



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Desarrollo organizacional y resistencia al cambio en
trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión Pública**

AUTOR:

Br. Hugo Guillermo Ricaldi Mejía

ASESOR:

Dr. Freddy Antonio Ochoa Tataje

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del Talento Humano

PERÚ – 2018

Página del jurado

.....
Dra. Rosalía Zarate Barrial
Presidente

.....
Dra. Yolanda Soria Pérez
Secretario

.....
Dr. Freddy Ochoa Tataje
Vocal

Dedicatoria

Al nuestro creador, quien nos da la fortaleza diaria para continuar adelante; por ello, con toda la humildad de mi corazón dedico mi trabajo a Dios.

A mis padres, por su apoyo en mi formación profesional inculcándome, buenos hábitos y valores.

A mis hijos por ser el motor que me empuja cada día.

Agradecimiento

A mi familia por ser los principales promotores de mis sueños.

A mis maestros y asesor de tesis por su paciencia y motivación y brindarme la oportunidad de su capacidad y conocimiento científico

Declaración de autoría

Yo, Hugo Guillermo Ricaldi Mejía, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Ate; declaro que el trabajo académico titulado “Desarrollo organizacional y resistencia al cambio en trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017”, presentada, en 135 folios para la obtención del grado académico de Magister en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 20 de mayo del 2017

Hugo Guillermo Ricaldi Mejía

DNI: 10170221

Presentación

Señor presidente

Señores miembros del jurado

Presento la Tesis titulada: “Desarrollo organizacional y resistencia al cambio en trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017”, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el grado académico de Magister en Gestión Pública.

Esperando que los aportes del minucioso estudio contribuyan en parte a la solución de la problemática de la gestión de los servicios en especial en los aspectos relacionados con la Desarrollo organizacional y el buen funcionamiento de la parte productiva de las plantas procesadoras de quinua.

La información se ha estructurado en siete capítulos teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido por la universidad. En el primer capítulo se expone la introducción. En el segundo capítulo se presenta el marco metodológico. En el tercer capítulo se muestran los resultados. En el cuarto capítulo abordamos la discusión de los resultados. En el quinto se precisan las conclusiones. En el sexto capítulo se adjuntan las recomendaciones que hemos planteado, luego del análisis de los datos de las variables en estudio. Finalmente, en el séptimo capítulo presentamos las referencias bibliográficas y anexos de la presente investigación.

Índice de contenido

	Página
Páginas preliminares	
Página de jurados	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración jurada	v
Presentación	vi
Índice de contenido	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I Introducción	14
1.1. Antecedentes	17
1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística	24
1.3. Justificación	55
1.4. Realidad Problemática	57
1.5. Hipótesis	59
1.6. Objetivos	60
II. Marco metodológico	62
2.1 Variables	63
2.2 Operacionalización de variables	64
2.3. Metodología	65
2.4. Tipo de estudio	66
2.5. Diseño	66
2.6. Población, muestra y muestreo	67
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	70
2.8 Métodos de Análisis de datos	73
2.9. Aspectos éticos	74
III: Resultados	75
3.1. Análisis descriptivo de las variables	76
3.2. Prueba de hipótesis	84

IV: Discusión	90
V: Conclusiones	95
VI: Recomendaciones	98
VII: Referencias	100
ANEXOS	106
Anexo 1: Matriz de consistencia	106
Anexo 2: Matriz de operacionalización de los instrumentos	108
Anexo 3: Certificados de validez de contenido	110
Anexo 4: Instrumentos de medición	122
Anexo 5: Base de datos	124
Anexo 6: Artículo científico	134
Anexo 7: Declaración jurada de autoría y autorización para la publicación del artículo científico.	144

Índice de tablas

		Página
Tabla 1	Operacionalización de la variable1: Desarrollo organizacional	64
Tabla 2	Operacionalización de la variable 2: Resistencia al Cambio	65
Tabla 3	Población de estudio	67
Tabla 4	Muestra de estudio	69
Tabla 5	Consolidado de la Opinión de Expertos	72
Tabla 6	Niveles del Desarrollo organizacional según trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017	76
Tabla 7	Niveles de Resistencia al cambio de trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017	77
Tabla 8	Distribución de frecuencias entre el Desarrollo organizacional y Resistencia al cambio según trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017	78
Tabla 9	Distribución de frecuencias entre el Desarrollo organizacional y la Percepción de resistencia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017	79
Tabla 10	Distribución de frecuencias entre el Desarrollo organizacional y los Hábitos de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017	81
Tabla 11	Distribución de frecuencias entre el Desarrollo organizacional y Miedo a lo nuevo de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017	82
Tabla 12	Distribución de frecuencias entre el Desarrollo organizacional y Tendencia a conservar la estabilidad de los trabajadores de la UGEL N° 06 de Ate - 2017	83
Tabla 13	Grado de Correlación y nivel de significación entre el Desarrollo organizacional y la Resistencia al cambio según trabajadores	85
Tabla 14	Grado de Correlación y nivel de significación entre el Desarrollo organizacional y la Percepción de resistencia según trabajadores	86
Tabla 15	Grado de Correlación y nivel de significación entre el Desarrollo organizacional y los Hábitos de resistencia de los trabajadores	87

Tabla 16	Grado de Correlación y nivel de significación entre el Desarrollo organizacional y Miedo a lo nuevo de los trabajadores	88
Tabla 17	Grado de Correlación y nivel de significación entre el Desarrollo organizacional y la Tendencia a conservar la estabilidad de los trabajadores	89

Índice de figuras

	Página
Figura 1: Comparación porcentual del Desarrollo organizacional según trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017.	76
Figura 2: Comparación porcentual de Resistencia al cambio de trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017.	77
Figura 3: Niveles entre El Desarrollo organizacional y la Resistencia al cambio de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017.	78
Figura 4: Niveles entre el Desarrollo organizacional y la Percepción de resistencia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017.	80
Figura 5: Niveles entre el Desarrollo organizacional y los Hábitos de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017.	81
Figura 6: Niveles entre el Desarrollo organizacional y Miedo a lo nuevo de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017.	82
Figura 7: Niveles entre el Desarrollo organizacional y Tendencia a conservar la estabilidad de los trabajadores de la UGEL N° 06 de Ate - 2017.	84

Resumen

El estudio denominado “Desarrollo organizacional y resistencia al cambio en trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017”, presento el objetivo de: Determinar la relación entre la Desarrollo organizacional y la Resistencia al Cambio en trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017.

El tipo de investigación utilizado fue el diseño no experimental, la población utilizada fue de 217 trabajadores administrativos de los regímenes laborales, Decreto Legislativo N° 276 y el Decreto Legislativo. N° 1057; teniendo una muestra de 138 trabajadores, no obstante para el presente trabajo de investigación la técnica utilizada fue la encuesta a través de un cuestionario que consta de 24 preguntas por cada variable, dicho instrumento fue validado por el método de criterio de jueces y se determinó su confiabilidad estadística con el coeficiente Alpha de Cronbach, siendo igual a 0.896, con la cual se determina altamente confiable, siendo igual a 0.896 con la cual se determina altamente confiable.

Luego del procesamiento de datos, su análisis e interpretación se arribó a la conclusión que existe relación inversa y significativa entre la Desarrollo organizacional y la Resistencia al Cambio. Lo que se demuestra con el estadístico de Spearman (sig. bilateral = .000 < 0.01; Rho = -0.825**).

Palabras Clave: Desarrollo organizacional - Resistencia al Cambio.

Abstract

The study entitled "Organizational Development and Resistance to Change in Workers of the UGEL 06 of Ate - 2017" presented the objective of: To determine the relationship between Organizational Development and Resistance to Change in workers of the UGEL 06 of Ate - 2017.

The type of research used was non-experimental design, the population used was 217 administrative workers of the labor regimes, Legislative Decree No. 276 and the Legislative Decree. No. 1057; Having a sample of 138 workers, however for the present work of investigation the technique used was the survey through a questionnaire that consists of 24 questions for each variable, that instrument was validated by the criterion method of judges and was determined its Statistical reliability with the Cronbach Alpha coefficient being equal to 0.896 which it is determinen highly reliable

After data processing, its analysis and interpretation came to the conclusion that there is an inverse and significant relationship between Organizational Development and Resistance to Change. This is demonstrated by the Spearman statistic (bilateral = .000 <0.01; Rho = -0.825 **).

Key Words: Organizational Development - Resistance to Change.

I. Introducción

La presente tesis de maestría denominada “Desarrollo organizacional y resistencia al cambio en trabajadores de la UGEL 06 de Ate – 2017, constituye un estudio al desarrollo organizacional de la institución teniendo en cuenta el ámbito laboral de los trabajadores de la mencionada Unidad de Gestión Educativa Local en un sistema de organización y su relación con la resistencia al cambio que manifiestan algunos trabajadores encontrando una serie de justificaciones para no involucrarse en los cambios que se implementan en diversas áreas.

Cabe señalar que en la actualidad en el sector educación se vienen complementando la dinámica del cambio de modernización de gestión del estado, por ello, las organizaciones institucionales orientan su servicio a satisfacer las necesidades del usuario, atender los problemas y acelerar los trámites que muchas veces tardan y no se solucionan, por el contrario se complican y se retrasa la atención al usuario. Implementar cambios en una organización que respondan a los problemas que tiene la institución es pertinente siempre y cuando sea planificado, bien organizado y se logre articular de manera adecuada los elementos del proceso de cambio, cabe resaltar las personas, los recursos materiales las estrategias y el factor externo, que se ha de tener en cuenta al momento de planificar un cambio.

El análisis contextual indica que actualmente las organizaciones del estado vienen implementando una serie de cambios que muestren eficacia y eficiencia en el trabajo organizado, claro que para ello también se implementan programas de capacitación a las personas, ya que son el agente principal, de cambio, mejora, crecimiento y perfeccionamiento; de ésta manera también se genera oportunidades de autorrealización en los trabajadores.

El contexto de la institución donde se ha realizado esta investigación, presenta problemas de resistencia a los cambios frente al proceso de implementación de modificaciones en las diversas áreas de la institución ya que algunos trabajadores no se comprometen con el logro de objetivos que se plasma en el planeamiento del trabajo, el cual se ve reflejado en el cumplimiento de sus funciones y la insatisfacción del usuario.

Con el presente trabajo de investigación, se busca conocer los hábitos, creencias, actitudes, valores de las personas y la adaptación de los nuevos recursos tecnológicos que cada día se implementa en la organización, por lo tanto se logra alcanzar la eficacia de la institución y por ende el bienestar de los trabajadores, del mismo modo se describe cada una de las variables y su relación, considerando el resultado de los instrumentos de recolección de información, siendo el propósito que sea de utilidad para la institución, para la toma de decisiones y mejora del proceso de implementación de cambios haciendo partícipes a todos los trabajadores de la institución.

1.1. Antecedentes

El estudio se realiza bajo el enfoque cuantitativo, por ello se hace necesario citar trabajos anteriores referidos a las variables en análisis, tanto en el nivel internacional como en nacional, para ello se considera importante dado que la base empírica otorga conocimientos sobre aspectos teóricos y metodológicos, por ello se presenta lo siguiente:

Antecedentes internacionales

Rubianes (2015) desarrollo la tesis de maestría denominada *“Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá”*; el objetivo de esta investigación fue encontrar la relación existente entre el cambio organizacional y la actitud hacia el cambio, en los trabajadores de una empresa de Bogotá. Se realizó bajo un estudio de tipo transversal correlacional, mediante la aplicación del instrumento de Medición de cambio (iMc) y la escala de actitudes hacia el cambio (eac). Para ello, se tomó una muestra a 50 funcionarios y se les aplicaron los dos instrumentos. En los resultados se obtienen correlaciones significativas entre la variable de temor del instrumento eac y las variables participación (integración) ($r = -.375$), comunicación ($r = -.518$), trabajo en equipo ($r = -.590$), aceptación ($r = -.369$), conocimiento de la organización ($r = -.497$), cultura de cambio ($r = -.429$), proyección y desarrollo del cambio ($r = -.650$), nivel grupal ($r = -.579$), del instrumento iMc. Por otro lado, se encontró una relación entre la variable cinismo del instrumento eac y las variables adaptabilidad ($r = -.488$), participación (integración) ($r = -.538$), comunicación ($r = -.518$), trabajo en equipo ($r = -.661$), aceptación ($r = -.546$), conocimiento de la organización ($r = -.645$), cultura de cambio ($r = -.398$), gestión del cambio ($r = -.481$), proyección y desarrollo del cambio ($r = -.685$), nivel individual ($r = -.390$), nivel grupal ($r = -.667$), nivel organizacional ($r = -.599$) del iMc. Se concluye que los empleados de la organización manifestaron una actitud de favorabilidad y flexibilidad hacia el cambio.

Escudero (2015) presento la investigación para la Facultad de Humanidades de la Universidad Veracruzana en México la tesis de maestría titulada *“Desarrollo*

organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones”; El objetivo del estudio fue: Determinar la relación entre el Desarrollo Organizacional y la resistencia al cambio como dos factores fuertemente interrelacionados; consecuencia del dinamismo del entorno impuesto principalmente por la competitividad en el que se encuentran las organizaciones actuales. Es una investigación sustantiva, de diseño no experimental correlacional, tuvo como población 190 colaboradores de ello la muestra probabilística fue de 126 participantes. La conclusión indica que el desarrollo organizacional está relacionado de manera inversa con la resistencia al cambio, asimismo se aborda el tema del cambio qué es, como llevarlo a cabo, significado de la resistencia al cambio, indicios de la resistencia al cambio, variables psicológicas de la resistencia al cambio, qué podemos hacer para disminuir esta resistencia al cambio y qué condiciones favorecen al cambio.

Catalán (2016) presento a la Universidad Francisco Landívar de Caracas Venezuela la tesis de maestría titulada *“Factores predominantes de gestión organizacional y la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos de un ingenio azucarero ubicado en la costa sur de Escuintla”*; La presente investigación se realizó con el objetivo de determinar la relación entre los factores predominantes de la gestión institucional y la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos de un ingenio azucarero ubicado en la costa sur de Escuintla, se llevó a cabo con una población conformada por 39 colaboradores que laboran en el periodo de reparación, comprendidos en un rango de edad entre 17 a 65 años, el periodo de laborar en la empresa oscila entre 3 meses a 20 años, 24 hombres y 15 mujeres. Para lograr los objetivos trazados se elaboró y validó el cuestionario de resistencia al cambio laboral que consta de 28 ítems, con una escala tipo Likert, la cual mide los factores de resistencia. El estudio es de tipo descriptivo con diseño cuantitativo, con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, se tabularon los resultados y utilizaron gráficas de barras para presentar los resultados de cada uno de los ítems del cuestionario de resistencia al cambio. Se concluyó que existe relación directa entre los factores de predominantes de la gestión organizacional con la resistencia individual, implementación de nuevas políticas y nuevas funciones.

Barrionuevo (2014), en su tesis de maestría titulada: *“Correlación entre el desarrollo organizacional y las capacidades de competitividad de la empresa Cotalsa”*, sustentada en la Universidad Tecnológica de Antioquia Colombia, cuyo objetivo general fue: Establecer la correlación entre el desarrollo organizacional y las capacidades de competitividad de la Empresa Cotalsa, trabajó con una muestra empírica de 128 comerciantes, con diseño descriptivo correlacional concluyendo en lo siguiente: el éxito de las empresas bien organizadas, están relacionadas con las dimensiones de esfuerzo interno, circunstancias externas, y el desarrollo organizacional por ello se propone estrategias para mejorar la capacidad de gestión de los diferentes departamentos en vía de la competitividad. De acuerdo a lo expresado con el autor que las circunstancias externas influyen en el éxito de las empresas bien organizadas, cabe resaltar que esto suele suceder cuando la organización tiene en cuenta estos factores externos y los cambios que sean implementados estarán en función a los requerimientos por lo tanto entra en juego la competitividad de la organización a través de las diversas áreas diferenciándose quizás de algunas organizaciones que no tienen en cuenta las circunstancias externas.

Gonzales (2011), en su tesis de maestría titulada: *“Manejo del talento humano y Desarrollo organizacional en la compañía industrias Guapan”*, sustentado en la Universidad Técnica del Norte, Ecuador, cuyo objetivo general fue: Establecer el grado de relación entre el Manejo del talento humano y el desarrollo organizacional en la compañía industrias Guapan, trabajó con una muestra empírica de 392, con tipo de investigación descriptiva, correlacional y concluyó lo que existe relación de magnitud fuerte entre la sobrecarga laboral, la mala asignación de funciones y responsabilidades, el reclutamiento y los mecanismos inadecuados de selección de personal, con el desarrollo organizacional de sus factores de complejidad de funciones y programa de entrenamiento como también se relaciona con las capacitaciones en seguridad y salud en el trabajo. Considero necesario señalar que un buen sistema de manejo del talento humano para generar resultados efectivos en una empresa debe estar orientado a potencializar las capacidades del personal para un mejor rendimiento laboral de los trabajadores, es importante el mecanismo de selección de personal que posee una empresa porque a través de ello se puede evaluar si un trabajador califica o no para determinada función y el salario ha de ser

acorde al nivel de complejidad que implica una tarea y es razonable pensar que hay un mejor desarrollo del talento humano cuando el equipo de trabajo percibe un sentido de justicia y sobre todo cuando hay la preocupación por la salud integral de los trabajadores esto a través de la implementación de medidas de prevención de la salud y seguridad laboral.

Arenas (2013), en su tesis de maestría titulada *“La Resistencia al cambio y el aprendizaje organizacional innovador en instituciones educativas”* sustentada en la Universidad de Zulia de Venezuela, trabajo con una muestra de 77 personas, con un diseño descriptivo correlacional, cuyo objetivo general fue la de proponer acciones gerenciales que permitan reducir la resistencia al cambio y aumentar el nivel de aprendizaje organizacional, concluyendo que la resistencia al cambio como un factor social prevalece ya sea como interés individual y grupal, el temor a lo desconocido tiene un papel importante frente a las innovaciones que cuenta la institución y como principales causas se puede considerar: el temor a lo desconocido, el ambiente de desconfianza, la presión de trabajadores, el trabajo no retribuido. De ello se infiere que en desarrollo de una organización tiende acrecentar siempre y cuando exista una comunicación íntegra entre los altos funcionarios y los trabajadores, entender que son importantes, saber escuchar y entender sus necesidades, asimismo explicar que todo cambio ayudara en su formación profesional y desempeño laboral, sin embargo aún existe cierta resistencia en los trabajadores quienes conservan una política tradicional en la que todo cambio es malo y seguir trabajando como se venía haciendo.

Antecedentes Nacionales

Valcarcel y Arriaga (2012), en su tesis de maestría titula: *“Planificación estratégica y desarrollo organizacional de los docentes en la institución educativa primaria secundaria Rosa Agustina Donayre De Morey de Iquitos, 2012”*, sustentada en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, cuyo objetivo general fue: Determinar la relación entre la planificación estratégica y el desarrollo organizacional de la institución educativa primaria secundaria “Rosa Agustina Donayre de Morey” Iquitos 2012, se llevó a cabo con una muestra de 27 personas (05 directivos, 20 docentes y 02 trabajadores administrativos); el estudio es de tipo

descriptivo con un diseño no experimental de carácter transversal – correlacional; referente a sus conclusiones indico que el 100% del personal considera que la planificación estratégica aplicada en sus labores es buena, para su óptimo cumplimiento debe ser tratada en todas sus dimensiones, es decir de una preparación de su participación antes de su aplicación, por otro lado el personal en su mayor proporción considera que el desarrollo organizacional de la institución educativa es buena, toda vez que depende de la planificación estratégica; implica decir cuando la planificación estratégica se cumple en todas sus dimensiones, el desarrollo organizacional será bueno.

Vera, Leo y Dominguez (2015), en su tesis de maestría titulada *“La Responsabilidad social y su relación con el desarrollo organizacional de la entidad financiera confianza, 2015”*, sustentada en la Escuela de Posgrado Neumann Business School, cuyo objetivo general fue: Determinar el nivel de relación entre la responsabilidad social y el desarrollo organizacional de la entidad financiera Confianza, 2015, para efectos del estudio se considero a los 28 trabajadores de dicha entidad, con un tipo de investigación descriptiva y diseño no experimental concluyendo en que la empresa desarrolla diversas actividades de responsabilidad social de forma interna, también desarrolla acciones que benefician a la comunidad, contribuyendo al desarrollo organizacional que aún deben ser fortalecidas, asimismo la empresa elabora y difunde su código de ética, no obstante implementa una línea de carrera, escala salarial y cautelar la salud de sus trabajadores, la continua evaluación del clima laboral y la comunicación oportuna de sus resultados.

Chunga (2014), en su tesis de maestría titulada *“Resistencia al cambio y capacidades gerenciales en directivos y comerciantes del centro comercial de Bellavista”*, sustentada en la Universidad Nacional del Callao, cuyo objetivo general fue: Elaborar un modelo de direccionamiento estratégico que influya en las capacidades gerenciales de los directivos y comerciantes del Centro Comercial Bellavista de la Región Callao, con una población de 268 personas, entre ellos 1 presidente, 1 vicepresidente, 1 gerente general, 1 secretaria de asistencia social, 1 secretaria de economía, 1 secretaria de tesorería y 262 comerciantes (socios), con un tipo de investigación descriptivo correlacional, por lo que se concluyó que el

direccionamiento estratégico y las capacidades gerenciales estén relacionados entre sí y de forma positiva, por ello la gerencia debe capacitar a los directivos y comerciantes (socios) para incrementar el grado de competitividad, para aceptar el cambio y adaptarse a las exigencias que obliga la globalización, también se debe implementar estrategias corporativas para acrecentar la competitividad del centro de abastos, asimismo los comerciantes deben tener todo el deseo y compromiso de servir al cliente.

Rodríguez (2015), en su tesis de grado titulada *“Influencia del desarrollo organizacional en la gestión del capital intelectual humano administrativo de la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional de Trujillo”*, sustentada en la Universidad Nacional de Trujillo, cuyo objetivo general es Determinar si el desarrollo organizacional influye en la gestión del capital intelectual humano administrativo de la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional de Trujillo; se trabajó con una muestra de 16 trabajadores administrativos nombrados y 4 trabajadores administrativos CAS, con un diseño de investigación descriptivo transversal, por lo que se concluyó en que el 35% de los trabajadores se sienten insatisfechos trabajando en dicha facultad debiéndose realizar una reestructuración del personal y contar con un personal idóneo, asimismo el 20% de los trabajadores no tiene oportunidad en su desarrollo profesional, sin embargo el 65% de trabajadores indicaron que se necesita capacitaciones o formación adicional y el 35% de trabajadores no reciben la capacitación necesaria para desarrollar sus funciones correctamente.

Reategui (2014), desarrolló la tesis de maestría denominada *“Eficacia de la didáctica universitaria en relación al desarrollo de competencias profesionales en estudiantes de medicina veterinaria de la Universidad Nacional San Luis de Gonzaga de Ica, año 2014”*, sustentada en la Universidad Nacional Enrique Guzman y Valle, cuyo objetivo general de esta investigación fue Determinar cuándo se relaciona el grado de eficacia de la didáctica universitaria y el nivel de desarrollo de competencias que logran los estudiantes de medicina veterinaria de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, durante el año 2014, trabajó con una muestra de 120 personas entre 20 docentes y 100 estudiantes, con un diseño descriptivo correlacional, por lo cual concluyó que el 56% de estudiantes califica la

eficacia como regular, mientras que el 35%, considera regular el logro de competencias profesionales, en consecuencia predomina el grado regular, hay una relación entre dos variables siendo mayor el porcentaje de estudiantes, se considera en grado regular la eficacia en la didáctica universitaria esto influye en el desarrollo de competencias que logran los estudiantes, el estudio demuestra que están determinadas en no menos del 70%. En el desempeño profesional la competencia determina en éxito en cierta medida en un determinado tiempo, aunque no es apropiado establecer esta relación como únicas variables de causa y efecto, ya que suelen haber otras variables que intervienen en el logro de competencias profesionales

Elizalde (2015), presento a tesis de maestría titulada *“Percepción de los procesos de trabajo según el índice de cociente emocional en especialistas en cobol del área de desarrollo de sistemas de la banca privada en Lima Metropolitana”*, sustentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, el objetivo general de esta investigación fue describir la relación entre la percepción de los procesos de trabajo y el índice de cociente emocional en los especialistas en cobol del área de desarrollo de sistemas de la banca privada de Lima Metropolitana, el estudio se realizó bajo el diseño descriptivo; para ellos se tomó una muestra de 272 colaboradores. Se concluyó que los trabajadores del área de desarrollo de sistemas de banca de Lima metropolitana muestran una correlación significativa entre el índice de cociente emocional y la percepción de los procesos de trabajo, asimismo los trabajadores con cargo de analista de sistemas presentan significativamente rasgos de autoestima que los trabajadores con cargo de analista programador, en lo referente a la percepción de los procesos de trabajo no existe diferencias comparativas entre los colaboradores, por otro lado en relación a la percepción de los procesos de trabajo los trabajadores de edad menor presentan rasgos favorables para el flujo de información en comparación con aquellos de edad intermedia y edad mayor. Por otro lado, los trabajadores con formación técnica presentan índices favorables de flexibilidad y relaciones interpersonales con los trabajadores de formación universitaria.

1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística

Es importante señalar que el Desarrollo Organizacional no es un paradigma/disciplina/etc. independiente, sino que está relacionado con varios campos del saber humano.

Garay (2013) sostiene que el paradigma de la organización se encuentra dentro de la ingeniería tecnología como el proceso de transformación, división de tareas, métodos de trabajo, relación hombre-máquina. Chiavenato (2007) Manifiesta que la administración tiene los principios de gestión: planeación, organización, control, dirección, planeación estratégica, economía, sistemas administrativos. Según Robbins (2009), la psicología del comportamiento humano es la manifestación de conductas, fenómenos de adaptación, resistencia al cambio, necesidades de los individuos, motivación. Herramientas para recopilar información sobre la educación de las personas. Asimismo, Covey (2002), desde el campo de la Sociología indica que el trabajo en grupos, estabilidad, estructura y orden de las organización, comunicación, roles y relación con el medio. Para Senge (1996), la Antropología analiza la base de los conocimientos de la naturaleza humana, valores, creencias, fines, aspiraciones, símbolos, ritos, cultura organizacional, etc. Por ello para Morín (2005), la Filosofía proporciona una visión racional para poder comprender los problemas y obstáculos a los que está expuesto el ser humano. Asimismo para Bertalanffy (1996), la Teoría de los sistemas proporciona una visión holística de la organización. Relaciones e interdependencias entre elementos y/o subsistemas.

Como puede observarse existe una vasta teoría que ampara el análisis del desarrollo organizacional entendida como la acción básica del ser humano ya que de él depende la dinámica del crecimiento como empresa, o institución y sus competencias determinan las posibilidades de éxito social.

1.2.1. Bases teóricas de la variable 1: Desarrollo organizacional

Definición conceptual

Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), definieron el desarrollo organizacional, como el procedimiento por el cual la entidad valora las creencias, conductas,

actitudes y valores adquiridas por la gente para afrontar la resistencia al cambio; con lo cual puede utilizar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de rendimiento o productividad.

En ese sentido se concibe que todo cambio es posible en una organización, sabiendo que esto se logra a través de las actitudes y trabajo de las personas, pues es necesario valorar sus características, ya que de ello dependerá que tanto se esfuercen por participar de las modificaciones en la organización y también los niveles de rendimiento y productividad; las personas se comprometen más cuando saben que se les tiene en cuenta y se reconoce sus cualidades.

Chiavenato, citado por Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), definió el Desarrollo organizacional como un esfuerzo o determinación a largo plazo respaldado por la alta gerencia para mejorar los canales de solución de problemas de la organización, mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional.

Cabe mencionar que el diagnóstico real de la organización es fundamental para establecer las directrices del desarrollo organizacional concebido éste por el esfuerzo del equipo de trabajo en un determinado plazo y así lograr una mejora en la organización. Es por ello que las teorías se concentran primero en la esencia humana para luego precisar los procesos de organización de una institución; el caso es concerniente a la realidad dentro del sector educación ya que la gestión pública está en el marco de la modernización del estado, por ello el área de recursos humanos viene sosteniendo un proceso de cambio en la gestión del talento humano como así se concibe de la teoría organizacional dentro de los sistemas propuesto por Bertalanffy y otros autores que analizan el crecimiento de la empresa.

Por ello, en el sistema administrativo de la educación que está regida por EL Ministerio de Educación a través de sus órganos descentralizados en Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), se busca dar respuesta a los problemas de la organización respaldado por la alta dirección en un sistema de coordinación administrando mejor los canales de comunicación concordando con la toma de decisiones de manera que las determine en consenso entre todos los actores de la

gestión buscando de manera estratégica el conocimiento de todo el equipo de trabajo.

En la misma línea es preciso señalar que French y Bell, citado por Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) definen que el Desarrollo Organizacional como la disciplina de las ciencias de la conducta, está destinada a mejorar las organizaciones y a los miembros que trabajan en ellas, mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los métodos de solución de problemas de una organización, mediante una dirección constante y colaboración de la cultura de la organización.

Desde esa concepción el cambio se ha gestado desde el año 2005 con la iniciativa del desarrollo administrativo y modernización del estado y estas están relacionadas con la conducta de las personas que laboran en la UGEL 06, ya sea como personal de carrera o como personal a tiempo de contrato definido según los regímenes laborales con la que fue contratado así es cómo intervienen desde la planificación hasta la solución de problemas en concordancia con los lineamientos que se propone en la gestión.

En la realidad se observa que en la gestión pública muchos funcionarios delegan autoridad al personal bajo diversos criterios, situación que muchas veces desconocen los trabajadores, lo cual puede alterar la buena organización. Por ello es recomendable hacer de conocimiento a los trabajadores los criterios de delegación de autoridad al personal.

Profundizando el análisis se encontró que Beer, citado por Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), definen que el desarrollo organizacional es la intensificación de la relación entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura de la organización, con el propósito de desarrollar nuevas y creativas soluciones y por ende desarrollar la capacidad de la organización a fin de que pueda renovarse por sí misma.

De lo anterior se infiere que se establece una relación coherente entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura de la organización, con el propósito de desarrollar nuevas y creativas soluciones a los problemas de la organización. En esta definición no deja de ser importante el factor humano, la participación de las personas que son las que ejecutan los procesos, aplican las estrategias y por supuesto desarrollan ideas creativas que hacen la organización y las que hacen posible que las ideas y los planes se concreten en hechos, los que posteriormente han de ser evaluadas también por el equipo humano.

También Harris, citado por Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), definen al desarrollo organizacional como la predisposición por enfatizar el mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para estimular a la empresa.

Es por ello que la actual gestión se observa como las acciones de desarrollo estratégico con participación de todos los integrantes de la organización de ahí que la definición siendo bastante sencilla para el desarrollo organizacional resalta la predisposición para el mejoramiento de las relaciones interpersonales. Aunque el desarrollo organizacional no puede reducirse sólo a la predisposición de mejorar un aspecto, no tiene en cuenta otros elementos que enriquecen el desarrollo organizacional como el hecho de participar y comprometerse con las tareas que implican los cambios y mejoras en la organización, no basta con la buena voluntad y el deseo de querer hacer algo cuando no hay planificación ni dirección de lo que se ha de lograr.

En la realidad del contexto de investigación, la modernización implica el cambio de roles, el movimiento continuo del personal a diferentes áreas ya que se espera que las habilidades y capacidades se manifiesten a favor del trabajo corporativo y de este modo se alcance las metas trazadas de una gestión transparente con rendición de cuentas.

Desde el enfoque social Vaill, citado por Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), advierte que el desarrollo organizacional es un procedimiento para perfeccionar procesos, es decir, es un proceso de la organización con la finalidad de perfeccionar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar

una organización para la realización de cualquier actividad y el logro de cualquier objetivo.

En consecuencia la tarea fundamental de los funcionarios de la institución es la de articular elementos perfeccionando los procesos, con un sentido específico de responder a una necesidad de mejorar al punto de lograr cero errores, lo cual podría considerarse imposible en una organización, sin embargo muchas empresas incluyen sistemas de cambio en su estructura organizativa con el fin de hacerlas más eficientes lo cual permite evidenciar un camino de perfeccionamiento.

Ahora bien desde el punto de vista administrativo, el desarrollo organizacional como tal involucra los procedimientos de planificación, organización, control y evaluación en función a las nuevas perspectivas como es la gestión por resultados, la hegemonía de las estrategias en función al diagnóstico y del cumplimiento de los lineamientos de gestión dentro de la política del sector educación ya que la gestión pública tiene como base esencial transparentar las acciones así como disponer de los recursos para la optimización de la capacidad humana.

En ese respecto Koontz y O'Donnell, citado por Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), sostienen que el desarrollo organizacional es un método sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de la empresa y está diseñado para resolver problemas que obstaculizan la eficiencia de operación en todos los niveles.

En la actualidad las entidades públicas en el Perú, se encuentran estructuradas en función a un reglamento de organización y funciones, es decir dirección o gerencia áreas, oficinas y equipos, interrelacionados, asimismo cada una de ellas cuenta con un manual de organización y funciones que regulan las tareas que desarrollan cada uno de los integrantes, cuyo objetivo es de administrar correctamente los recursos del estado y brindar un servicio de calidad.

Por ello existen procedimientos normativos que regulan las acciones directrices siendo distinto al manejo operativo y administrativo de las empresas, con el sector público dado que las condiciones de gerencia se encuentran dentro de las

normas que indica el manual de funciones para el personal y de los funcionarios los mismos que se rigen por condiciones particulares tanto a nivel de horarios, de gestión y otros aspectos que dista de las concepciones teóricas; un ejemplo es que en el sector privado la autonomía en la toma de decisiones puede impulsar a la empresa, en el sector público no existe total autonomía ya que responde solo a los lineamientos de gestión, si un funcionario o responsable de un área promueve el desarrollo de una actividad tendría que contar con la asignación del personal, del presupuesto fijado, si toma iniciativa está en contra de los procedimientos establecidos, de ahí que el desarrollo organizacional solo es conveniente en función a las características de gestión burocrática.

Profundizando el estudio para Bennis, citado por Torres (2009), el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional de las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que estas pueden adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos y al ritmo de los cambios.

Por ello el cuidado de las empresas privadas en gestionar con el mejor personal, con la designación de funciones en base a la capacidad, esto no ocurre en el sector público ya que se maneja el plano de relaciones amicales, así como el establecimiento del encargo por situación de confianza, pese que en la actualidad existe procesos de evaluación para seleccionar el personal, y ser designado, resulta una paradoja pues se cae siempre en el convencionalismo del direccionamiento por concepción amical no de competencia.

Sin embargo de acuerdo a la teoría se concibe que una organización o empresa mejore sus relaciones interpersonales y obtenga mayor rentabilidad, primero debe conocer la cultura, actitud y valores de la misma, asimismo capacitar constantemente al talento humano y progresivamente puedan adaptarse a los nuevos equipos tecnológicos y estar preparados ante los desafíos del cambio.

Por ello para Lippitt, citado por Torres (2009), el Desarrollo Organizacional es el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.

Lo expresado es concordante con la esencia de la gestión dinámica moderna, en la cual la capacidad es básica dentro de las funciones que cumple el personal de este modo se busca la calidad del trabajo, la respuesta del servicio inmediato, sin embargo se debe considerar que primero se debe fortalecer el desarrollo emocional y profesional de sus trabajadores, para lo cual deberá realizar capacitaciones y actualizaciones inmersos al trabajo que desempeñan, escuchar sus necesidades, estas acciones ayudan a mejorar y entender lo que realmente quieren y deseen para la empresa.

Robbins (2009) citando a Friedlander y Brown (1974) describe al Desarrollo Organizacional, “como una metodología para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, por ejemplo mayor simplicidad o complejidad y en procesos y estructuras organizacionales por ejemplo relaciones papeles”.

En este respecto se señala a que en las entidades del estado en las que aún se evidencia cierta burocracia al momento que un usuario realiza algún trámite, por ello se debe implementar procedimientos que permitan mayor simplicidad y fluidez en la atención a las personas. Sin embargo siempre los parámetros de cumplimiento de la estandarización del servicio mostraran dificultades ya que existen tiempos y procedimiento normados las mismas que retazan todo gestión del cliente o usuario contradiciendo la eficiencia de la organización, un ejemplo es que se ponen horarios de atención, requisitos para ser atendido, horarios para entrega de documentos, que son acciones burocráticas que desprestigian la institución de gestión pública.

Desde el lado de la sociología Burke, citado por Torres (2009), indicó que el Desarrollo Organizacional es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas o grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización.

Es preciso señalar que en estos últimos años algunas instituciones de estado, vienen implementando talleres de reflexión, sensibilización dirigida al personal que

ayuda al clima socio emocional y afectivo, para una correcta toma de decisiones. Esto de acuerdo a los aportes de la teoría general de sistemas en consideración de la visión holística debe desarrollar las potencialidades del ser humano, como la filosofía que indica que se vive de incertidumbres y solo existe archipiélagos de certeza, con lo que esta frase se infiere que el trabajador debe estar preparado para asumir responsabilidades de distintas magnitudes y realizar su trabajo con la mayor eficiencia.

Gonzales (2014) citando a Schmuck y Miles (1971) sostuvo que el Desarrollo Organizacional es “un procedimiento de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud organizacional para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados”.

De ello se desprende que todo desarrollo implica cambio, sólo que estos cambios han de ser planeados con el propósito de mejorar la eficacia organizacional, lo que es posible con la intervención de las personas en interrelación de unas con otras de acuerdo a la tarea que realizan. Por ello considerando los fundamentos de la teoría organizacional, es indispensable generar espacios de socialización de las metas organizacionales, trazar estrategias, fijar plazos de cumplimiento, proponer acciones de reflexión de los procesos de manera que se pueda observar el mejoramiento continuo como así exigen la postura de la gestión estratégica.

Gonzales (2014) citando a Katz y Kahn (1970), acotó que la eficacia es la “extensión en que se maximizan todas las formas de rendimiento para la organización. Esto se determina por una combinación de la eficiencia de la organización como un sistema y el éxito en obtener condiciones ventajosas o insumos que se necesitan. También se distingue la eficacia en los sentidos de corta y de larga duración.

Desde el enfoque de la psicología en el marco del desarrollo humano basado hacia la calidad se promueve alcanzar los elementos esenciales de competencia de la persona y esto pasa por querer cambiar siendo una disposición psicológica de ahí que la eficacia y eficiencia, son manifestaciones claras de todo sistema que

empieza a funcionar bien cuando se combinan estos elementos en la búsqueda de mejorar las formas de rendimiento de una organización.

En ese sentido para Sánchez (2009), el Desarrollo Organizacional, contribuye un conjunto de ideas acerca del ser humano, la organización y el ambiente de trabajo, orientadas a propiciar el acrecentamiento de sus potencialidades representadas en: destrezas, competencias y habilidades (p. 244).

De ello se extrae que es fundamental en la organización el planteamiento de los niveles de desarrollo, es decir su visión de futuro que debe estar articulado a los procedimientos que se traduce como misión, solo estas situaciones generaran múltiples posibilidades de estructuración considerando que el desarrollo es mayor cuando las personas destacan y manifiestan sus potencialidades como destrezas, competencias y habilidades en la realización de tareas.

Asimismo Blake y Mouton (1969) citado por Torres (2009), refirieron el Desarrollo Organizacional como un propósito con conceptos, estrategias, tácticas y técnicas, para apartar a una corporación de una situación que constituye una excelencia.

De acuerdo con el autor respecto al Desarrollo Organizacional se hace la diferencia cuando en el proceso de cambio se establecen y ejecutan estrategias y tácticas para sacar de una situación para constituir una mejor situación o buscar la excelencia. También De Faria, citado por Torres (2009) refirió que el Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio técnicos abiertos, tendientes a incrementar la eficacia y la fortaleza de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los trabajadores.

Cabe resaltar que los aportes llevados al plano de la gestión pública posibilitan concebir que el desarrollo organizacional implique cambios que obedecen a un planeamiento para lograr mejorar un sistema ya sea de tratamiento del personal, de manejo de recursos o de la implementación de la tecnología como es el caso actual la implementación del gobierno electrónico para el seguimiento de los procesos, sin embargo esto también quita credibilidad ya que no está

transparentado sobre las posibilidades de manejo de las herramientas así como de la certeza de la transparencia de gestión.

Rivas (2009), definió al Desarrollo Organizacional como un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización en especial del recurso o talento humano, con la finalidad de hacer creíble, sostenible y funcional a la institución en el tiempo.

En resumen se considera importante lo que manifiesta el autor respecto al esfuerzo de la parte gerencial valiéndose de todos los recursos de la organización y teniendo en cuenta principalmente el recurso humano para concretizar los cambios haciéndolo realidad en la organización.

Perspectiva cognitiva

Para Sánchez (2009) el desarrollo organizacional es una estrategia de cambio para las instituciones y explica que la estrategia competitiva que triunfa está basada en una adecuada combinación de modelos de gestión, planificación, ejecución y evaluación del rendimiento, que aporta la premisa: la excelencia y la calidad de su capital intelectual y su deseo de colaboración desplazan a las finanzas y a la tecnología como factores principales de un corporativo exitoso.

Rosen (2013) acota que el capital intelectual (suma de capital humano, capital estructural y capital relacional), agrupa un conjunto de competencias, habilidades y destrezas personales, organizativas, tecnológicas y relacionales. Y sobre las organizaciones con inteligencia corporativa indica que, está orientada hacia la construcción de una organización inteligente; la cual se caracteriza por poseer información y conocimiento.

De lo anterior se concibe que el tener un buen proceso de información hace que las organizaciones permitan maniobrar con inteligencia, creatividad y en muchas ocasiones actúan con astucia.

Rosen (2013), amplia la información señalando que el desarrollo cognitivo se transforma en valor no solo dentro de la organización, sino también a través de interacciones basadas en conocimientos con sus clientes, proveedores y otros socios. En el ámbito de sector público en la gestión administrativa se utiliza la información para percibir cambios y desarrollos en su medio ambiente externo. Las organizaciones crean, organizan y procesan información a fin de generar nuevo conocimiento a través del aprendizaje organizacional.

Según Drucker, (1996) el papel correcto de la dirección es asegurar la aplicación y la ejecución del conocimiento, es decir, la aplicación de conocimiento al conocimiento. En el estereotipo de las organizaciones inteligentes, sus cuadros directivos acrecientan sus competencias administrativas que viabiliza que cotidianamente en su quehacer como ejecutivos, sean capaces de buscar, recuperar y evaluar la información necesaria que apoyará sus toma de decisiones; con base, a lo indicado en los objetivos y metas organizacionales.

En ese contexto la creatividad y la estructura mental de las personas involucradas en la gestión establecen las condiciones del servicio al cliente o usuario con lo que las acciones de desarrollo implican la búsqueda constante de la perfección y esto conlleva a elevar el nivel cognitivo como una condición esencial para la gestión, dado que los razonamientos desarrollan el sentido crítico y estas se derivan en una adecuada toma de decisiones.

Cabe resaltar que el desarrollo de la persona parte de primeras capacidades generales e inesperadas hasta llegar a la especialización de dichas capacidades, resultado de los aprendizajes en el medio social en que se desenvuelve

Dimensiones del Desarrollo Organizacional

En este análisis se asume la teoría de Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), quienes dentro de la teoría organizacional que es parte de la teoría general de sistemas de Bertalanffy (1956) y del pensamiento sistémico de Senge (1996) se referencia los procesos de crecimiento organizacional lo que en la administración y la sociología indica desarrollo organizacional que está compuesto por la

organización del trabajo como base esencial de la competencia humana; metas y estrategias de la organización y la competencia profesional para llevar a cabo las funciones en aras de alcanzar el éxito organizacional.

Dimensión 1 Organización del Trabajo

Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), preciso que la organización del trabajo en sentido estricto comprende tres aspectos distintos pero estrechamente relacionados: la subdivisión del trabajo necesario para la construcción de un determinado producto, en una serie de operaciones más o menos complejas; la atribución, a una o más personas, de las operaciones divididas; y la coordinación entre máquinas, operaciones y personas.

Desde el enfoque social Ozaki (1993) afirma que los principales aspectos de la organización del trabajo son:

La composición en cuanto a calificaciones, del personal de un servicio de producción; la amplitud con la que el funcionamiento directo de las máquinas está separado de la planificación del trabajo; el grado de fragmentación de las funciones laborales y el grado de rigidez de la división del trabajo (posible superposición de tareas y calificaciones); la amplitud con la que el proceso laboral está controlado por la dirección. (p. 65).

Lo anterior se complementa con lo afirmado por Piganiol, (1992), citado en Torres (2009) quien considera que los diferentes aspectos que se ven afectados por las posibles fórmulas de organización del trabajo y las condiciones de trabajo asociadas a estas, cuyo objeto sería “el conjunto de relaciones del trabajador con la tarea que ha de realizar” son:

Físicos:

Entorno, higiene y seguridad.

Localización (nómada o sedentario).

Horario laboral.

Económicos:

Empleo seguro o precario

Poder adquisitivo del salario

Duración del trabajo (jornada, semana, año, total vida activa)

Capacitación, formación, plan de carrera.

Sociales:

Grado de libertad económica y técnica

Participación en las decisiones que afecten a las condiciones laborales

Relaciones con los compañeros, con la jerarquía, con los equipos de trabajo, con las instituciones de representación colectiva.

Psicológicos:

Contenido del trabajo: enloquecedor o estimulante.

Dependencia económica o moral.

Realización personal, pericia.

Como se observa, la organización del trabajo implica no solo la distribución de las responsabilidades como una especie de liderazgo distribuido, sino que esta organización responde a las condiciones de lo que realmente se puede hacer, y lo que se debe utilizar para hacer, ya que se tiene que tener la fortaleza física, los estímulos económicos, el proceso de interrelación con los demás así como la disposición propia para alcanzar metas retadoras.

Dimensión 2 Metas y Estrategias de la Organización.

Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), citando los trabajos y aportes de Beltran (1998); Monereo (1990); Pozo (1990), afirma que:

Las estrategias de organización consiste en combinar los elementos informativos seleccionados de los materiales de aprendizaje en un todo coherente y significativo, a esta relación de los datos informativos se le denomina conexiones internas, dicha combinación permite hacer una

reorganización constructiva de la información que ha de aprenderse, transformándola en otra más fácil de comprender. Mediante el uso de estrategia es posible organizar, agrupar o clasificar información, con la intención de lograr una representación correcta de esta, explotando ya sea las relaciones posibles entre distintas partes de la información que se ha de aprender y las formas de organización esquemática internalizadas por el aprendiz – conocimiento previo, este último se le conoce con el nombre de conexiones externas (p. 268).

También para Torres (2009), se debe considerar las metas organizacionales como, propósitos para los cuales se forma una organización dentro de un contexto socioeconómico determinado. Precizando que “Las metas organizacionales son fijadas, normalmente, por sus propietarios, o dirigentes políticos, aunque en ocasiones, son algunos de los miembros quienes tienen la responsabilidad de su establecimiento”. (p. 43)

Como se había analizado, el marco axiológico organizacional, determina la creencia de sus posibilidades y el alcance de la asertividad, sin embargo desde el plano eminentemente tecnológico se hace necesario explicitar que las metas son el fin fundamental, el objetivo central de toda gestión, por ello las organizaciones se analizan, y miden sus posibilidades de éxito trazan sus metas a lograr, reestructuran la concepción del personal y destinan partidas económicas para optimizar los procesos de gestión.

En el sector público, las metas se proponen dentro del marco de gestión estratégica, concordante con los lineamientos de política gubernamental, del proceso de inversión y de los servicios de mejoramiento hacia la calidad de servicio al usuario, considerando que no existen clientes solo usuarios de un servicio que está destinado a mejorar las condiciones de vida del usuario.

Un elemento esencial en toda gestión pública es el plan de trabajo operativo que parte del planeamiento estratégico y que está dentro de los lineamientos de política de estado desarrollado con las políticas gubernamentales, de ahí que las metas son aspectos de orden público y las estrategias se trazan de manera

conjunta por los funcionarios responsables de la gestión, sin embargo se debe aclarar que esto solo responde a las normas del ente superior que en este caso es del ministerio correspondiente y estos del plan de desarrollo gubernamental

Dimensión 3 Competencia Profesional

Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), citando por Tejada y Navío (1998), afirman que:

La gestión de las competencias profesionales, con independencia de modelo propio que pueda activarse, permite conocer el potencial de la organización y orienta a la hora de tomar decisiones de carácter organizativo. En primer caso se debe identificar las competencias existentes en la organización (perfil real, a la vez que las competencias necesarias, claves para el propio desarrollo profesional y organizacional (perfil deseable). Una vez establecido dichos perfiles se puede gestionar dicho diferencial: Primero: optimizar y aprovechar las competencias existentes que implicaría la adecuación organizativa, de las personas a los puestos e incluso los planes de carrera de acuerdo a dichas competencias. Segundo: captar nuevas competencias que no se disponen o no interesa desarrollar, en este caso nos estamos refiriendo al reclutamiento o selección. Tercero: desarrollar y generar competencias no existentes, que daría pie a la formación, el entrenamiento y el desarrollo personal. Cuarto: compensa la adquisición de competencias a través de la evaluación del desempeño y la remuneración (p. 8).

Chiavenato (2007) es claro al desarrollar los conceptos de la gestión del talento humano en la cual se explicita la competencia profesional que está compuesto por aspecto del manejo del conocimiento, del manejo de las tecnologías, así como de la convivencia democrática y de la inteligencia emocional, resumiendo que estos factores son determinantes para tener primero calidad de persona y luego calidad profesional lo que asegura un funcionario de alto rendimiento.

Asimismo, Fernández (2009), conciben la competencia profesional en torno a una serie de cuestiones:

La Primera de ellas el concepto de competencia implica todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados coordinados e integrados en el sentido de que el individuo ha de saber hacer y saber esta para el ejercicio profesional. El dominio de estos saberes le hace capaz de actuar con eficacia en situaciones profesionales. Por tanto se una persona competente, profesionalmente hablando, conlleva el dominio de una serie de capacidades y recursos para la realización de una determinada actividad profesional (p. 152).

Por ello, la selección del personal para desarrollar una organización requiere de un proceso selectivo adecuado en la cual no solo el conocimiento debe ser el factor determinante, sino el que pueda consensuar con todos los integrantes el que sea capaz de conseguir que todos los involucrados asuman responsabilidades compartidas, de este modo se asegura un compromiso de las acciones de gestión estratégica en favor de la institución.

Al respecto Hawes y Corvalan (2005) conciben a la competencia profesional como: “Un conjunto de rasgos y capacidades que, certificadas apropiadamente por quien tiene la competencia jurídica, para ello permiten que alguien sea reconocido por la sociedad como “tal” profesional, pudiéndosele encomendar tareas para las que se supone capacitado y competente” (p. 13).

La acreditación personal es una de las condiciones de la gestión, los procesos de lograr el éxito no dependen de una sola persona ni de su capacidad cognitiva sino dependen del trabajo en conjunto y del manejo de las emociones, especialmente ante la presión laboral.

Por ello Bunk (1994), citado por Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), menciona:

La “Competencia Profesional” aparece a principios del siglo de los oficios industriales reconocidos en Alemania, la formación profesional se ocupó sobre todo la transmisión de “capacidades profesionales”, estas capacidades abarcan el conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes cuya finalidad es la realización de actividades definidas y vinculadas a una determinada profesión (p. 8).

En resumen, determinar el desarrollo organizacional no solo es concebir el crecimiento expansivo ni de la magnitud del movimiento financiero. Desarrollo organizacional se entiende como el conjunto de hechos que involucran a las personas, a los servicios, a la productividad en función de una estrategia que lleve a lograr metas en beneficio institucional y social.

Bases teóricas de la variable 2: Resistencia al cambio

De acuerdo con la dinámica social y de la exigencia de la industria la ciencia y la tecnológica, existen fases de innovación emprendimiento, creación y modificación de procesos, implementación de herramientas entre otros conceptos validos dentro del mundo competitivo, por ello desde la visión holística se menciona que no existen barreras comunicacionales, tampoco existen fronteras del conocimiento, por el contrario las brechas se han acortado entre los diversos países desarrollados y los que se encuentran en vías de desarrollo y esto exige cambios para relacionarse con los demás, para aprender de los procesos de uso de la tecnología, así como de la impregnación de la cultura, ya que la producción está unido a la comercialización y todo esto depende de la economía y su flujo no tiene fronteras, de ahí la importancia de analizar la resistencia al cambio salir de la estática y ubicarse en la dinámica.

Definiciones.

López, Restrepo y López (2013), refirieron que la Resistencia al cambio: es un síntoma absolutamente natural, esta ignorancia esta generalmente ocasionada por:

- (a) Falta de comunicación sobre el proyecto de cambio. Generalmente se existe cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste, para que se lleve a cabo y cuál es su impacto en términos personales;
- (b)

Visión demasiado parcializada del cambio. En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto; (c) Si las personas tiene suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente por que perciben que no pueden cambiar. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben cómo hace lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación (p. 153).

De ahí se concibe que un proyecto de cambio puede originar cierto conflicto al ser integrado o aceptado en una organización, sobre todo por la falta de conocimiento sobre el proyecto y su impacto en la labor cotidiana, también se puede deber a visión parcializada en el ambiente exclusivo sin evaluar los resultados en toda la organización, antes de implementar un cambio se debe integrar programas de capacitación e información.

Al respecto Collerete (1998), define la resistencia al cambio como:

La expresión implícita o explícita de reacciones negativas ante la iniciativa de cambio. En el lenguaje del modelo de los campos de fuerza, diríase que se trata de la emergencia de fuerzas restrictivas encaminadas a limitar u obstruir la iniciativa de cambio (p.104).

Por ello se concibe que este es un factor emocional y de cultura dado que en el tiempo se estabiliza de procedimientos y la rutina se vuelve una concepción psicológica de pasividad, esto ocurre en muchos aspectos de la vida en común, sin embargo está reñido con la dinámica de la evolución de la ciencia y la tecnología, más aun con las organizaciones productivas y que implica a las instancias administrativas.

De acuerdo con el enfoque de la psicología para aprender hay que dejar salir lo que se sabe, este procedimiento en la psicología organizacional desarrollado por Robbins es conocido como reaprendizaje, dado que la reestructuración mental es

un proceso donde el conflicto por dejar de hacer lo que se hace siempre resaltara ante la posibilidad de hacer algo nuevo. Por ello en las organizaciones públicas especialmente del sector educación aún se evidencia que algunos miembros de una organización pública tienden a tener reacciones negativas ante un nuevo cambio que obstruyen el proceso y demoran o no se consigue el resultado esperado.

Morales (2014) indica que la Resistencia al Cambio es una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un periodo de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrearán consigo las modificaciones. Por tanto se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio.

En consecuencia se asume que la resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial y esta se gesta ante la incertidumbre del no saber qué sucederá, ante la posibilidad de fracasar, por ello para generar el cambio lo primero es la concepción de sus posibilidades y de sus capacidades es decir se traduce en un elemento psicológico que repercute dentro de la dinámica social pero que se inicia en lo personal.

Por ello, el abanico de posibilidades es respuesta a las situaciones del cambio, dado que se puede esperar a nuevas funciones, cubrir nuevas expectativas así como establecer nuevas relaciones, este temor es justamente ante la posibilidad de no ser aceptado, sin embargo la incertidumbre también es una fortaleza pues se tiene la oportunidad de empezar de nuevo todo un proceso de gestión de lograr metas postpuestas por distintos factores. Un ejemplo es la condición laboral, la persona se acostumbra a su centro de labor, a las rutinas que tiene y solo espera su jubilación, pero cuando esto sucede se encuentra con la situación de que no aprendió hacer otras actividades y se convierte en un ser sin posibilidades.

Para Covey (2005) el cambio y la resistencia son aspectos de un mismo proceso, una gestión eficiente supone en primer lugar una adecuada comprensión de la resistencia, como una dimensión inseparable del cambio y como una

oportunidad de contar con retroalimentación, que puede potenciar y orientar las transformaciones de la asociación.

Kinicki y Kreitner (2003), definieron que la Resistencia al cambio, corresponde

Actitudes que demuestran los empleados acerca de las innovaciones que suelen presentarse en las organizaciones, implica decir que la resistencia al cambio hasta cierto punto, pues se trata de una reacción normal del ser humano, por ello la persona lo percibe como algo incómodo o amenazador, no obstante evitara tensiones innecesarias tratando de mantener un nivel confortable. (p. 412)

Una recomendación para superar este proceso se encuentra definido en la psicología evolutiva, el desequilibrio es propio del no saber qué hacer, del temor y de la inestabilidad, sin embargo el segundo proceso es asimilar lo que sucede es decir concebir que las cosas ya no son los de antes y finalmente se adapta a las nuevas circunstancias y es el momento justo del emprendimiento.

Una explicación sumamente social es la edad todos nos resistimos a llegar a viejo pero inexorablemente se alcanzara esa realidad y se vivenciara a las nuevas generación con conductas diferentes a las nuestras, por ello en la dinámica de la industria lo que se planifica se realiza creando o simulando contextos del futuro.

En ese sentido, Borgucci (2008), mencionan que la Resistencia al cambio implica dos razones, la perdida de lo conocido es decir la hostilidad por las nuevas reglas de trabajo, mientras que el segundo es la perdida de lo personal, es decir la perdida de status que uno ha conquistado.

Por ello las empresas que cuentan con el personal idóneo saben que tienen que motivar a la dinámica de buscar conocimientos de la formación continua de que lo que se conoce posiblemente mañana ya sea obsoleto por lo tanto hay que tener la apertura para conocer lo nuevo, para poder sostener nuevos problemas y asumir nuevos retos, el aprendizaje organizacional lleva a ello, por eso la implementación en las empresas de un área denominado I+D que indica investigación y desarrollo

es vital para mantenerse a la vanguardia de los continuos movimientos de orden financiero de apertura comercial y sobre todo de las relaciones intersectoriales.

Borgucci (2008), refieren a la resistencia al cambio como una incertidumbre de las causas y efectos del cambio y la consecuencia de las debilidades en los cambios propuestos (p. 445). En la misma línea de análisis dentro de la teoría organizacional se encuentra a Méndez (2015), quien menciona que la resistencia al cambio puede ramificarse en proposiciones más específicos como:

(a) Sentimiento de perder la zona de confort, es decir el temor ante las nuevas formas de los procedimientos, el cual se reflejado en cambiar los hábitos y rutinas; (b) Incertidumbre ante procedimientos diferentes y nuevos, implica el no saber que se espera con el cambio, (c) Temor por perder poder frente a los procesos adelantados, (d) Aumento de las labores diarias, pudiendo ser ocasionados por los nuevos cambios. Inconformidad a las entidades de estado, por un supuesto desconocimiento a lo que se plantea con los cambios. (p. 21)

Ante ello, cabe precisar, que la modernización del estado ha generado un nuevo proceso dentro del desarrollo de la gestión pública, los servicios son priorizados, las esencias de contratación laboral ha cambiado pasando a una etapa de meritocracia que sin embargo aun con la imperfección está dando resultados concordantes con la necesidad de impulsar el crecimiento del aparato público.

García (2013), indica que uno de los elementos de la resistencia laboral es la fijación de los nuevos retos de la empresa y la visión de mayor apertura al mercado externo, así como de buscar nuevas metas, por ello no solo pasa por una condición psicológica sino que también es un proceso social, dado que el creer que uno está desfasado no permite reconocer sus fortalezas, asimismo desde el aspecto tecnológico el temor se gesta que si realiza nuevos trabajos le costara mucho aprender y quizá ya no valga la pena intentarlo.

Ivancevich, (1996) mencionó que la resistencia al cambio puede derivarse de los siguientes factores que se encuentran concatenados entre sí pero que si es posible concebirlo estos son:

Interés propio: algunas personas se resisten al cambio porque la manera como se están haciendo las cosas afectan a sus propios intereses, se hallan a gusto con su posición o su tipo de trabajo y perciben en el cambio una amenaza.

Costumbre: la comodidad que supone trabajar día tras día del mismo modo suele resultar atractivo para el personal. La gente llega a acostumbrarse a una misma cosa adquiere la costumbre de hacer siempre de una misma manera y si tienen que hacerlo de otro modo, sienten desasosiego, incluso dolor. Los cambios en el personal, en los flujos de trabajo, en la estructura o la tecnología amenazan la continuidad de una pauta de vida o de un conjunto de hábitos. (p. 187)

De lo suscrito se considera que la resistencia al cambio se deriva de un interés propio, es decir si el cambio modifica sus propios intereses y ven al cambio como un amenaza, otra razón es por la costumbre porque el trabajo se hace rutina y por lo que un nuevo cambio genera incomodidad.

Sin embargo es necesario precisar que el temor al cambio induce incertidumbre y un cierto grado de temor. Las personas temen tener que aprender una nueva manera fácil de hacer las cosas o acostumbrarse a un nuevo jefe, ante la posibilidad de no lograrlo. A veces la empresa ofrece nuevos puestos de trabajo al empleado, incluso con mejor remuneración, pero los trabajadores pueden tener miedo a fracasar en esta nueva función.

Por ello se concibe que el temor es una causa de resistencia al cambio, esto se debe porque genera incertidumbre, el tener que aprender nuevas cosas o acostumbrarse a un nuevo jefe, incluso por un nuevo puesto de trabajo que, aunque la remuneración sea mejor, produce temor la probabilidad de fracaso.

Otro aspecto social se refiere a la Presión de sus iguales: ya que los mismos compañeros pueden ejercer presión para resistir al cambio, en ocasiones se genera resistencia a la automatización por suponer que se necesitan menos trabajadores para realizar el trabajo lo cual a veces suele ser acertado.

Compartiendo el concepto del autor que aún se evidencia cierta presión ocasionada por otros compañeros, supuestamente evitar los despidos masivos. Otro elemento que se presenta en la resistencia en la gestión y que es uno de los factores que impide el buen desarrollo y logro de las metas y es la siguiente: Inercia burocrática: las grandes entidades públicas, las instituciones educacionales y las organizaciones comerciales llevan ya incorporada la resistencia al cambio debido al apego que se produce a las normas políticas y procedimientos tradicionales. Las normas, procedimientos y políticas inflexibles impiden la realización de cambios adaptativos en cualquier organización. La burocracia, el papeleo y las maneras tradicionales de hacer las cosas son difíciles de superar.

De ahí que las organizaciones llevan consigo la resistencia al cambio debido a que ya están familiarizados con las políticas, normas y procesos tradicionales, no obstante son caminos difíciles de superar, dado que la inercia burocrática, que quiere decir que no se produce un proceso dinámico de nuevos procedimientos de la información de un nuevo orden y de la capacidad crítica de crear nuevas perspectivas para ser más eficientes.

Dimensiones de la variable Resistencia al cambio.

Concibiendo la importancia del análisis de la variable resistencia al cambio desde el enfoque organizacional se precisa que las nuevas condiciones de la gestión moderna exige la formación en competencias, por ello el requerimiento de las empresas se resumen en una persona que está dispuesto a realizar cualquier trabajo bajo diversas circunstancias.

En ese sentido para López, Restrepo y López (2013), la resistencia al cambio esta articulado con un conjunto de componentes como son la Percepción, dado que esta condición psicológica determina la observación de la realidad y la valoración de la misma sin embargo debe especificarse que no se trata de un conocimiento

científico sino de una opinión sobre algún aspecto de la vida; otro aspecto son los hábitos, ya que esto es determinado como rutina, es una especie de automatización la misma que se fija a razón de la repetición sistemática; asimismo, el miedo a lo nuevo crea incertidumbre lo que genera reacción de resistencia de no querer saber la realidad y menos aceptarla, finalmente el otro componente se refiere a la condición de querer conservar lo antiguo, es por ello que muchas personas suelen tener el closet lleno, no hay espacio para algo nuevo porque siempre está lo mismo y lo peor de todo es que no se quiere desprender de ello.

Dimensión 1 Percepción

López, Restrepo y López (2013), citando Vargas (1994), afirma que la percepción ha sido parte de la psicología, tradicionalmente este campo ha definido a la percepción como el proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, en el que intervienen otros procesos psíquicos entre los que se encuentran el aprendizaje, la memoria y la simbolización.

Por ello, la percepción no es innata sino que se basa en hechos antes asimilados de ello la sensación se traduce en la calificación o valoración del tema, de ahí que el autor sostiene la simbolización es la tipificación de un elemento como objeto de aprendizaje

En el enfoque de la epistemología como origen del conocimiento se establece las condiciones de gestión como la percepción dinámica de la administración en la cual se busca la mayor producción en materia intelectual, instrumental y operativa.

También se puede indicar que la percepción sobre el cambio, desde el enfoque social determina las nuevas condiciones de trabajo de la persona, de las nuevas funciones y responsabilidades, cabe precisar que una experiencia se produjo en una de las empresas americanas, dado que en décadas pasadas los que asumían los cargos de dirección, gerencia o directorio lo hacían quienes tenían mayor experiencia o edad laboral, sin embargo en una ocasión se presentó un jovencito e indicó una reunión de trabajo, con desdén los trabajadores oficinistas

se acercaron al salón de juntas, y vieron a un jovencito que tomo la palabra y menciono que era el nuevo gerente de la empresa lo que para muchos causo zozobra y en otro hilaridad, el joven con maestría describió la realidad financiera de la empresa y el tiempo de vida de la misma de seguir dicha ruta, asimismo indico que en el término del tiempo todos tendrían que perder el empleo ya que no resultaba competitivo ni productivo frente al mercado.

A partir de ello se indicó que se tenía que aprender nuevas estrategias, se tenía que conocer la dinámica del mercado y se tenía que preparar productos para nuevos clientes, los presentes no podían creer lo que escuchaban lagunas dijeron que mejor renunciarían, otros que estaba fuera de la realidad y solo algunos asintieron que era necesario una reestructuración.

Por ello la percepción está unido a la experiencia previa de ahí que esta empresa percibida la necesidad de cambio y esto se extendió por el personal y en la actualidad esa empresa exporta la tercera parte de la industria americana.

Dimensión 2 Hábitos

Pieper, citado por López, Restrepo y López (2013), definieron a los hábitos como actos repetitivos, que casi de manera inconsciente determinan el actuar de una persona (p. 99)

Como se observa también es una condición psicológica y social, los hábitos son formados a lo largo del tiempo, son aquellas conductas que se gestan a razón de buscar una especie de automatización o de un mecanismo repetitivo que no se desea salir para alcanzar nuevas metas o procesos, los hábitos son como una esencia particular que forma una característica del ser humano.

En ese sentido Ivancevich, (1996), propuso una definición de los hábitos que facilita su uso dentro de la empresa: «una intersección del conocimiento, capacidad y deseo». El autor explica esta relación al situar dentro del conocimiento el «qué» y el «porqué» de una acción; el «cómo hacer» lo inserta dentro de la capacidad y la «motivación de una acción» la relaciona al deseo; y exige de los tres componentes para hablar de la adquisición del hábito.

Por ello, el trabajo se convierte en una rutina dado que el hacer implica una tarea constante, que hacer implica la espera de las tareas que se gestan, por ejemplo un servidor en su rutina solo sabe numerar expedientes para ello utiliza un sellador, y lo realiza dentro de un tiempo programado y esa es su función de todos los días, este hábito de llevar labores en forma cronogramado al inicio parece ordenado, sin embargo es perjudicial para la efectividad de la organización, es decir hacer bien las cosas con el menor esfuerzo, el menor costo y el menor tiempo posible.

Méndez (2015), definieron al hábito positivo como:

Es toda costumbre en el pensar o en el actuar que llevan al profesional a conocerse a sí mismo, a dirigir, desarrollar y ayudar a los demás, a trabajar con imaginación, coraje, a actuar sin miedo a pesar de las circunstancias difíciles, a autocomprometerse, a autodirigirse, a automotivarse, a hacerse cargo de su vida, a tomar la iniciativa y a mejorar su equipo de trabajo, la empresa y la sociedad en general. Crean lealtad, confianza y honestidad. Siempre producen resultados positivos y predecibles (p. 103)

Los mismos autores definieron al hábito negativo como:

Toda costumbre perniciosa en el pensar o en el hacer, de acuerdo con las cuales uno actúa según el estado de ánimo del momento variable según mil circunstancias, que le llevan a culpar a los demás, a justificarse y autodisculparse, a desentenderse, a eludir cualquier compromiso, a no considerarse responsable y a transmitir a los demás esa mentalidad individualista, rutinaria, indiferente, escéptica, que genera miedo y despersonaliza. Sus resultados son negativos e imprevisibles.

Desde el enfoque de competencias Covey (2002), refirió los 7 hábitos de la gente altamente efectiva:

Proactivo, trata de un término que no encuentra en la mayoría de los diccionarios. No significa solo tomar la iniciativa. Significa que como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones. Podemos subordinar los sentimientos a los valores. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan (p. 42);

“Empiece con un fin en mente”, significa comenzar con una clara comprensión de su destino. Significa saber a dónde se está yendo, de modo que se pueda comprender mejor donde se está, y dar siempre los pasos adecuados en dirección correcta (p. 60).

“Establezca primero lo primero”, es la realización, la actualización, la aparición del primero y del segundo hábito. Es el ejercicio de la voluntad independiente que pasa a ser centrado en principios. Es la puesta en práctica incesante momento a momento (p. 89).

“Pensar en ganar/ganar”, es una estructura de la mente y el corazón que constantemente procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas. Ganar/ganar significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios. Con una solución de ganar/ganar todas las partes se sienten bien por la decisión que se tome, y se comprometen con el plan de acción. Ganar/ganar ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo. La mayoría de las personas tiende a pensar en términos dicotomías: fuerte o débil, rudo o suave, ganar o perder pero este tipo de pensamiento es fundamentalmente defectuoso. Se basa en el poder y la posición y no en principios. Ganar/ganar, en cambio se basa en el paradigma de que hay mucho para todos, de que el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de los otros (p. 129).

“Procure primero comprender y después ser comprendido supone un cambio de paradigma muy profundo. Lo típico es que primero procuremos ser comprendidos. La mayor parte de las personas no escuchan con la intención de comprender sino para contestar. Están hablando o preparándose para hablar. Lo filtran todo a través de sus propios

paradigmas, leen su autobiografía en las vidas de las otras personas (p. 148).

“La Sinergia”, Cuando uno se comunica con sinergia, simplemente abre su mente, su corazón y sus expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas, nuevas opciones. Se diría que de ese modo se deja a un lado el primer hábito (empezar con un fin en mente), pero en realidad ocurre lo opuesto: se pone en práctica. Al comprometerse en la comunicación sinérgica uno no está seguro de cómo saldrán las cosas o cuál será el resultado, pero interiormente experimentamos una sensación de entusiasmo, seguridad y aventura; confiamos en que todo será mejor después del proceso. Y ése es el objetivo en el que pensamos (p. 163).

“Afile la sierra”, significa preservar y realizar el mayor bien que usted posee: usted mismo. Significa renovar las cuatro dimensiones de su naturaleza: la física la espiritual, la mental y la social/emocional (p. 176).

Como se observa los hábitos con comportamientos formados y estas determina el grado de involucramiento en la gestión organizacional, si es positivo resaltara la capacidad de compromiso de cambio y de asumir retos de manera constante, si el hábito es negativo será una restricción personal que dificulte el logro de metas personales, dado que siempre le encontrara un defecto a las nuevas propuestas así como a las nuevas posibilidades, esto es un impedimento para el crecimiento personal y en consecuencia impide el crecimiento institucional ya que no se considera una activo sino se convierte en una carga para la organización.

Dimensión 3 Miedo a lo nuevo.

López, Restrepo y López (2013), citando a Picheira (2010), señalan que:

El lugar de trabajo es donde mejor se podría graficar esta modalidad interna del miedo en nuestras sociedades contemporáneas. Pues es en las practicas poco reglamentadas de contratación, despido, ascenso y pérdida de categoría, en la coercitiva intimidad impuesta entre el empleador y el trabajador, supervisor y supervisado, en todas estas

prácticas el miedo aparece en toda su capacidad de estructuración de lo social (p. 581).

Desde el punto de vista psicológico, el temor a lo nuevo se gesta justamente en la condición laboral las sensaciones de la falta de codificación o simbolización de los nuevos elementos lo que conlleva a creer que afectara su condición personal, y desde el punto de vista tecnológico es la uso adecuado así como a la posibilidad de operar el elemento con propiedad sin dañarlo.

Méndez (2015) justificaron que:

Cuando una organización cambia, las persona que la integran se afectan, su calidad de vida se afecta ya que aumentan los niveles de tensión y se alteran la percepción de estabilidad y seguridad lo cual afecta su eficacia y por ende el desempeño organizacional.

Para Méndez (2015), el temor a lo nuevo es una perturbación desagradable y angustiosa del ánimo ante un peligro real o imaginario; presente o potencialmente futuro, debilita la inteligencia, maximiza los obstáculos y dificultades, cambia los objetivos, impide la deliberación serena y equilibrada, mengua el compromiso personal; uno se bloquea y tiende a no actuar es decir inutiliza a la persona.

En la realidad de la gestión pública especialmente en el sector educación, el temor a lo nuevo pasa por el personal denominado “antiguo” es decir los que tienen más años de servicio laboral, ya que por su propia situación ello no conciben el uso de la tecnología, de las nuevas formas comunicativas, así como del sistema de entrega de productos como forma de cumplimiento laboral.

En esta realidad, en ocasiones ha generado el conflicto entre el personal contratado y el personal nombrado o con estabilidad laboral, más aun cuando las normas legales protegen su estabilidad laboral primero muestran alta resistencia, luego cuando son postergados en todo sentido laboral tienen temor a conocer las nuevas estrategias de función, por ello aún se observa diferencias del manejo de gestión repercutiendo en la esencia misma de gestión burocrática.

Resaltando el aspecto que el autor considera relevante como es la práctica de valores entre los trabajadores y precisa una evidente incoherencia entre la práctica y la disposición de cambio, esto lógicamente que trae malestar en los trabajadores y más aún cuando se están implementando cambios en la organización, los que no están dispuestos a involucrarse. Sin embargo el autor señala la fortaleza que distingue a la organización considerándola como excelente, pero en mi opinión los que hacen posible el cambio son las personas que en su conjunto logran los objetivos previstos y lo que se busca es que se involucren en los cambios con predisposición y no en contra de su voluntad. Por ello debe haber una plena identificación con la visión de la organización.

Considero que aunque en muchas organizaciones los trabajadores sindicalizados han adoptado una postura de oposición al desarrollo de la empresa en la que trabajan contradiciendo las expectativas de los empleadores limitándose a cumplir con su función y estando en desacuerdo en muchos aspectos que implica el desarrollo de la institución. Los trabajadores no deben ser discriminados por su participación sindical, sino más bien los empleadores deben abrirse al dialogo con los representantes y velar por los intereses de la empresa pero también por los intereses de los trabajadores, quienes rendirán mejor en su trabajo si tienen mejores condiciones laborales.

Considero que el nivel de rendimiento laboral de los trabajadores va a depender en cierta medida de las buenas relaciones entre las diversas áreas o grupos de trabajadores, si no se logran solucionar los conflictos de manera acertada, entonces se origina una insatisfacción y si a esto le agregamos las condiciones físicas de trabajo no adecuadas sobre todo en un centro de salud que muchas veces también los mismos trabajadores corren ciertos riesgos que podrían afectar su salud, entonces la productividad se verá afectada, viene el malestar de los trabajadores y por consecuencia de los pacientes.

Dimensión 3 Tendencia a conservar la estabilidad.

López, Restrepo y López (2013), definen a la Estabilidad laboral como: “El derecho del trabajador a conservar su puesto durante toda la vida laboral, no pudiendo ser

declarado cesante antes que adquiriera la jubilación, a no ser por causa taxativamente determinada”.

Ciertamente las leyes laborales y las normas que regulan fueron diseñados para la conservación de la estabilidad laboral, y en el sector público es uno de los factores que repercute en la gestión e impide el desarrollo organizacional, perjudicando en el tiempo, en la inversión y en la producción así como en el cumplimiento de responsabilidades ya que se requiere de una gestión ágil, dinámica, creativa con propuesta de solución y trabajo comprometido.

En ese respecto Méndez (2015) explica que “La Estabilidad laboral a la seguridad que percibe el individuo de permanecer por un tiempo determinado cumpliendo las normas establecidas, en una organización. La estabilidad se determina en dos aspectos, el económico y el laboral para el trabajador”.

En ese respecto, uniendo los conceptos de la gestión de las empresas y el análisis perceptivo de la realidad de gestión pública en el Perú se concibe como el proceso de cambio sistemático que se está produciendo en todos los organismos del estado, el propósito fundamental es reducir costos de servicio y optimizar el cumplimiento de las necesidades de los usuarios.

Así por ejemplo, en el UGEL 6 de Ate Vitarte siendo un estamento de gestión representa al Ministerio de Educación para la concreción de los objetivos educacionales del estado para con su responsabilidad con la sociedad, ha sufrido varios cambios estructurales en materia de gestión, los especialistas han sido evaluados y seleccionados, los cargos de función han quedado desfasado por norma que se regula en la selección del personal, aun con sus defectos viene dando resultados concordantes y coherentes con los lineamientos de política gubernamental que se traduce en una frase “Modernización del estado”

De ahí la importancia de la concepción dinámica de considerar como un elemento de gran dificultad y que se reitera en el personal denominado nombrado o con estabilidad laboral, es la resistencia al cambio, sin embargo la distribución del personal conforme se especifica en la teoría pareciera dar sus primeros resultados

donde existe la posibilidad de conocer nuevas concepciones y uno de ellos es el manejo del sistema de gobierno electrónico, mediante la cual la comunicación es en directo, el seguimiento del expediente es certero, pero sobre todo el nivel de cumplimiento de las tareas ha tomado un rumbo positivo.

Esta última descripción se asemeja a lo descrito en este estudio como el hábito positivo, ya que no solo es rutina sino que como bien refiere Covey (2005) los nuevos propósitos de la gestión en la UGEL exige que los servidores puedan realizar varios trabajos al mismo tiempo, es por ello, la competencia busca el alto rendimiento para lograr el desarrollo organizacional, así como la motivación el direccionamiento y la transparencia según la teoría reduce el nivel de resistencia al cambio.

1.3. Justificación

Justificación Teórica

La investigación es importante en la medida que los aportes de las diversas disciplinas como la Ingeniería, la Tecnología, la sociología y la psicología así como la teoría general de sistemas abordan el análisis del comportamiento humano y su interacción en el crecimiento de la organización ya sea del tipo personal, gremial, empresarial a nivel público o privado.

Para la realidad del contexto de investigación el esclarecimiento de los fundamentos de la modernización del estado se concibe en los aportes de Chiavenato (2007), de Senge (1996) así como del creador de la teoría general de sistemas Bertalanffy (1956) dado que el ser humano es un conjunto de sistema en funcionamiento sincrónico, de ello se traslada al marco de la gestión de las organizaciones, por ello comprender la teoría para esclarecer las razones de la necesidad de cambio es pertinente en la medida que los aportes sirvan para difundir los conceptos de Covey (2005) así como de Robbins (2009) entre los autores más connotados de la administración, sin embargo también es relevante considerar las especificaciones de los autores que referencian la gestión como una acción de alta dirección que lleva al existo de las instituciones.

Además, se considera que la conclusión generada en esta investigación servirá como fuente de información a otras investigaciones, asimismo permitirá lograr mayor conocimiento, compromiso, trabajo en equipo, para mejorar el desempeño laboral.

Justificación práctica

El estudio es pertinente en la medida que los resultados estadístico determinaran los niveles del desarrollo organizacional así como de los niveles de resistencia al cambio y si estas variables están dentro de una relación lineal lo que permitirá realizar recomendaciones como estrategias de mejoramiento hacia el desarrollo organización considerando el aspecto humano, la esencia de gestión así como de comprensión de la necesidad de generar cambios.

Del mismo modo, estos resultados beneficiarían a los trabajadores de la UGEL 06 de Ate, dado que las estrategias a recomendar permitirían comprender que la resistencia al cambio solo es una percepción y no es dañino, por el contrario asimilar y adaptarse a la nueva realidad le abriría nuevas posibilidades de gestión con la cual pueda mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes ante los cambios político económico y social.

Justificación metodológica

Del mismo modo considerando que son pocos los estudios a nivel correlacional que tratan estas variables, el aporte de este estudio se refiere a los instrumentos de recolección de datos ya que se construyó en base a la operacionalización de variables y se sometido al proceso de validez a través del método de criterio de jueces por expertos de la Universidad Cesar Vallejo, asimismo se determinó su confiabilidad mediante el método estadístico con datos reportados de una prueba piloto para la cual se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach, por ello pueden ser utilizaos para otros estudios.

Justificación Social

En el aspecto social el estudio es relevante en la medida que se busca comprender el comportamiento humano, dese su propia perspectiva, por ello se trata del análisis de las percepciones de los trabajadores de la UGEL 06, quienes emitirán su juicio

de verdad relacionado con las respuestas propuestas en los instrumentos, dado que de los resultados se puedan generar propuesta de mejoramiento de su condición laboral así como el mantenimiento de su status dentro de la organización y esto fortalecería su condición laboral, e incrementando su seguridad personal así como un nivel emocional acorde a la realidad funcional por competencias.

1.4. Realidad Problemática

Ante la dinámica de la apertura global de las relaciones económicas, comerciales así como intergubernamentales indica que las organizaciones deben ser manejadas en una forma de coordinación de actividades de individuos que integran un área en común con el propósito de lograr fines, metas y objetivos que la propia organización persigue.

De ahí que fundamentando la necesidad de comprensión temática Sánchez (2009) refiere al desarrollo organizacional como el proceso estratégico, sistemático del desarrollo de competencias, habilidades y destrezas, contribuyendo a que las organizaciones construyan herramientas cognitivas que posibiliten la integración y consolidación de equipos de trabajo multidisciplinarios y transdisciplinarios, comprometidos con la calidad de un servicio, la excelencia corporativa, el uso racional de la tecnología bajo una cultura organizacional sustentada en la adquisición de compromisos, responsabilidad social y valores.

Asimismo en la actualidad se vive en tiempos en los que la tecnología ha facilitado muchas tareas laborales a las que tenemos gran acceso la mayoría de servidores administrativos, por lo que esto debe repercutir en la optimización del servicio para satisfacción de los usuarios, como la eficiencia y efectividad, lo que quiere decir compromiso no sólo de trabajo sino de implementar y ejecutar estrategias de mejora en la organización, nos encontramos que no siempre es bien recepcionado los cambios aplicados a una organización.

En el contexto de la gestión pública del sector educación el hecho de movilizar recursos humanos con emociones, sentimientos, habilidades, conocimientos, etc., se convierte en casi un desafío para quienes dirigen las diversas áreas de la Unidad

de Gestión Educativa Local 06 y es frecuente las actitudes de resistencia al cambio de parte de algunos trabajadores que se habituaron a un modo de trabajo y que les cuesta trabajo mejorar o cambiar estos hábitos, haciendo lo que parece ser más cómodo para cada uno y no lo que es efectivo y óptimo.

Más aun cuando desde el gobierno se impulsa la transformación de las organizaciones es una realidad pero ha de obedecer a un diagnóstico situacional para luego incorporar estrategias de cambio que son necesarios y que benefician a la buena misión de la organización.

Sin embargo, la problemática se reitera por la condición laboral que tienen los trabajadores de la Institución ya que en la actualidad la mayoría son contratados, que son los que asumen las mayores responsabilidades y que muestran competencia para el desarrollo de las tareas dentro de la planificación integral del funcionamiento administrativo de la UGEL frente a los requerimientos de todas las Instituciones Educativas que abarcan su jurisdicción.

Por otra parte se encuentra el grupo de trabajadores que muestra resistencia a las nuevas disposiciones ya que amparados en el gremio (sindicato de trabajadores administrativos) presentan sus alegatos que se concentran en que se abusa de sus funciones, se recorta sus derechos, así como se discrimina en función a los sueldos que perciben ya que existe diferencias sustantivas entre los tres regímenes laborales.

Formulación del problema

Frente a la problemática planteada se hace necesario diagnosticar la realidad percibida sobre el nivel de desarrollo que ha alcanzado la UGEL 06 en estos últimos 5 años como producto de los cambios efectuados, como son la evaluación del personal docente, la contratación de trabajadores administrativos por procesos de selección y de gestión de habilidades, asimismo como la designación de los funcionarios por el sistema de evaluación de mérito.

Del mismo modo es importante recabar información del nivel de resistencia al cambio ya que se ha observado que la gestión invierte en capacitación constante

sobre el uso de los recursos informativos así como las nuevas herramientas de gestión administrativa por ello se formulan las siguientes interrogantes.

1.4.1. Problema general

¿Qué relación existe entre el desarrollo organizacional y la resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017?

1.4.2. Problemas específicos

Problema específico 1

¿Qué relación existe entre el desarrollo organizacional y la dimensión percepción de la resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017?

Problema específico 2

¿Qué relación existe entre el desarrollo organizacional y la dimensión hábitos de la resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017?

Problema específico 3

¿Qué relación existe entre el desarrollo organizacional y la dimensión miedo a lo nuevo de la resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017?

Problema específico 4

¿Qué relación existe entre el desarrollo organizacional y la dimensión tendencia a conservar la estabilidad de la resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017?

1.5. Hipótesis

El estudio de investigación presenta el alcance de estudio correlacional, dado que se analizará la relación entre las dos variables:

1.5.1. Hipótesis General

Existe relación significativa entre el desarrollo organizacional y la resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017.

1.5.2. Hipótesis Específicas

Hipótesis específica 1

Existe relación significativa entre el desarrollo organizacional y la dimensión percepción de la resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL 06 de Ate – 2017.

Hipótesis específica 2

Existe relación significativa entre el desarrollo organizacional y la dimensión hábitos de la resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL 06 de Ate – 2017.

Hipótesis específica 3

Existe relación significativa entre el desarrollo organizacional y la dimensión miedo a lo nuevo de la resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL 06 de Ate – 2017.

Hipótesis específica 4

Existe relación significativa entre el desarrollo organizacional y la dimensión tendencia a conservar la estabilidad de la resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el desarrollo organizacional y la resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL06 de Ate - 2017.

1.6.2. Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar la relación que existe entre el desarrollo organizacional y la dimensión percepción de la resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017

Objetivo específico 2

Determinar la relación que existe entre el desarrollo organizacional y la dimensión hábitos de la resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017

Objetivo específico 3

Determinar la relación que existe entre el desarrollo organizacional y la dimensión miedo a lo nuevo de la resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017

Objetivo específico 4

Determinar la relación que existe entre el desarrollo organizacional y la dimensión tendencia a conservar la estabilidad de la resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017

II. Marco Metodológico

2.1. Variables

Identificación de las Variables

En el presente estudio se consideraron 2 variables: Desarrollo Organizacional y Resistencia al Cambio.

Definición Conceptual

Definición conceptual de la variable Desarrollo Organizacional:

Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), definieron el desarrollo organizacional, como el procedimiento por el cual la entidad valora las creencias, conductas, actitudes y valores adquiridas por la gente para afrontar la resistencia al cambio; con lo cual puede utilizar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de rendimiento o productividad (p. 9). En ese sentido se concibe que todo cambio es posible en una organización, sabiendo que esto se logra a través de las actitudes y trabajo de las personas, pues es necesario valorar sus características, ya que de ello dependerá que tanto se esfuerzan por participar de las modificaciones en la organización y también los niveles de rendimiento y productividad; las personas se comprometen más cuando saben que se les tiene en cuenta y se reconoce sus cualidades.

Definición conceptual de la variable Resistencia al Cambio.

López, Restrepo y López (2013), refirieron que la Resistencia al cambio: es un síntoma absolutamente natural, esta ignorancia esta generalmente ocasionada por: (a) Falta de comunicación sobre el proyecto de cambio. Generalmente se existe cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste, para que se lleve a cabo y cuál es su impacto en términos personales; (b) Visión demasiado parcializada del cambio. En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, s gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto; (c) Si las personas tiene suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente por que perciben que no pueden cambiar. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben cómo hace lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación (p. 153).

Definición Operacional de las variables

Para el estudio se asume el sustento de Kerlinger (2002) quien menciona que operacionalizar una variable es el procedimiento de análisis a profundidad de las características así como de la estructura y función de alguna variable con el propósito de medir en relación a un propósito de conocimiento.

Definición operacional de la variable Desarrollo Organizacional.

En base al aporte teórico de Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), La variable Desarrollo Organizacional, para su mejor estudio se ha operacionalizado en 3 dimensiones, cada una con 3 y 2 indicadores respectivamente. Asimismo por cada dimensión se consideraron 8, ítems o reactivos, lo que permitió abordar un cuestionario con 24 ítems el mismo que se aplicará en la recogida de datos y su posterior procesamiento estadístico, para las pruebas de hipótesis y determinar las conclusiones de la presente investigación.

2.2 Operacionalización de variables.

Tabla 1

Operacionalización de la variable: Desarrollo organizacional

Dimensiones	Indicadores	Número de ítems	de Escala y valores	Niveles y Rangos
Organización del Trabajo	Jerarquía.	1, 2	Nunca	
	Manual de Organización y Funciones.	3, 4, 5	(1) Casi nunca (2)	Bajo: 24 - 56
	División del Trabajo	6, 7, 8	A veces (3)	Medio: 57 - 88
Metas y estrategias de la organización.	Procesos.	9, 10, 11	(3)	Alto: 89 - 120
	Recursos	12, 13, 14	Casi siempre (4)	
	Resultados	15, 16	(4)	
Competencia Profesional.	Manejo del conocimiento	17, 18, 19	(4)	
	Manejo de la tecnología	20, 21	Siempre (5).	
	Relaciones interpersonales	22, 23, 24		

Definición operacional de la variable Resistencia al Cambio.

Tomando el constructo de López, Restrepo y López (2013), La variable **Resistencia al Cambio**, para su mejor estudio se ha operacionalizado en 4 dimensiones, con 3 y 1 indicador respectivamente: Asimismo por cada dimensión

se consideraron 6 ítems o reactivos respectivamente, lo que permitió elaborar un cuestionario con 24 ítems el mismo que se aplicará en la recogida de datos y su posterior procesamiento estadístico, para las pruebas de hipótesis y determinar las conclusiones de la presente investigación.

Tabla 2

Operacionalización de la variable: Resistencia al cambio

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles
Percepción	Aprender a observar.	1, 2		
	Saber Escuchar.	3, 4		
	Formas de sentir.	5, 6	Nunca (1)	Bajo:
Hábitos	Realiza tareas por cumplir sus funciones	7, 8	Casi nunca (2)	24 - 56
	Trabaja en funciones a metas y resultados.	9, 10	A veces (3)	Medio:
	Evalúa su trabajo y el de su equipo	11, 12	Casi siempre	57 - 88
Miedo a lo nuevo	Demuestra temor.	13,14	-4	Alto:
	Incomodidad frente a lo desconocido	15, 16	Siempre (5).	89 - 120
	Inestabilidad	17, 18		
Tendencia a conservar la estabilidad	Confort Rutina Estabilidad	19, 20 21, 22 23, 24		

2.3. Metodología

En el presente estudio bajo el enfoque cuantitativo positivista se siguió el método Hipotético deductivo no experimental descriptivo correlacional, en la medida que se estudió a las unidades de análisis en su propia naturaleza sin afectarlos; al respecto Hernández, Fernández, y Baptista (2010, p. 252) indica que en el uso de este enfoque el investigador cumple en señalar que usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

De ahí que en este estudio se cumplirán los siguientes pasos, la ubicación de la muestra, la aplicación de los instrumentos de recolección de datos en la UGEL 06, donde se realizará el estudio, el ordenamiento de los datos para su procesamiento estadístico y la presentación de los resultados. En función a las variables Desarrollo organizacional y resistencia al cambio.

2.4. Tipo de estudio

Investigación Básica.

El presente trabajo de investigación es de tipo básica de campo, descriptiva y correlacional de acuerdo con Hernández, Fernández, y Baptista (2010, p. 144), quien dice que es sustantiva porque tiene como propósito dar respuesta objetiva a interrogantes que se plantean en un determinado fragmento de la realidad y del conocimiento. El ámbito donde se desarrolla la investigación sustantiva es la realidad social y natural.

En tal sentido la investigación estará basada en hechos reales los cuales tendrán una correcta interpretación, los resultados que se obtendrán servirán para proponer diversas estrategias que permitan el mejoramiento del problema que se está investigando respecto al desarrollo organizacional y a la resistencia al cambio. Es correlacional, ya que busco las relaciones entre dos variables que se investigan tienen tales y cuales características. Esta investigación responde a la interrogante ¿Por qué?, con este estudio se puede conocer porque un hecho o fenómeno de la realidad tiene tales y cuales características y cualidades, propiedades, en síntesis, porqué la variable en estudio es como es.

Asimismo indaga sobre la relación recíproca y concatenada de todos los hechos de la realidad, buscando dar una explicación objetiva, real y científica a aquello que se desconoce. Necesariamente supone la presencia de dos o más variables

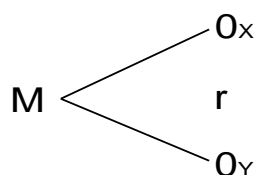
2.5. Diseño

No experimental – Transversal – Correlacional

De acuerdo con Hernández, Fernández, y Baptista (2010) el diseño es no experimental y de enfoque cuantitativo, descriptivo, correlacional. Además, se trata de un diseño transversal, ya que se busca establecer la relación de variables medidas en una muestra en un único momento del tiempo.

En tal sentido, se considera que sigue un diseño no experimental, correlacional-causal cuanto este tipo de estudio está interesado en la determinación del grado de relación existente entre dos variables de interés en una misma muestra

de sujetos o el grado de relación existentes entre fenómenos ó eventos observados. El siguiente esquema corresponde a este tipo de diseño:



Dónde:

m: unidades de análisis o muestra de estudios.

O1: Observación de la variable Desarrollo organizacional

O2: Observación a la variable Resistencia al Cambio

r. coeficiente de correlación

2.6. Población, muestra y muestreo:

Población.

La población se considera a todos los trabajadores administrativos de la UGEL 06 2017 que en su totalidad son 217 trabajadores por ello se tipifica como una población finita.

Tabla 3

Población de estudio

UGEL 06	Administrativos	Total
Dirección	05	05
Área de Asesoría Jurídica	13	13
Área de Planificación y Presupuesto	27	27
Área de Administración	34	34
Área de Recursos Humanos	37	37
Área de Gestión de Básica Regular y Especial	73	73
Área de Supervisión y Gestión del Servicio Educativo	25	25
Área de Gestión de Básica Alternativa y Técnico Productiva	03	03
	217	217

Fuente: Registro de Asignación de personal 2017.

Muestra.

La muestra de trabajadores es probabilística, tomada al azar, utilizando la siguiente fórmula probabilística:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{NE^2 + Z^2 p \cdot q}$$

Dónde:

n =

N = 217

Z = 1,96.

p = 0,50

q = 0,50

E = 0,05

Reemplazando:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (217)}{(216) (0.05)^2 + (196)^2 (0.5) (0.5)} = \frac{(3.841) (0.5) (0.5) (217)}{(216) (0.0025) + (3.8416) (0.5) (0.5)}$$

$$\frac{208.374}{1.5004}$$

n= 138

Asignación de la muestra representativa

n= 138

N= 217

= 0.636

Tabla 4

Muestra de estudio

UGEL 06	Administrativos	Proporción	Total	Muestra
Dirección	05	0.636	3.18	03
Área de Asesoría Jurídica	13	0.636	8.26	08
Área de Planificación y Presupuesto	27	0.636	17.17	17
Área de Administración	34	0.636	21.62	22
Área de Recursos Humanos	37	0.636	23.53	24
Área de Gestión de Básica Regular y Especial	73	0.636	46.42	46
Área de Supervisión y Gestión del Servicio Educativo	25	0.636	15.90	16
Área de Gestión de Básica Alternativa y Técnico Productiva	03	0.636	1.90	02
	217			138

Fuente: Elaborado del cálculo estadístico.

La muestra fue constituida por 138 colaboradores, correspondiente a la UGEL 06 durante el año 2017. La inclusión de la muestra fue realizada mediante el proceso de aleatorización simple, en la misma todos tienen la misma oportunidad de pertenecer a la muestra.

Muestreo

El muestreo aplicado fue aleatorio simple

Sánchez y Reyes (2015, p.157), conceptualiza el muestreo aleatorio como: un aspecto básico y a la vez esencial, es el supuesto de cada uno de los miembros de una población tiene iguales posibilidades de pertenecer los siguientes pasos: a) definir la población, es decir con quienes o con que se va a trabajar; b) confeccionar un listado ya sea alfabético o numérico de cada uno y todo los miembros de la población definida; c) seleccionar la muestra por medio de un procedimiento donde el simple azar determina cuales son los miembros que van a constituir la muestra.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

Para la recolección de datos se empleó la encuesta, según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 88) que es una de las técnicas de investigación social más difundidas, se basa en las declaraciones orales o escritas de una muestra de población con un objeto de recabar información. Se puede basar en aspectos objetivos (hechos, hábitos de conducta, características personales) o subjetivos (opiniones o actitudes). La técnica seleccionada para el presente estudio corresponde a la encuesta.

Instrumento de recolección de datos

El instrumento estuvo elaborado en la modalidad del Tipo Escala de Likert, la misma que fue construida en base a las dimensiones e indicadores

Variable 1: Desarrollo organizacional

Instrumento: Se aplicó una Escala de percepciones de la Desarrollo organizacional

Datos generales

Título:	Escala de percepciones de la Desarrollo organizacional
Autor:	Br. Hugo Guillermo Ricaldi Mejía
Procedencia:	Lima – Perú, 2017
Objetivo:	Describir las características de la variable Desarrollo organizacional
Administración:	Individual
Duración:	15 minutos
Significación:	El cuestionario está referido a determinar la relación entre la Desarrollo organizacional y la Resistencia al Cambio.
Estructura:	La escala consta de 24 ítems, con 05 alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5). Asimismo, la escala está conformada por 03 dimensiones, donde los ítems se presentan en forma de proposiciones con dirección positiva y negativa sobre la variable Desarrollo organizacional.

Variable 2: Resistencia al Cambio

Instrumento: Se aplicó Una Escala de percepción de la Resistencia al cambio

Datos generales:

Título:	Escala de percepción de la Resistencia al Cambio.
Autor:	Br. Hugo Guillermo Ricaldi Mejía
Procedencia:	Lima – Perú, 2017
Objetivo:	Describir las características de la variable Resistencia al Cambio.
Administración:	Individual
Duración:	15 minutos
Significación:	El cuestionario está referido a determinar la relación entre la Desarrollo organizacional y la Resistencia al Cambio.
Estructura:	La escala consta de 36 ítems, con 05 alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5). Asimismo, la escala está conformada por 04 dimensiones, donde los ítems se presentan en forma de proposiciones con dirección positiva y negativa sobre la Resistencia al Cambio

Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento se realizó mediante la técnica de prueba previa o conocida como prueba piloto. En los resultados de la prueba piloto, el Coeficiente de Alfa de Cronbach fue de 0.837., mediante la siguiente formula

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum_j S_j^2}{S_x^2} \right]$$

Sin embargo, se hizo un nuevo procesamiento de datos a partir de los cual se puede establecer que el Coeficiente de alfa de Cronbach fue superior al obtenido anteriormente, siendo igual a 0.896. Con la cual se determina altamente confiable.

Análisis de validez de los instrumentos

La validez del instrumento de recolección de datos de la presente investigación, se realizó a través de la validez de contenido, es decir, se determinó hasta donde los ítems que contiene el instrumento fueron representativos del dominio o del universo contenido en lo que se desea medir. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “toda investigación en la medida que sea posible debe permitir ser sometida a ciertos correctivos a fin de refinarlos y validarlos” (177)

a. validez Interna: El instrumento fue construido de la concepción teórica desglosándose en dimensiones, indicadores e ítems, así como el establecimiento de su sistema de evaluación en base del objetivo de investigación, con lo que se midió lo que realmente se indicaba en la investigación.

b. Opinión de expertos. El instrumento fue puesto a consideración de un grupo de expertos, todos ellos docentes de la Universidad “Cesar Vallejo” en el curso de Diseño y Desarrollo de Investigación, por lo que su opinión fue importante y determinó que el instrumento presenta alta validez dado que responde al objetivo de la investigación, así como precisa su validez interna. Esto puede apreciarse en la siguiente tabla:

Tabla 5

Consolidado de la Opinión de Expertos.

Nº	Experto	Calificación	Porcentaje
Experto 1	Freddy Ochoa Tataje	Aplicable	95%
Experto 2	Carlos Romero Díaz	Aplicable	95%
Experto 3	Fiorella Rubio De la Cruz	Aplicable	95%

Del análisis del cuadro anterior se infiere que la ponderación total del instrumento, en base a la opinión oportuna de los expertos da un promedio del 95% que en la escala con la que se ha trabajado en la presente investigación, calificaría como excelente por lo que se considera aplicable al equipo muestral.

2.8. Métodos de análisis de datos

Fase Descriptiva:

Haciendo uso del software Excel 2010, se tabularán y organizarán los datos recogidos, procediéndose a elaborar el registro de datos o base de datos.

Los datos registrados permitieron el análisis descriptivo de los datos, elaborándose las tablas de frecuencia y las figuras necesarias con las que se comunicaron los resultados obtenidos.

Fase Inferencial:

Se hará uso del software SPSS en su versión 22,0; a partir de los datos registrados en una base de datos.

El cálculo de la relación entre las variables mediante la prueba de Spearman, la cual fue seleccionada dado que las variables son de naturaleza cualitativa y de medición ordinal.

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^N d_i^2}{N^3 - N}$$

Esta asociación entre dos variables requiere que ambas estén medidas en al menos una escala ordinal, de manera tal que los objetivos o individuos en estudio puedan ser colocados en rangos en dos series ordenadas. La magnitud de esas diferencias “ d ” nos da una idea de qué tan cercana es la relación entre las puntuaciones de la variable 1 y la variable 2. Si la relación entre los dos conjuntos de rangos fuera perfecta, cada “ d ” debería ser cero. Mientras más grandes sean las “ d ” menos perfecta es la asociación entre las dos variables

Valores considerados en la Prueba de Spearman:

Coefficiente de Correlación (rho): indica la fuerza y dirección de la relación entre variables, según los siguientes valores considerados:

Relación muy débil:	< 0,2
Relación débil:	0,2 y 0,4
Relación moderada:	> 0,4 a 0,6
Relación fuerte:	> 0,6 a 0,8
Relación muy fuerte:	> 0,8 a 1

Significancia (p valor): indica si existe significancia estadística, es decir si los resultados obtenidos se deben al azar o a la relación entre variables.

Si $p \text{ valor} \geq \alpha$ (significancia = 0,05), entonces se acepta la H_0 (nula)

Si $p \text{ valor} < \alpha$ (significancia = 0,05), entonces se rechaza la H_0 (nula)

2.9. Aspectos éticos

En el proceso del estudio se cuida la objetividad del análisis de los resultados sin manipulación de ningún tipo, de modo que los resultados sean el reflejo de las percepciones de los participantes.

Otro aspecto es el respeto a la propiedad intelectual dado que los procesos de interpretación de la teoría debe centrarse en función al objetivo del estudio, por tanto los autores referenciados deben consignarse en el acápite referencias bibliográficas.

Finalmente, se guarda la identidad de los participantes ya que esta investigación corresponde a un análisis de posgrado y los resultados solo pueden ser utilizados como base para generar estrategias de mejoramiento.

III. Resultados

3.1. Análisis descriptivo de las variables

Para el análisis, se asumirán las puntuaciones de la variable Desarrollo organizacional y Resistencia al cambio según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate - 2017, para el análisis se procederán a la presentación de niveles y rangos de la variable para el proceso de interpretación de los resultados.

Tabla 6

Niveles del Desarrollo organizacional según trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Bajo	12	8,7	8,7	8,7
Medio	70	50,7	50,7	59,4
Alto	56	40,6	40,6	100,0
Total	138	100,0	100,0	



Figura 1. Comparación porcentual del Desarrollo organizacional según trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017.

De los resultados que se aprecia en cuanto al niveles del Desarrollo organizacional según trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 06 de Ate - 2017, el 50,7% de los encuestados perciben que el nivel es Medio, mientras que el 40,5% de los encuestados indican que el nivel es Alto y el 8,7% , opinan que el nivel es

Bajo en el desarrollo organizacional según trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 06 de Ate - 2017.

Tabla 7

Niveles de Resistencia al cambio de trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	19	13,8	13,8	13,8
	Medio	68	49,3	49,3	63,0
	Bajo	51	37,0	37,0	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

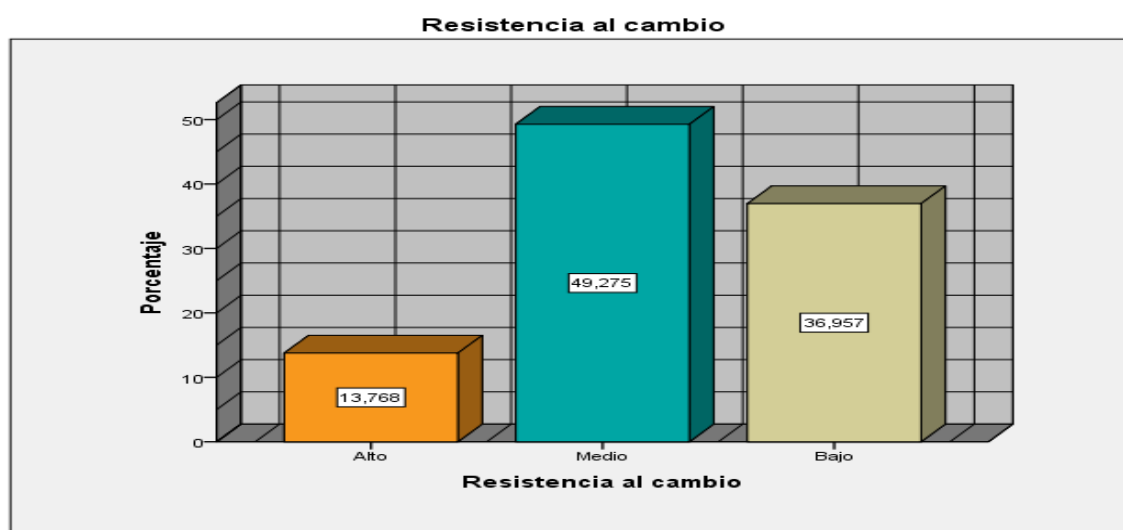


Figura 2. Comparación porcentual de Resistencia al cambio de trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017.

Así mismo se tiene los niveles de comparación de Resistencia al cambio de trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate - 2017; de ellos se tiene al 49,2% de los encuestados opinan que el nivel de Resistencia al cambio es Media; y el 36,9% consideran que el nivel es Bajo, y un 13,7% percibe el nivel Alto en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017.

3.1.1. Niveles comparativos entre el Desarrollo organizacional y la Resistencia al cambio de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017.

Después de la obtención de los datos a partir de los instrumentos descritos, procedemos al análisis de los mismos, en primera instancia se presentan los resultados generales en cuanto a los niveles de la variable de estudio de manera descriptiva, para luego tratar la prueba de hipótesis tanto general y específica.

Resultado general de la investigación.

Tabla 8

Distribución de frecuencias entre el Desarrollo organizacional y Resistencia al cambio según trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017.

		Resistencia al cambio			Total	
		Alto	Medio	Bajo		
Desarrollo organizacional	Bajo	Recuento	12	0	0	12
		% del total	8,7%	0,0%	0,0%	8,7%
	Medio	Recuento	6	61	3	70
		% del total	4,3%	44,2%	2,2%	50,7%
	Alto	Recuento	1	7	48	56
		% del total	0,7%	5,1%	34,8%	40,6%
Total	Recuento	19	68	51	138	
	% del total	13,8%	49,3%	37,0%	100,0%	

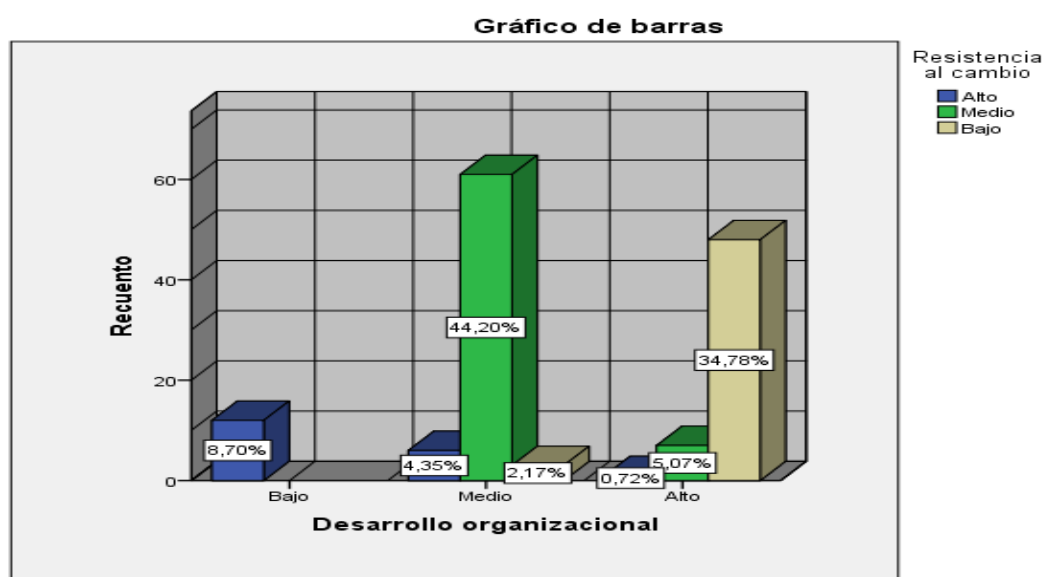


Figura 3. Niveles entre El Desarrollo organizacional y la Resistencia al cambio de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017.

De la tabla y figura, se observa que existe orientación con respecto al nivel de Desarrollo organizacional y Resistencia al cambio de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate 2017, de los cuales se tiene que el 44,2% de los encuestados perciben que el nivel de Desarrollo organizacional es Medio por lo consideran que el nivel de Resistencia al cambio es de nivel Medio, mientras que el 34,8% perciben que el nivel del Desarrollo organizacional es de nivel Alto dichos trabajadores asignan el nivel Bajo a la Resistencia al cambio, asimismo para el 8,7% el nivel del Desarrollo organizacional es Bajo y ellos asignan el nivel Alto a la Resistencia al cambio de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017.

3.1.2. Niveles comparativos entre el Desarrollo organizacional y la Percepción de resistencia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate 2017.

Resultado específico 1 de la investigación.

Tabla 9

Distribución de frecuencias entre el Desarrollo organizacional y la Percepción de resistencia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017.

Tabla de contingencia Desarrollo organizacional * Percepción de resistencia						
		Resistencia al cambio			Total	
		Alto	Medio	Bajo		
Desarrollo organizacional	Bajo	Recuento	12	0	0	12
		% del total	8,7%	0,0%	0,0%	8,7%
	Medio	Recuento	6	61	3	70
		% del total	4,3%	44,2%	2,2%	50,7%
	Alto	Recuento	1	7	48	56
		% del total	0,7%	5,1%	34,8%	40,6%
Total	Recuento	19	68	51	138	
	% del total	13,8%	49,3%	37,0%	100,0%	

De la tabla y figura, se observa que existe buena orientación con respecto al nivel de Desarrollo organizacional y la Percepción de resistencia según los trabajadores

de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017, de los cuales se tiene que el 42,2% de los encuestados perciben que el nivel del Desarrollo organizacional es Medio asimismo, consideran el nivel de Percepción de resistencia es de nivel Medio, el 34,8% perciben que el nivel del Desarrollo organizacional es Alto ellos mismos asignan el nivel Bajo a la Percepción de resistencia, mientras que para el 8,7% el nivel del Desarrollo organizacional es Bajo y consideran que el niveles es Alto en la Percepción de resistencia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017.

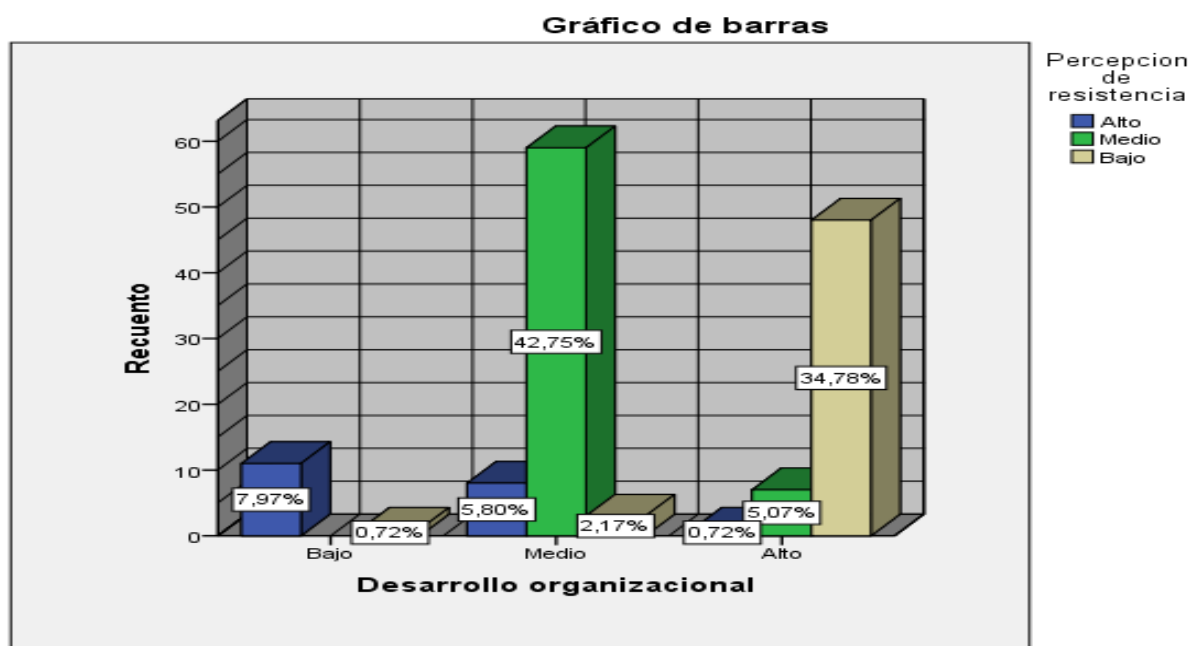


Figura 4. Niveles entre el Desarrollo organizacional y la Percepción de resistencia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 06 de Ate - 2017.

3.1.3. Niveles comparativos entre el Desarrollo organizacional y Hábitos de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 06 de Ate - 2017.

Resultado específico 2 de la investigación.

Tabla 10

Distribución de frecuencias entre el Desarrollo organizacional y los Hábitos de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 06 de Ate – 2017.

		Hábitos de resistencia			Total	
		Alto	Medio	Bajo		
Desarrollo organizacional	Bajo	Recuento	11	1	0	12
		% del total	8,0%	0,7%	0,0%	8,7%
	Medio	Recuento	8	57	5	70
		% del total	5,8%	41,3%	3,6%	50,7%
	Alto	Recuento	0	7	49	56
		% del total	0,0%	5,1%	35,5%	40,6%
Total		Recuento	19	65	54	138
		% del total	13,8%	47,1%	39,1%	100,0%

De la tabla y figura, se observa que existe buena orientación con respecto al nivel de Desarrollo organizacional y los Hábitos de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate 2017, de los cuales se tiene que el 41,3% de los encuestados perciben que el nivel de Desarrollo organizacional es Media dichos trabajadores opinan que el nivel de Hábitos es de nivel Media, el 35,5% perciben que el nivel de Desarrollo organizacional es Alto ellos mismos indican que el nivel de Hábitos es Alto y el 8.0% manifiesta que nivel de Desarrollo organizacional es Bajo ellos asignan el nivel de Bajo en los Hábitos de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 06 de Ate - 2017.

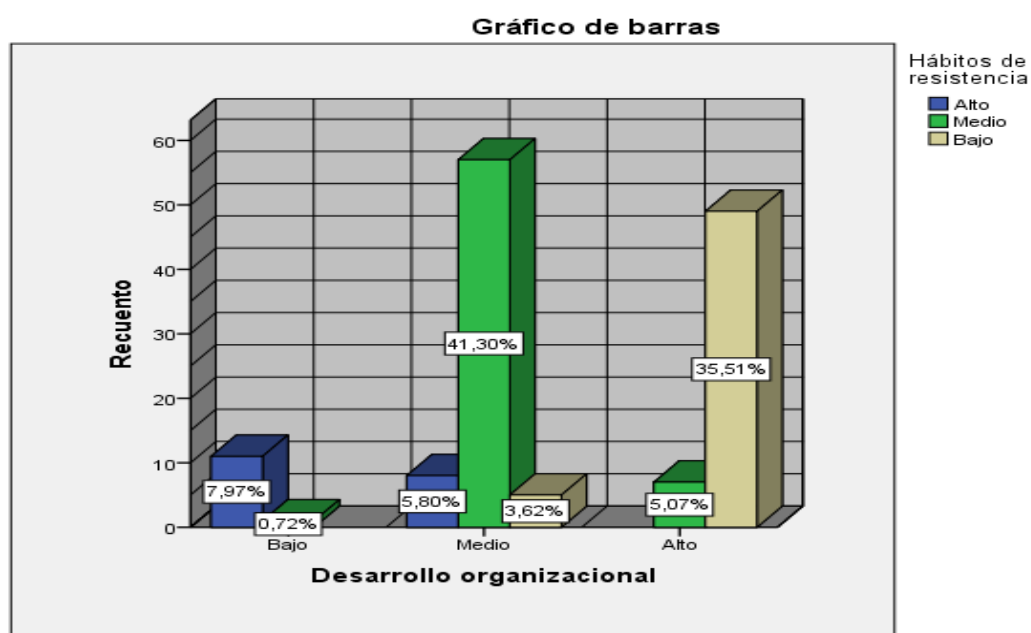


Figura 5. Niveles entre el Desarrollo organizacional y los Hábitos de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 06 de Ate - 2017.

3.1.4. Niveles comparativos entre el Desarrollo organizacional y Miedo a lo nuevo de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 06 de Ate - 2017.

Resultado específico 3 de la investigación.

Tabla 11

Distribución de frecuencias entre el Desarrollo organizacional y Miedo a lo nuevo de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 06 de Ate - 2017.

		Miedo a lo nuevo			Total	
		Alto	Medio	Bajo		
Desarrollo organizacional	Bajo	Recuento	12	0	0	12
		% del total	8,7%	0,0%	0,0%	8,7%
	Medio	Recuento	6	58	6	70
		% del total	4,3%	42,0%	4,3%	50,7%
	Alto	Recuento	0	6	50	56
		% del total	0,0%	4,3%	36,2%	40,6%
Total	Recuento	18	64	56	138	
	% del total	13,0%	46,4%	40,6%	100,0%	

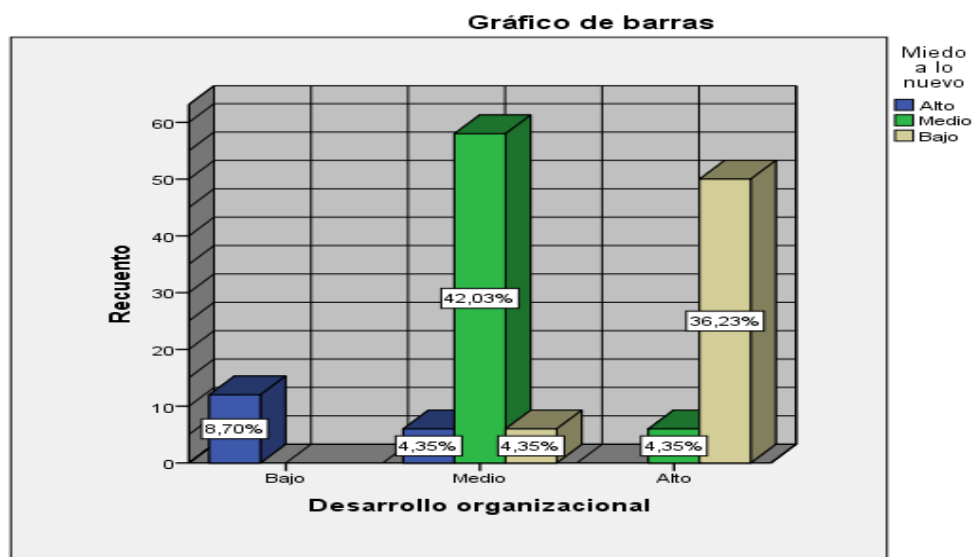


Figura 6. Niveles entre el Desarrollo organizacional y Miedo a lo nuevo de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 06 de Ate – 2017.

De la tabla y figura, se observa que existe Medio orientación con respecto al nivel de Desarrollo organizacional administrativa y Miedo a lo nuevo de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate 2017, de los cuales se tiene que el 42,0% de los encuestados perciben que el nivel de Desarrollo organizacional es Medio por lo que el nivel de Miedo a lo nuevo es de Nivel Medio, mientras que el 36,2% perciben que el nivel de Desarrollo organizacional es Alto dichos trabajadores consideran el nivel Bajo al Miedo a lo nuevo y el 8,7% manifiesta que nivel de Desarrollo organizacional es Bajo ellos asignan el nivel Alto al Miedo a lo nuevo en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017.

3.1.5. Niveles comparativos entre el Desarrollo organizacional y Tendencia a conservar la estabilidad de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 06 de Ate - 2017.

Resultado específico 4 de la investigación.

Tabla 12

Distribución de frecuencias entre el Desarrollo organizacional y Tendencia a conservar la estabilidad de los trabajadores de la UGEL N° 06 de Ate - 2017.

Tabla de contingencia Desarrollo organizacional * Tendencia a conservar la estabilidad

		Tendencia a conserva la estabilidad			Total	
		Alto	Medio	Bajo		
Desarrollo organizacional	Bajo	Recuento	11	1	0	12
		% del total	8,0%	0,7%	0,0%	8,7%
	Medio	Recuento	8	58	4	70
		% del total	5,8%	42,0%	2,9%	50,7%
	Alto	Recuento	1	7	48	56
		% del total	0,7%	5,1%	34,8%	40,6%
Total	Recuento	20	66	52	138	
	% del total	14,5%	47,8%	37,7%	100,0%	

De la tabla y figura, se observa que existe Buena orientación con respecto al nivel de Desarrollo organizacional y Tendencia a conservar la estabilidad de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 06 de Ate - 2017, de los cuales se tiene que el 42,0% de los encuestados perciben que el nivel de Desarrollo

organizacional es Medio por lo que el nivel de Tendencia a conservar la estabilidad es de Nivel Medio, mientras que el 34,8% perciben que el nivel de Desarrollo organizacional es Alto dichos trabajadores asignan el nivel Bajo a la Tendencia a conservar la estabilidad y el 8,0% manifiesta que nivel de Desarrollo organizacional es Bajo ellos consideran el nivel Alto en la Tendencia a conservar la estabilidad en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017.

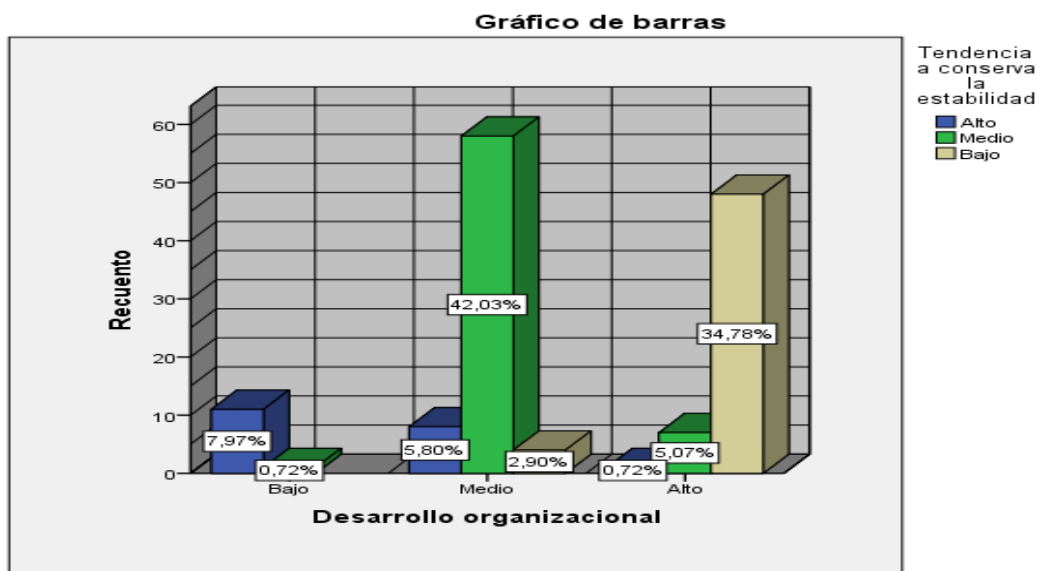


Figura 7. Niveles entre el Desarrollo organizacional y Tendencia a conservar la estabilidad de los trabajadores de la UGEL N° 06 Ate - 2017.

3.2. Prueba de hipótesis

Para la prueba de hipótesis se prevé los siguientes parámetros.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 = 5\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión:

$\rho \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0

$\rho < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H_a

Prueba de hipótesis general

H_0 . No existe relación inversa y significativa entre el Desarrollo organizacional y la Resistencia al cambio de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017.

Hi. Existe relación inversa y significativa entre el Desarrollo organizacional y la Resistencia al cambio de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017.

Estadístico rho Spearman:

Nivel de confianza al 95%

Valor de significancia: $\alpha = 0.05$

Tabla 13

Grado de Correlación y nivel de significación entre el Desarrollo organizacional y la Resistencia al cambio según trabajadores.

			Desarrollo organizacional	Resistencia al cambio
Rho de Spearman	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	-,816**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	160	160
	Resistencia al cambio	Coeficiente de correlación	-,816**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		160	160	

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De los resultados que se aprecian en la tabla adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman -,816 significa que existe una fuerte relación inversa entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p=0,000 < 0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe relación inversa y significativa entre el Desarrollo organizacional y la Resistencia al cambio de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate Vitarte 2017.

Hipótesis específica 1

Ho. No existe relación inversa y significativa entre el Desarrollo organizacional y la Percepción de resistencia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate 2017.

Hi. Existe relación inversa y significativa entre el Desarrollo organizacional y la Percepción de resistencia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017.

Tabla 14

Grado de Correlación y nivel de significación entre el Desarrollo organizacional y la Percepción de resistencia según trabajadores.

			Desarrollo organizacional	Percepción de resistencia
Rho de Spearman	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	-,811**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	160	160
	Percepción de resistencia	Coeficiente de correlación	-,811**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		160	160	

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En cuanto al resultado específico 1, se aprecian en la tabla adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman -0.811 significa que existe una fuerte relación inversa entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p= 0,000 < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, determinando que existe relación inversa y significativa entre el Desarrollo organizacional y la Percepción de resistencia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 06 de Ate - 2017.

Hipótesis específica 2

Ho. No existe relación inversa y significativa entre el Desarrollo organizacional y los Hábitos de resistencia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 06 de Ate - 2017.

Hi. Existe relación inversa y significativa entre el Desarrollo organizacional y los Hábitos de resistencia los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 06 de Ate - 2017.

Tabla 15

Grado de Correlación y nivel de significación entre el Desarrollo organizacional y los Hábitos de resistencia de los trabajadores.

			Desarrollo organizacional	Hábitos de resistencia
Rho de Spearman	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	-,833**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	160	160
	Hábitos de resistencia	Coeficiente de correlación	-,833**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		160	160	

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En cuanto al resultado específico 2, se aprecian en la tabla adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman -0.833 significa que existe una fuerte relación inversa entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p = 0,000 < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación inversa y significativa el Desarrollo organizacional y los Hábitos de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 06 de Ate - 2017.

Hipótesis específica 3

Ho. No existe relación inversa y significativa entre el Desarrollo organizacional y Miedo a lo nuevo de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017.

Hi. Existe relación inversa y significativa entre el Desarrollo organizacional y Miedo a lo nuevo de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017.

Tabla 16

Grado de Correlación y nivel de significación entre el Desarrollo organizacional y Miedo a lo nuevo de los trabajadores.

			Desarrollo organizacional	Miedo a lo nuevo
Rho de Spearman	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	-,803**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	160	160
	Miedo a lo nuevo	Coeficiente de correlación	-,803**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	160	160

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En cuanto al resultado específico 3, se aprecian en la tabla adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman -0.803 significa que existe una fuerte relación inversa entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, determinando que existe relación inversa y significativa entre el Desarrollo organizacional y Miedo a lo nuevo de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate 2017.

Hipótesis específico 4

Ho. No existe relación inversa y significativa entre el Desarrollo organizacional y la Tendencia a conservar la estabilidad de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 06 de Ate - 2017.

Hi. Existe relación inversa y significativa entre el Desarrollo organizacional y la Tendencia a conservar la estabilidad de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 06 de Ate 2017.

Tabla 17

Grado de Correlación y nivel de significación entre el Desarrollo organizacional y la Tendencia a conservar la estabilidad de los trabajadores.

			Desarrollo organizacional	Tendencia a conservar la estabilidad
Rho de Spearman	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	-,815**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	160	160
	Tendencia a conservar la estabilidad	Coeficiente de correlación	-,815**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	160	160

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En cuanto al resultado específico 4, se aprecian en la tabla adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman -0.815 significa que existe una fuerte relación inversa entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p = 0,000 < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, determinando que existe relación inversa y significativa entre el Desarrollo organizacional y la Tendencia a conservar la estabilidad de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate 2017.

IV. Discusión

Uno de los aspectos en las cuales las organizaciones de éxito van fortaleciendo y se encuentran en constante búsqueda de estrategias de mejoramiento en el capital humano, aquella que de por sí, brinda el compromiso y éxito de logro de las instituciones, el sector público en el Perú, también se ve envuelto en esta condición de mejoramiento, por ello la modernización del estado conlleva al análisis de la eficacia del trabajo del personal.

En ese sentido una problemática constante que se manifiesta en las organizaciones del sistema público, son las condiciones del ambiente laboral, dado que para el logro de objetivos se requiere de respuestas inversas y contundentes, en ese sentido el área administrativa del sector público en la Unidad de Gestión Educativa Local 06 de Ate, como órgano descentralizado del Ministerio de Educación, ha buscado el mejoramiento de la gestión, así como de los logros de resultado, ante ello, en este estudio se abordó el análisis de la forma como se incorporan, se promocionan y se gesta hacia el cambio sistemático que conlleva al desarrollo de la organización en la cual la eficiencia de los procesos y la eficacia de los resultados sea como consecuencia del trabajo articulado así como en el tipo de gestión que brinda a los usuarios. En ese sentido se explica en relación al trabajo de Rubianes (2015) quien considera que los empleados de la organización manifestaron una actitud de favorabilidad y flexibilidad hacia el cambio; asimismo Escudero (2015) sostiene que el desarrollo organizacional está relacionado de manera inversa con la resistencia al cambio, concordando con Chunga (2014), quien manifiesta la importancia de mantener capacitado al personal para aceptar el cambio y adaptarse a las exigencias que obliga la globalización, a fin de contar con el deseo y compromiso de servir al cliente o usuario, sosteniendo con la conclusión de Elizalde (2015), quien demostró que existe una correlación significativa entre el índice de cociente emocional y la percepción de los procesos de trabajo, asimismo no debe existir diferencias comparativas entre los colaboradores para mantener buenas relaciones interpersonales.

Estas inferencias se relacionan con los resultados de la investigación en la cual el Desarrollo organizacional se relaciona de manera inversa con el nivel de Resistencia al cambio, con un valor rho Spearman de $\rho = -0.816$ y un valor $p = .000$ menor al nivel de $p = ,05$ se aceptó la hipótesis alterna y se rechazó la hipótesis nula,

lo que quiere decir que cuando el desarrollo organizacional es alto la resistencia al cambio del personal es baja, por ello la psicología organizacional establece indicadores recurrentes en la determinación de ambientes adecuados. Por ello se fundamenta con el estudio de Catalán (2016) quien encontró que existe relación directa entre los factores de predominantes de la gestión organizacional con la resistencia individual, implementación de nuevas políticas y nuevas funciones, asimismo Barrionuevo (2014), indica que los cambios que sean implementados estarán en función a los requerimientos por lo tanto entra en juego la competitividad de la organización a través de las diversas áreas diferenciándose quizás de algunas organizaciones que no tienen en cuenta las circunstancias externas.

El logro de objetivo y la cooperación depende del tipo de personal y los conocimientos que aplica para alcanzar las metas en tiempos en la cual la gestión por resultados es una obligación para todas las entidades públicas, en este caso el área de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate Vitarte, por ello, en este trabajo se encontró relación inversa $\rho = -0.811$ entre el Desarrollo organizacional y la Percepción de resistencia con un valor $p = 0,000$ menor al nivel de 0,05 indicando que es estadísticamente significativa, es decir cuando el Desarrollo organizacional alta la percepción de resistencia disminuye de ahí que, en la actualidad se infiere que el sistema de captación del personal se realiza a través de un proceso de inducción sobre habilidades laborales y motivacionales, en ese sentido Gonzales (2011), considera que es razonable pensar que hay un mejor desarrollo del talento humano cuando el equipo de trabajo percibe un sentido de justicia y sobre todo cuando hay la preocupación por la salud integral de los trabajadores esto a través de la implementación de medidas de prevención de la salud y seguridad laboral.

Respecto al análisis de las relaciones entre el Desarrollo organizacional y los Hábitos se encontró un coeficiente de correlación inversa ρ Spearman -0.833 ; con un valor $p = 0,000$ menor al nivel de 0,05 planteado para este estudio estableciendo que cuando el nivel de Desarrollo organizacional es alto los hábitos de resistencia disminuyen observándose que los trabajadores cumplen en cada área o el rol que establecen los funcionarios siendo que estos factores están inversamente relacionadas, por ello, y según esta racionalidad organizativa, se considera que el papel que debe desempeñar la función de organización

administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate, reside en la búsqueda de los sistemas que hagan crecer la influencia que la función debe ejercer sobre los comportamientos de los trabajadores, en orden a lograr los objetivos operacionales y, subsiguientemente, los resultados financieros previstos. Al respecto se sustenta en la conclusión de Vera, Leo y Dominguez (2015), las organizaciones desarrollan diversas actividades de responsabilidad social de forma interna, también desarrolla acciones que por su naturaleza benefician a la comunidad, contribuyendo al desarrollo organizacional, asimismo se elabora y difunde el código de ética, no obstante implementar una línea de carrera, escala salarial y cautelar la salud de los trabajadores, por ello debe existir una continua evaluación del clima laboral y la comunicación oportuna de sus resultados.

También se encontró que el Desarrollo organizacional está relacionado de manera inversa con la manifestación del Miedo a lo nuevo, con un valor rho= -803 y un valor p=,000 se determinó que está relacionada inversamente el Desarrollo organizacional y Miedo a lo nuevo y esta es de una magnitud alta lo que quiere decir que la mayoría de los trabajadores se sienten parte de la organización y eso determina el nivel de compromiso y desarrollo laboral en similitud a lo que la sociedad de servicios en la que la fuerza de trabajo se dispone como bien lo sostiene Arenas (2013), que la resistencia al cambio como un factor social prevalece ya sea como interés individual y grupal, el temor a lo desconocido tiene un papel importante frente a las innovaciones que cuenta la institución y como principales causas se puede considerar: el temor a lo desconocido, el ambiente de desconfianza, la presión de trabajadores, el trabajo no retribuido.

El reporte de análisis sobre el nivel de Desarrollo organizacional y la Tendencia a conservar la estabilidad, indica un coeficiente de correlación inversa rho Spearman -0.815 y un valor p= 0,000 confirmando la relación entre dichas variables, en consecuencia se indica cuando el Desarrollo organizacional alta menor será el nivel de Tendencia a conservar la estabilidad de los trabajadores, ciertamente pese que las condiciones de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate, es de carácter burocrática se observa que la imposición de trabajo por resultados está mejorando ya que es ahí donde se presenta en control en el proceso de rendición de cuentas por productos durante una etapa de gestión. Al respecto

se Rodríguez (2015), concluye que de existir personal insatisfecho en las labores que realiza, se debe hacer una reestructuración del personal dentro de la entidad, a fin de ubicar y contar con personal idóneo, asimismo brindarles el apoyo necesario en su desarrollo profesional para correcto desempeño laboral. Por ello Valcarcel y Arriaga (2012) manifiestan que el desarrollo organizacional será efectivo siempre y cuando se realice una correcta planificación estratégica en todas sus dimensiones

V. Conclusiones

Primera: Con un coeficiente de correlación rho Spearman = -0.816 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$, se concluye que: Existe relación inversa y significativa entre el Desarrollo organizacional y la Resistencia al cambio según trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 06 de Ate - 2017. Cabe precisarse que esta relación es de una magnitud alta lo que indica que cuando las características del desarrollo organizacional son elevadas menor son los niveles de resistencia al cambio.

Segunda: Con un coeficiente de correlación rho Spearman = -0.811 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$, se concluye que: Existe relación inversa y significativa entre el Desarrollo organizacional y la Percepción de resistencia según trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017. Este resultado indica que cuando el Desarrollo organizacional es un factor elevado la percepción de resistencia es menor según los trabajadores ya que ellos suelen adaptarse a diversos ambientes.

Tercera: Con un coeficiente de correlación rho Spearman = -0.833 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$, se concluye que: Existe relación inversa y significativa entre el Desarrollo organizacional y los Hábitos de resistencia según trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017. Lo que quiere decir que cuando el Desarrollo organizacional es alto los hábitos de resistencia son bajos.

Cuarta: Con un coeficiente de correlación rho Spearman = -0.803 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$, se concluye que: Existe relación inversa y significativa entre el Desarrollo organizacional y el Miedo a lo nuevo según trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 06 de Ate - 2017. De ahí que se interpreta que cuando el desarrollo organizacional es alto el miedo a lo nuevo es bajo.

Quinta: Con un coeficiente de correlación rho Spearman = -0,815 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$, se concluye que: Existe relación inversa y significativa entre el Desarrollo organizacional y la Tendencia a

conservar la estabilidad de la Resistencia al cambio según trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 06 de Ate - 2017. Comprendiéndose que cuando el desarrollo organizacional es de nivel alto, la tendencia a conservar la estabilidad de la resistencia es baja.

VI. Recomendaciones

- Primera:** A todos los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 06, se sugiere realizar un profundo cambio de actitud y asumir responsablemente su participación ya que en este estudio se ha demostrado que la participación de una manera comprometida de los trabajadores se relaciona con el nivel de Desarrollo organizacional y reduce el nivel de Resistencia al cambio.
- Segunda:** A los funcionarios de la Unidad de Gestión Educativa Local 06, deben Implementar seminarios con programas de sensibilización al colectivo organizacional, con la finalidad de educar a la gente para que internalicen y minimicen la percepción de Resistencia al cambio, como ventaja competitiva en la gestión estratégica.
- Tercera:** A los funcionarios de la Unidad de Gestión Educativa Local 06, realizar un Taller del trabajo organizacional para cambiar los hábitos de resistencia al cambio con acciones favorables que cubran las expectativas haciendo una reingeniería en la cultura de la organización, esto debe repercutir en que los empleados asuman el compromiso de trabajar para sus usuarios, no para sus jefes.
- Cuarta:** A todos los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 06, se recomienda involucrarse e informarse sobre los beneficios del cambio, así como la posibilidad de potenciar sus habilidades con lo que se reduciría el miedo a lo nuevo de conocimientos de la sociedad sobre el Desarrollo organizacional y la Resistencia al cambio en las instituciones públicas.
- Quinta:** A todos los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 06, se recomienda considera el fortalecimiento del desarrollo cultural basado en los principios de valores de la organización; creencias, mitos, ceremonias, símbolos, lenguaje, comportamientos, liderazgo, comunicación de modo que reduzca la tendencia a conservar la estabilidad reduciendo la Resistencia al cambio Organizacional.

VII. Referencias

- Arenas, P. (2013). *La Resistencia al cambio y el aprendizaje organizacional innovador en instituciones educativas*. (Tesis de maestría). Universidad de Zulia de Venezuela.
- Barrionuevo, L. (2014). *Correlación entre el desarrollo organizacional y las capacidades de competitividad de la Empresa Cotalsa.*, (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Antioquia. Colombia.
- Bertalanffy, L. (1956). *Teoría general de sistemas*. México DF: Fondo de desarrollo y cultura.
- Borgucci, K. (2008). *El comportamiento del individuo y los grupos humanos*. México: limusa
- Catalán, R. (2016). *Factores predominantes de Gestión organizacional y la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos de un ingenio azucarero ubicado en la costa sur de Escuintla*. (Tesis de maestría). Universidad Francisco Landivar de Caracas Venezuela.
- Chiavenato, I. (2007). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: thomson editores.
- Chunga, L. (2014). *“Resistencia al cambio y capacidades gerenciales en directivos y comerciantes del centro comercial de Bellavista*. (Tesis de maestría). Universidad del Nacional del Callao.
- Collerete, N. (1998). *Winning support for organizational change: designing employee reward systems that Keep on Working*. [versión electrónica]. *Ivey Business Journal*, March – april.
- Covey, S. (2002). *Siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Madrid. Editorial Grijalvo
- Covey, S. (2005). *Employee commitment in times of change: assessing the importance of attitudes toward organizational change*. *Journal of Management*, 35(1), 37-55.
- Drucker, P. (1996). *El Ejecutivo eficaz*. México: Trillas
- Elizalde, R. (2015). *Percepción de los procesos de trabajo según el índice de cociente emocional en especialistas en Cobol del área de Desarrollo de*

Sistemas de la banca privada en Lima Metropolitana, (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Escudero, S. (2015). *Desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones*. (Tesis de maestría). Universidad Veracruzana en México.
- Fernández, J. (2009). *Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional*. [versión electrónica] *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9-24.
- García, D. (2013). *El largo camino hacia la gestión del conocimiento*. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 19(2), 199-214.
- Garay, P. (2013). *Concepto de cambio organizacional*. Documento recuperado el 17 de agosto de 2006, de: <http://www.gestionhumana.com/gh4/articulosPorsubtema.asp?idsubtema=235&codseccionBancoconocimiento>
- Gonzales, V. (2011). *Manejo del talento humano y Desarrollo organizacional en la compañía industrias Guapan*. (Tesis de maestría). Universidad Técnica del Norte, Ecuador
- Gonzales, F. (2014). *El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio*. *Revista de Empresa*, 1(18), 50-62.
- Hawes, D., y Corvalan, J. (2005). *Desarrollo organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, s.a.
- Hernández, S., Gallarzo, M., y Espinoza, T. (2011). *Cómo administrar la innovación y el cambio. Guía crítica para las organizaciones*. España: Thomson.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México DF: MacGraw Hill Interamericana
- Ivancevich, M. (1996). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kinicki A. y Kreitner R. (2003), *Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective Processes*. *Leadership y Organization Development Journal*, 22(8), 372-382.
- López, G., Restrepo, E., y López, M. (2013). *La gerencia del cambio en contextos de globalización*. [Versión electrónica]. *Revista de Ciencias Sociales*, 10(1), 9 – 27

- Méndez, M. (2015). *Paradoja de cambio organizacional*. México: trillas.
- Morales, P. (2014). *Sociología de las organizaciones una introducción al comportamiento organizacional*. Brasil: Prentice Hall.
- Morín, J. (2005). *Gestión de los recursos tecnológicos*. Fundación COTEC para la innovación tecnológica. Madrid.
- Ozaki, F. (1993). *Riesgos psicosociales*. Recuperado el: 18 de enero de 2014 de Wikipedia la enciclopedia libre: http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgos_psicosociales.
- Reategui, S. (2014) *“Eficacia de la didáctica universitaria en relación al desarrollo de competencias profesionales en estudiantes de medicina veterinaria de la Universidad Nacional San Luis de Gonzaga de Ica, año 2014*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Enrique Guzman y Valle.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rodriguez, E. (2015). *“Influencia del Desarrollo organizacional en la gestión del capital intelectual humano administrativo de la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional de Trujillo”*, (Tesis de grado). Universidad Nacional de Trujillo.
- Rubianes, E. (2015). *Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá*. (Tesis de maestría). Universidad Técnica de Medellín.
- Rosen, G. (2013). *Desarrollo Organizacional enfoque integral*. México: Limusa, S.A.
- Sánchez, L. (2009). *El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio*. Revista de Empresa, 1(18), 50-62.
- Senge, P. (1996). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Editorial Granica (Grupo Editorial Norma), Colección Management y contexto.
- Torres, J. (2009). *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología industrial y organizacional*. Bilbao: editorial descleé deBrouwer, s.a. Henao, 6 – 48009.
- Valcarcel, L. y Arriaga J. (2012), *Planificación estratégica y desarrollo organizacional de los docentes de la Institución Educativa Primaria y*

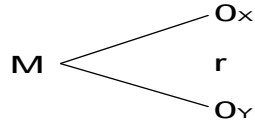
Secundaria Rosa Agustina Donayre De Money de Iquitos, 2012. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de la Amazonia Peruana.

Vera, S., Leo, D., y Dominguez. D. (2015), *“La Responsabilidad social y su relación con el desarrollo organizacional de la entidad financiera confianza, 2015”.* (Tesis de maestría). Escuela de Posgrado Neumann Business School.

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia
Desarrollo organizacional y resistencia al cambio en trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017

Problema	Objetivos	Hipótesis	Dimensión e Indicadores				
1.4.1. Problema general ¿Qué relación existe entre el Desarrollo Organizacional y la Resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017? 1.4.2. Problemas específicos Problema específico 1 ¿Qué relación existe entre el Desarrollo Organizacional y la dimensión Percepción de la resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017? Problema específico 2 ¿Qué relación existe entre el Desarrollo Organizacional y la dimensión Hábitos de la resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017? Problema específico 3 ¿Qué relación existe entre el Desarrollo Organizacional y la dimensión Miedo a lo nuevo de la resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017? Problema específico 4 ¿Qué relación existe entre el Desarrollo Organizacional y la dimensión Tendencia a conservar la estabilidad de la resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017?	1.6.1. Objetivo general Determinar la relación que existe entre el Desarrollo Organizacional y la Resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL06 de Ate - 2017. 1.6.2. Objetivos específicos Objetivo específico 1 Determinar la relación que existe entre el Desarrollo Organizacional y la dimensión Percepción de la resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017 Objetivo específico 2 Determinar la relación que existe entre el Desarrollo Organizacional y la dimensión Hábitos de la resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017 Objetivo específico 3 Determinar la relación que existe entre el Desarrollo Organizacional y la dimensión Miedo a lo nuevo de la resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017 Objetivo específico 4 Determinar la relación que existe entre el Desarrollo Organizacional y la dimensión Tendencia a conservar la estabilidad de la resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017	1.5.1. Hipótesis General Existe relación significativa entre el Desarrollo Organizacional y la Resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL 06 de Ate 2017. 1.5.2. Hipótesis Específicas Hipótesis específica 1 Existe relación significativa entre el Desarrollo Organizacional y la dimensión Percepción de la resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017 Hipótesis específica 2 Existe relación significativa entre el Desarrollo Organizacional y la dimensión Hábitos de la resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017 Hipótesis específica 3 Existe relación significativa entre el Desarrollo Organizacional y la dimensión Miedo a lo nuevo de la resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017 Hipótesis específica 4 Existe relación significativa entre el Desarrollo Organizacional y la dimensión Tendencia a conservar la estabilidad de la resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017	Desarrollo Organizacional				
			Dimensiones	Indicadores	Número de ítems	Escala y valores	Niveles y Rangos
			Organización del Trabajo	Jerarquía. Manual de Organización y Funciones. División del Trabajo	1, 2 3, 4, 5 y	Nunca (1) Casi nunca (2)	Bajo: 24 - 56 Medio: 57 - 88 Alto: 89 - 120
			Metas y estrategias de la organización. Competencia Profesional.	Procesos. Recursos Resultados del Manejo de conocimiento de la tecnología Relaciones interpersonales	6, 7, 8 9, 10, 11 12, 13, 14 15, 16 17, 18, 19 20, 21 22, 23, 24	A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5).	
Resistencia al Cambio.							
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles			
Percepción	Aprender a observar. Saber Escuchar.	1, 2 3, 4	Nunca (1)	Bajo: 24 - 56			
Hábitos	Formas de sentir. Realiza tareas por cumplir sus funciones Trabaja en funciones a metas y resultados. Evalúa su trabajo y el de su equipo	5, 6 7, 8 9, 10 11, 12	Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4)	Medio: 57 - 88 Alto: 89 - 120			
Miedo a lo nuevo	Demuestra temor. Incomodidad frente a lo desconocido Inestabilidad	13,14 15, 16 17, 18	-4 Siempre (5).				
Tendencia a conservar la estabilidad	Confort Rutina Estabilidad	19, 20 21, 22 23, 24					

Tipo y diseño	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadístico de análisis
<p>Investigación Básica. El presente trabajo de investigación es de tipo básica de campo, descriptiva y correlacional de acuerdo con Hernández, Fernández, y Baptista (2010, p. 144), quien dice que es sustantiva porque tiene como propósito dar respuesta objetiva a interrogantes que se plantean en un determinado fragmento de la realidad y del conocimiento</p> <p>Diseño No experimental – Transversal – Correlacional De acuerdo con Hernández, Fernández, y Baptista (2010) el diseño es no experimental y de enfoque cuantitativo, descriptivo, correlacional</p> <p>El siguiente esquema corresponde a este tipo de diseño:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph LR M --- Ox M --- r M --- Oy </pre> </div> <p>Dónde: m: unidades de análisis o muestra de estudios. 01: Observación de la variable Desarrollo organizacional 02: Observación a la variable Resistencia al Cambio r. coeficiente de correlación</p>	<p>La población se considera a todos los trabajadores administrativos de la UGEL 06 2017 que en su totalidad son 217 trabajadores por ello se tipifica como una población finita. La muestra de trabajadores es probabilística, tomada al azar, utilizando la siguiente fórmula probabilística</p> <p>La muestra fue constituida por 138 colaboradores, correspondiente a la UGEL 06 durante el año 2017. La inclusión de la muestra fue realizada mediante el proceso de aleatorización simple, en la misma todos tienen la misma oportunidad de pertenecer a la muestra.</p>	<p>Técnicas Para la recolección de datos se empleó la encuesta, según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 88) que es una de las técnicas de investigación social más difundidas, se basa en las declaraciones orales o escritas de una muestra de población con un objeto de recabar información</p> <p>Instrumento de recolección de datos El instrumento estuvo elaborado en la modalidad del Tipo Escala de Likert, la misma que fue construida en base a las dimensiones e indicadores</p> <p>Instrumento: Se aplicó una Escala de percepciones de la Desarrollo organizacional Instrumento: Se aplicó Una Escala de percepción de la Resistencia al cambio</p>	<p>Haciendo uso del software Excel 2010, se tabularán y organizarán los datos recogidos, procediéndose a elaborar el registro de datos o base de datos.</p> <p>Fase Inferencial: El cálculo de la relación entre las variables mediante la prueba de Spearman, la cual fue seleccionada dado que las variables son de naturaleza cualitativa y de medición ordinal.</p> $r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^N d_i^2}{N^3 - N}$ <p>Esta asociación entre dos variables requiere que ambas estén medidas en al menos una escala ordinal, de manera tal que los objetivos o individuos en estudio puedan ser colocados en rangos en dos series ordenadas.</p> <p>Valores considerados en la Prueba de Spearman: Coefficiente de Correlación (rho): indica la fuerza y dirección de la relación entre variables, según los siguientes valores considerados: Relación muy débil: < 0,2 Relación débil: 0,2 y 0,4 Relación moderada: > 0,4 a 0,6 Relación fuerte: > 0,6 a 0,8 Relación muy fuerte: > 0,8 a 1</p> <p>Significancia (p valor): indica si existe significancia estadística, es decir si los resultados obtenidos se deben al azar o a la relación entre variables. Si $p \text{ valor} \geq \alpha$ (significancia = 0,05), entonces se acepta la H_0 (nula) Si $p \text{ valor} < \alpha$ (significancia = 0,05), entonces se rechaza la H_0 (nula)</p>

Anexo 2: Matriz de operacionalización de los instrumentos

Desarrollo Organizacional

Dimensiones	Indicadores	Número de ítems	Escala y valores	Niveles y Rangos
Organización del Trabajo	Jerarquía.	Respeto la línea de autoridad y responsabilidad	Nunca (1)	Bajo: 24 - 56 Medio: 57 - 88 Alto: 89 - 120
		Demuestra capacidad para planificar adecuadamente su trabajo	Casi nunca (2)	
	Manual de Organización y Funciones.	Conoce y aplica el MOF y el Manual de operaciones	A veces (3)	
		Coordina las actividades previamente antes de ejecutarse	Casi siempre (4)	
		Evalúa trimestralmente el trabajo de su equipo.	Siempre (5).	
	División del Trabajo	Se controla o monitorea la ejecución de tareas		
		Se brinda asesoramiento continuo y/o permanente en las tareas complejas		
		Se limita a cumplir solo con sus funciones		
	Metas y estrategias de la organización.	Procesos.	Se establecen metas acordes a la visión de la Institución	
Planifican actividades en función a los resultados que se pretende lograr.				
Utiliza diferentes estrategias para resolver problemas eventuales				
Recursos		Manifiesta agrado y satisfacción por el trabajo que desempeña.		
		Siente que la institución reconoce valorativamente el trabajo que realiza.		
		Cuentan con los recursos necesarios para un desempeño eficiente.		
Resultados	Las estrategias que se aplica son eficientes para el desarrollo de las tareas.			
	Evalúa trimestralmente los resultados del equipo de trabajo			
Competencia Profesional.	Manejo del conocimiento	Aplica en el desempeño laboral los conocimientos adquiridos en la Universidad o Instituto.		
		Demuestra desempeño eficiente en el desarrollo de sus funciones.		
		La labor que realiza obedece al perfil profesional		
	Manejo de la tecnología	Colabora con el cumplimiento de los objetivos de la institución más allá de sus funciones.		
		Toma decisiones en bien de la institución		
	Relaciones interpersonales	Asume con responsabilidad las tareas asignadas		
		Labora fuera del horario establecido cuando la institución lo requiere.		
		Se capacita con frecuencia para mejorar su desarrollo profesional.		

Resistencia al Cambio.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles
Percepción	Aprender a observar.	Trata a sus colegas de trabajo por igual.	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre -4 Siempre (5).	Bajo: 24 - 56 Medio: 57 - 88 Alto: 89 - 120
		Trata de actuar con justicia en las cosas que ocurren dentro del trabajo		
	Saber Escuchar.	Cuando hay dificultades trata de ser realista		
		Reconoce y respeta la diversidad de caracteres de sus colegas de trabajo		
	Formas de sentir.	Tiene dificultades para expresar los conceptos con claridad		
		Hay temas que necesita mejorar.		
Hábitos	Realiza tareas por cumplir sus funciones	Aplica lo aprendido en los programas de capacitación.		
		Asume tareas complejas con buena disposición		
	Trabaja en funciones a metas y resultados.	Asiste puntualmente a su trabajo.		
		Cumple responsablemente con la tarea encomendada		
	Evalúa su trabajo y el de su equipo	Mantiene buenas relaciones con sus colegas de trabajo		
Muestra seguridad sobre el trabajo que realiza				
Miedo a lo nuevo	Demuestra temor.	Es muy difícil tener éxito en las circunstancias en que se encuentra		
		Existen problemas de comunicación sobre los cambios que afectan al trabajo		
	Incomodidad frente a lo desconocido	Participa en reuniones de coordinación desarrollado en el área donde trabaja.		
		Tiene dificultades en aprender los nuevos programas implementadas por el MED.		
	Inestabilidad	Prefiere trabajar como lo estaba haciendo		
		Tiene dificultad en la utilización de los recursos y programas tecnológicos.		
Tendencia a la conservación de la estabilidad	Confort	El trabajo se desarrolla en un ambiente adecuado		
		Las actividades que realiza en su centro de labores le dejan satisfecho		
	Rutina	Es difícil cumplir con las normas del trabajo		
		Siente que es una persona imprescindible.		
	Estabilidad	Se siente valorado por los usuarios		
Tiene en cuenta las críticas y observaciones de sus colegas hacia su trabajo.				

Anexo 3: Certificados de validez de contenido de los instrumentos

Certificados de validez de contenido del Instrumento de Desarrollo organizacional

N°	DIMENSIONES / items	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
ORGANIZACION DEL TRABAJO								
1	Respeto la línea de autoridad y responsabilidad	/		/		/		
2	Demuestra capacidad para planificar adecuadamente su trabajo	/		/		/		
3	Conoce y aplica el MOF y el Manual de operaciones	/		/		/		
4	Coordina las actividades previamente antes de ejecutarse	/		/		/		
5	Evalúa trimestralmente el trabajo de su equipo.	/		/		/		
6	Se controla o monitorea la ejecución de tareas	/		/		/		
7	Se brinda asesoramiento continuo y/o permanente en las tareas complejas	/		/		/		
8	Se limita a cumplir solo con sus funciones	/		/		/		
METAS Y ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACION								
9	Se establecen metas acordes a la visión de la Institución	/		/		/		
10	Planifican actividades en función a los resultados que se pretende lograr.	/		/		/		
11	Utiliza diferentes estrategias para resolver problemas eventuales	/		/		/		
12	Manifiesta agrado y satisfacción por el trabajo que desempeña.	/		/		/		
13	Siente que la institución reconoce valorativamente el trabajo que realiza.	/		/		/		
14	Cuentan con los recursos necesarios para un desempeño eficiente.	/		/		/		
15	Las estrategias que se aplica son eficientes para el desarrollo de las tareas.	/		/		/		
16	Evalúa trimestralmente los resultados del equipo de trabajo	/		/		/		
COMPETENCIA PROFESIONAL								
17	Aplica en el desempeño laboral los conocimientos adquiridos en la Universidad o Instituto.	/		/		/		
18	Demuestra desempeño eficiente en el desarrollo de sus funciones.	/		/		/		
19	La labor que realiza obedece al perfil profesional	/		/		/		
20	Colabora con el cumplimiento de los objetivos de la institución más allá de sus funciones.	/		/		/		
21	Toma decisiones en bien de la institución	/		/		/		
22	Asume con responsabilidad las tareas asignadas	/		/		/		
23	Labora fuera del horario establecido cuando la institución lo requiere.	/		/		/		
24	Se capacita con frecuencia para mejorar su desarrollo profesional.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

03 de 12 del 2010

Apellidos y nombres del juez evaluador: DR. DUCHA TATAJE FREDDY DNI: 07015123

Especialidad del evaluador: METODOLOGIA DE INVESTIGACION

¹Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

²Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


 Dr. Freddy Ducha Tataje
 METODOLOGÍA INVEST. C.

Certificados de validez de contenido del Instrumento que mide Resistencia al cambio.

N°	DIMENSIONES / Items	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
PERCEPCION								
1	Trata a sus colegas de trabajo por igual.	/		/		/		
2	Trata de actuar con justicia en las cosas que ocurren dentro del trabajo	/		/		/		
3	Cuando hay dificultades trata de ser realista	/		/		/		
4	Reconoce y respeta la diversidad de caracteres de sus colegas de trabajo	/		/		/		
5	Tiene dificultades para expresar los conceptos con claridad	/		/		/		
6	Hay temas que necesita mejorar.	/		/		/		
HABITOS								
7	Aplica lo aprendido en los programas de capacitación.	/		/		/		
8	Asume tareas complejas con buena disposición	/		/		/		
9	Asiste puntualmente a su trabajo.	/		/		/		
10	Cumple responsablemente con la tarea encomendada	/		/		/		
11	Mantiene buenas relaciones con sus colegas de trabajo	/		/		/		
12	Muestra seguridad sobre el trabajo que realiza	/		/		/		
MIEDO A LO NUEVO								
13	Es muy difícil tener éxito en las circunstancias en que se encuentra	/		/		/		
14	Existen problemas de comunicación sobre los cambios que afectan al trabajo	/		/		/		
15	Participa en reuniones de coordinación desarrollado en el área donde trabaja.	/		/		/		
16	Tiene dificultades en aprender los nuevos programas implementadas por el MED.	/		/		/		
17	Prefiere trabajar como lo estaba haciendo	/		/		/		
18	Tiene dificultad en la utilización de los recursos y programas tecnológicos.	/		/		/		
TENDENCIA A CONSERVAR LA ESTABILIDAD								
19	El trabajo se desarrolla en un ambiente adecuado	/		/		/		
20	Las actividades que realiza en su centro de labores le dejan satisfecho	/		/		/		
21	Es difícil cumplir con las normas del trabajo	/		/		/		
22	Siente que es una persona imprescindible.	/		/		/		
23	Se siente valorado por los usuarios	/		/		/		
24	Tiene en cuenta las críticas y observaciones de sus colegas hacia su trabajo.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

03 de 12 del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: DR. OCHOA TATAJE FREDDY DNI: 07015123

Especialidad del evaluador: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

¹Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

²Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Dr. Freddy Ochoa Tataje
METODOLOGÍA INVESTIG. C.

Certificados de validez de contenido del Instrumento de Desarrollo organizacional

N°	DIMENSIONES / Items	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
ORGANIZACION DEL TRABAJO								
1	Respeto la línea de autoridad y responsabilidad	✓		✓		✓		
2	Demuestra capacidad para planificar adecuadamente su trabajo	✓		✓		✓		
3	Conoce y aplica el MOF y el Manual de operaciones	✓		✓		✓		
4	Coordina las actividades previamente antes de ejecutarse	✓		✓		✓		
5	Evalúa trimestralmente el trabajo de su equipo.	✓		✓		✓		
6	Se controla o monitorea la ejecución de tareas	✓		✓		✓		
7	Se brinda asesoramiento continuo y/o permanente en las tareas complejas	✓		✓		✓		
8	Se limita a cumplir solo con sus funciones	✓		✓		✓		
METAS Y ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACION								
9	Se establecen metas acordes a la visión de la Institución	✓		✓		✓		
10	Planifican actividades en función a los resultados que se pretende lograr.	✓		✓		✓		
11	Utiliza diferentes estrategias para resolver problemas eventuales	✓		✓		✓		
12	Manifiesta agrado y satisfacción por el trabajo que desempeña.	✓		✓		✓		
13	Siente que la institución reconoce valorativamente el trabajo que realiza.	✓		✓		✓		
14	Cuentan con los recursos necesarios para un desempeño eficiente.	✓		✓		✓		
15	Las estrategias que se aplica son eficientes para el desarrollo de las tareas.	✓		✓		✓		
16	Evalúa trimestralmente los resultados del equipo de trabajo	✓		✓		✓		
COMPETENCIA PROFESIONAL								
17	Aplica en el desempeño laboral los conocimientos adquiridos en la Universidad o Instituto.	✓		✓		✓		
18	Demuestra desempeño eficiente en el desarrollo de sus funciones.	✓		✓		✓		
19	La labor que realiza obedece al perfil profesional	✓		✓		✓		
20	Colabora con el cumplimiento de los objetivos de la institución más allá de sus funciones.	✓		✓		✓		
21	Toma decisiones en bien de la institución	✓		✓		✓		
22	Asume con responsabilidad las tareas asignadas	✓		✓		✓		
23	Labora fuera del horario establecido cuando la institución lo requiere.	✓		✓		✓		
24	Se capacita con frecuencia para mejorar su desarrollo profesional.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. Seminario Huamán Quipe DNI: 10401571

Especialidad del validador: Estadística - Metodología

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

01 de Dic del 2010

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


 Dr. Seminario L. Huamán Quipe
 VICENTE DE INVESTIGACIÓN

Firma del Experto Informante.

Certificados de validez de contenido del Instrumento que mide Resistencia al cambio.

N°	DIMENSIONES / items	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
PERCEPCION								
1	Trata a sus colegas de trabajo por igual.	✓		✓		✓		
2	Trata de actuar con justicia en las cosas que ocurren dentro del trabajo	✓		✓		✓		
3	Cuando hay dificultades trata de ser realista	✓		✓		✓		
4	Reconoce y respeta la diversidad de caracteres de sus colegas de trabajo	✓		✓		✓		
5	Tiene dificultades para expresar los conceptos con claridad	✓		✓		✓		
6	Hay temas que necesita mejorar.	✓		✓		✓		
HABITOS								
7	Aplica lo aprendido en los programas de capacitación.	✓		✓		✓		
8	Asume tareas complejas con buena disposición	✓		✓		✓		
9	Asiste puntualmente a su trabajo.	✓		✓		✓		
10	Cumple responsablemente con la tarea encomendada	✓		✓		✓		
11	Mantiene buenas relaciones con sus colegas de trabajo	✓		✓		✓		
12	Muestra seguridad sobre el trabajo que realiza	✓		✓		✓		
MIEDO A LO NUEVO								
13	Es muy difícil tener éxito en las circunstancias en que se encuentra	✓		✓		✓		
14	Existen problemas de comunicación sobre los cambios que afectan al trabajo	✓		✓		✓		
15	Participa en reuniones de coordinación desarrollado en el área donde trabaja.	✓		✓		✓		
16	Tiene dificultades en aprender los nuevos programas implementadas por el MED.	✓		✓		✓		
17	Prefiere trabajar como lo estaba haciendo	✓		✓		✓		
18	Tiene dificultad en la utilización de los recursos y programas tecnológicos.	✓		✓		✓		
TENDENCIA A CONSERVAR LA ESTABILIDAD								
19	El trabajo se desarrolla en un ambiente adecuado	✓		✓		✓		
20	Las actividades que realiza en su centro de labores le dejan satisfecho	✓		✓		✓		
21	Es difícil cumplir con las normas del trabajo	✓		✓		✓		
22	Siente que es una persona imprescindible.	✓		✓		✓		
23	Se siente valorado por los usuarios	✓		✓		✓		
24	Tiene en cuenta las críticas y observaciones de sus colegas hacia su trabajo.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. Seminario Huamán Quipe DNI: 10401571

Especialidad del validador: Estadística - Metodología

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

01 de DIC del 2016


Dr. Seminario L. Huamán Quipe
Docente de Investigación

Firma del Experto Informante.

Certificados de validez de contenido del Instrumento de Desarrollo organizacional

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
ORGANIZACION DEL TRABAJO								
1	Respeto la línea de autoridad y responsabilidad	✓		✓		✓		
2	Demuestra capacidad para planificar adecuadamente su trabajo	✓		✓		✓		
3	Conoce y aplica el MOF y el Manual de operaciones	✓		✓		✓		
4	Coordina las actividades previamente antes de ejecutarse	✓		✓		✓		
5	Evalúa trimestralmente el trabajo de su equipo.	✓		✓		✓		
6	Se controla o monitorea la ejecución de tareas	✓		✓		✓		
7	Se brinda asesoramiento continuo y/o permanente en las tareas complejas	✓		✓		✓		
8	Se limita a cumplir solo con sus funciones	✓		✓		✓		
METAS Y ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACION								
9	Se establecen metas acordes a la visión de la Institución	✓		✓		✓		
10	Planifican actividades en función a los resultados que se pretende lograr.	✓		✓		✓		
11	Utiliza diferentes estrategias para resolver problemas eventuales	✓		✓		✓		
12	Manifiesta agrado y satisfacción por el trabajo que desempeña.	✓		✓		✓		
13	Siente que la institución reconoce valorativamente el trabajo que realiza.	✓		✓		✓		
14	Cuentan con los recursos necesarios para un desempeño eficiente.	✓		✓		✓		
15	Las estrategias que se aplica son eficientes para el desarrollo de las tareas.	✓		✓		✓		
16	Evalúa trimestralmente los resultados del equipo de trabajo	✓		✓		✓		
COMPETENCIA PROFESIONAL								
17	Aplica en el desempeño laboral los conocimientos adquiridos en la Universidad o Instituto.	✓		✓		✓		
18	Demuestra desempeño eficiente en el desarrollo de sus funciones.	✓		✓		✓		
19	La labor que realiza obedece al perfil profesional	✓		✓		✓		
20	Colabora con el cumplimiento de los objetivos de la institución más allá de sus funciones.	✓		✓		✓		
21	Toma decisiones en bien de la institución	✓		✓		✓		
22	Asume con responsabilidad las tareas asignadas	✓		✓		✓		
23	Labora fuera del horario establecido cuando la institución lo requiere.	✓		✓		✓		
24	Se capacita con frecuencia para mejorar su desarrollo profesional.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DRA. ROSA VALLADARES LEÓN DNI: 10104071

Especialidad del validador: GESTIÓN PÚBLICA

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

28 de 11 del 2016


 Dra. Rosa Isabel Valladares León
 PSS: 161832
 Especialista DIGEBAS

Firma del Experto Informante.

Certificados de validez de contenido del Instrumento que mide Resistencia al cambio.

Nº	DIMENSIONES / Items	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
PERCEPCION								
1	Trata a sus colegas de trabajo por igual.	✓		✓		✓		
2	Trata de actuar con justicia en las cosas que ocurren dentro del trabajo	✓		✓		✓		
3	Cuando hay dificultades trata de ser realista	✓		✓		✓		
4	Reconoce y respeta la diversidad de caracteres de sus colegas de trabajo	✓		✓		✓		
5	Tiene dificultades para expresar los conceptos con claridad	✓		✓		✓		
6	Hay temas que necesita mejorar.	✓		✓		✓		
HABITOS								
7	Aplica lo aprendido en los programas de capacitación.	✓		✓		✓		
8	Asume tareas complejas con buena disposición	✓		✓		✓		
9	Asiste puntualmente a su trabajo.	✓		✓		✓		
10	Cumple responsablemente con la tarea encomendada	✓		✓		✓		
11	Mantiene buenas relaciones con sus colegas de trabajo	✓		✓		✓		
12	Muestra seguridad sobre el trabajo que realiza	✓		✓		✓		
MIEDO A LO NUEVO								
13	Es muy difícil tener éxito en las circunstancias en que se encuentra	✓		✓		✓		
14	Existen problemas de comunicación sobre los cambios que afectan al trabajo	✓		✓		✓		
15	Participa en reuniones de coordinación desarrollado en el área donde trabaja.	✓		✓		✓		
16	Tiene dificultades en aprender los nuevos programas implementadas por el MED.	✓		✓		✓		
17	Prefiere trabajar como lo estaba haciendo	✓		✓		✓		
18	Tiene dificultad en la utilización de los recursos y programas tecnológicos.	✓		✓		✓		
TENDENCIA A CONSERVAR LA ESTABILIDAD								
19	El trabajo se desarrolla en un ambiente adecuado	✓		✓		✓		
20	Las actividades que realiza en su centro de labores le dejan satisfecho	✓		✓		✓		
21	Es difícil cumplir con las normas del trabajo	✓		✓		✓		
22	Siente que es una persona imprescindible.	✓		✓		✓		
23	Se siente valorado por los usuarios	✓		✓		✓		
24	Tiene en cuenta las críticas y observaciones de sus colegas hacia su trabajo.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DRA. ROSA VALLADARES LEÓN DNI: 10104071

Especialidad del validador: GESTIÓN PÚBLICA

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

28 de 11 del 2010



Dra. Rosa Isabel Valladares León

PSS: 161832

Especialista DIGEBARE

Firma del Experto Informante.

Anexo 5: Instrumentos de medición

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA UGEL N° 06 DE ATE - 2017

Estimado trabajador(a)

A continuación se presenta un conjunto de enunciados sobre diferentes ideas, pensamientos y situaciones relacionados con su trabajo en el cual se pretende obtener información respecto al Desarrollo Organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate, para lo cual solicito tu colaboración, respondiendo todas las preguntas. Marque con una (X) la respuesta que estime conveniente.

ESCALA VALORATIVA

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

N°	ITEMS	5	4	3	2	1
ORGANIZACION DEL TRABAJO						
1	Respeto la línea de autoridad y responsabilidad					
2	Demuestra capacidad para planificar adecuadamente su trabajo					
3	Conoce y aplica el MOF y el Manual de operaciones					
4	Coordina las actividades previamente antes de ejecutarse					
5	Evalúa trimestralmente el trabajo de su equipo.					
6	Se controla o monitorea la ejecución de tareas					
7	Se brinda asesoramiento continuo y/o permanente en las tareas complejas					
8	Se limita a cumplir solo con sus funciones					
METAS Y ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACION						
9	Se establecen metas acordes a la visión de la Institución					
10	Planifican actividades en función a los resultados que se pretende lograr.					
11	Utiliza diferentes estrategias para resolver problemas eventuales					
12	Manifiesta agrado y satisfacción por el trabajo que desempeña.					
13	Siente que la institución reconoce valorativamente el trabajo que realiza.					
14	Cuentan con los recursos necesarios para un desempeño eficiente.					
15	Las estrategias que se aplica son eficientes para el desarrollo de las tareas.					
16	Evalúa trimestralmente los resultados del equipo de trabajo					
COMPETENCIA PROFESIONAL						
17	Aplica en el desempeño laboral los conocimientos adquiridos en la Universidad o Instituto.					
18	Demuestra desempeño eficiente en el desarrollo de sus funciones.					
19	La labor que realiza obedece al perfil profesional					
20	Colabora con el cumplimiento de los objetivos de la institución más allá de sus funciones.					
21	Toma decisiones en bien de la institución					
22	Assume con responsabilidad las tareas asignadas					
23	Labora fuera del horario establecido cuando la institución lo requiere.					
24	Se capacita con frecuencia para mejorar su desarrollo profesional.					

**CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA UGEL N° 6
DE ATE - 2017**

Estimado trabajador(a)

A continuación se presenta un conjunto de enunciados sobre diferentes ideas, pensamientos y situaciones relacionados con su trabajo, en el cual se pretende obtener información respecto a Resistencia al Cambio en Trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate”, para lo cual te solicitamos tu colaboración, respondiendo todas las preguntas. Marque con una (X) la respuesta que estime conveniente.

ESCALA VALORATIVA

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

N°	ITEM	5	4	3	2	1
PERCEPCION						
1	Trata a sus colegas de trabajo por igual.					
2	Trata de actuar con justicia en las cosas que ocurren dentro del trabajo					
3	Cuando hay dificultades trata de ser realista					
4	Reconoce y respeta la diversidad de caracteres de sus colegas de trabajo					
5	Tiene dificultades para expresar los conceptos con claridad					
6	Hay temas que necesita mejorar.					
HABITOS						
7	Aplica lo aprendido en los programas de capacitación.					
8	Asume tareas complejas con buena disposición					
9	Asiste puntualmente a su trabajo.					
10	Cumple responsablemente con la tarea encomendada					
11	Mantiene buenas relaciones con sus colegas de trabajo					
12	Muestra seguridad sobre el trabajo que realiza					
MIEDO A LO NUEVO						
13	Es muy difícil tener éxito en las circunstancias en que se encuentra					
14	Existen problemas de comunicación sobre los cambios que afectan al trabajo					
15	Participa en reuniones de coordinación desarrollado en el área donde trabaja.					
16	Tiene dificultades en aprender los nuevos programas implementadas por el MED.					
17	Prefiere trabajar como lo estaba haciendo					
18	Tiene dificultad en la utilización de los recursos y programas tecnológicos.					
TENDENCIA A CONSERVAR LA ESTABILIDAD						
19	El trabajo se desarrolla en un ambiente adecuado					
20	Las actividades que realiza en su centro de labores le dejan satisfecho					
21	Es difícil cumplir con las normas del trabajo					
22	Siente que es una persona imprescindible.					
23	Se siente valorado por los usuarios					
24	Tiene en cuenta las críticas y observaciones de sus colegas hacia su trabajo.					

Anexo 6: Base de datos

BASE DE DATOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL																												
Nº	Organización del trabajo							Metas y estrategias de la organización										Competencia profesional								TOTAL		
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	ST	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	ST	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23		X24	ST
1	4	2	3	3	2	2	4	2	22	4	2	3	3	2	3	4	2	23	4	2	3	2	2	3	4	2	22	67
2	4	3	3	3	2	2	5	2	24	4	3	3	3	2	4	5	2	26	4	3	3	2	2	4	5	2	25	75
3	3	3	4	3	2	1	3	4	23	3	3	4	3	1	2	3	4	23	3	3	3	2	1	2	3	4	21	67
4	3	4	3	4	3	2	4	4	27	3	4	3	4	2	3	4	4	27	3	4	4	3	2	3	4	4	27	81
5	5	5	2	3	2	3	3	2	25	5	5	2	3	3	1	3	2	24	5	5	3	2	3	1	3	2	24	73
6	5	4	4	4	1	1	5	4	28	5	4	4	4	1	3	5	4	30	5	4	4	1	1	3	5	4	27	85
7	3	4	3	5	3	1	5	2	26	3	4	3	5	1	4	5	2	27	3	4	5	3	1	4	5	2	27	80
8	2	2	5	2	3	1	3	3	21	2	2	5	2	1	1	3	3	19	2	2	2	3	1	1	3	3	17	57
9	3	3	1	3	2	2	4	1	19	3	3	1	3	2	2	4	1	19	3	3	3	2	2	2	4	1	20	58
10	3	4	3	3	3	3	5	4	28	3	4	3	3	3	2	5	4	27	3	4	3	3	3	2	5	4	27	82
11	4	4	3	3	2	1	5	3	25	4	4	3	3	1	3	5	3	26	4	4	3	2	1	3	5	3	25	76
12	3	4	5	3	2	3	5	2	27	3	4	5	3	3	2	5	2	27	3	4	3	2	3	2	5	2	24	78
13	5	4	3	4	1	4	3	3	27	5	4	3	4	4	3	3	3	29	5	4	4	1	4	3	3	3	27	83
14	1	3	1	4	2	1	3	3	18	1	3	1	4	1	3	3	3	19	1	3	4	2	1	3	3	3	20	57
15	3	3	2	3	4	2	3	3	23	3	3	2	3	2	3	3	3	22	3	3	3	4	2	3	3	3	24	69
16	2	5	5	5	3	3	4	5	32	2	5	5	5	3	4	4	5	33	2	5	5	3	3	4	4	5	31	96
17	5	3	5	5	3	3	5	3	32	5	3	5	5	3	3	5	3	32	5	3	5	3	3	3	5	3	30	94
18	3	2	2	4	3	1	2	1	18	3	2	2	4	1	3	2	1	18	3	2	4	3	1	3	2	1	19	55
19	5	4	4	4	5	4	5	1	32	5	4	4	4	4	3	5	1	30	5	4	4	5	4	3	5	1	31	93
20	4	2	4	4	3	1	4	3	25	4	2	4	4	1	3	4	3	25	4	2	4	3	1	3	4	3	24	74
21	3	3	2	2	2	2	4	1	19	3	3	2	2	2	3	4	1	20	3	3	2	2	2	3	4	1	20	59
22	4	2	3	3	3	2	4	1	22	4	2	3	3	2	3	4	1	22	4	2	3	3	2	3	4	1	22	66
23	2	3	3	3	3	1	3	3	21	2	3	3	3	1	2	3	3	20	2	3	3	3	1	2	3	3	20	61
24	5	1	4	4	2	3	4	3	26	5	1	4	4	3	1	4	3	25	5	1	4	2	3	1	4	3	23	74
25	3	2	2	3	2	4	4	3	23	3	2	2	3	4	1	4	3	22	3	2	3	2	4	1	4	3	22	67
26	2	3	3	2	2	1	3	2	18	2	3	3	2	1	1	3	2	17	2	3	2	2	1	1	3	2	16	51
27	3	4	3	3	1	1	4	4	23	3	4	3	3	1	1	4	4	23	3	4	3	1	1	1	4	4	21	67
28	5	3	3	4	1	1	4	3	24	5	3	3	4	1	1	4	3	24	5	3	4	1	1	1	4	3	22	70
29	5	4	4	4	1	1	4	1	24	5	4	4	4	1	3	4	1	26	5	4	4	1	1	3	4	1	23	73
30	5	4	3	3	1	1	5	5	27	5	4	3	3	1	2	5	5	28	5	4	3	1	1	2	5	5	26	81
31	3	4	4	3	1	3	4	4	26	3	4	4	3	3	1	4	4	26	3	4	3	1	3	1	4	4	23	75
32	4	5	5	4	2	2	4	3	29	4	5	5	4	2	3	4	3	30	4	5	4	2	2	3	4	3	27	86
33	2	3	4	4	3	1	3	3	23	2	3	4	4	1	3	3	3	23	2	3	4	3	1	3	3	3	22	68
34	4	4	3	4	4	2	5	5	31	4	4	3	4	2	3	5	5	30	4	4	4	4	2	3	5	5	31	92

35	3	4	4	2	1	2	5	3	24	3	4	4	2	2	2	5	3	25	3	4	2	1	2	2	5	3	22	71
36	3	4	4	2	1	2	5	3	24	3	4	4	2	2	2	5	3	25	3	4	2	1	2	2	5	3	22	71
37	1	2	3	1	2	1	5	5	20	1	2	3	1	1	1	5	5	19	1	2	1	2	1	1	5	5	18	57
38	1	2	3	3	1	3	1	1	15	1	2	3	3	3	1	1	1	15	1	2	3	1	3	1	1	1	13	43
39	1	3	3	1	2	1	5	4	20	1	3	3	1	1	1	5	4	19	1	3	1	2	1	1	5	4	18	57
40	3	3	5	3	3	4	5	5	31	3	3	5	3	4	4	5	5	32	3	3	3	3	4	4	5	5	30	93
41	3	3	3	2	1	1	5	2	20	3	3	3	2	1	1	5	2	20	3	3	2	1	1	1	5	2	18	58
42	3	2	1	1	1	1	5	1	15	3	2	1	1	1	3	5	1	17	3	2	1	1	1	3	5	1	17	49
43	3	5	4	3	1	1	2	4	23	3	5	4	3	1	3	2	4	25	3	5	3	1	1	3	2	4	22	70
44	5	2	1	4	1	3	4	5	25	5	2	1	4	3	3	4	5	27	5	2	4	1	3	3	4	5	27	79
45	3	1	4	3	5	1	4	2	23	3	1	4	3	1	3	4	2	21	3	1	3	5	1	3	4	2	22	66
46	3	2	3	2	1	1	3	3	18	3	2	3	2	1	3	3	3	20	3	2	2	1	1	3	3	3	18	56
47	5	3	3	4	4	1	4	1	25	5	3	3	4	1	4	4	1	25	5	3	4	4	1	4	4	1	26	76
48	5	2	3	3	4	1	5	4	27	5	2	3	3	1	1	5	4	24	5	2	3	4	1	1	5	4	25	76
49	5	2	3	3	4	1	5	4	27	5	2	3	3	1	1	5	4	24	5	2	3	4	1	1	5	4	25	76
50	5	3	3	3	4	1	4	3	26	5	3	3	3	1	2	4	3	24	5	3	3	4	1	2	4	3	25	75
51	2	4	3	3	3	3	3	4	25	2	4	3	3	3	3	4	25	2	4	3	3	3	3	3	3	4	25	75
52	4	4	5	5	5	1	5	2	31	4	4	5	5	1	3	5	2	29	4	4	5	5	1	3	5	2	29	89
53	5	5	3	4	5	1	5	1	29	5	5	3	4	1	5	5	1	29	5	5	4	5	1	5	5	1	31	89
54	3	4	4	2	1	2	5	3	24	3	4	4	2	2	2	5	3	25	3	4	2	1	2	2	5	3	22	71
55	1	2	3	1	2	1	5	5	20	1	2	3	1	1	1	5	5	19	1	2	1	2	1	1	5	5	18	57
56	1	2	3	3	1	3	1	1	15	1	2	3	3	3	1	1	1	15	1	2	3	1	3	1	1	1	13	43
57	3	5	5	4	3	4	4	5	33	3	5	5	4	4	5	4	5	35	3	5	4	3	4	5	4	5	33	101
58	3	4	3	3	4	1	5	2	25	3	4	3	3	1	4	5	2	25	3	4	3	4	1	4	5	2	26	76
59	3	2	3	4	2	2	3	2	21	3	2	3	4	2	3	3	2	22	3	2	4	2	2	3	3	2	21	64
60	3	3	4	3	3	2	4	3	25	3	3	4	3	2	5	4	3	27	3	3	3	3	2	5	4	3	26	78
61	2	3	4	3	3	3	4	3	25	2	3	4	3	3	3	4	3	25	2	3	3	3	3	3	4	3	24	74
62	4	4	5	4	3	1	3	4	28	4	4	5	4	1	5	3	4	30	4	4	4	3	1	5	3	4	28	86
63	4	4	3	4	4	4	5	4	32	4	4	3	4	4	5	5	4	33	4	4	4	4	4	5	5	4	34	99
64	4	4	5	4	3	5	5	5	35	4	4	5	4	5	3	5	5	35	4	4	4	3	5	3	5	5	33	103
65	4	4	4	3	5	2	5	4	31	4	4	4	3	2	3	5	4	29	4	4	3	5	2	3	5	4	30	90
66	4	3	3	3	3	1	4	3	24	4	3	3	3	1	4	4	3	25	4	3	3	3	1	4	4	3	25	74
67	3	3	3	4	4	1	3	3	24	3	3	3	4	1	4	3	3	24	3	3	4	4	1	4	3	3	25	73
68	4	4	4	4	3	1	3	2	25	4	4	4	4	1	3	3	2	25	4	4	4	3	1	3	3	2	24	74
69	5	3	4	5	3	2	5	3	30	5	3	4	5	2	3	5	3	30	5	3	5	3	2	3	5	3	29	89
70	4	4	4	3	3	1	5	3	27	4	4	4	3	1	3	5	3	27	4	4	3	3	1	3	5	3	26	80
71	5	3	5	5	5	1	5	5	34	5	3	5	5	1	5	5	5	34	5	3	5	5	1	5	5	5	34	102
72	3	3	3	3	1	1	3	3	20	3	3	3	3	1	3	3	3	22	3	3	3	1	1	3	3	3	20	62

73	1	5	5	3	5	5	5	1	30	1	5	5	3	5	5	5	1	30	1	5	3	5	5	5	5	1	30	90	
74	5	5	3	4	3	3	3	5	31	5	5	3	4	3	5	3	5	33	5	5	4	3	3	5	3	5	33	97	
75	3	3	4	5	3	1	4	4	27	3	3	4	5	1	3	4	4	27	3	3	5	3	1	3	4	4	26	80	
76	2	5	3	4	3	1	5	1	24	2	5	3	4	1	4	5	1	25	2	5	4	3	1	4	5	1	25	74	
77	5	5	3	3	5	5	1	5	32	5	5	3	3	5	4	1	5	31	5	5	3	5	5	4	1	5	33	96	
78	5	5	3	5	2	1	3	4	28	5	5	3	5	1	2	3	4	28	5	5	5	2	1	2	3	4	27	83	
79	4	4	5	4	3	5	5	5	35	4	4	5	4	5	3	5	5	35	4	4	4	3	5	3	5	5	33	103	
80	4	4	4	3	5	2	5	4	31	4	4	4	3	2	3	5	4	29	4	4	3	5	2	3	5	4	30	90	
81	3	5	5	3	3	3	5	5	32	3	5	5	3	3	4	5	5	33	3	5	3	3	3	4	5	5	31	96	
82	2	5	4	4	3	2	5	4	29	2	5	4	4	2	5	5	4	31	2	5	4	3	2	5	5	4	30	90	
83	5	5	5	3	5	5	5	5	38	5	5	5	3	5	4	5	5	37	5	5	3	5	5	4	5	5	37	112	
84	2	2	3	2	1	2	4	2	18	2	2	3	2	2	2	4	2	19	2	2	2	1	2	2	4	2	17	54	
85	1	2	4	3	2	1	3	2	18	1	2	4	3	1	3	3	2	19	1	2	3	2	1	3	3	2	17	54	
86	2	3	2	2	4	2	5	1	21	2	3	2	2	2	1	5	1	18	2	3	2	4	2	1	5	1	20	59	
87	1	3	3	1	1	1	3	1	14	1	3	3	1	1	1	3	1	14	1	3	1	1	1	1	3	1	12	40	
88	2	4	3	5	4	2	3	2	25	2	4	3	5	2	2	3	2	23	2	4	5	4	2	2	3	2	24	72	
89	1	3	3	3	2	1	3	3	19	1	3	3	3	1	1	3	3	18	1	3	3	2	1	1	3	3	17	54	
90	3	1	4	3	5	1	4	2	23	3	1	4	3	1	3	4	2	21	3	1	3	5	1	3	4	2	22	66	
91	3	2	3	2	1	1	3	3	18	3	2	3	2	1	3	3	3	20	3	2	2	1	1	3	3	3	18	56	
92	5	3	3	4	4	1	4	1	25	5	3	3	4	1	4	4	1	25	5	3	4	4	1	4	4	1	26	76	
93	5	2	3	3	4	1	5	4	27	5	2	3	3	1	1	5	4	24	5	2	3	4	1	1	5	4	25	76	
94	5	2	3	3	4	1	5	4	27	5	2	3	3	1	1	5	4	24	5	2	3	4	1	1	5	4	25	76	
95	5	3	3	3	4	1	4	3	26	5	3	3	3	1	2	4	3	24	5	3	3	4	1	2	4	3	25	75	
96	2	4	3	3	3	3	3	4	25	2	4	3	3	3	3	3	4	25	2	4	3	3	3	3	3	3	4	25	75
97	4	4	5	5	5	1	5	2	31	4	4	5	5	1	3	5	2	29	4	4	5	5	1	3	5	2	29	89	
98	5	5	3	4	5	1	5	1	29	5	5	3	4	1	5	5	1	29	5	5	4	5	1	5	5	1	31	89	
99	3	4	4	2	1	2	5	3	24	3	4	4	2	2	2	5	3	25	3	4	2	1	2	2	5	3	22	71	
100	1	2	3	1	2	1	5	5	20	1	2	3	1	1	1	5	5	19	1	2	1	2	1	1	5	5	18	57	
101	1	2	3	3	1	3	1	1	15	1	2	3	3	3	1	1	1	15	1	2	3	1	3	1	1	1	13	43	
102	3	5	5	4	3	4	4	5	33	3	5	5	4	4	5	4	5	35	3	5	4	3	4	5	4	5	33	101	
103	3	4	3	3	4	1	5	2	25	3	4	3	3	1	4	5	2	25	3	4	3	4	1	4	5	2	26	76	
104	3	2	3	4	2	2	3	2	21	3	2	3	4	2	3	3	2	22	3	2	4	2	2	3	3	2	21	64	
105	3	3	4	3	3	2	4	3	25	3	3	4	3	2	5	4	3	27	3	3	3	3	2	5	4	3	26	78	
106	2	3	4	3	3	3	4	3	25	2	3	4	3	3	3	4	3	25	2	3	3	3	3	3	3	4	3	24	74
107	4	4	5	4	3	1	3	4	28	4	4	5	4	1	5	3	4	30	4	4	4	3	1	5	3	4	28	86	
108	4	4	3	4	4	4	5	4	32	4	4	3	4	4	5	5	4	33	4	4	4	4	4	5	5	4	34	99	
109	4	4	5	4	3	5	5	5	35	4	4	5	4	5	3	5	5	35	4	4	4	3	5	3	5	5	33	103	
110	4	4	4	3	5	2	5	4	31	4	4	4	3	2	3	5	4	29	4	4	3	5	2	3	5	4	30	90	

111	4	3	3	3	3	1	4	3	24	4	3	3	3	1	4	4	3	25	4	3	3	3	1	4	4	3	25	74	
112	3	3	3	4	4	1	3	3	24	3	3	3	4	1	4	3	3	24	3	3	4	4	1	4	3	3	25	73	
113	4	4	4	4	3	1	3	2	25	4	4	4	4	1	3	3	2	25	4	4	4	3	1	3	3	2	24	74	
114	5	3	4	5	3	2	5	3	30	5	3	4	5	2	3	5	3	30	5	3	5	3	2	3	5	3	29	89	
115	4	4	4	3	3	1	5	3	27	4	4	4	3	1	3	5	3	27	4	4	3	3	1	3	5	3	26	80	
116	5	3	5	5	5	1	5	5	34	5	3	5	5	1	5	5	5	34	5	3	5	5	1	5	5	5	34	102	
117	3	3	3	3	1	1	3	3	20	3	3	3	3	1	3	3	3	22	3	3	3	1	1	3	3	3	20	62	
118	1	5	5	3	5	5	5	1	30	1	5	5	3	5	5	5	1	30	1	5	3	5	5	5	5	1	30	90	
119	3	1	4	3	5	1	4	2	23	3	1	4	3	1	3	4	2	21	3	1	3	5	1	3	4	2	22	66	
120	3	2	3	2	1	1	3	3	18	3	2	3	2	1	3	3	3	20	3	2	2	1	1	3	3	3	18	56	
121	5	3	3	4	4	1	4	1	25	5	3	3	4	1	4	4	1	25	5	3	4	4	1	4	4	1	26	76	
122	5	2	3	3	4	1	5	4	27	5	2	3	3	1	1	5	4	24	5	2	3	4	1	1	5	4	25	76	
123	5	2	3	3	4	1	5	4	27	5	2	3	3	1	1	5	4	24	5	2	3	4	1	1	5	4	25	76	
124	5	3	3	3	4	1	4	3	26	5	3	3	3	1	2	4	3	24	5	3	3	4	1	2	4	3	25	75	
125	2	4	3	3	3	3	3	4	25	2	4	3	3	3	3	3	4	25	2	4	3	3	3	3	3	3	4	25	75
126	4	4	5	5	5	1	5	2	31	4	4	5	5	1	3	5	2	29	4	4	5	5	1	3	5	2	29	89	
127	5	5	3	4	5	1	5	1	29	5	5	3	4	1	5	5	1	29	5	5	4	5	1	5	5	1	31	89	
128	3	4	4	2	1	2	5	3	24	3	4	4	2	2	2	5	3	25	3	4	2	1	2	2	5	3	22	71	
129	1	2	3	1	2	1	5	5	20	1	2	3	1	1	1	5	5	19	1	2	1	2	1	1	5	5	18	57	
130	1	2	3	3	1	3	1	1	15	1	2	3	3	3	1	1	1	15	1	2	3	1	3	1	1	1	13	43	
131	3	5	5	4	3	4	4	5	33	3	5	5	4	4	5	4	5	35	3	5	4	3	4	5	4	5	33	101	
132	3	4	3	3	4	1	5	2	25	3	4	3	3	1	4	5	2	25	3	4	3	4	1	4	5	2	26	76	
133	3	2	3	4	2	2	3	2	21	3	2	3	4	2	3	3	2	22	3	2	4	2	2	3	3	2	21	64	
134	3	3	4	3	3	2	4	3	25	3	3	4	3	2	5	4	3	27	3	3	3	3	2	5	4	3	26	78	
135	4	4	5	4	3	1	3	4	28	4	4	5	4	1	5	3	4	30	4	4	4	3	1	5	3	4	28	86	
136	3	1	4	3	5	1	4	2	23	3	1	4	3	1	3	4	2	21	3	1	3	5	1	3	4	2	22	66	
137	3	2	3	2	1	1	3	3	18	3	2	3	2	1	3	3	3	20	3	2	2	1	1	3	3	3	18	56	
138	5	3	3	4	4	1	4	1	25	5	3	3	4	1	4	4	1	25	5	3	4	4	1	4	4	1	26	76	

BASE DE DATOS DE RESISTENCIA AL CAMBIO																													
Nº	Percepción de resistencia							Hábitos de resistencia							Miedo a lo nuevo							Tendencia a conserva la estabilidad							TOTAL
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	ST	X7	X8	X9	X10	X11	X12	ST	X13	X14	X15	X16	X17	X18	ST	X19	X20	X21	X22	X23	X24	ST	
1	3	3	2	4	5	4	21	3	2	4	5	4	3	21	2	4	5	4	3	3	21	2	4	5	4	4	4	23	67
2	3	4	1	3	3	3	17	4	1	3	3	3	3	17	1	3	3	3	3	3	16	1	3	3	3	5	4	19	53
3	3	3	1	4	3	3	17	3	1	4	3	3	3	17	1	4	3	3	3	3	17	1	4	3	3	3	3	17	52
4	4	4	5	4	4	3	24	4	5	4	4	3	4	24	5	4	4	3	4	4	24	5	4	4	3	3	4	23	76
5	5	3	2	3	3	4	20	3	2	3	3	4	5	20	2	3	3	4	5	5	22	2	3	3	4	3	3	18	62
6	3	2	3	5	5	4	22	2	3	5	5	4	3	22	3	5	5	4	3	3	23	3	5	5	4	5	3	25	73
7	3	2	1	5	5	5	21	2	1	5	5	5	3	21	1	5	5	5	3	3	22	1	5	5	5	3	3	22	66
8	1	3	1	5	5	2	17	3	1	5	5	2	1	17	1	5	5	2	1	1	15	1	5	5	2	3	5	21	54
9	3	3	3	4	4	4	21	3	3	4	4	4	3	21	3	4	4	4	3	3	21	3	4	4	4	4	2	21	66
10	5	5	2	4	4	3	23	5	2	4	4	3	5	23	2	4	4	3	5	5	23	2	4	4	3	5	3	21	69
11	3	3	1	4	5	3	19	3	1	4	5	3	3	19	1	4	5	3	3	3	19	1	4	5	3	3	3	19	58
12	2	3	2	4	3	4	18	3	2	4	3	4	2	18	2	4	3	4	2	2	17	2	4	3	4	3	5	21	58
13	3	2	5	4	5	3	22	2	5	4	5	3	3	22	5	4	5	3	3	3	23	5	4	5	3	4	3	24	74
14	3	4	2	3	3	4	19	4	2	3	3	4	3	19	2	3	3	4	3	3	18	2	3	3	4	2	3	17	56
15	1	3	3	2	4	3	16	3	3	2	4	3	1	16	3	2	4	3	1	1	14	3	2	4	3	2	3	17	50
16	3	4	2	4	5	5	23	4	2	4	5	5	3	23	2	4	5	5	3	3	22	2	4	5	5	4	3	23	70
17	1	4	3	5	5	4	22	4	3	5	5	4	1	22	3	5	5	4	1	1	19	3	5	5	4	5	3	25	69
18	2	3	2	4	5	2	18	3	2	4	5	2	2	18	2	4	5	2	2	2	17	2	4	5	2	4	3	20	57
19	4	5	1	5	5	5	25	5	1	5	5	5	4	25	1	5	5	5	4	4	24	1	5	5	5	4	3	23	73
20	1	5	1	4	5	2	18	5	1	4	5	2	1	18	1	4	5	2	1	1	14	1	4	5	2	5	3	20	53
21	1	2	4	2	5	5	19	2	4	2	5	5	1	19	4	2	5	5	1	1	18	4	2	5	5	3	4	23	64
22	3	2	2	5	4	5	21	2	2	5	4	5	3	21	2	5	4	5	3	3	22	2	5	4	5	3	3	22	67
23	2	4	4	3	3	5	21	4	4	3	3	5	2	21	4	3	3	5	2	2	19	4	3	3	5	4	4	23	67
24	2	4	2	4	4	4	20	4	2	4	4	4	2	20	2	4	4	4	2	2	18	2	4	4	4	4	4	22	62
25	3	3	4	2	3	3	18	3	4	2	3	3	3	18	4	2	3	3	3	3	18	4	2	3	3	5	2	19	59
26	3	4	3	5	4	3	22	4	3	5	4	3	3	22	3	5	4	3	3	3	21	3	5	4	3	4	3	22	68
27	4	3	2	3	4	1	17	3	2	3	4	1	4	17	2	3	4	1	4	4	18	2	3	4	1	5	3	18	55
28	1	4	2	4	4	3	18	4	2	4	4	3	1	18	2	4	4	3	1	1	15	2	4	4	3	5	2	20	55
29	1	3	3	3	4	3	17	3	3	3	4	3	1	17	3	3	4	3	1	1	15	3	3	4	3	1	2	16	51
30	1	3	2	5	5	2	18	3	2	5	5	2	1	18	2	5	5	2	1	1	16	2	5	5	2	4	3	21	57
31	3	4	4	3	4	3	21	4	4	3	4	3	3	21	4	3	4	3	3	3	20	4	3	4	3	4	3	21	66
32	3	4	3	3	5	5	23	4	3	3	5	5	3	23	3	3	5	5	3	3	22	3	3	5	5	5	3	24	72
33	3	2	3	4	4	4	20	2	3	4	4	4	3	20	3	4	4	4	3	3	21	3	4	4	4	1	5	21	65
34	5	4	4	5	4	3	25	4	4	5	4	3	5	25	4	5	4	3	5	5	26	4	5	4	3	3	3	22	77
35	3	5	3	3	5	4	23	5	3	3	5	4	3	23	3	3	5	4	3	3	21	3	3	5	4	5	4	24	71

36	3	5	3	3	5	4	23	5	3	3	5	4	3	23	3	3	5	4	3	3	21	3	3	5	4	5	3	23	70
37	1	4	3	3	5	3	19	4	3	3	5	3	1	19	3	3	5	3	1	1	16	3	3	5	3	3	1	18	56
38	1	4	1	3	2	2	13	4	1	3	2	2	1	13	1	3	2	2	1	1	10	1	3	2	2	3	3	14	38
39	2	3	2	3	3	3	16	3	2	3	3	3	2	16	2	3	3	3	2	2	15	2	3	3	3	3	1	15	48
40	5	5	5	4	5	3	27	5	5	4	5	3	5	27	5	4	5	3	5	5	27	5	4	5	3	5	3	25	84
41	1	3	2	4	3	3	16	3	2	4	3	3	1	16	2	4	3	3	1	1	14	2	4	3	3	2	3	17	49
42	1	2	2	2	3	1	11	2	2	2	3	1	1	11	2	2	3	1	1	1	10	2	2	3	1	3	2	13	36
43	1	2	1	3	1	4	12	2	1	3	1	4	1	12	1	3	1	4	1	1	11	1	3	1	4	4	5	18	42
44	1	3	1	3	1	5	14	3	1	3	1	5	1	14	1	3	1	5	1	1	12	1	3	1	5	2	3	15	42
45	4	5	5	3	5	5	27	5	5	3	5	5	4	27	5	3	5	5	4	4	26	5	3	5	5	5	3	26	84
46	4	3	4	2	4	2	19	3	4	2	4	2	4	19	4	2	4	2	4	4	20	4	2	4	2	4	3	19	62
47	3	4	4	5	3	2	21	4	4	5	3	2	3	21	4	5	3	2	3	3	20	4	5	3	2	3	3	20	65
48	3	1	4	3	5	2	18	1	4	3	5	2	3	18	4	3	5	2	3	3	20	4	3	5	2	5	3	22	64
49	3	1	4	3	5	2	18	1	4	3	5	2	3	18	4	3	5	2	3	3	20	4	3	5	2	5	3	22	64
50	3	3	3	4	4	3	20	3	3	4	4	3	3	20	3	4	4	3	3	3	20	3	4	4	3	3	4	21	64
51	1	3	4	3	4	3	18	3	4	3	4	3	1	18	4	3	4	3	1	1	16	4	3	4	3	4	3	21	59
52	5	5	4	4	5	5	28	5	4	4	5	5	5	28	4	4	5	5	5	5	28	4	4	4	5	5	5	28	88
53	5	5	4	4	5	5	28	5	4	4	5	5	5	28	4	4	5	5	5	5	28	4	4	4	5	5	3	24	84
54	3	5	3	3	5	4	23	5	3	3	5	4	3	23	3	3	5	4	3	3	21	3	3	5	4	5	3	23	70
55	1	4	3	3	5	3	19	4	3	3	5	3	1	19	3	3	5	3	1	1	16	3	3	5	3	3	1	18	56
56	1	4	1	3	2	2	13	4	1	3	2	2	1	13	1	3	2	2	1	1	10	1	3	2	2	3	3	14	38
57	3	5	5	5	5	3	26	5	5	5	5	3	3	26	5	5	5	3	3	3	24	5	5	5	3	3	4	25	80
58	3	3	4	3	5	4	22	3	4	3	5	4	3	22	4	3	5	4	3	3	22	4	3	5	4	3	3	22	70
59	3	1	3	4	4	3	18	1	3	4	4	3	3	18	3	4	4	3	3	3	20	3	4	4	3	1	4	19	60
60	3	4	3	4	3	3	20	4	3	4	3	3	3	20	3	4	3	3	3	3	19	3	4	3	3	4	3	20	62
61	3	3	4	4	5	3	22	3	4	4	5	3	3	22	4	4	5	3	3	3	22	4	4	5	3	2	4	22	70
62	3	3	1	5	4	3	19	3	1	5	4	3	3	19	1	5	4	3	3	3	19	1	5	4	3	5	3	21	60
63	4	3	1	5	5	3	21	3	1	5	5	3	4	21	1	5	5	3	4	4	22	1	5	5	3	4	3	21	65
64	5	4	5	5	5	4	28	4	5	5	5	4	5	28	5	5	5	4	5	5	29	5	5	5	4	5	3	27	89
65	2	4	3	4	4	3	20	4	3	4	4	3	2	20	3	4	4	3	2	2	18	3	4	4	3	4	5	23	64
66	2	4	3	3	5	3	20	4	3	3	5	3	2	20	3	3	5	3	2	2	18	3	3	5	3	3	4	21	62
67	3	3	3	4	4	2	19	3	3	4	4	2	3	19	3	4	4	2	3	3	19	3	4	4	2	4	3	20	61
68	3	3	5	5	3	3	22	3	5	5	3	3	3	22	5	5	3	3	3	3	22	5	5	3	3	3	3	22	71
69	4	5	4	5	5	5	28	5	4	5	5	5	4	28	4	5	5	5	4	4	27	4	5	5	5	5	3	27	86
70	1	5	4	4	5	3	22	5	4	4	5	3	1	22	4	4	5	3	1	1	18	4	4	5	3	3	5	24	68
71	3	5	4	5	5	5	27	5	4	5	5	5	3	27	4	5	5	5	3	3	25	4	5	5	5	5	5	29	85
72	3	3	3	3	4	3	19	3	3	3	4	3	3	19	3	3	4	3	3	3	19	3	3	4	3	3	3	19	60
73	3	3	5	5	5	5	26	3	5	5	5	5	3	26	5	5	5	5	3	3	26	5	5	5	5	3	3	26	83
74	4	3	3	3	4	5	22	3	3	3	4	5	4	22	3	3	4	5	4	4	23	3	3	4	5	4	4	23	71
75	4	3	4	5	4	3	23	3	4	5	4	3	4	23	4	5	4	3	4	4	24	4	5	4	3	3	3	22	73

76	4	5	4	5	3	2	23	5	4	5	3	2	4	23	4	5	3	2	4	4	22	4	5	3	2	1	3	18	67
77	5	4	5	1	2	3	20	4	5	1	2	3	5	20	5	1	2	3	5	5	21	5	1	2	3	4	4	19	65
78	3	3	5	3	2	5	21	3	5	3	2	5	3	21	5	3	2	5	3	3	21	5	3	2	5	4	5	24	71
79	5	4	5	5	5	4	28	4	5	5	5	4	5	28	5	5	5	4	5	5	29	5	5	5	4	5	3	27	89
80	2	4	3	4	4	3	20	4	3	4	4	3	2	20	3	4	4	3	2	2	18	3	4	4	3	4	5	23	64
81	3	2	5	3	5	5	23	2	5	3	5	5	3	23	5	3	5	5	3	3	24	5	3	5	5	5	5	28	80
82	5	5	4	4	5	4	27	5	4	4	5	4	5	27	4	4	5	4	5	5	27	4	4	4	5	4	4	25	83
83	5	2	5	3	5	5	25	2	5	3	5	5	5	25	5	3	5	5	5	5	28	5	3	5	5	5	5	28	86
84	2	4	3	4	1	4	18	4	3	4	1	4	2	18	3	4	1	4	2	2	16	3	4	1	4	4	2	18	55
85	2	5	2	4	5	2	20	5	2	4	5	2	2	20	2	4	5	2	2	2	17	2	4	5	2	3	3	19	58
86	1	1	1	4	3	2	12	1	1	4	3	2	1	12	1	4	3	2	1	1	12	1	4	3	2	4	3	17	42
87	2	1	2	2	1	5	13	1	2	2	1	5	2	13	2	2	1	5	2	2	14	2	2	1	5	5	4	19	48
88	3	4	2	3	4	2	18	4	2	3	4	2	3	18	2	3	4	2	3	3	17	2	3	4	2	5	4	20	57
89	3	3	5	4	3	2	20	3	5	4	3	2	3	20	5	4	3	2	3	3	20	5	4	3	2	5	4	23	68
90	3	2	1	5	5	5	21	2	1	5	5	5	3	21	1	5	5	5	3	3	22	1	5	5	5	3	3	22	66
91	1	3	1	5	5	2	17	3	1	5	5	2	1	17	1	5	5	2	1	1	15	1	5	5	2	3	5	21	54
92	3	3	3	4	4	4	21	3	3	4	4	4	3	21	3	4	4	4	3	3	21	3	4	4	4	4	2	21	66
93	5	5	2	4	4	3	23	5	2	4	4	3	5	23	2	4	4	3	5	5	23	2	4	4	3	5	3	21	69
94	3	3	1	4	5	3	19	3	1	4	5	3	3	19	1	4	5	3	3	3	19	1	4	5	3	3	3	19	58
95	2	3	2	4	3	4	18	3	2	4	3	4	2	18	2	4	3	4	2	2	17	2	4	3	4	3	5	21	58
96	3	2	5	4	5	3	22	2	5	4	5	3	3	22	5	4	5	3	3	3	23	5	4	5	3	4	3	24	74
97	3	4	2	3	3	4	19	4	2	3	3	4	3	19	2	3	3	4	3	3	18	2	3	3	4	2	3	17	56
98	1	3	3	2	4	3	16	3	3	2	4	3	1	16	3	2	4	3	1	1	14	3	2	4	3	2	3	17	50
99	3	4	2	4	5	5	23	4	2	4	5	5	3	23	2	4	5	5	3	3	22	2	4	5	5	4	3	23	70
100	1	4	3	5	5	4	22	4	3	5	5	4	1	22	3	5	5	4	1	1	19	3	5	5	4	5	3	25	69
101	2	3	2	4	5	2	18	3	2	4	5	2	2	18	2	4	5	2	2	2	17	2	4	5	2	4	3	20	57
102	4	5	1	5	5	5	25	5	1	5	5	5	4	25	1	5	5	5	4	4	24	1	5	5	5	4	3	23	73
103	1	5	1	4	5	2	18	5	1	4	5	2	1	18	1	4	5	2	1	1	14	1	4	5	2	5	3	20	53
104	1	2	4	2	5	5	19	2	4	2	5	5	1	19	4	2	5	5	1	1	18	4	2	5	5	3	4	23	64
105	3	2	2	5	4	5	21	2	2	5	4	5	3	21	2	5	4	5	3	3	22	2	5	4	5	3	3	22	67
106	2	4	4	3	3	5	21	4	4	3	3	5	2	21	4	3	3	5	2	2	19	4	3	3	5	4	4	23	67
107	2	4	2	4	4	4	20	4	2	4	4	4	2	20	2	4	4	4	2	2	18	2	4	4	4	4	4	22	62
108	3	2	1	5	5	5	21	2	1	5	5	5	3	21	1	5	5	5	3	3	22	1	5	5	5	3	3	22	66
109	1	3	1	5	5	2	17	3	1	5	5	2	1	17	1	5	5	2	1	1	15	1	5	5	2	3	5	21	54
110	3	3	3	4	4	4	21	3	3	4	4	4	3	21	3	4	4	4	3	3	21	3	4	4	4	4	2	21	66
111	5	5	2	4	4	3	23	5	2	4	4	3	5	23	2	4	4	3	5	5	23	2	4	4	3	5	3	21	69
112	3	3	1	4	5	3	19	3	1	4	5	3	3	19	1	4	5	3	3	3	19	1	4	5	3	3	3	19	58
113	2	3	2	4	3	4	18	3	2	4	3	4	2	18	2	4	3	4	2	2	17	2	4	3	4	3	5	21	58
114	3	2	5	4	5	3	22	2	5	4	5	3	3	22	5	4	5	3	3	3	23	5	4	5	3	4	3	24	74
115	3	4	2	3	3	4	19	4	2	3	3	4	3	19	2	3	3	4	3	3	18	2	3	3	4	2	3	17	56

116	1	3	3	2	4	3	16	3	3	2	4	3	1	16	3	2	4	3	1	1	14	3	2	4	3	2	3	17	50
117	3	4	2	4	5	5	23	4	2	4	5	5	3	23	2	4	5	5	3	3	22	2	4	5	5	4	3	23	70
118	1	4	3	5	5	4	22	4	3	5	5	4	1	22	3	5	5	4	1	1	19	3	5	5	4	5	3	25	69
119	2	3	2	4	5	2	18	3	2	4	5	2	2	18	2	4	5	2	2	2	17	2	4	5	2	4	3	20	57
120	4	5	1	5	5	5	25	5	1	5	5	5	4	25	1	5	5	5	4	4	24	1	5	5	5	4	3	23	73
121	1	5	1	4	5	2	18	5	1	4	5	2	1	18	1	4	5	2	1	1	14	1	4	5	2	5	3	20	53
122	1	2	4	2	5	5	19	2	4	2	5	5	1	19	4	2	5	5	1	1	18	4	2	5	5	3	4	23	64
123	3	2	2	5	4	5	21	2	2	5	4	5	3	21	2	5	4	5	3	3	22	2	5	4	5	3	3	22	67
124	2	4	4	3	3	5	21	4	4	3	3	5	2	21	4	3	3	5	2	2	19	4	3	3	5	4	4	23	67
125	2	4	2	4	4	4	20	4	2	4	4	4	2	20	2	4	4	4	2	2	18	2	4	4	4	4	4	22	62
126	3	2	1	5	5	5	21	2	1	5	5	5	3	21	1	5	5	5	3	3	22	1	5	5	5	3	3	22	66
127	1	3	1	5	5	2	17	3	1	5	5	2	1	17	1	5	5	2	1	1	15	1	5	5	2	3	5	21	54
128	3	3	3	4	4	4	21	3	3	4	4	4	3	21	3	4	4	4	3	3	21	3	4	4	4	4	2	21	66
129	5	5	2	4	4	3	23	5	2	4	4	3	5	23	2	4	4	3	5	5	23	2	4	4	3	5	3	21	69
130	3	3	1	4	5	3	19	3	1	4	5	3	3	19	1	4	5	3	3	3	19	1	4	5	3	3	3	19	58
131	2	3	2	4	3	4	18	3	2	4	3	4	2	18	2	4	3	4	2	2	17	2	4	3	4	3	5	21	58
132	3	2	5	4	5	3	22	2	5	4	5	3	3	22	5	4	5	3	3	3	23	5	4	5	3	4	3	24	74
133	3	4	2	3	3	4	19	4	2	3	3	4	3	19	2	3	3	4	3	3	18	2	3	3	4	2	3	17	56
134	1	3	3	2	4	3	16	3	3	2	4	3	1	16	3	2	4	3	1	1	14	3	2	4	3	2	3	17	50
135	1	4	3	5	5	4	22	4	3	5	5	4	1	22	3	5	5	4	1	1	19	3	5	5	4	5	3	25	69
136	2	3	2	4	5	2	18	3	2	4	5	2	2	18	2	4	5	2	2	2	17	2	4	5	2	4	3	20	57
137	4	5	1	5	5	5	25	5	1	5	5	5	4	25	1	5	5	5	4	4	24	1	5	5	5	4	3	23	73
138	1	5	1	4	5	2	18	5	1	4	5	2	1	18	1	4	5	2	1	1	14	1	4	5	2	5	3	20	53

Anexo 7: Artículo Científico

Desarrollo organizacional y resistencia al cambio en trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017

Hugo Guillermo Ricaldi Mejía

Escuela de Posgrado

Universidad César Vallejo Filial Lima

Resumen

El estudio denominado "Desarrollo organizacional y resistencia al cambio en trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017", presento el objetivo de: Determinar la relación entre la Desarrollo organizacional y la Resistencia al Cambio en trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017. El tipo de investigación utilizado fue el diseño no experimental, la población utilizada fue de 217 trabajadores administrativos de los regímenes laborales, Decreto Legislativo N° 276 y el Decreto Legislativo. N° 1057; teniendo una muestra de 138 trabajadores, no obstante para el presente trabajo de investigación la técnica utilizada fue la encuesta a través de un cuestionario que consta de 24 preguntas por cada variable, dicho instrumento fue validado por el método de criterio de jueces y se determinó su confiabilidad estadística con el coeficiente Alpha de Cronbach. Luego del procesamiento de datos, su análisis e interpretación se arribó a la conclusión que existe relación inversa y significativa entre la Desarrollo organizacional y la Resistencia al Cambio. Lo que se demuestra con el estadístico de Spearman (sig. bilateral = .000 < 0.01; Rho = -0.825**).

Palabras Clave: Desarrollo organizacional - Resistencia al Cambio.

Abstract

The study entitled "Organizational Development and Resistance to Change in Workers of the UGEL 06 of Ate - 2017" presented the objective of: To determine the relationship between Organizational Development and Resistance to Change in workers of the UGEL 06 of Ate - 2017. The type of research used was non-experimental design, the population used was 217 administrative workers of the labor regimes, Legislative Decree No. 276 and the Legislative Decree. No. 1057; Having a sample of 138 workers, however for the present work of investigation the

technique used was the survey through a questionnaire that consists of 24 questions for each variable, that instrument was validated by the criterion method of judges and was determined its Statistical reliability with the Cronbach Alpha coefficient. After data processing, its analysis and interpretation came to the conclusion that there is an inverse and significant relationship between Organizational Development and Resistance to Change. This is demonstrated by the Spearman statistic (bilateral = .000 <0.01; Rho = -0.825 **).

KeyWords: Organizational Development - Resistance to Change.

Introducción

La presente tesis de maestría denominada “Desarrollo organizacional y resistencia al cambio en trabajadores de la UGEL 06 de Ate – 2016 constituye un estudio al desarrollo organizacional de la institución teniendo en cuenta el ámbito laboral de los trabajadores de la mencionada Unidad de Gestión Educativa Local en un sistema de organización y su relación con la resistencia al cambio que manifiestan algunos trabajadores encontrando una serie de justificaciones para no involucrarse en los cambios que se implementan en diversas áreas.

El estudio se realiza bajo el enfoque cuantitativo, por ello se hace necesario citar trabajos anteriores referidos a las variables en análisis, tanto en el nivel internacional como en nacional, para ello se considera importante dado que la base empírica otorga conocimientos sobre aspectos teóricos y metodológicos, por ello se presenta lo siguiente:

Rubianes (2015) desarrollo la tesis de maestría denominada “Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá”; Escudero (2015) presento la investigación titulada “Desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones”; Catalán (2016) presento la tesis de maestría titulada “Factores predominantes de Gestión organizacional y la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos de un ingenio azucarero ubicado en la costa sur de Escuintla”; Barrionuevo (2014), en su tesis de maestría titulada: “Correlación entre el desarrollo organizacional y las capacidades de competitividad de la Empresa Cotalsa”, Arenas (2013), en su tesis de maestría titulada “La Resistencia al cambio y el aprendizaje

organizacional innovador en instituciones educativas”, Valcarcel y Arriaga (2012), en su tesis de maestría titula: “Planificación estratégica y desarrollo organizacional de los docentes en la Institución Educativa Primaria Secundaria Rosa Agustina Donayre De Morey de Iquitos, 2012”, Vera, Leo y Domínguez (2015), en su tesis de maestría titulada “La Responsabilidad social y su relación con el desarrollo organizacional de la entidad financiera confianza, 2015”, Chunga (2014), en su tesis de maestría titulada “Resistencia al cambio y capacidades gerenciales en directivos y comerciantes del centro comercial de Bellavista”, Rodríguez (2015), en su tesis de grado titulada “Influencia del Desarrollo organizacional en la gestión del capital intelectual humano administrativo de la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional de Trujillo”, Reategui (2014) desarrollo la tesis de maestría titulada “Eficacia de la didáctica universitaria en relación al desarrollo de competencias profesionales en estudiantes de medicina veterinaria de la Universidad Nacional San Luis de Gonzaga de Ica, año 2014”, Elizalde (2015), presento a tesis de maestría titulada “Percepción de los procesos de trabajo según el índice de cociente emocional en especialistas en Cobol del área de Desarrollo de Sistemas de la banca privada en Lima Metropolitana”.

Fundamentación científico, técnica o humanística

Es importante señalar que el Desarrollo Organizacional no es un paradigma/disciplina/etc. independiente, sino que está relacionado con varios campos del saber humano. Garay (2013) sostiene que el paradigma de la organización se encuentra dentro de la Ingeniería Tecnología como el proceso de transformación, división de tareas, métodos de trabajo, relación hombre-máquina. Chiavenato (2007) Manifiesta que la Administración tiene los Principios de gestión: planeación, organización, control, dirección, planeación estratégica, economía, sistemas administrativos. Según Robbins (2009) la Psicología Comportamiento humano es la manifestación de conductas, fenómenos de adaptación, resistencia al cambio, necesidades de los individuos, motivación. Herramientas para recopilar información sobre la educación de las personas. Asimismo, Covey (2002) desde el campo de la Sociología indica que el Trabajo en grupos, estabilidad, estructura y orden de las organización, comunicación, roles y relación con el medio. Para Senge (1996) la Antropología, analiza la base de los Conocimientos de la naturaleza humana, valores, creencias, fines, aspiraciones, símbolos, ritos, etc. cultura

organizacional. Por ello para Morín (2005) la Filosofía Proporciona una visión racional para poder comprender los problemas y obstáculos a los que está expuesto el ser humano. Asimismo para Bertalanffy (1996) la Teoría de los sistemas Proporciona una visión holística de la organización. Relaciones e interdependencias entre elementos y/o subsistemas.

Desarrollo organizacional

Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), definieron el desarrollo organizacional, como el procedimiento por el cual la entidad valora las creencias, conductas, actitudes y valores adquiridas por la gente para afrontar la resistencia al cambio; con lo cual puede utilizar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de rendimiento o productividad. Por ello para Lippitt, citado por Torres (2009), el Desarrollo Organizacional es el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos. Para Sánchez (2009) el desarrollo organizacional es una estrategia de cambio para las instituciones y explica que la estrategia competitiva que triunfa está basada en una adecuada combinación de modelos de gestión, planificación, ejecución y evaluación del rendimiento, que aporta la premisa: la excelencia y la calidad de su capital intelectual y su deseo de colaboración desplazan a las finanzas y a la tecnología como factores principales de un corporativo exitoso.

Dimensiones del Desarrollo Organizacional

En este análisis se asume la teoría de Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), quienes dentro de la teoría organizacional que es parte de la teoría general de sistemas de Bertalanffy (1956) y del pensamiento sistémico de Senge (1996) se referencia los procesos de crecimiento organizacional lo que en la administración y la sociología indica Desarrollo organizacional que está compuesto por la Organización del trabajo como base esencial de la competencia humana; metas y estrategias de la organización y la competencia profesional para llevar a cabo las funciones en aras de alcanzar el éxito organizacional.

Resistencia al cambio

De acuerdo con la dinámica social y de la exigencia de la industria la ciencia y la tecnológica, existen fases de innovación emprendimiento, creación y modificación de procesos, implementación de herramientas entre otros conceptos validos dentro del mundo competitivo, por ello desde la visión holística se menciona que no existen barreras comunicacionales, tampoco existen fronteras del conocimiento, por el contrario las brechas se han acortado entre los diversos países desarrollados y los que se encuentran en vías de desarrollo y esto exige cambios para relacionarse con los demás, para aprender de los procesos de uso de la tecnología, así como de la impregnación de la cultura, ya que la producción está unido a la comercialización y todo esto depende de la economía y su flujo no tiene fronteras, de ahí la importancia de analizar la resistencia al cambio salir de la estática y ubicarse en la dinámica.

López, Restrepo y López (2013), refirieron que la Resistencia al cambio: es un síntoma absolutamente natural, esta ignorancia esta generalmente ocasionada por: (a) Falta de comunicación sobre el proyecto de cambio. Generalmente se existe cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste, para que se lleve a cabo y cuál es su impacto en términos personales; (b) Visión demasiado parcializada del cambio. En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, s gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto; (c) Si las personas tiene suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente por que perciben que no pueden cambiar. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben cómo hace lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación.

Para Covey (2005), el cambio y la resistencia son aspectos de un mismo proceso, una gestión eficiente supone en primer lugar una adecuada comprensión de la resistencia, como una dimensión inseparable del cambio y como una oportunidad de contar con retroalimentación, que puede potenciar y orientar las transformaciones de la asociación. Kinicki y Kreitner (2003), definieron que la Resistencia al cambio, corresponde a: Actitudes que demuestran los empleados

acerca de las innovaciones que suelen presentarse en las organizaciones, implica decir que la resistencia al cambio hasta cierto punto, pues se trata de una reacción normal del ser humano, por ello la persona lo percibe como algo incómodo o amenazador, no obstante, evitara tensiones innecesarias tratando de mantener un nivel confortable.

Dimensiones de la variable Resistencia al cambio.

Para López, Restrepo y López (2013), la resistencia al cambio esta articulado con un conjunto de componentes como son la Percepción, dado que esta condición psicológica determina la observación de la realidad y la valoración de la misma sin embargo debe especificarse que no se trata de un conocimiento científico sino de una opinión sobre algún aspecto de la vida; otro aspecto son los hábitos, ya que esto es determinado como rutina, es una especie de automatización la misma que se fija a razón de la repetición sistemática; asimismo, el miedo a lo nuevo crea incertidumbre lo que genera reacción de resistencia de no querer saber la realidad y menos aceptarla, finalmente el otro componente se refiere a la condición de querer conservar lo antiguo, es por ello que muchas personas suelen tener el closet lleno, no hay espacio para algo nuevo porque siempre esta lo mismo y lo peor de todo es que no se quiere desprender de ello.

Frente a la problemática planteada se hace necesario diagnosticar la realidad percibida sobre el nivel de desarrollo que ha alcanzado la UGEL N° 6 en estos ultimo 5 años como producto de los cambios efectuados, como son la evaluación del personal docente, la contratación de trabajadores administrativos por procesos de selección y de gestión de habilidades, asimismo como la designación de los funcionarios por el sistema de evaluación de mérito.

Del mismo modo es importante recabar información del nivel de resistencia al cambio ya que se ha observado que la gestión invierte en capacitación constante sobre el uso de los recursos informativos así como las nuevas herramientas de gestión administrativa por ello se formulan las siguientes interrogantes.

Problema general: ¿Qué relación existe entre el Desarrollo Organizacional y la Resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017?

Hipótesis General: Existe relación significativa entre el Desarrollo Organizacional y la Resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL 06 de Ate 2017.

Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el Desarrollo Organizacional y la Resistencia al cambio según los trabajadores de la UGEL06 de Ate - 2017.

MARCO METODOLÓGICO

En el presente estudio bajo el enfoque cuantitativo positivista se siguió el método Hipotético deductivo no experimental descriptivo correlacional, en la medida que se estudió a las unidades de análisis en su propia naturaleza sin afectarlos; al respecto Hernández, Fernández, y Baptista (2010, p. 252) indica que en el uso de este enfoque el investigador cumple en señalar que usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. El presente trabajo de investigación es de tipo básica de campo, descriptiva y correlacional de acuerdo con Hernández, Fernández, y Baptista (2010, p. 144), quien dice que es sustantiva porque tiene como propósito dar respuesta objetiva a interrogantes que se plantean en un determinado fragmento de la realidad y del conocimiento. De acuerdo con Hernández, Fernández, y Baptista (2010) el diseño es no experimental y de enfoque cuantitativo, descriptivo, correlacional. Además, se trata de un diseño transversal, ya que se busca establecer la relación de variables medidas en una muestra en un único momento del tiempo. La población se considera a todos los trabajadores administrativos de la UGEL 06 de Ate 2017 que en su totalidad son 217 trabajadores por ello se tipifica como una población finita. La muestra de trabajadores es probabilística, tomada al azar, fue constituida por 138 colaboradores, correspondiente a la UGEL 06 durante el año 2017. La inclusión de la muestra fue realizada mediante el proceso de aleatorización simple, en la misma todos tienen la misma oportunidad de pertenecer a la muestra. Para la recolección de datos se empleó la encuesta, según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 88) que es una de las técnicas de investigación social más difundidas, se basa en las declaraciones orales o escritas de una muestra de población con un objeto de recabar información.

El instrumento estuvo elaborado en la modalidad del Tipo Escala de Likert, la misma que fue construida en base a las dimensiones e indicadores Instrumento: Se aplicó una Escala de percepciones de la Desarrollo organizacional, Se aplicó Una Escala de percepción de la Resistencia al cambio. El cálculo de la relación entre las variables mediante la prueba de Spearman, la cual fue seleccionada dado que las variables son de naturaleza cualitativa y de medición ordinal.

RESULTADOS

Resultado general de la investigación

Distribución de frecuencias entre el Desarrollo organizacional y Resistencia al cambio según trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017

Tabla de contingencia Desarrollo organizacional * Resistencia al cambio

		Resistencia al cambio			Total	
		Alto	Medio	Bajo		
Desarrollo organizacional	Bajo	Recuento	12	0	0	12
		% del total	8,7%	0,0%	0,0%	8,7%
	Medio	Recuento	6	61	3	70
		% del total	4,3%	44,2%	2,2%	50,7%
	Alto	Recuento	1	7	48	56
		% del total	0,7%	5,1%	34,8%	40,6%
Total	Recuento	19	68	51	138	
	% del total	13,8%	49,3%	37,0%	100,0%	

De la tabla se observa que existe orientación con respecto al nivel de Desarrollo organizacional y Resistencia al cambio de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017, de los cuales se tiene que el 44,2% de los encuestados perciben que el nivel de Desarrollo organizacional es Medio por lo que consideran que el nivel de Resistencia al cambio es de nivel Medio, mientras que el 34,8% perciben que el nivel del Desarrollo organizacional es de nivel Alto dichos trabajadores asignan el nivel Bajo a la Resistencia al cambio, asimismo para el 8,7% el nivel del Desarrollo organizacional es Bajo y ellos asignan el nivel Alto a la Resistencia al cambio de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017.

Para la prueba de hipótesis se prevé los siguientes parámetros

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 = 5\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión:

$\rho \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0

$\rho < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H_a

Resultado

Grado de Correlación y nivel de significación entre el Desarrollo organizacional y la Resistencia al cambio según trabajadores

			Desarrollo organizacional	Resistencia al cambio
Rho de Spearman	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	-,816**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	160	160
	Resistencia al cambio	Coeficiente de correlación	-,816**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		160	160	

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De los resultados que se aprecian en la tabla adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman -0.816 significa que existe una fuerte relación inversa entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p=0,000 < 0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe relación inversa y significativa entre el Desarrollo organizacional y la Resistencia al cambio de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017.

DISCUSIÓN

Estas inferencias se relacionan con los resultados de la investigación en la cual el Desarrollo organizacional se relaciona de manera inversa con el nivel de Resistencia al cambio, con un valor rho Spearman de $\rho = -0.816$ y un valor $p = .000$ menor al nivel de $p = ,05$ se aceptó la hipótesis alterna y se rechazó la hipótesis nula, lo que quiere decir que cuando el desarrollo organizacional es alto la resistencia al

cambio del personal es baja, por ello la psicología organizacional establece indicadores recurrentes en la determinación de ambientes adecuados. Por ello se fundamenta con el estudio de Catalán (2016) quien encontró que existe relación directa entre los factores de predominantes de la gestión organizacional con la resistencia individual, implementación de nuevas políticas y nuevas funciones, asimismo Barrionuevo (2014), indica que los cambios que sean implementados estarán en función a los requerimientos por lo tanto entra en juego la competitividad de la organización a través de las diversas áreas diferenciándose quizás de algunas organizaciones que no tienen en cuenta las circunstancias externas, en este tema concuerda con Santana (2015), quien sostiene que los factores de práctica de valores, disposición de cambio frente a los nuevos procedimientos y desempeño de funciones están relacionadas con el cambio y la cultura organizacional de la CNT EP Portoviejo.

CONCLUSIONES

Con un coeficiente de correlación rho Spearman = -0.816 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$, se concluye que: Existe relación inversa y significativa entre el Desarrollo organizacional y la Resistencia al cambio según trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de Ate - 2017. Cabe precisarse que esta relación es de una magnitud alta lo que indica que cuando las características del Desarrollo organizacional son elevadas menor son los niveles de Resistencia al cambio.

REFERENCIAS

- Arenas, P. (2013). *La Resistencia al cambio y el aprendizaje organizacional innovador en instituciones educativas*. (Tesis de maestría). Universidad de Zulia de Venezuela.
- Barrionuevo, L. (2014). *Correlación entre el desarrollo organizacional y las capacidades de competitividad de la Empresa Cotalsa.*, (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Antioquia. Colombia.
- Bertalanffy, L. (1956). *Teoría general de sistemas*. México DF: Fondo de desarrollo y cultura.
- Catalán, R. (2016). *Factores predominantes de Gestión organizacional y la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos*

- de un ingenio azucarero ubicado en la costa sur de Escuintla.* (Tesis de maestría). Universidad Francisco Landivar de Caracas Venezuela.
- Chiavenato, I. (2007). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.* México: thomson editores.
- Chunga, L. (2014). *“Resistencia al cambio y capacidades gerenciales en directivos y comerciantes del centro comercial de Bellavista.* (Tesis de maestría). Universidad del Nacional del Callao.
- Covey, S. (2002). *Siete hábitos de la gente altamente efectiva.* Madrid. Editorial Grijalvo
- Covey, S. (2005). *Employee commitment in times of change: assessing the importance of attitudes toward organizational change.* *Journal of Management*, 35(1), 37-55.
- Drucker, P. (1996). *El Ejecutivo eficaz.* México: Trillas
- Elizalde, R. (2015). *Percepción de los procesos de trabajo según el índice de cociente emocional en especialistas en Cobol del área de Desarrollo de Sistemas de la banca privada en Lima Metropolitana,* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Escudero, S. (2015). *Desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones.* (Tesis de maestría). Universidad Veracruzana en México.
- Garay, P. (2013). *Concepto de cambio organizacional.* Documento recuperado el 17 de agosto de 2006, de: <http://www.gestionhumana.com/gh4/articulosPorsubtema.asp?idsubtema=235&codseccionBancoconocimiento>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación.* México DF: MacGraw Hill Interamericana
- Kinicki A. y Kreitner R. (2003), *Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective Processes.* *Leadership y Organization Development Journal*, 22(8), 372-382.
- López, G., Restrepo, E., y López, M. (2013). *La gerencia del cambio en contextos de globalización.* [Versión electrónica]. *Revista de Ciencias Sociales*, 10(1), 9 – 27
- Morales, P. (2014). *Sociología de las organizaciones una introducción al comportamiento organizacional.* Brasil: Prentice Hall.

- Morín, J. (2005). *Gestión de los recursos tecnológicos*. Fundación COTEC para la innovación tecnológica. Madrid.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rodriguez, E. (2015). *“Influencia del Desarrollo organizacional en la gestión del capital intelectual humano administrativo de la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional de Trujillo”*. (Tesis de grado). Universidad Nacional de Trujillo.
- Rubianes, E. (2015). *Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá*. (Tesis de maestría). Universidad Técnica de Medellín.
- Senge, P. (1996). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Editorial Granica (Grupo Editorial Norma), Colección Management y contexto.
- Valcarcel, L. y Arriaga J. (2012), *Planificación estratégica y desarrollo organizacional de los docentes de la Institución Educativa Primaria y Secundaria Rosa Agustina Donayre De Money de Iquitos, 2012*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de la Amazonia Peruana.
- Vera, S., Leo, D., y Dominguez. D. (2015), *“La Responsabilidad social y su relación con el desarrollo organizacional de la entidad financiera confianza, 2015”*. (Tesis de maestría). Escuela de Posgrado Neumann Business School.

Anexo H: Declaración jurada de autoría y autorización para la publicación del artículo científico

Declaración jurada de autoría y autorización para la publicación del artículo científico

Yo, Hugo Guillermo Ricaldi Mejía, estudiante del Programa Maestría en Gestión pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 10170221, con el artículo titulado: “Desarrollo organizacional y resistencia al cambio en trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017”, declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, la publicación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Ate Vitarte, Mayo del 2017

Hugo Guillermo Ricaldi Mejía
DNI N° 10170221

Feedback Studio - Google Chrome
 ev.turnitin.com/app/carta/es/?u=1075791140&o=997811015&s=1&lang=es

feedback studio | Desarrollo organizacional y resistencia al cambio en trabajad /0



Desarrollo organizacional y resistencia al cambio en trabajadores de la UGEL. 06 de Ate - 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión Pública

AUTOR:
Br. Hugo Guillermo Ricaldi Mejía

ASESOR:
Dr. Freddy Antonio Ochoa Tataje

SECCIÓN:
Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
Administración del Talento Humano

PERÚ - 2018

Resumen de coincidencias ×

16 %

1	Entregado a Universida... <small>Trabajo del estudiante</small>	4 % >
2	docplayer.es <small>Fuente de Internet</small>	2 % >
3	es.scribd.com <small>Fuente de Internet</small>	2 % >
4	repositorio.ucv.edu.pe <small>Fuente de Internet</small>	2 % >
5	administraciondelaco... <small>Fuente de Internet</small>	1 % >
6	www.redalyc.org <small>Fuente de Internet</small>	1 % >
7	recursosbiblio.url.edu.gt <small>Fuente de Internet</small>	1 % >

Página: 1 de 87
Número de palabras: 22544
Text-only Report | High Resolution Activado



Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Freddy Antonio Ochoa Tataje, docente de la escuela de Posgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado **“Desarrollo organizacional y resistencia al cambio en trabajadores de la UGEL 06 de Ate – 2017”**, del estudiante **Hugo Guillermo Ricaldi Mejía**; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constatado 16% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, gado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 18 de julio del 2018

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Freddy Ochoa", written over a horizontal line.

Dr. Freddy Antonio Ochoa Tataje

DNI: 07015123



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

Escuela de Posgrado

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Dr. Hugo Guillermo Ricardi Mejía

INFORME TÍTULADO:

"Desarrollo organizacional y resistencia al cambio
en trabajadores de la UGEL 06 de Ate - 2017"

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Maestro en Gestión Pública

SUSTENTADO EN FECHA: 28 de setiembre del 2017

NOTA O MENCIÓN: Excelencia

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Ricaldi Mejía, Hugo Guillermo

D.N.I. : 10170221

Domicilio : H.Z.G. Lote 13-A, Asoc. Hijos de Apurímac, Sta. Clara - Ate

Teléfono : Fijo : 356-3694 Móvil : 989702212

E-mail : hgricaldi120874@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

Tesis de Post Grado

Maestría

Grado : Maestro

Mención : Gestión Pública

Doctorado

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Ricaldi Mejía, Hugo Guillermo

.....

.....

Título de la tesis:

"Desarrollo organizacional y resistencia al cambio
en trabajadores de la D.G.E.L. 06 de Ate - 2017"

Año de publicación : 2018

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha : 24 de Setiembre del 2018