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la dimensión *Resistencia* el 66,3% (124 de los 187 estudiantes encuestados) obtuvo menos de 39 puntos, lo que indica *“Muestran actitudes y reacciones de poca resistencia ante los cambios y son potenciales candidatos a apoyarlos. No obstante, es posible que aun haya algunos aspectos del proceso de cambio que provoquen cierto rechazo”* (Tabla 11).

A su vez, sólo el 0,5% (1 estudiante) de los encuestados se ubicó en el rango que va desde los 52 a los 65 puntos, cuya interpretación indica *“Muestra una tendencia a oponerse y resistir francamente el cambio en su vida y/o estudios”*. Asimismo, el 33% restante se ubica en el rango que alcanza entre 39 y 51 puntos en

la escala, lo que indica “*Parecen mostrar actitudes y reacciones ambivalentes hacia los cambios. Tal vez tienden a apoyar algunos y a resistirse a otros*” (Tabla 11).

TABLA 11: FRECUENCIA DIMENSIÓN RESISTENCIA, INSTRUMENTO “MI ACTITUD HACIA EL CAMBIO”

Dimensión	Rango	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Resistencia	52-65	1	0,5%
	39-51	62	33,2%
	menos de 39	124	66,3%
Promedio		187	100%

Fuente: Elaboración propia.

En el inventario los estudiantes deben indicar los conceptos que asocian más frecuentemente con cambio, cada una de las palabras posee un puntaje asociado, a partir de cuya sumatoria es posible ubicarse en uno u otro rango de interpretación de la escala. En este escenario, más de la mitad de los estudiantes consultados obtuvo 40 puntos o más, indicando que 96 de los 187 encuestados manifiestan “*Fuerte Apoyo al Cambio*”. A su vez, el 2,1% (4 estudiantes) y el 0,5% (1 Estudiante) obtuvieron puntaje inferior a -20, lo que indica que revelan “*Moderada Resistencias al Cambio*” y “*Fuertes Resistencias al Cambio*”, respectivamente (Tabla 12).

TABLA 12: FRECUENCIA INSTRUMENTO “INVENTARIO”

Instrumento	Rango	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Inventario	40 y más	96	51,3%
	20 y 30	54	28,9%
	-10 y 10	32	17,1%
	-20 y -30	4	2,1%
	-40 y más	1	0,5%
Promedio		187	100%

Fuente: Elaboración propia.

De forma conjunta, la relación entre los dos Instrumento aplicados es reflejada en la Tabla 13, dónde es posible observar que de los 22 estudiantes que evidenciaron “*Tener tendencia a tener actitudes y reacciones muy positivas hacia el*

cambio”, 20 de ellos revelaron concordantemente “*Tener poca resistencia ante los cambios*”. Asimismo, todos ellos se ubican en el inventario entre “Aparente voluntad al cambio” y “Fuerte Apoyo al Cambio” (entre -10 y más de 40 puntos).

Por otro lado, ninguno de los 20 estudiantes que posee menos de 36 puntos en la dimensión *Cambio* y presentan una “*Tendencia a tener actitudes y reacciones muy poco favorables ante el cambio*”, se ubicaron en el rango más alto en la dimensión *Resistencia*, que indica “*Tendencia a oponerse y resistir francamente el cambio*”. Sólo 7 de ellos presenta “*Actitudes y reacciones ambivalentes hacia los cambios*”(entre 39 y 51 puntos) y los 13 estudiantes restantes obtuvieron menos de 39 puntos, por lo que presentan “*Actitudes de poca resistencia ante los cambios*”(Tabla 13).

Asimismo, el grupo de estudiantes ubicado en el rango asociado a “*Tener actitudes y reacciones muy poco favorables ante el cambio*” en la dimensión *Resistencia*. Según sus resultados del Instrumento inventario, exhiben encontrarse entre “Aparente Voluntad al Cambio” (40%), “Moderado Apoyo al Cambio” (10%) y “Fuerte Apoyo al Cambio” (50%), ninguno de ellos se ubicó en los rangos inferiores de la escala, por lo que en esta sección se evidencia escasa relación entre los resultados de ambos instrumentos aplicados.

TABLA 13: RELACIÓN INSTRUMENTO MI ACTITUD HACIA EL CAMBIO E INVENTARIO SEGÚN FRECUENCIA ABSOLUTA Y RELATIVA

Cambio		Inventario	Total						
				Fuertes Resistencias al Cambio (-40 y más)	Moderada Resistencia al Cambio (-20 y -30)	Aparente Voluntad al Cambio (-10 y 10)	Moderado Apoyo al Cambio (20 y 30)	Fuerte Apoyo al Cambio (40 y más)	
"Tendencia a tener actitudes y reacciones muy positivas hacia el cambio" (48 - 60 puntos)	Resistencia	"Tendencia a oponerse y resistir francamente el cambio" (52 - 65 puntos)	f			0	1	0	1
		f%			0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	
		"Actitudes y reacciones ambivalentes hacia los cambios" (39 - 51 puntos)	f			0	0	1	1
		f%			0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	
		"Actitudes de poca resistencia ante los cambios y es potencial candidato a apoyarlos"(Menos de 39 pts)	f			4	6	10	20
		f%			20,0%	30,0%	50,0%	100,0%	
	Total	f			4	7	11	22	
f%			18,2%	31,8%	50,0%	100,0%			
"Tendencia ambivalente o indecisa ante el cambio" (36 - 47 puntos)	Resistencia	"Tendencia a oponerse y resistir francamente el cambio" (52 - 65 puntos)	f						0
		f%							0,0%
		"Actitudes y reacciones ambivalentes hacia los cambios" (39 - 51 puntos)	f	1	3	12	16	22	54
		f%	1,9%	5,6%	22,2%	29,6%	40,7%	100,0%	
		"Actitudes de poca resistencia ante los cambios y es potencial candidato a apoyarlos"(Menos de 39 pts)	f	0	1	8	29	53	91
		f%	0,0%	1,1%	8,8%	31,9%	58,2%	100,0%	
	Total	f	1	4	20	45	75	145	
f%	,7%	2,8%	13,8%	31,0%	51,7%	100,0%			
"Tendencia a tener actitudes y reacciones muy poco favorables ante el cambio" (Menos de 36 puntos)	Resistencia	"Tendencia a oponerse y resistir francamente el cambio" (52 - 65 puntos)	f						0,0
		f%							0,0%
		"Actitudes y reacciones ambivalentes hacia los cambios" (39 - 51 puntos)	f			2	0	5	7
		f%			28,6%	0,0%	71,4%	100,0%	
		"Actitudes de poca resistencia ante los cambios y es potencial candidato a apoyarlos"(Menos de 39 pts)	f			6	2	5	13
		f%			46,2%	15,4%	38,5%	100,0%	
	Total	f			8	2	10	20	
f%			40,0%	10,0%	50,0%	100,0%			

5.2.3. Resultados según Carrera de Procedencia

La Tabla 14 expone la frecuencia absoluta y relativa en la dimensión Cambio según la carrera de origen de los estudiantes. Destaca que un 17,9% (10 estudiantes) y 15,9% (10 estudiantes) de los encuestados en la carrera Ingeniería Comercial y, Contador Público y Auditor respectivamente, presentan una “*Tendencia a tener actitudes y reacciones muy positivas hacia el cambio*”, sin embargo, en la carrera Ingeniería Civil en Informática sólo el 2,9% (2 estudiantes) se ubica en este rango.

A su vez, el 17,6% de los estudiantes de la carrera Ingeniería Civil en Informática y el 10,7% de los estudiantes de Ingeniería Comercial presentan una “*Tendencia a tener actitudes y reacciones muy poco favorables ante el cambio*” (menos de 36 puntos). Destaca que sólo el 3,2% de los estudiantes pertenecientes a la carrera Contador Público y Auditor se ubica en este rango (Tabla 14).

TABLA 14: TABLA DE CONTINGENCIA DIMENSIÓN CAMBIO SEGÚN CARRERA DE ORIGEN

		Cambio			Total	
		Menos de 36	36 – 47	48 - 60		
Carrera	Ingeniería Civil en Informática	<i>f</i>	12	54	2	68
		<i>f%</i>	17,6%	79,4%	2,9%	100,0%
	Ingeniería Comercial	<i>f</i>	6	40	10	56
		<i>f%</i>	10,7%	71,4%	17,9%	100,0%
	Contador Público y Auditor	<i>f</i>	2	51	10	63
		<i>f%</i>	3,2%	81,0%	15,9%	100,0%
Total		<i>f</i>	20	145	22	187
		<i>f%</i>	10,7%	77,5%	11,8%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, en la dimensión Resistencia el único estudiante que mostró una *“Tendencia a oponerse y resistir francamente el cambio”*(entre 52 a 65 puntos) pertenece a la carrera Ingeniería Comercial. La frecuencia relativa más alta se encuentra en el rango inferior (menos de 39 puntos) donde *“Muestra actitudes y reacciones de poca resistencia ante los cambios”* en las tres carreras consideradas en el estudio (Tabla 15).

Cabe señalar que el 41,2% de los estudiantes pertenecientes a la carrera Ingeniería Civil en Informática *“Mostró tener actitudes y reacciones ambivalentes hacia los cambios, tal vez tiende a apoyar algunos y a resistirse a otros”*, rango entre 39 - 51 puntos, siendo la frecuencia relativa más alta de las tres carreras en este criterio (Tabla 15).

TABLA 15: TABLA DE CONTINGENCIA DIMENSIÓN RESISTENCIA SEGÚN CARRERA DE ORIGEN

				Resistencia			Total
				Menos de 39	39 – 51	52 - 65	
Carrera	Ingeniería Civil en Informática	<i>f</i>	40	28	0	68	
		<i>f%</i>	58,8%	41,2%	0,0%	100,0%	
	Ingeniería Comercial	<i>f</i>	39	16	1	56	
		<i>f%</i>	69,6%	28,6%	1,8%	100,0%	
	Contador Público y Auditor	<i>f</i>	45	18	0	63	
		<i>f%</i>	71,4%	28,6%	0,0%	100,0%	
Total		<i>f</i>	124	62	1	187	
		<i>f%</i>	66,3%	33,2%	,5%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

En relación al inventario que indica las maneras de referirse al cambio, según carrera de origen, en las tres carreras se evidencia la misma tendencia a concentrarse entre indicar “*Aparente voluntad al cambio*” (-10 y 10 puntos), “*Moderado apoyo al cambio*” (20 y 30 puntos) y “*Fuerte apoyo al cambio*” (40 y más puntos). Sólo un estudiante, de la carrera Contador Público y Auditor, se posicionó en el rango inferior que revela “*Fuertes resistencias al cambio*” (Tabla 16).

TABLA 16: TABLA DE CONTINGENCIA INVENTARIO SEGÚN CARRERA DE ORIGEN

			Inventario					Total
			-40 y más	-20 y -30	-10 y 10	20 y 30	40 y más	
Carrera	Ingeniería Civil en Informática	<i>f</i>	0	3	11	22	32	68
		<i>f%</i>	0,0%	4,4%	16,2%	32,4%	47,1%	100,0%
	Ingeniería Comercial	<i>f</i>	0	1	10	14	31	56
		<i>f%</i>	0,0%	1,8%	17,9%	25,0%	55,4%	100,0%
	Contador Público y Auditor	<i>f</i>	1	0	11	18	33	63
		<i>f%</i>	1,6%	0,0%	17,5%	28,6%	52,4%	100,0%
Total	<i>f</i>	1	4	32	54	96	187	
	<i>f%</i>	,5%	2,1%	17,1%	28,9%	51,3%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

5.2.4. Resultados según Género

En la dimensión *Cambio*, es posible evidenciar que en el caso de ambos géneros la mayor frecuencia relativa está en el rango entre los 36 y 47 puntos, asociado a mostrar una *“Tendencia ambivalente o indecisa ante un cambio en su vida y/o estudios”*, concentrando al 78,1% de las damas y al 77,2% de los varones (Tabla 17).

Por su parte, en el rango inferior, asociado a *“Presentar actitudes y reacciones muy poco favorables ante el cambio”*, se ubica mayor proporción de varones respecto las damas, concentrando al 14% de los estudiantes del género masculino encuestados, mientras en el caso de las damas sólo el 5,5% de las encuestadas se ubica en este rango (Tabla 17).

En el rango superior (48 – 60 puntos), a partir de cuya interpretación se infiere que los encuestados muestran una *“tendencia a tener actitudes y reacciones muy positivas hacia el cambio”* se ubica el 16,4% de las damas versus el 8,8% en el caso de los varones consultados (Tabla 17).

TABLA 17: TABLA DE CONTINGENCIA DIMENSIÓN CAMBIO SEGÚN GÉNERO

			Cambio			Total
			Menos de 36	36 - 47	48 - 60	
Género	Femenino	F	4	57	12	73
		f%	5,5%	78,1%	16,4%	100,0%
	Masculino	F	16	88	10	114
		f%	14,0%	77,2%	8,8%	100,0%
Total		F	20	145	22	187
		f%	10,7%	77,5%	11,8%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

En relación a la dimensión *Resistencia* al cambio sólo un varón de ubica en el rango donde se muestra una *“tendencia a oponerse y resistir francamente el cambio”* (52 – 65 puntos), mientras en el rango asociado a *“mostrar actitudes y reacciones ambivalentes hacia los cambios”* (39 – 51 puntos) se ubica el 23,3% de las damas y el 39,5% varones consultados.

Así, la mayor concentración se sitúa, en el caso de damas y varones, en el rango inferior (menos de 39 puntos) relacionado a *“Mostrar actitudes y reacciones de poca resistencia ante los cambios”*, sin embargo, mientras en el caso de las personas del género femenino concentran al 76,7% de las encuestadas, en el caso de las personas encuestadas del género masculino, la proporción alcanza sólo el 59,6% de los encuestados (Tabla 18).

TABLA 18: TABLA DE CONTINGENCIA DIMENSIÓN RESISTENCIA SEGÚN GÉNERO

			Resistencia			Total
			Menos de 39	39 - 51	52 - 65	
Género	Femenino	F	56	17	0	73
		f%	76,7%	23,3%	0,0%	100,0%
	Masculino	F	68	45	1	114
		f%	59,6%	39,5%	0,9%	100,0%
Total		F	124	62	1	187
		f%	66,3%	33,2%	0,5%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Respecto el segundo instrumento utilizado la tendencia es la misma independiente del género de los encuestados. La mayor proporción de encuestados se ubica en los dos rangos superiores, que indican “*Apoyo moderado al cambio*”(20 y 30 puntos) y “*Fuerte apoyo al cambio*” (40 y más puntos), alcanzando en conjunto el 82,1% de los encuestados en caso de las damas y el 78.9% en caso de los varones (Tabla 19).

En contraste, los dos rangos inferiores concentran al 1,4% y 3,5% en el caso de las damas y varones respectivamente (Tabla 19).

TABLA 19: TABLA DE CONTINGENCIA INVENTARIO SEGÚN GÉNERO

			Inventario					Total
			-40 y más	-20 y -30	-10 y 10	20 y 30	40 y más	
Género	Femenino	<i>f</i>	0	1	12	25	35	73
		<i>f%</i>	0,0%	1,4%	16,4%	34,2%	47,9%	100,0%
	Masculino	<i>f</i>	1	3	20	29	61	114
		<i>f%</i>	0,9%	2,6%	17,5%	25,4%	53,5%	100,0%
Total		<i>f</i>	1	4	32	54	96	187
		<i>f%</i>	0,5%	2,1%	17,1%	28,9%	51,3%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

5.2.8. Resultados según Nivel o Año Cursado

En la Tabla 20 se exhiben los resultados según nivel cursado por los estudiantes encuestados en la dimensión *Cambio*, donde destaca que proporcionalmente en quinto año es menor la fracción de estudiantes con “*tendencia a tener actitudes y reacciones positivas hacia el cambio*” que los estudiantes que está cursando cuarto año. Así también, en quinto año se observa la proporción de estudiantes más alta en el rango inferior asociado a “*Mostrar una tendencia a tener actitudes y reacciones muy poco favorable ante el cambio*”.

TABLA 20: TABLA DE CONTINGENCIA DIMENSIÓN CAMBIO SEGÚN NIVEL

			Cambio			Total
			Menos de 36	36 – 47	48 – 60	
Nivel	Tercer Año	<i>f</i>	3	32	5	40
		<i>f%</i>	7,5%	80,0%	12,5%	100,0%
	Cuarto Año	<i>f</i>	8	69	12	89
		<i>f%</i>	9,0%	77,5%	13,5%	100,0%
	Quinto Año	<i>f</i>	9	44	5	58
		<i>f%</i>	15,5%	75,9%	8,6%	100,0%
Total		<i>f</i>	20	145	22	187
		<i>f%</i>	10,7%	77,5%	11,8%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, en relación a la dimensión *Resistencia* la tendencia es la misma independiente del nivel en que se encuentren los estudiantes, concentrándose mayoritariamente en el rango “menos de 39 puntos” y alrededor del 30% de los encuestados en el rango entre 39 y 51 puntos, asociado a una presentar “*Tendencia ambivalente frente al cambio*”. Sólo un estudiante de cuarto año muestra “*tendencia a oponerse al cambio*”, siendo el único que se ubica entre los 52 y 65 puntos (Tabla 21).

TABLA 21: TABLA DE CONTINGENCIA DIMENSIÓN RESISTENCIA SEGÚN NIVEL

			Resistencia			Total	
			Menos de 39	39 – 51	52 - 65		
Nivel	Tercer Año	<i>f</i>	29	11	0	40	
		<i>f</i> %	72,5%	27,5%	0,0%	100,0%	
	Cuarto Año	<i>f</i>	59	29	1	89	
		<i>f</i> %	66,3%	32,6%	1,1%	100,0%	
	Quinto Año	<i>f</i>	36	22	0	58	
		<i>f</i> %	62,1%	37,9%	0,0%	100,0%	
Total			<i>f</i>	124	62	1	187
			<i>f</i> %	66,3%	33,2%	0,5%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la Tabla 22 presenta la frecuencia absoluta y relativa en el inventario según el nivel que cursan los estudiantes, donde es posible observar que proporcionalmente en tercer año es mayor la tendencia a “Apoyar fuertemente el cambio” versus mostrar un “Apoyo moderado al cambio”, mientras en quinto año, aumenta proporcionalmente la cantidad de personas que tiende a “Apoyar moderadamente el cambio”(20 y 30 puntos) versus quienes lo “Apoyan fuertemente” (40 y más puntos).

TABLA 22: TABLA DE CONTINGENCIA INVENTARIO SEGÚN NIVEL

			Inventario					Total
			-40 y más	-20 y -30	-10 y 10	20 y 30	40 y más	
Nivel	Tercer Año	<i>f</i>	0	1	7	7	25	40
		<i>f%</i>	0,0%	2,5%	17,5%	17,5%	62,5%	100,0%
	Cuarto Año	<i>f</i>	1	1	15	27	45	89
		<i>f%</i>	1,1%	1,1%	16,9%	30,3%	50,6%	100,0%
	Quinto Año	<i>f</i>	0	2	10	20	26	58
		<i>f%</i>	0,0%	3,4%	17,2%	34,5%	44,8%	100,0%
Total		<i>f</i>	1	4	32	54	96	187
		<i>f%</i>	0,5%	2,1%	17,1%	28,9%	51,3%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VI: “CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS”

6.1. Conclusiones

El objetivo principal de esta investigación fue estudiar la disposición frente al cambio de los alumnos de último años de estudio de la Universidad del Bío-Bío, Chillán, en las carreras de la Facultad de Ciencias Empresariales y se ha considerado que una de las razones importantes para ingresar al mercado laboral es conocer la actitud y postura del estudiante frente a este cambio, ¿estarán preparados para enfrentar este nuevo cambio? ¿Cuál es mi actitud frente a esto? ¿Tengo alguna resistencia ante este nuevo cambio?.

Es importante tanto para el alumno y la Universidad conocer y comprender la disposición de sus alumnos frente a esto, y que es el resultado de un aspecto principal: la determinación de las actitudes o reacciones que pueden adoptar el alumno al verse expuestas a diversas situaciones, siendo así para estos casos evaluar diferentes situaciones y preguntas del cambio tanto a nivel personal e institucional (a nivel de estudio).

Sabemos que para el alumno este desafío es crucial porque va a dar paso a trabajar en la organización de hoy en día y en un mercado que genera rápidamente cambios el cual debe estar preparado para adaptarse. Para lograr esta información aplicamos dos instrumentos que fueron unidos en un cuestionario donde se evaluó, la actitud frente al cambio y la resistencia frente al cambio.

Podemos observar y concluir con la aplicación de estos instrumentos que:

1. Respecto a la actitud frente al cambio, se observa al universitario en un 77,5%, en su gran mayoría una buena disposición frente al cambio, esto es favorable, se puede apreciar las reacciones que provoca el verse en situaciones de cambio tanto a nivel personal como también a nivel de estudio.
2. Los resultados de la investigación nos muestran una tendencia **ambivalente o indecisa** ante el cambio en su vida y en su trabajo. Tal vez apoya algunos

cambios o algunas partes del proceso de cambio, pero no hay una resistencia real al cambio.

3. En relación a los resultados de la resistencia al cambio existe un total de 66,3% que muestran actitudes y reacciones de poca resistencia ante los cambios y es potencial candidato a apoyarlos, así como un total de 33,2% que tienen reacciones ambivalentes hacia los cambios, existiendo un total de 99,5% de una resistencia casi nula.
4. La mayor cantidad de personas encuestadas se concentran en los hombres siendo un total de las tres carreras de 114,6% (la mayoría de la carrera de Ingeniería Civil Informática) de los cuales un 77,2% están dispuestos a participar en los cambios que le presenta la vida en general, porque entienden que si no lo hacen no logran un desarrollo personal, para lograr sus objetivos que se han de planteado para la vida.
5. Según la carrera de origen de los estudiantes. Destaca que un 17,9% (10 estudiantes) y 15,9% (10 estudiantes) de los encuestados en la carrera Ingeniería Comercial y, Contador Público y Auditor respectivamente, presentan una *“Tendencia a tener actitudes y reacciones muy positivas hacia el cambio”*, sin embargo, en la carrera Ingeniería Civil en Informática sólo el 2,9% (2 estudiantes) se ubica en este rango.
6. A su vez, el 17,6% de los estudiantes de la carrera Ingeniería Civil en Informática y el 10,7% de los estudiantes de Ingeniería Comercial presentan una *“Tendencia a tener actitudes y reacciones muy poco favorables ante el cambio”* (menos de 36 puntos). Destaca que sólo el 3,2% de los estudiantes pertenecientes a la carrera Contador Público y Auditor se ubica en este rango (Tabla 14).

7. La mayoría que participa en el cuestionario esta aplicado a los cursos de nivel tercero, cuarto y quinto año, lo cual nos indica que es un buen dato para concluir que estos alumnos están preparados para apoyar, contribuir, participar en las decisiones y planificación de los cambios tanto en su vida como en sus estudios, es decir, si tienen claro esto, pueden lograrlo y aplicarlo a su vida laboral.
8. Podemos visualizar que las mujeres son más temerosas que los hombres para lograr un cambio, pudiendo observar que son más dadas a solicitar apoyo y opinión antes de generar cambios, muestran actitudes y reacciones **ambivalentes** hacia los cambios. Tal vez tienden a apoyar algunos y a resistirse a otros.
9. Los estudiantes tienen claro de quienes deben propiciar los cambios y que estos deben poseer conocimientos y habilidades para manejar con eficacia los procesos de cambio, pueden apoyar y comprometerse, pero saben que los líderes deben tener las capacidades y el conocimiento para dominar dichas situaciones.
10. Otro punto a observar, que al aplicar los dos instrumentos “Mi actitud hacia el cambio” y el “inventario RTC” coinciden y se confirma que la mayoría de los encuestados tienen una buena disposición al cambio y que los cambios no representan una modificación brusca en la vida o una dificultad sino que al contrario para ellos son importantes y que a la larga traen satisfacción, necesidad continua de adaptación, aprendizaje y un crecimiento personal para sus vidas. Según Elías (2009) concluye que cuando los empleados poseen una fuerte y positiva actitud hacia el cambio, es probable que se comporte de manera persistente, de tal forma que así apoyen y faciliten la iniciativa de cambio que se están aplicando. Pero si por el contrario, los empleados poseen una fuerte actitud negativa hacia el cambio, son más propensos a presentar

resistencia, a evidenciar conductas de desprecio, frustración y hasta de sabotear la iniciativa de cambio.

11. Por otro lado, al aplicar el segundo cuestionario, la mayoría seleccionó la palabra adaptación, oportunidad y aprendizaje, requerimientos esenciales para los tiempos de hoy y que se les exige al profesional poseer la capacidad de aprendizaje así como también la adaptación, innovación, emprendimiento, trabajo en equipo y otras habilidades que son potenciadas en los años de estudios que dura la carrera, lo cual significa que dentro de las mallas curriculares de estudio de la Universidad del Bío-Bío están enfocadas en esta formación del estudiante y prepararlo para responder a los requerimientos de los diferentes niveles de la organización, como lo plantea Hersey (1998) que necesitamos no solamente habilidades de tipo técnicas sino además habilidades sociales para resolver los diferentes problemas a nivel organizacional, la mayor parte de nuestros problemas se encuentran a nivel de las personas y no a nivel de las cosas materiales.

Con esta investigación se logró explicar y aplicar el concepto de cambio, efectivamente, la comprensión que surge desde la teoría y la práctica, nos indica que cambio y resistencia son dimensiones de un mismo proceso, el cual está presente en todas las organizaciones y que es estudiado por el desarrollo organizacional el cual busca como fin el aumento de la eficiencia tanto individual como organizacional apuntando a los procesos humanos y sociales de la empresa (French y Bell, 1996).

Estos resultados que hemos obtenidos con los instrumentos, nos entrega una grata sorpresa, debido a que en su mayoría de los estudiantes que están muy pronto a culminar sus estudios de pregrado, están dispuestos a enfrentarse a los cambios, posiblemente con un poco de temor al aceptarlo, pero no con un rechazo absoluto, esto implica también lo rápido que han cambiado los tiempos, la tecnología y que están mucho más informados, no temen a cambiar de un día a otro, saben que tienen más oportunidades, esto nos indica que la Universidad puede lograr generar

un ambiente mucho más competitivo que los acerque al mundo real del mercado del trabajo y entregar profesionales con un sello propio, capaces de generar cambios rotundos en nuestra sociedad, ya que las personas son los más importante para el cumplimiento de los objetivos tanto personales como el de las organizaciones a los cuales van a ir a demostrar lo aprendido.

6.2. Sugerencias

Ya analizados los resultados que nos fueron entregados por los instrumentos aplicados, podemos sugerir lo siguiente:

1. Dado a que se pudo observar que no hay una mala actitud frente a la disposición al cambio, podemos sugerir que la Universidad, realice estudios para observar a los alumnos y adecuarse a sus requerimientos, para entregar profesionales íntegros que sean capaces de adaptarse a los cambios diarios y que generen en ellos competencias para mejorar la comunicación, promover instancias para que estén más abiertos al mundo laboral: impartiendo talleres para que se conozcan a ellos mismos, fuera de la teoría, práctica continua desde los primeros años de estudio, sobre todo en las facultad de Ciencias Empresariales.

2. De acuerdo al instrumento fue gratamente contestado por los alumnos solicitados, logrando obtener información confiable y precisa para determinar y analizar los resultados. Se recomienda que sea explicado a los estudiantes antes de ser aplicado con la finalidad de concientizar sobre el tema.

3. Estudiar la forma de simplificar el instrumento de medida aplicado, ya que el primer cuestionario fue extenso provocando de algunos alumnos el rechazo inmediato, debido básicamente al tiempo que deben destinar a contestarlo.

4. Si bien, dentro de estas tres carreras su mayor campo ocupacional es desempeñarse en empresas privadas, públicas, consultorías, asesorías, etc. Se espera que todos los alumnos manejen estos conceptos básicos acerca de lo que es

una organización y que pueden enfrentar la pregunta acerca de “que hacer” en los casos que una organización presenta problemas.

5. Se pudo detectar que los estudiantes están muy interiorizados en la información de su Universidad y por esta misma situación algunas veces se desmotivan especialmente con situaciones que les suele generar conflicto, como por ejemplo: que la persona que les está enseñando aún no posee la experiencia necesaria para presentarse frente a ellos, por lo tanto se recomienda evaluar y contar con más personal calificado y con experiencia tanto en el área pública o privada y fuera de la Universidad, que entregue información actualizada y que cuente con experiencia en el manejo de estudiantes y en el mundo laboral, y así poder entregar una experiencia real de lo que pasa una vez que dejan la Universidad.

6. Muchos de los estudiantes sienten que una vez que terminen sus carreras se les hará muy fácil entrar en el mundo laboral y el título, no es el pase rápido para conseguir el ansiado trabajo, por lo tanto es necesario que la Universidad pueda hacerles ver la necesidad de crear una red de contactos antes de terminado este proceso. Por lo tanto es necesario no generar falsas expectativas, si no que entregar un desarrollo personal, generando personas competentes que sean capaces de enfrentar el mundo del trabajo en forma responsable, no tan solo con la parte teórica, que muchas veces no está entregada de forma correcta, sino que también como agentes sociales, de cambio que sean capaces de generar investigaciones para el desarrollo de la sociedad y donde se note que son factores de cambio especialmente en la región que se encuentra esta casa de estudios.

7. El problema real es que vivimos en una sociedad que genera cambios en nuestro entorno a diario, sobretodo en el mercado del trabajo que debe estar permanente cambio para poder sobrevivir en esta vorágine, por lo tanto es necesario que la enseñanza universitaria se adecue a estas demandas, adaptando los planes de estudio, la estructura tecnológica, los métodos de enseñanza. Frente a todo esto pudimos apreciar que los planes de estudio no han tenido grandes cambios a lo largo

de 10 años, la red de biblioteca no actualiza periódicamente sus libros y publicaciones, desde este punto la universidad ha ido superando barreras de cambio pero no al tiempo que la sociedad lo está pidiendo y los alumnos no pueden insertarse en el mundo laboral solo con conocimiento.

	motivaciones de quienes promueven cambios.					
09	Contribuyo y participo activamente en la decisión, planificación y aplicación de cambios y transformaciones en mis estudios	1	2	3	4	5
10	Desconfío de la capacidad de quienes promueven cambios	1	2	3	4	5
11	Los cambios en mis estudios han sido decididos por otros quienes los han impuesto sobre mí	1	2	3	4	5
12	Cuando enfrento cambios en mi vida me siento con poco poder para influir en las transformaciones	1	2	3	4	5
13	El cambio no representa una modificación brusca en mis patrones de vida	1	2	3	4	5
14	Me entusiasmo cuando otros respaldan y apoyan un proceso de cambio	1	2	3	4	5
15	Los cambios son importantes y a la larga traen más satisfacción y recompensas que dificultades y costos	1	2	3	4	5
16	El proceso de cambio es interactivo y recíproco por ello puedo tener influencia sobre quienes influyen sobre mí	1	2	3	4	5
17	En la actualidad, un cambio en mi modo de vida complicaría las cosas	1	2	3	4	5
18	Los líderes o las figuras de autoridad reconocida son los que deben propiciar los cambios. Si ellos se oponen o critican el cambio, es porque no les es conveniente	1	2	3	4	5
19	La adopción y la aplicación de cambios tiende a producir dificultades y fracasos en la vida y en los estudios	1	2	3	4	5
20	El cambio no representa una modificación brusca en mis patrones de estudio	1	2	3	4	5
21	Para participar con entusiasmo y compromiso en un proceso de cambio hay que estar actualizado en conocimientos, destrezas y experiencias	1	2	3	4	5
22	Compruebo objetivamente que los cambios están teniendo éxito,	1	2	3	4	5

	verificando que estén de acuerdo a lo esperado					
23	En la actualidad, un cambio en mis estudios complicaría las cosas	1	2	3	4	5
24	Apoyo el cambio en mi entorno, si estoy en posición de liderazgo	1	2	3	4	5
25	Los cambios en mi vida han sido decididos por otros, quienes los han impuesto sobre mí	1	2	3	4	5

ANEXO N°2

CUESTIONARIO: Inventario RTC

INSTRUCCIONES

A continuación Ud. encontrará un listado de 30 palabras que ilustran las posibles maneras de referirse al cambio. Por favor, circule las palabras que Ud. asocia más frecuentemente con cambio.

ACCIÓN	EXCITACIÓN	RENACER
ADAPTACIÓN	INQUIETUD	REEMPLAZAR
AMBIGÜEDAD	INCERTIDUMBRE	REVISIÓN
ANSIEDAD	MEJOR	STRESS
APRENDIZAJE	MEJORAMIENTO	SUERTE
CRECIMIENTO	MODIFICACIÓN	TEMOR
DETERIORO	MUERTE	TRANSICIÓN
DESAFIANTE	NUEVO	TRASPASO
DIFERENTE	OPORTUNIDAD	TRASTORNO
DIVERTIDO	PERTURBACIÓN	VARIADO

BIBLIOGRAFIA

- ANGUITA, J. (1994). Inventario RTC. *Anguita & Asociados Consultores S.A.* Santiago. Chile.
- BERNAL, C. (2000). *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. Santa Fe de Bogotá: Pearson Educación.
- BECKHARD, R. (1969). *Organization Development: Strategies and models* (1^{ra} edición). Addison-Wesley Iberoamericana.
- BECKHARD, R y HARRIS, R. (1988). *Transiciones Organizacionales, Administración del Cambio*(2^{da} edición). Addison-Wesley Iberoamericana.
- BELL, R. y BUNHAM, J. (1996). *Administración, Productividad y Cambio*(1^{ra} edición). Editorial Continental.
- BLAKE R., MOUTON J. y McCANSE A. (1989). *La Estrategia para el Cambio Organizacional*(1^{ra} edición). Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
- BENNIS, WARREN G. (1969). *Desarrollo Organizacional su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. Fondo Educativo Interamericano 1973.
- BEER, M. (1980). *Organization change and Development: A Systems view*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- BECKHARD, R., Y PRITCHARD, W. (1993). *Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total*. Ediciones Norma. P. 14.
- CANCINO, P., CORTES, P., ITURRIAGA A. (2003). *Disposición de los trabajadores para enfrentar el cambio en una empresa distribuidora*.

Seminario de Ingeniero de Ejecución en Administración de Empresas.
Chillán, Universidad del Bío-Bío, Facultad de Ciencias Empresariales. Pág.
42

- CHIAVENATO, I. (1996). *Administración de Recursos Humanos*(2^{da} edición). Editorial McGraw-Hill.
- CHIAVENATO IDALBERTO, *Introducción a la teoría general de la administración.* p. 587.
- CHESTER I. BARNARD. (1938). *The functions of the Executive,* Cambridge.
- DAVIS, KEITH y JOHN NEWSTROM. (2003). *El Comportamiento Humano en el Trabajo.* (2^a edición). Editorial McGraw-Hill.
- ELIZUR, D. YGUTTMAN, L. (1976). *The structure of attitudes toward work and technological change within an organization.* Administrative Science Quarterly.
- ELÍAS, S. (2009). *Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes toward organizational Change.* Journal of Management 35(1):37-55.
- FRENCH, W., BELL, J. y CECIL H. (1979). *Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional* (1^{ra} edición). Editorial Diana S.A.
- FRENCH W., BELL, J. y CECIL, H. (1996). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización* (1^{ra} edición). Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

- FURNHAM ADRIÁN. *Psicología Organizacional: El Comportamiento del individuo en las organizaciones*. Universidad Iberoamericana, 2001.
- GUIZAR, R. 1998. *Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones*. Ediciones McGraw-Hill. 286 pp.
- GARCÍA Y DOLAN (1997). *La dirección por valores* (1° edición). Editorial McGraw-Hill. Madrid.
- GARCÍA, J., ROBAINA, D., PÉREZ, M. & RODRÍGUEZ, E. (2005). *Procedimiento de diagnóstico para gestionar integralmente el cambio organizacional*. Folletos Gerenciales, 1(9), 4-9.
- MARÍN, LUCAS Y GARCÍA, PABLO (2002). *Sociología de las organizaciones*. McGraw-Hill. España. 443 pp.
- GOODMAN, M. (1972). *El Individuo y la Cultura, Conformismo versus Evolución*(1edición). Editorial Pax-México.
- GOLEMAN, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Barcelona:Kairós
- GOLEMAN, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Nueva York: Bantam Books. (Trad. Cast. Kairós, 1996).
- HELLER, R. (1998). *El arte de gestionar los cambios*(1° edición). Editorial Grijalbo Mondadori.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K., Y JOHNSON, D. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional*. Ediciones Prentice Hall.

- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2010). *Metodología de la Investigación*(5ta ed.). México: McGraw-Hill.
- HUNT, J. (1993). *La Dirección de Personal en la Empresa, Guía sobre el Comportamiento en las Organizaciones* (1° edición). Editorial McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.
- INSKO, CHESTER, A. AND SCHOPLER, JOHN (1965).*Experimental social psychology*. Published by Academic Press.
- LAWRENCE, P. y LORSCH, J. (1973). *Desarrollo Organizacional*(1° edición). Editorial Fondo educativo interamericano S.A.
- LOZADA, J., & FERNÁNDEZ, N. (1999). *Mi actitud Frente al Cambio*. Universidad Diego Portales. Santiago. Chile.
- LIPPIT, ET. AL. (1970). *La Dinámica del Cambio Planificado*. Buenos Aires: Amorrortu.
- LEWIN, KURT (1951).*Field theory in social science*.N. Y.: Harper&Row.
- MARÍN, H. (2004). *La gerencia del cambio en contextos de globalización*. Revista de Ciencias Sociales, 10(1), 9 – 27.
- ROBBINS, S. (2003). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- ROBBINS, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*(8^{va} edición). Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

- SCHIEN, E. (1997). *Psicología de la Organización* (3edición). Editorial Prentice Hall.
- SCHIEN, E. (1994). *Psicología de la Organización* (3° edición). Editorial Prentice Hall.
- SENGE, P. (1999). *La Quinta Disciplina* (Octava Edición). España, Editorial Granica.
- SWIERINGA, J., Y WIERDSMA, A. (1995). *La Organización que Aprende*. Ediciones Addison-Wesley Iberoamericana.
- SCHEIN, E (1988). *La Cultura Empresarial Y El Liderazgo*. Barcelona, Edición. Plaza & Janes.
- SALAZAR, C., CHIANG, M. Y NÚÑEZ, A. (2007). *Creencias organizacionales. desarrollo y validación de un instrumento*. ICADE. *Revista cuatrimestral de las facultades de derecho y ciencias económicas y empresariales*, nº 72.
- THOMAS G. CUMMINGS, CHRISTOPHER G. WORLEY. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio* (8va edición). Cengage Learning Latin America.
- WENDELL L- FRENCH. *Desarrollo Organizacional*. Aportaciones de las Ciencias de la conducta para el mejoramiento de la Organización. Pág. 27.

REFERENCIAS EN REVISTAS, DOCUMENTOS E INTERNET, OTROS.

- ASTUDILLO-GARCÍA CLAUDIA, ROJAS-RUSSELL MARIO. (2006). *Sistema de Información Científica Autoeficacia y disposición al cambio para la realización de actividad física en estudiantes universitarios Acta Colombiana de Psicología*. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Vol. 9, núm. 1, mayo, 2006, pp. 41-49, Universidad Católica de Colombia. Recuperado el 28 de julio de 2014. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/798/79890104.pdf>
- ALVAREZ ADOLFO. (2008). *Dirección de Valores*. Recuperado el 29 de septiembre del 2014. Disponible en http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/direccion_por_valores.pdf
- ACEVEDO JACQUELINE. (2009). *Creencias Organizacionales*. Recuperado el 12 de agosto 2014. Disponible en http://cybertesis.ubiobio.cl/tesis/2009/acevedo_j/doc/acevedo_j.pdf.
- BAEZA PALAVECINO ANGELICA. (2014). *Educación Superior en Chile*. Recuperado el 26 de septiembre. Disponible en: <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2014/09/680-595105-9-informe-ocde-chile-se-ubica-entre-los-paises-con-la-educacion-superior-mas.shtml>
- BURKE WARNER. (2012). *El Desarrollo Organizacional como proceso de cambio*. Punto de vista normativo. Addison Wesley. Iberoamericana. Adaptado por el equipo de Gestión Escolar de Fundación Chile. Recuperado el 27 de julio de 2014. Disponible en: http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CP0001_File_DO%20Como%20proceso%20de%20cambio.pdf

- BELDA, J. (2006). *Concepto de cambio organizacional*. Recuperado el 26 de septiembre de 2014. Disponible en: [//http://www.gestionhumana.com/gh4/ArticulosPorSubtema.asp?IdSubtema=235&CodSeccionBancoConocimiento](http://www.gestionhumana.com/gh4/ArticulosPorSubtema.asp?IdSubtema=235&CodSeccionBancoConocimiento)
- BRUNNER, JOSÉ JOAQUÍN. (1991). *Informe sobre la educación superior en Chile, Santiago de Chile 1986 y en La educación Superior en Chile: 1960-1990*. Recuperado el 27 de octubre. Disponible en http://200.6.99.248/~bru487cl/files/Cambio_SES.pdf
- CUADRADO DAVID. (2010). *5 Etapas del cambio según Elisabeth Kübler-Ross*. Capital Humano, nº 241, Pág. 54. Recuperado el 29 de julio 2014. Disponible en http://www.factorhumana.org/attachments_secure/article/420/c303_cincoetapas.pdf
- CONTRERAS EUSEBIO. (1998). *Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos: Visión Retrospectiva*. Recuperado el 01 de julio. Disponible en <http://www.ciad.mx/archivos/desarrollo/publicaciones/Tesis%20asesoradas/Licenciatura/21.pdf>
- DIRECCION DE SERVICIO DE INFORMACION Y BIBLIOTECAS (SISIB) (2014). *Información de Universidades en Chile*. Recuperado el 26 de septiembre. Disponible en <http://www.uchile.cl/>
- DOCUMENTO DE CATEDRA TPM. (2007). *Cultura Organizacional*. Recuperado el 19 de julio 2014. Disponible en <http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>
- ELAINE RABELO ELAINE, GARCIA MARÍA, DAS GRAÇAS MARIA. (2004). *Validación De Una Escala De Actitudes Ante El Cambio Organizacional*, Revista, Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones 2004.

Recuperado el 26 de julio 2014. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317996002>.

- DEL PINO, AGUILAR FERNANDEZ. (2013). *Inteligencia Emocional como herramienta de la Gestión educativa*. Recuperado el 28 de Septiembre. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v29n50/v29n50a03.pdf>
- FLOWERS RONNIE. (2011). *Desarrollo Organizacional*. Recuperado el 27 julio 2014. Disponible en <http://www.slideshare.net/7ronnie7/desarrollo-organizacional-8943495>.
- GARCÍA, J., ROBAINA, D., PÉREZ, M. & RODRÍGUEZ, E. (2005). *Procedimiento de diagnóstico para gestionar integralmente el cambio organizacional*. Folletos Gerenciales, 1(9), 4-9. Recuperado el 05 de noviembre. Disponible en www.scielo.org.co/scielo.php?
- GARCIA MONICA, ROJAS MARIA. (2011). *Cambio Organizacional*. Recuperado el 8 de octubre de 2014. Disponible en: http://www.usta.edu.co/otraspaginas/diversitas/doc_pdf/diversitas_11/vol.7no.1/articulo_8.pdf.
- GODOY YUZMARI. (2009). *Origen y Evolución del Desarrollo organizacional*. Recuperado el 01 de julio. Disponible en <http://aspectosrelevantesdeldo.blogspot.com/>
- LOZANO OLGA. (2001). *Resistencia al Cambio*. Recuperado el 28 de septiembre. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/recaem.htm>
- MARÍN, H. (2004). *La gerencia del cambio en contextos de globalización*. [en línea]. Revista de Ciencias Sociales, 10(1), 9 – 27. Recuperado el 15 de

septiembre de 2014, Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28010102>

- MANUAL DE LECTURA CAMBIO ORGANIZACIONAL. Consultado el 26 de septiembre de 2014. Disponible en: http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/unida/RH/CO/COS13/CO13_Lectura.pdf
- MINISTERIO DE EDUCACION. (2014). *Ley N° 20.370*. Ley General de Educación (2009). Recuperado el 27 de octubre. Disponible en <http://www.mineduc.cl/>
- MINISTERIO DE EDUCACION (2014). *Ley 20.129*, publicada el 17 de noviembre de 2006. Recuperado el 27 de octubre. Disponible en <http://www.mineduc.cl/>
- MIKULIC ISABEL, MELINA CLAUDIA, LIVIA GABRIELA. (2013). *Inteligencia Emocional*. Recuperado el 26 de septiembre. Disponible en <http://www.scielo.org.ar/pdf/anuinv/v17/v17a61.pdf>
- MORA FERNANDO, GONZALEZ DAVID (1999). *Inteligencia Emocional*. Recuperado el 28 de septiembre. Disponible en: http://www.aacounselors.org.ar/adjuntos/Biblioteca%20AAC/Daniel_Goleman%20%20La%20inteligencia%20Emocional%20en%20la%20Practica.pdf.
- NEGRETE CLAUDIA. (2012). *Gestión del cambio organizacional*.(2012). Recuperado el 01 de octubre 2014. Disponible en: http://www.eumed.net/ce/2012/cnj.pdf/1300/1/Poblete2006Las_SEIEM_83.pdf
- OLIVAS JOAQUIN. (2013) *Efectividad Personal*. Recuperado el 26 de septiembre de 2014. Disponible en <http://enfocatuvida.com/estrategias-para-salir-de-tu-zona-de-confort/>.

- PALMEROS GUADALUPE, PEREZ JUDITH, COETO IRMA. (2012). *Análisis Organizacional del Desarrollo, organización en una Universidad pública*. Recuperado el 29 de septiembre. Disponible en: http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_13/009_6.pdf
- PINTO MARIO. (2012). *Desarrollo organizacional de Mario Pinto Cristiani*. Red tercer milenio. Recuperado el 01 de julio. Disponible en http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/economico_administrativo/Desarrollo_organizacional.pdf
- PEREZ JESUS, NOGAREDA CLOTILDE. (1999). *Actitudes frente al cambio en trabajadores de edad avanzada*. Ministerio de trabajo y asuntos sociales España. Recuperado el 28 de mayo 2014. Disponible el http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_416.pdf
- PLAN NACIONAL DE PARTICIPACIÓN. (2014). *Reforma educacional*. Ministerio de Educación Nicolás Eyzaguirre Guzmán Ministro de Educación, página 4. Recuperado el 26 de septiembre. Disponible en http://reformaeducacional.gob.cl/participacion/wpcontent/uploads/documento_base_dialogos.pdf
- QUINTANA QUEVEDO Z, MARTÍNEZ APORTELA E, TÁPANES GALVAN W. (2012). *Inteligencia emocional de los directivos de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos*. RevMéd Electrón [Internet]. 2012 May-Jun. Recuperado el 28 de septiembre. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684182420120003000_01

- ROA VÁRELO, A. (2005, JULIO). *Universidad, Mercado Laboral y Competencias: ¿Con qué nos quedamos?* Ponencia presentada en Seminario Internacional sobre “Currículo Universitario Basado en Competencias”, Barranquilla, Colombia. Recuperado el 12 de diciembre, 2006, en http://www.uninorte.edu.co/seminario_cinda/memorias.html
- REINECKE GERHARD. (2013). *Inserción laboral de los jóvenes*. Recuperado el 28 de septiembre. Disponible en <http://biestra2013.bienal.cl/wp-content/uploads/2013/10/Gerhard-Reinecke-Pres-CHI-USACH-Empleo-Juvenil-2013-10-23.pdf>
- RED DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (2013). *Resistencia y Cambio Organizacional*. Región Interamericana. Recuperado el 19 de julio 2014. Disponible en http://scout.org/sites/default/files/library_files/RDIfasciculo07.pdf
- REVISIÓN DE POLÍTICAS NACIONALES DE EDUCACIÓN. (2013). *El Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior en Chile 2013*. Capítulo 1. El contexto Chileno. Recuperado el 29 de octubre. Disponible en <http://www.mineduc.cl>.
- SALAZAR BOTELLO CARLOS, CHIANG VEGA MARGARITA. (2007). *Competencias Y Educación Superior. Un Estudio Empírico, Horizontes Educativos, Vol. 12, núm. 2, 2007, pp. 23-35, Universidad del BíoBío*. Recuperado el 19 de mayo 2014. Disponible el <http://www.redalyc.org/pdf/979/97917592003.pdf>
- SITEGROUND. THE OD INSTITUTE. *Autores que dicen expertos en empresas y DO*. Recuperado el 01 de julio 2014. Disponible en <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do.html>

- SOTO BEATRIZ. (2012). *Resistencia al cambio*. Recuperado el 26 de septiembre. Disponible en <http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/31805/la-resistencia-al-cambio-en-las-empresas/>.
- UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO (2014). *Historia de la Universidad*. Recuperado el 26 de septiembre. Disponible en <http://ubiobio.cl/web/historia.php>.
- VILLAVICENCIO JOSE. (2011). *Valores presentes en la cultura organizacional*. Recuperado el 30 octubre, Disponible en http://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fpostgradougma.jimdo.com%2Fapp%2Fdownload%2F5324357071%2FUGMA%2B6%2BTG%2BDE%2B%2BGERENCIA%2BDE%2BRECURSOS%2BHUMANAS%2B2%2BLic.%2BJos%25C3%25A9%2BF.%2BVillavicencio%2BC.%2B2010.pdf%3Ft%3D1308458976&ei=JP6WVl_zAq_GsQTVwYDwAq&usq=AFQjCNHLLCU9rT47v7nvE46ZZ6i6Lj0m4A&sig2=JKvtirlgQ6438t9pTWxqOA
- WORDPRESS (2014). *Inteligencia Emocional*. Recuperado el 26 de septiembre. Disponible en <http://definicion.de/inteligencia-emocional/>

