



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

La Gestión del Cambio Organizacional (teoría de Higgs)  
y el Desempeño Laboral de los profesionales en la UGEL  
Quispicanchi, 2018.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN  
GESTIÓN PÚBLICA

AUTOR:

Br. Castro Espinoza Eliana Isabel

ASESOR:

Mg. Enríquez Romero Edgar

SECCION:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Talento Humano

PERÚ – 2018

## **PÁGINA DEL JURADO**

---

Dr. ENRIQUEZ ROMERO HUGO  
Presidente

---

Dr. SANCHEZ ORTIZ FLAVIO RICARDO  
Secretaria

---

Dr. ENRIQUEZ ROMERO EDGAR  
Vocal

## **DEDICATORIA**

Mi tesis la dedico a mis padres Leonor y William, por su sacrificio, esfuerzo y por brindarme apoyo y cariño incondicional cuando los necesité. A mis hermanas Marylia y Karol que siempre me motivaron a continuar con los objetivos trazados y muy en especial aquel “ser” que me da fuerza espiritual, me cuida y guía mi camino desde el cielo.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por permitirme tener y disfrutar de mi familia.

A los docentes de la Escuela de Post-grado por sus conocimientos y aportes en el mejoramiento de la calidad profesional en post-grado.

A la Institución y a los trabajadores donde hice mi trabajo de investigación, por su apoyo incondicional en los días que duró esa labor.

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, Eliana Isabel Castro Espinoza, estudiante de la Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, sede filial Cusco, declaro que el trabajo académico de tesis titulado "La Gestión del Cambio Organizacional (teoría de Higings) y el Desempeño Laboral de los profesionales en la UGEL Quispicanchi, 2018".

Presentada, en 95 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por lo tanto declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificado 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.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Cusco, setiembre del 2018



Eliana I. Castro Espinoza  
DNI: 423018185

## **PRESENTACIÓN**

Señores docentes del jurado calificador, pongo ante ustedes la tesis: “La Gestión del Cambio Organizacional (teoría de Higings) y el Desempeño Laboral de los profesionales en la UGEL Quispicanchi, 2018”, cuyo contenido está dirigido a evaluar la correlación existente entre la variable causa como es la teoría del autor Higings (gestión del cambio organizacional) y el desempeño en el trabajo por parte de los servidores profesionales que laboran en la muestra de estudio.

El propósito de toda investigación con fines de tesis es hallar datos de campo respecto a la correspondencia entre las variables y dimensiones mediante la intervención de los indicados profesionales para obtener una serie de datos de tipo estadístico y analítico con miras a evidenciar el nivel de relación entre variables e indicadores (prueba de hipótesis).

La finalidad profesional es evidenciar que los actos humanos profesionales en el campo educativo o en el campo administrativo generan actitudes y tendencias que guardan significados sociales dignos de un análisis científico, su reflexión y una posterior propuesta de mejoras, desde mi posición, importantes para continuar aportando en beneficio de la comunidad educativa de mi región.

Atentamente:

La autora

# ÍNDICE

PÁGINA DEL JURADO .....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DECLARACIÓN JURADA.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
PRESENTACIÓN .....	vi
ÍNDICE .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT .....	xi
I. INTRODUCCIÓN .....	12
1.1 Realidad problemática.....	12
1.2 Trabajos previos.....	13
1.3 Teorías relacionadas al tema .....	16
1.4 Formulación del problema: .....	36
1.5 Justificación del estudio.....	37
1.6 Hipótesis .....	39
1.7 Objetivos.....	40
II. METODOLOGÍA.....	42
2.1 Diseño de investigación .....	42
2.2 Variables, operacionalización .....	44
2.3 Población y muestra y muestreo .....	52
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	53
2.5 Métodos de análisis de datos .....	57
2.6 Aspectos éticos .....	58
III. RESULTADOS.....	59
3.1 Resultados descriptivos en la variable: Gestión del cambio organizacional .....	61
3.1.1 En la variable 1.....	61

3.1.2 En las dimensiones de la variable 1 .....	63
3.2 Resultados descriptivos en la variable: desempeño laboral .....	73
3.3 Prueba de hipótesis .....	75
3.3.1 Prueba de hipótesis general: .....	75
3.3.2 Prueba de hipótesis específicas con la variable 1:.....	76
3.3.3 Prueba de hipótesis específicas con la variable 2:.....	81
IV. DISCUSIÓN .....	86
V. CONCLUSIONES .....	91
VI. SUGERENCIAS .....	93
VII. REFERENCIAS .....	95
ANEXOS.....	96



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variable 1: Gestión del cambio organizacional (Teoría de Higings) .....	61
Tabla 2. Dimensión 1: Diagnosticar .....	63
Tabla 3. Dimensión 2: Identificar la resistencia .....	65
Tabla 4. Dimensión 3: Asignación de responsabilidades .....	67
Tabla 5. Dimensión 4: Desarrollo y puesta en marcha de estrategias.....	69
Tabla 6. Dimensión 5: Supervisión .....	71
Tabla 7. Variable 2: Desempeño laboral (Teoría de Viswesvaran) .....	73
Tabla 8. Correlación de variables principales .....	75
Tabla 9. Correlación variable 1 y dimensión 1 .....	76
Tabla 10. Correlación de variable 1 y dimensión 2 .....	77
Tabla 11. Correlación de variable 1 y dimensión 3 .....	78
Tabla 12. Correlación variable 1 y dimensión 4 .....	79
Tabla 13. Correlación variable 1 y dimensión 5 .....	80
Tabla 14. Correlación variable 2 y dimensión 1 .....	81
Tabla 15. Correlación variable 2 y dimensión 2 .....	82
Tabla 16. Correlación variable 2 y dimensión 3 .....	83
Tabla 17. Correlación variable 1 y dimensión 4 .....	84
Tabla 18. Correlación variable 2 y dimensión 5 .....	85

## RESUMEN

La investigación “La Gestión del Cambio Organizacional (teoría de Higings) y el Desempeño Laboral de los profesionales en la UGEL Quispicanchi, 2018”, tuvo el propósito de evaluar cada variable en sí misma y la correlación existente entre ellas y sus dimensiones. La metodología empleada fue el cuantitativo correlacional y analítico-descriptivo, con una muestra de 35 servidores profesionales y dos instrumentos con escala de valoración, una para cada variable y dimensiones. El trabajo de campo duró dos meses.

Los resultados de investigación se traducen en una conclusión principal según la cual existe una relación moderadamente significativa entre la “gestión del cambio organizacional” (Teoría de Higings) y el “desempeño laboral” evidenciada con un  $t_b = 0,387$ . Además, se demuestra una predisposición relativamente favorable hacia la gestión del cambio organizacional, con un global de 54% en la tendencia, y una auto-valoración relativamente positiva hacia su desempeño laboral con un global de 90% entre el indicador ‘regular’ y ‘elevado’.

Se verificó una correlación significativa entre la variable ‘gestión del cambio organizacional’ (teoría de Higings) y sus las dimensiones de, diagnosticar (75,8%), identificar la resistencia (71,2%), asignación de responsabilidades (55,6%), desarrollo y puesta en marcha de estrategias (72,9%) y supervisión (57,8%). Pero también se verificó una baja correlación estadística, entre la variable ‘desempeño laboral’ (teoría de Viswesvaran) y las dimensiones de diagnosticar (14,6%), identificar la resistencia (16,6%), asignación de responsabilidades (23,9%), desarrollo y puesta en marcha de estrategias (24,9%) y supervisión (11,2%).

Palabras clave:

Gestión, gestión del cambio organizacional, desempeño laboral, diagnóstico, responsabilidades, estrategias de desarrollo, supervisión.

## ABSTRACT

The research "The Management of Organizational Change (Higings Theory) and the Work Performance of professionals in the UGEL Quispicanchi, 2018", had the purpose of evaluating each variable in itself and the existing correlation between them and their dimensions. The methodology used was quantitative correlational and analytical-descriptive, with a sample of 35 professional servers and two instruments with a rating scale, one for each variable and dimensions. The fieldwork lasted two months.

The research results translate into a main conclusion according to which there is a moderately significant relationship between "organizational change management" (Higings Theory) and "job performance" evidenced with a  $t_b = 0.387$ . It also shows a relatively favorable predisposition towards the management of organizational change, with a global of 54% in the trend, and a relatively positive self-assessment towards their work performance with a global of 90% between the indicators 'regular' and 'elevated'.

A significant correlation was verified between the variable 'management of organizational change' (Higings theory) and its dimensions, diagnosing (75.8%), identifying resistance (71.2%), assigning responsibilities (55.6%). %, development and implementation of strategies (72.9%) and supervision (57.8%). But there was also a low statistical correlation, between the variable 'work performance' (Viswesvaran theory) and the dimensions of diagnosing (14.6%), identifying resistance (16.6%), assignment of responsibilities (23.9%). %, development and implementation of strategies (24.9%) and supervision (11.2%).

Keywords:

Management, management of organizational change, job performance, diagnosis, responsibilities, development strategies, supervision

# I. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Realidad problemática

La tesis titulada “La gestión del cambio organizacional (Teoría de Higgs) y el desempeño laboral de los profesionales en la UGEL Quispicanchi, 2018”, considera dos variables importantes como son la gestión del cambio y el desempeño laboral de los profesionales que hacen trabajo administrativo-educativo en dicha UGEL.

En principio, la gestión del cambio organizacional está sustentada en la teoría del autor Higgs (2005), quien define el fenómeno como un proceso de transición, desde una situación actual hacia una situación futura y deseada, lo cual está por visualizarse como una mejora continua.

Para Tripier (2002) es por ello que de esta forma se presentará un nivel de desequilibrio, mientras se culmina la modificación que da paso otra vez al equilibrio. Las zonas afectadas dentro del procedimiento de cambio organizacional están consideradas como el valor, la misión, la visión. Todas ellas son estructuradas que requieren cambios de la división de puestos de labor y restablecer las acciones pertinentes. Lo tecnológico lo cual está incluido todo aquello que se relacione a este campo además de la información necesaria y los instrumentos en general, estrategias que se hallan en relación al reposicionamiento del mercado y de la cultura (la cual es más compleja). Los cambios solo se dan por medio de las personas que forman parte de la institución, las que deberán de asimilar una novedosa visión, valor y ritual y forma de realizar las cosas.

La línea de la investigación es Talento Humano. La presente investigación se relaciona con la línea de investigación según las normas de post grado. En tal sentido, según Álvarez (2005) la gestión de cambio del gerente educativo tiene que ver con una visión distinta para organizar y comunicar al resto que conduzca

al logro de parte de las demás personas de una aceptación y compromiso incondicional, el esfuerzo en conocer y potenciar a los integrantes de una entidad o institución.

En la actualidad, las organizaciones se encuentran envueltas en un entorno variable que demanda mayor capacidad de respuesta ante los desafíos y nuevos escenarios que éste plantea. No obstante, a pesar de que muchas organizaciones están conscientes de la necesidad y la importancia de cambiar, según un estudio de Balogun and Hope Hailey (2004, citado en Barnard & Stoll, 2010), alrededor del 70% de los programas de cambio no logran su cometido.

Bajo este escenario, surge en las organizaciones la necesidad de aprender a gestionar sus iniciativas de cambios con mayor efectividad y que garanticen realmente las condiciones para la transición de un estado inicial a un estado post-cambio, no solo centrado en el objeto de cambio, sino en toda la dinámica del entorno que los involucra. Más aún, particularmente en el contexto público, las organizaciones del Estado peruano se encuentran en pleno proceso de modernización, el cual supone un esfuerzo continuo de mejora que permita responder de manera óptima las necesidades de los ciudadanos.

## **1.2 Trabajos previos**

Stoner (1992) dice que el cambio estipulado se lo conceptúa como el diseño establecido y de la innovación de forma estructural, un novedoso plan de acción o metas como también una modificación de la filosofía de la operación, el clima o el estilo. Es entendido que la mayoría de las instituciones efectúan una adaptación estructural inferiores a la reacción de las modificaciones en el medio de la acción directa e indirecta.

Lo que diferencia a las modificaciones establecidas de dichos cambios es el largo y la magnitud que poseen. El cambio trata de llegar y de preparar a la institución en su totalidad, o a la gran mayoría, tratando de adaptarse a las modificaciones significativas acerca de la meta y de la dirección de la institución.

Las instituciones efectúan un programa de modificación de acuerdo a tres aspectos importantes.

Primero, el cambio del entorno amenaza hacia la supervivencia de una institución. Como en la mayoría de los sistemas, las instituciones requieren y tienen que comunicarse con distintos contextos fuera de esta. Si la institución descuida dicho contacto con el medio, se encontraría en la posición de brindar servicios a una cantidad mínima que la necesite, mientras que otras instituciones mucho más preparadas pueden ganar lo perdido por otra. Es común que la mejor vía para transformarse en más sensible es una reestructuración.

Segundo, las modificaciones del medio nos dan oportunidades novedosas para mejorar, El cambio en el contexto puede ser la representación de un problema o de la oportunidad, todo ello depende del punto de vista de cada una. Es decir, que el hallar las opciones son consideradas como un símbolo de una buena calidad educacional y está relacionado al éxito de las instituciones dadas.

Tercero, es la base de la institución que se haya retrasado en la adaptación a las modificaciones del medio. Se le considera como una fuerza alentadora detrás de los diferentes cambios que están planeados en la actualidad según la respuesta de las instituciones hacia el contexto externo que es compleja y cambiante. Ciertas instituciones suelen caer en esta falacia. Con el paso del tiempo se ha estructurado las instituciones de manera estable, burocrática y eficaz para llegar a las metas establecidas.

Es dicho que la toma de decisiones de forma metódica, lenta, y las ideas novedosas y competitivas suelen establecerse en la rutina de las instituciones.

El cambio que se plantea trae consigo tres clases; el primero habla acerca del sistema, es decir el que procederá a llevar el cambio, en cual puede ser una persona, un grupo, una sociedad, una institución, una nación o todo el planeta. Segundo, está el agente de cambio, el cual es el responsable de brindar ayuda hacia el procedimiento de modificación, uno o más agentes, los que se dedicaran a brindar el sistema de ayuda de forma técnica o laboral necesaria para que dicho cambio se produzca. Y tercero, es el estado deseado, es acerca de las

condiciones que el sistema quiere lograr, el estado deseado, define a las condiciones establecidas que conjunto al sistema y al agente de cambio desea lograr.

Lewin (2001) quien estructuró un tipo de modelo por medio de tres fases para el procedimiento del cambio. Dicho modelo que fue perfeccionado por el investigador Edgar H. Schein y demás, se puede aplicar a las personas en su mayoría. También se necesita del descongelamiento del patrón establecido del comportamiento, la modificación o la creación de uno nuevo para luego realizar la re congelación o también conocida como el reforzamiento de la conducta.

La descongelación es realizar el cambio, que las personas puedan captarlo de una manera fácil y rápida.

Para el cambio, es importante la designación de un agente que se encuentra preparado, quien guía a las personas, los grupos o la institución por medio del proceso. Durante este procedimiento, el agente de modificación que da a conocer la nueva valorización, las actitudes y el comportamiento de acuerdo al procedimiento de la identificación y del análisis. Los integrantes de la institución se dan a conocer por medio de los valores, las acciones y del comportamiento del agente, los cuales son internalizados después de comprobar su eficiencia en el desempeño.

La recongelación se conceptúa por establecer en un lugar el novedoso patrón de forma conductual de acuerdo a los mecanismos de sostén y del reforzamiento, de forma que se transforme en una norma vigente.

Todos estos trabajos permiten entender el significado del tema relacionado con el cambio organizacional y su relación con el desempeño profesional que desarrolla el docente. De hecho, los enfoques consultados hasta el momento, solamente están relacionados con el estilo empresarial. El tema educativo es visto como una empresa que brinda servicios a una comunidad determinada, generándose asuntos de gestión en el cambio organizacional, bajo un estilo de desempeño.

### **1.3 Teorías relacionadas al tema**

La variable principal de investigación tiene que ver con la gestión del cambio organizacional. Al respecto, Pérez (2006) afirma que la gestión de la transformación institucional dice que es un procedimiento que incluye el concurso de los esfuerzos institucionales para dar a conocer o alcanzar una meta trazada, dándose como resultado los cambios o modificaciones del carácter cuantitativo y cualitativo que se presenta en la actualidad. Pero Blejmar (2000) quien efectúa con mayor precisión la gestión de la modificación institucional con el procedimiento premeditadamente diseñado que apacigüe los efectos no admitidos es dicho cambio e impulse las probabilidades de idear un futuro dentro de la institución, los trabajadores y el medio en donde se desarrolla.

A partir de esta interpretación sobre la gestión de la modificación se puede resaltar ciertas acciones, como son, primero, que el procedimiento es de forma deliberada puesto que el cambio es permanente en las instituciones y para los sistemas que la integran; segundo, es un procedimiento porque a pesar de las eventualidades que lo conforman, la modificación, la propuesta, la instalación y la sustentabilidad incluye al tiempo como un elemento específico y tercera; todas las modificaciones siempre acarrea efectos no productivos y cuarta toda modificación admite la esperanza de un futuro deseado.

Acosta (2002) afirma que de esta manera, desde el punto de vista de las naciones más desarrolladas, las instituciones varían a causa de diferentes razones. Generalmente, tratan de buscar el cambio ya que de esta forma se alcanza un avance frente a las adversidades que se le presenta, lo que nos dice que así se espera hallar la mejor forma de administración, potenciación y de dar cara a los retos establecidos, mejorar la aptitud para llevar a cabo las oportunidades que les brinda el contexto en donde se desarrolla.

Es por eso que, resumiendo lo anterior expuesto, que las instituciones educativas se modifican para lograr los siguientes objetivos. El primero, ser parte de una unidad satisfactoria acerca de las necesidades de los integrantes de esta, segundo hacer una proyección futurista como la mejor intención dentro del



contexto que se presenta inmerso en incertidumbres. Tercero, tener en cuenta las oportunidades que se ofrece para la mejora de la calidad de educación y cuarto, incrementar la novedosa tendencia cultural que se presenta.

Se han indagado teóricamente algunas metodologías clásicas de Gestión del Cambio. En tal sentido, se verifica que existen diversos investigadores acerca del aspecto administrativo que ha hecho un aporte de cómo es una estructura dentro del procedimiento de modificación, en este trabajo se considera a los siguientes:

Se toma en consideración el modelo establecido por Kurt Lewin (1946), quien lo describe como una transformación de las fuerzas que sostienen el comportamiento del sistema estable, es así que este tipo de comportamiento es un producto de dos clases de fuerzas: aquellas que se encargan de apoyar a que se realice la modificación, conocido también como fuerzas impulsoras y las que se niegan a que la modificación se plantee (fuerzas restrictivas) que se desea mantener dentro de la estructura establecida.

Cuando estas dos fuerzas se encuentran dentro de un balance, los grados del comportamiento se conservan y se efectúan, se le podría llamar como un balance "casi estacionario". Para realizar los cambios este estado se tiene que hacer un incremento de las fuerzas que dan paso a la modificación o a la reducción de las fuerzas que lo detienen o juntar estas dos tácticas. Normalmente, la ideología que se expresa es la de derretir los valores pasados y hacer un cambio y recoger los valores novedosos que se den.

El descongelamiento: Abarca la acción de realizar reflexiones acerca de la necesidad de modificar o de suprimir cualquier tipo de resistencia hacia el cambio. Al comenzar dicho procedimiento en la institución, este se encuentra en un perfecto balance. La primera parte se tratará de hacer evidente la necesidad de modificar y que todos los involucrados la admitan, es necesario, pues se necesita la superación de la resistencia de los individuos que obstaculizan la modificación y ello se podría alcanzar de tres formas: reforzar las fuerzas que apoyen al cambio,

disminuir aquellos que se entrometan en la realización o juntar las dos alternativas anteriores.

La modificación: Se trata de cambiar la situación de la institución. Aquí se da a conocer los valores, actitudes y los comportamientos novedosos, teniendo en consideración el logro que los integrantes de la institución simpaticen con ello y lo incorporen. Entre las acciones que se tiene que realizar para alcanzar el desarrollo esperado es la siguiente forma: establecer un proyecto para la incrementación del cambio, darlo a conocer a todos aquellos que se vean involucrados, proponer retos novedosos que den paso a el involucramiento o deleitarlos por medio de las novedosas habilidades que se necesitan y acrecentar los mecanismos de la retroalimentación que da paso a un constante seguimiento acerca de la marcha del procedimiento de la implementación.

El congelamiento: Se tiene que realizar una estabilización de la institución después de haberse realizado el cambio, transformar en un aspecto general el nuevo modelo del comportamiento para que pueda ser considerado como una base en los trabajadores y que dicha situación sea de manera permanente.

Lewin dice que existen tres etapas y se alcanzan con los procedimientos siguientes: a) se capta y se precisa cuál es el problema, b) se identifica un estado actual de cosas, se precisa qué meta se debe alcanzar, se identifican cada fuerza positiva y negativa que afecta en el problema; y, se lleva a efecto una estrategia que permite el logro del cambio de una situación actual, sin perder de vista cuál ha sido la meta.

Como se puede ver, en la fase del descongelamiento, rige la situación que está determinada, es decir el manejo de inventario de acuerdo a las normas establecidas, es por eso que el despilfarro de tiempo y de potencial humano ya no se vería tan a menudo, es más la probabilidad de realizar un error sería disminuido.

Se da a conocer el procedimiento de la modificación, en donde lo más importante se puede presentar una disminución de la productividad. Luego inmerso en este procedimiento de modificación, se puede ver la incrementación de la producción

puesto que es más sencillo asimilar el cambio de las nuevas tecnologías y se ha logrado economizar el tiempo y mejorar los reportes ofrecidos además de ser expuestos con antelación.

El segundo modelo consultado se refiere a la Investigación de la acción (Centro de Encuestas, Universidad de Michigan)

La metodología de investigación referida a la acción se trata del procedimiento de cambio de acuerdo a la recepción de manera sistemática de los datos y después de la elección posterior de una acción de modificación de acuerdo a la información que fue analizada. La importancia de ello se basa en la entrega de la metodología científica para aplicar el cambio esperado. Esta metodología posee cinco partes las cuales son:

Primero, el diagnóstico. - Es el elemento de cambio que nace de la unificación de la información sobre la problemática, la preocupación y el cambio necesario de los integrantes de la organización. Dicho diagnóstico es parecido a la búsqueda de un especialista para hallar de forma minuciosa la dolencia de una persona. En el campo de la investigación de la acción, el elemento de modificación se plantea interrogantes, hace entrevistas y revisa los documentos y toma atención de las preocupaciones de los involucrados.

En segundo lugar, el análisis: Es la información juntada en la etapa del diagnóstico para después ser analizada, ¿Cuál es la problemática que padecen las personas? ¿Qué paso siguen dicha problemática? El elemento de modificación resume esta información en las preocupaciones principales, las áreas problemáticas y las posibles acciones que se presentan.

Luego, la retroalimentación. - Para esta tercera parte, se necesita compartir con los trabajadores lo que se halló en las anteriores etapas. Estos con el apoyo del director, efectuaran un tipo de plan de acción para llevar a cabo la necesidad de cambio que se requiere. Esto se efectúa porque esta metodología necesita de un extenso involucramiento de los individuos, puesto que tiene que estar inmersa de

forma activa en especificar cuál sería la problemática y ser partícipe de la creación de la solución.

En seguida, la acción. - En esta etapa, los docentes y el director tienen que proceder a aplicar las acciones primordiales para hacer una corrección de la problemática que fueron identificadas.

Finalmente, la evaluación. - Aquí el elemento de modificación hace una evaluación de la efectividad de la planificación de la acción. La información que al inicio fue obtenida y estudiada, se pone a disposición a la comparación de las situaciones de antes y después de la modificación, así se obtiene con esto el punto de vista del agente modificado.

La técnica que hace uso la investigación acerca de la acción nos brinda dos clases de beneficios resaltantes para la institución y son: a) El problema es enfocado: Dice que el elemento de modificación trata de encontrar de forma objetiva el problema y la clase de problemática que determina la clase de acción de modificación. b) La resistencia al cambio se reduce: Esto se presenta de acuerdo al involucramiento que posee los docentes y aquellos que se vean involucrados en el medio a modificar, puesto que, al ser participantes de forma activa en el punto de la retroalimentación, el procedimiento de modificación requiere del impulso propio, los involucrados se convierten en la fuente principal de la presión estable para efectuar la modificación que se necesita.

El Modelo de Higns, referido por el mismo Higns (1983), es una teoría que se toma en cuenta para la presente investigación. El autor sustenta su propuesta en base a cinco etapas que sostienen lo que él denomina como 'cambio planificado'

Para Higns (1983), diagnosticar es la fase de inicio y da a conocer de manera exacta la modificación que se necesita, lo que se requiere y la situación que se presenta en donde se desenvuelve, el punto de esta fase es alcanzar a la comprensión de forma precisa de las necesidades o de la problemática, se considera la recolección de los datos y el análisis de estos, es así como las

acciones dependen de diferentes factores, como es la raíz del problema o las necesidades internas o externas.

El propio Higings (1983), sustenta como segunda etapa la identificación de la resistencia. Es primordial conocer en donde se encuentren las probabilidades que se presente la resistencia, como parte del control del cambio que está planificado, ese es el punto clave de esta fase. Se ve involucrado con la posición de la institución, además incluye quien será el afectado por la modificación y como se consideraría por medio de la intensión de diseñar y crear las condiciones adecuadas de la aceptación de la problemática y de la solución de esta.

La tercera etapa es la asignación de las responsabilidades. Higings (1983) manifiesta que se trata de dar a conocer la dedicación al cambio que está planificado, lo que nos quiere decir, incentivar a los trabajadores a que se efectúe el cambio, dar a las personas ciertos roles de liderazgo para controlar el procedimiento.

La cuarta etapa es el desarrollo y puesta en marcha de las estrategias y el propio Higings (1983) argumenta que está referida a la realización específica de la modificación planificada, el objetivo principal de ello es asegurar la respuesta de manera efectiva de la institución según la necesidad de los problemas sentidos. Esto necesita que la respuesta posea la ayuda de todos los integrantes de la institución, interdependiente de que los niveles elevados se les considere las decisiones y de los conocimientos es el más amplio y demás valoración dentro de la institución, no se puede olvidar que aquellos los que conocen de manera directa la realización de las actividades es el grado inferior, por lo que se necesita de la participación para alcanzar con mucho éxito las estratagemas y el crecimiento de estas.

Inmerso en la fase se logra identificar distintas sub etapas, se enumera de la siguiente forma: Información, comunicación, la consultoría, negociación, participación y el compromiso.

Finalmente, la última etapa es la de supervisión. Según Higings (1983), se trata de la fase final del procedimiento que parece la más accesible, pero necesita de la

fijación de los objetivos, lapsos de tiempo para lograrlo, establecerse y aplicar de los medios para realizar una evaluación, efectuar la fase dando a conocer la posición del estado en el que se halla y al cual se desea alcanzar, es necesaria la clara imagen de la evaluación del progreso.

Fuera de ello, existe también la teoría de las siete dinámicas de cambio, propuesta por el autor Blanchard.

Haciendo a un lado los tipos de cambio en donde las personas lo consideren incierta, se considera diversos patrones de las respuestas que suceden y continuamente, es necesario que el líder de cambio entienda ciertos patrones, puesto que son el resultado normal del procedimiento de modificación, el entendimiento de esto da paso a que los líderes eviten una reacción de manera exagerada hacia el comportamiento de la gente que en algunas ocasiones suelen reaccionar de distintas maneras que no siempre son adaptables.

Ken Blanchard es un autor importante que describe siete estrategias de la modificación para apoyar a los directores a manejar las reacciones del cambio en los trabajadores.

Para Blanchard (2001), las personas suelen sentirse torpes, molestas y tímidas. - Siempre se ha dicho que las personas actúan de manera distinta para realizar diferentes actividades, se detiene el camino habitual de realizar acciones, esto lleva a realizar que se sientan de una manera torpe e incómoda al realizar la disminución de las antiguas respuestas y aprender de las nuevas. Se necesita recordar las experiencias y se tiene que descubrir dicho punto. Cuando se aprende a hacer uso de la computadora, o cuando se inicia una relación, se presenta la cohibición sin miramientos, las personas necesitan realizar las acciones adecuadas y tiene miedo que este parezca incorrecto.

Al inicio las personas se concentran en lo que se tiene que dejar, aún con las modificaciones de manera positiva como las promociones, o los que terminan en una autonomía o autoridad, las personas se centran en lo que se podría perder. El líder necesita entender la pérdida de las maneras longevas y no resentirse en lo que parece la respuesta de forma tentativa o irracional a la modificación.

Las personas se sentirían solas si todos los demás pasan por un cambio similar. Dice Blanchard (2001) que cada persona siente que la situación es única y de forma especial. Pero suele incrementarse en el grado de aislamiento para las personas que pasan por un sufrimiento a causa del cambio. Es menester que el líder del cambio actúe de manera proactiva y suave en la demostración que la situación del trabajador se entienda, si los trabajadores lo perciben de manera emocional y práctica durante el tiempo de la resistencia, la posición del líder se tendría que realzar y la modificación sería más práctica.

Para Blanchard (2001), las personas no pueden controlarse con los diferentes cambios que se presentan. A un grado individual, las personas que experimentan diferentes cambios en un tiempo establecido como diminuto se le considera como disfuncional, puesto que algunos cambios se encuentran más allá del manejo personal, es primordial no juntar el cambio acerca del mismo cambio.

Las personas se encuentran en distintos grados de la preparación del cambio. Cierta gente prospera y cambia, se le considera como amenazante para ellos mismos, se tiene que comprender que cualquier modificación posee partidarios y personas que poseen ciertas dificultades de adaptación. Al tiempo, distintas personas que al inicio se retienen al cambio se tiene que alinear, se tiene que tener presente que la gente se encuentra dispuestas a la modificación y puede influir a los demás que no se hallan dispuestos. La discusión de forma abierta da paso a que se influya en el procedimiento de lo ocurrido.

Refiere igualmente Blanchard (2001) que las personas se preocupan de ellos al no tener los suficientes recursos. Las personas entienden que el cambio tiene que hacerse con tiempo y esfuerzo, aún si se presenta el efecto de largo plazo de la reducción de trabajo. Son conscientes que existe un tiempo de comprensión para el cambio y que puede llegar a afectar su labor, es necesario para el líder del cambio reconocer que puede pasar y brindar la ayuda práctica de ser necesario. Es el escenario de disminución de tamaño donde será más resaltante, puesto que los recursos son muy escasos. Se entiende que lo que sigue a la reducción del

tamaño es un procedimiento de trabajo considerable de acuerdo al cual las actividades de labor son examinadas para ver si son necesarios.

Si se disminuye la presión, las personas retronaran al mismo comportamiento. Si las personas captan que no existe una seriedad en realizar las cosas de una forma novedosa, retronaran a la antigua. Dicha recaída es normal, pero se la debe de combatir, no se considera un problema, sino que el líder actúa de acuerdo a lo que suceda. Blanchard hace uso de la palabra de presión, pero sería mejor pensar en eso de acuerdo a los términos del liderazgo, el líder tiene que recordar a las personas que se presenta un nuevo curso y que este permanecerá, el entretenimiento hacia las novedosas formas es muy importante, tal vez la organización podría hacer un cambio en las compensaciones para compensar de forma más resaltante las actividades novedosas deseadas por el equipo, logrando que la recaída sea más complicada.

Desarrollando un análisis crítico de las metodologías planteadas hasta el momento, se diría que generalmente todos los puntos de vista son conocidos por los estilos de dirección actual y todos la estudian por el cambio de los procedimientos secuenciales que posee inicio y final.

Entre estos aspectos se encuentra uno en donde la metodología clásica no tiene la adecuada atención, a no ser que sea algunos temas que se dicen en la investigación de Blanchard (2001), está relacionado con la cultura del cambio y viceversa.

Según el propio Blanchard (2001), la cultura posee enormes implicaciones dentro del procedimiento del cambio. Si dicha cultura se determina por la creencia de las personas, de forma lógica la acción ante el cambio se verá determinada por la creencia sobre la capacidad para manejar el contexto. Los temas acerca de la participación en el incremento del cambio y la resistencia hacia el mismo, se verán muy fluidas a causa de la importancia que cada población brinda hacia la participación de forma democrática y tradicional, etc.



La cultura organizacional es la agrupación de los valores y de las creencias que inspiran a la longevidad de una institución. Es la forma de pensar y de realizar las acciones, que estén interdependientes de que se hallen o no formalizadas. Se trata de las cuestiones y de los hechos que son resaltantes en la vida de la organización. En los términos del análisis institucional, la cultura es el marco de referencias compartidas, de acuerdo a lo que se trate de los valores aceptados por el conjunto de labor, que explican cuál es la modalidad de pensamiento y de actuación de acuerdo a las situaciones concretas.

Para Blanchard (2001), modificar la cultura institucional es difícil, es casi imposible por eso, pensar que la modificación cultural puede darse en semanas o en meses. El cambio cultural puede llegar a suceder, pero nunca se dará de manera sencilla ni rápida. Más al contrario, es un procedimiento lento, muchas veces es necesario para mejorar y para la supervivencia de la institución.

Conceptualizar a la cultura de la institución es una actividad empírica, que trata de localizar en donde se halla la unidad social estable, que tipo de cultura se ha dado y como se presentan por separado, se juntan en una unidad integra. Esta cultura integra, se le considera como igualitaria o no de acuerdo al nivel en donde las culturas de sub grupos sean iguales o distintas.

La cultura organizacional modifica al tiempo que la agrupación crece. Cuando se establece la institución se establece la cultura, la cual da a conocer la identidad, el sentido y el sistema de la comunicación. Tiempo después la misma institución puede darse cuenta que la cultura se ha transformado muy tradicional, que solo demuestra los valores de los elementos pasados y conservadores del conjunto.

El rol de la cultura va de acuerdo a la importancia del procedimiento del cambio, puesto que esta se puede atrasar, dar a conocer o retener dicho procedimiento según la congruencia que se presenta, entre los objetivos del cambio.

Tocar el tema del cambio cultural es hablar de la gestión en la resistencia al cambio. No se puede decir de este sin tener en cuenta la creación de las condiciones emotivas para que dicha resistencia sea menos fortalecida.

La resistencia hacia el cambio nace como un tipo de fuerza negativa que es necesaria eliminar, pero que queda comprobado que no es un empleado más creativo que cuando se trata de oponer a algo que se considera problemático, Los directores tiene que transformar, de acuerdo a la acertada guía de la resistencia, esta fuerza es un tipo positivo que da paso al fortalecimiento y desarrollo de los empleados y que apoya a alcanzar el objetivo de la institución.

En estos últimos años, la temática del cambio ha ido captando la importancia y el reconocimiento de la mayoría de las publicaciones acerca del tema institucional. Lo más resaltante en el cambio actual es la causa de muchas de las primordiales tendencias del management que se presenta, puesto que en diversos casos se tiene como objetivo la creación de los materiales que den paso a la institución de brindar respuestas a ellos mismos. Pero los diferentes cambios que se producen no afectan solo al grupo de la gestión, es así que se necesita de la investigación de las singularidades de las modificaciones que se dan en los últimos tiempos y de las probables implicaciones de estos en la vida de las instituciones y de los individuos que las conforman. Es así que es necesario que los procedimientos de modificación den cuenta del estado de ánimo de la gente, las relaciones del poder que se presentan en la institución, la conciencia de alerta y del procedimiento de cambio, también del aspecto ya establecido, como es el liderazgo, la estrategia, el sentido, la conservación de los aspectos que no se quiere modificar y la comunicación.

En cuanto a la definición de la teoría de Higings para sustentar el componente teórico, así como metodológico de la presente tesis, se refuerza la idea por la cual se halla inmersa en esta labor de análisis sobre la metodología clásica de la gestión del cambio, considerando la teoría de Higings como eje central para realizar la evaluación del resultado.

En resumen, todos los puntos de vista, en estos tiempos, son reconocidos por los directores y todos ellos estudian el cambio como un procedimiento secuencial que posee un inicio y un final.

Para la mayoría de autores, este punto de vista tradicional se ha estancado y solo vale para un entorno predecible y sin dudas. Las modificaciones de las instituciones no son de forma ocasional porque el medio cambia con demasiada celeridad que la falta de encaje con sí mismo, hace posible la supervivencia de la organización. Para lograr el desarrollo, la institución actualmente tiene que ser capaz de modificarse de manera permanente y sin soltar la consistencia interna, a esta clase de institución se le llama institución que aprende.

Otro punto importante es que los autores Kotter y Blanchard poseen algunas dudas acerca de la resistencia al cambio. No se puede presentar un cambio exitoso en la institución, si no se presenta un cambio en la conducta de los integrantes, que dicho procedimiento de cambio va de la mano de la resistencia al mismo, es la realidad que se presenta para el director y debe de asumirla.

El cambio es representación del estrés o del esfuerzo de la adaptación y consecuentemente la gente suele reaccionar con acciones defensivas de acuerdo a las situaciones que se presentan como amenazas.

La administración que presenta la resistencia hacia el cambio posee la eliminación del miedo hacia lo desconocido, que es lo que ocasiona la resistencia. El director tiene que producir dicho cambio de forma que brinde el mínimo de problemas y de temores.

Para finalizar, aquello referido a la confrontación del procedimiento del cambio en la institución, la mayoría de las instituciones se enfrentan a algún tipo de problema de cambio o finalización. A pesar de las experiencias de cambio de cada organización sean individuales, la mayoría refleja una realidad igual, la pelea por la supervivencia del medio cambiante.

Se asume que el cambio es parte de la vida institucional, como primer punto es que las instituciones tienen que brindar una adecuada gestión de ello. Cuando una institución asume este punto de vista, se inicia el valor del cambio como un procedimiento natural que brinda las oportunidades novedosas para la organización.

Sobre el **desempeño laboral**, es la segunda variable de investigación, Robbins (2004) dice que el mismo, es el grupo de destrezas físicas y mentales que se utiliza para el crecimiento en un empleo laboral. Da a conocer que se ve favorecida cuando las destrezas y las acciones de los individuos corresponden al puesto de trabajo, pero enfocarse solamente en el puesto y no en las destrezas lo guiaría hacia el fracaso, puesto que el desempeño tiene que seguir la búsqueda de la satisfacción laboral de ello.

De otro lado, Harrington (2001) dice que el desempeño laboral son las actividades y las labores que se efectúan por medio de los trabajadores en la institución. De igual forma el desempeño abarca el grado de realización alcanzado por el empleado en el cumplimiento de las actividades brindadas de forma significativa, y se ve reflejado en el éxito de los objetivos y metas planeadas por la organización.

También se verificaron los aportes de Chiavenato (2004), quien otorga importancia a la gente que conforma el recurso más importante de las instituciones. Es por eso que el buen desempeño del capital humano forma parte de las claves dirigidas hacia el éxito de la organización, es por eso que es necesario la evaluación de las personas que ejecutan las distintas acciones inmersas en la institución, para concluir su apoyo a la eficacia institucional.

Sánchez (2001) da a conocer que el desempeño del director como papel de administrador se le puede apreciar por las características individuales que posee, al igual que las aptitudes y las funciones que demuestra en su desempeño laboral. Es por eso que debe tener competencia genérica y técnica, ser consiente del movimiento científico, cognoscitivo y tecnológico.

Para terminar, el desempeño se tiene que comprender como la realización de las acciones o la realización de las metas, producto de la integración del esfuerzo de una persona en conjunto con las aptitudes, la experiencia y la destreza, con la meta de realizar las mismas de manera eficaz y eficiente.

Se verificó los conceptos de Lado (2013) quien afirma que la evaluación del desempeño trata de encontrar distintos objetivos, ya sea por parte de la

organización como de los empleados, con el objetivo de saber si el comportamiento y el resultado es parte de las metas trazadas por la institución, o si se deberían de mejorar, las cuales son:

Objetivos para la organización: que consisten en mejorar la toma de decisiones en la institución; estimar las necesidades de desarrollo, así como detectar las potencialidades en diferentes competencias, con el propósito de implementar nuevos planes de desarrollo adecuados; comprobar el grado de adecuación de cada persona a su puesto de trabajo, y valorar las habilidades de cada persona.

Los objetivos para los jefes o jerárquicos, que son: fomentar canales de comunicación verticales, dar conocimiento a las personas sobre su mejora, y obtener el compromiso de mejora.

Los objetivos para los colaboradores, serían: facilitar el canal de comunicación, conocer el objetivo de la evaluación del desempeño y los beneficios, participar en la definición de los próximos objetivos de la empresa.

Existen distintos factores que se debe considerar para la examinación del desempeño de los ayudantes, es por ello que los factores son: la calidad de la labor, la cantidad de labor, el conocimiento del puesto, la iniciativa, la planificación, el manejo de los costos, las relaciones con los colegas, las relaciones con el director y con las personas en general, la dirección, el desarrollo de los subordinados y de las responsabilidades.

Otro punto importante tiene que ver con los beneficios de la evaluación de desempeño laboral. Al respecto, Chiavenato (1999) sustenta que, cuando el programa de evaluación del desempeño se encuentra desarrollado, brinda a la organización o institución, los beneficios a un corto, mediano y largo plazo, Es así que los beneficiados son los empleados, el director y la misma institución.

Dichos beneficios de evaluación de desempeño se clasifican en: Primero, los beneficios para el empleado, donde se presenta a cada trabajador la mejora y el resultado alcanzado de forma periódica a la vez que los aspectos que le gustaría

a la institución que se mejore. Brinda a la persona una estimulación para que cuando se presente la evaluación del desempeño se efectúe de forma constante, se suele esperar, pues es conocido que se hace una observación, examinando el esfuerzo que no pasa inadvertido. Segundo, los beneficios para el director, que consiste en que los directores tengan los datos y la mejoría pasada y presente del desempeño de cada empleado, para así alcanzar las decisiones adecuadas. Con la evaluación se llega a confraternizar las relaciones entre el supervisor y el personal. Tercero, los beneficios para la institución, que es la evaluación del cumplimiento por parte del desempeño humano que, no está tomado de alguna forma, es más valioso que lo financiero, No siempre se tiene en consideración como se debe, puesto que es complicado de valorizar y suele pasar inadvertido por los directores, superiores de una institución.

La evaluación permite saber acerca de lo necesario del ascenso, el rechazo en el periodo de prueba, realzar los puestos de confianza, entre otros, sirve como principio para el cambio efectivo de las acciones del trabajo.

Igualmente, debemos referirnos a las fases de la Evaluación del Desempeño, que están constituidos como se menciona a continuación.

Primero, la identificación, donde Ivancevich (2005) afirma que trata de determinar que las áreas de labor se tiene que considerar y las que serían las estándares para realizar la medición del rendimiento, es por ello que sería conveniente que el evaluador y el empleado se comuniquen en lo que se quiere que se efectúe. Por medio de la identificación se trata de dar respuesta a la interrogante de ¿qué se espera que realice un individuo?

Luego, la medición, que es un elemento primordial de la examinación, se trata de medir el desempeño de las personas, para ello se realiza una comparación del rendimiento del empleado con los estándares brindados anteriormente, es imprescindible tener en consideración las condiciones para la adecuada medición del rendimiento, como es que se lleva a cabo los mismos aspectos de la

evaluación en la institución, con el propósito de obtener la valorización compatible.

En seguida, la gestión, que es el principal objeto de todo el sistema de evaluación, se trata de la orientación de la evaluación en el futuro, por lo que se tiene que considerar más que una acción con una mira al pasado y que apoye o no al desempeño de los empleados dentro del antiguo periodo. Sirve para la orientación de los empleados a acrecentar la máxima potencialidad en la institución y alcanzar los grados del rendimiento, es por eso que se necesita que los evaluadores y los supervisores den una retroalimentación al empleado acerca del progreso y el desempeño y se realicen los planes del desarrollo.

El desempeño laboral que se aplicará en este estudio es el grupo de acciones que efectúa un empleado dentro de la institución, el cual se puede medir de acuerdo a los términos de la competencia para cada uno de los empleados y en el determinado grado.

Los propósitos de toda organización, en este caso de una UGEL o de una entidad educativa, tienden a seguir un objetivo principal como es ser de carácter competitivo, adherido al contexto que le corresponde. Es por eso que se necesita poseer las distintas variables que se tiene que invertir en el crecimiento competitivo de la organización la cual tiene que ser adecuada con la política de esta, una de las variables es nombrada cultura organizacional.

El esquema de base del procedimiento abarca la descripción y de la documentación del contenido del puesto, el establecer de los objetivos del rendimiento, el establecimiento de los diferentes criterios para realizar la evaluación del rendimiento y de la evaluación como de la revisión del rendimiento.

Es allí en donde las ventajas de la evaluación del desempeño mejora de acuerdo a la retroalimentación, apoya a determinar quiénes son los afortunados de recibir el aumento salarial, la decisión de ubicar al empleado, indicar las necesidades de la formación y del crecimiento, la guía de las decisiones acerca de las probabilidades profesionales de forma específica, se resalta las imprecisiones de

la información, se puede decir los errores del diseño puesto y puede identificar los factores externos de la influencia del rendimiento.

Según el Marco del Buen Desempeño Docente, promocionado por el MINEDU (2012), es necesario establecer ciertas modificaciones en la práctica de la gestión educativa, en los procedimientos para efectuar una profesionalización de la labor del trabajador y hacer una revaloración del conocimiento pedagógico que se aplica en la comunidad. Este es el objetivo que el país, los profesionales y las comunidades necesitan enfrentar de forma estipulada, cooperativa y equilibrada, en dicha orientación, se necesita concertar anteriormente un punto de vista prospectivo de la carrera docente con las distintas personas que están inmersas en la carrera, la promoción, el crecimiento y el precepto de la profesión docente.

En la divulgación que realizan, sustentan los autores del documento que, distintas naciones lo has dado a conocer, con dicho fin, el concepto de los criterios del Buen Desempeño Docente o el Marco para la Buena Enseñanza, como primer eslabón dentro del procedimiento de la estructuración y la incrementación de las políticas de carácter público orientadas al fortalecimiento de la profesión. La estructuración del Marco del Desempeño Docente se le considera como acto de reflexión acerca del sentido de dicha profesión y su propósito en la comunidad, el conocimiento y el crecimiento con igualdad. Forma un procedimiento de reflexión acerca de las acciones de la intimidación orientada a los alumnos del Perú para que alcancen el aprendizaje básico por medio del desarrollo de la educación fundamental (básica) y anhela a la movilización del magisterio para alcanzar el desarrollo profesional de forma permanente y que garantice dicho aprendizaje. En otras palabras, es acerca de una acción de forma significativa, por tratarse de la enseñanza y el desempeño de los profesores como un asunto público fundamental para el bienestar de la comunidad en donde se desenvuelve.

Es así, que el Marco del Buen Desempeño docente, que se da a conocer es el producto de un procedimiento de comunicación y acuerdos que se ha efectuado durante dos años a través del consejo Nacional de Educación (CNE) y el Foro



Educativo por medio de la Mesa Interinstitucional de Buen Desempeño Docente. Dicha Mesa trata de establecer la aprobación de acuerdo a la comunidad y el estado necesitan de aquellos que ejecutan la profesión docente especialmente en la educación básica, ya sea en instituciones públicas o privadas. Intervinieron de manera activa en este acto, aquellos involucrados directamente, es decir las familias, docentes, personas capacitadas, representantes provenientes del magisterio, instituciones de carácter gubernamental o no, académicas, agencias cooperativas y técnicas, y la sociedad en general.

Se argumenta en el documento MINEDU (2012) que la profesión se le considera como una práctica social que se modifican empezando de la necesidad primordial de la sociedad en el momento adecuado. Abarca la función social y tiene un conocimiento de forma específica acerca del manejo de los practicantes. La consideración y el prestigio de dichas profesiones y de aquellos que la ejercen se ven relacionados a las solicitudes y a las expectativas de los procedimientos de forma social y cultural del medio. Es allí que se presente una modificación en el sentido, la tecnología y el valor a causa del desarrollo económico, el social y el cultural que las solicitan de forma correcta, pero es también por la misma destreza de los practicantes de acuerdo a la sociedad en el ámbito laboral.

Actualmente, se necesita que la profesión se establezca en las modificaciones que se presentan. De acuerdo al equilibrio, la realización de la docencia se ve anexada al modelo de la institución que daba a conocer una relación de forma acrítica con el saber, dando a conocer una aptitud y el conocimiento dogmático. Se hallaba una institución en donde predomine la cultura autoritaria que este sustentada en la realización de la violencia y el sometimiento, quiere decir, una clase de disciplina de forma heterónoma, una institución que se encuentra ajena a la cultura de los alumnos y de la sociedad en donde se desenvuelven.

De acuerdo a lo prospectivo, la necesidad de individuos novedosos acerca de lo social y lo cultural, la estimación de la diversidad, la apreciación del derecho humano junto a la democracia, la aseveración de la educación como un derecho, la necesidad de estructurar la sociedad de una forma igualitaria y el movimiento

migratorio mundial produce el fenómeno de cambio y de la convivencia cultural, además de brindar las demandas del aprendizaje acerca de la cultura y de las diferentes lenguas. En este medio, también se presentan modificaciones del conocimiento y de la tecnología que van de acuerdo a los procedimientos de la realización del conocimiento, esto es fundamental en la pedagogía, en donde fue enriquecida y demandada.

Como consecuencia, la comunidad en la actualidad hace solicitud de los profesionales para que preparen a las generaciones nuevas para contraponer a los desafíos de la comunidad futura en desarrollo. La cuestión social hacia los sistemas escolares y al mismo docente necesita del sistema de crecimiento profesional que asegure la formación del magisterio al nivel de la modificación social, que los guíe y hasta los aventaje.

El Perú ha constituido un camino del consenso hacia la política de la gestión educativa, dando a conocer el Proyecto Educativo Nacional. Es allí en donde se demuestra la necesidad de hacer una revaloración de la gestión educativa, no solo por medio de las medidas del orden profesional, lo funcional de una educación y una institución modificada en los campos del aprendizaje de los valores democráticos, acerca del respeto y de la convivencia de forma intercultural, de la conexión crítica y de la innovadora en relación al conocimiento y de la ciencia, de la promoción del desarrollo y de la ciudadanía de acuerdo a los derechos.

Para establecer las modificaciones en la organización, el conocimiento y la práctica de la gestión educativa, se tiene que alcanzar la cohesión de acuerdo a una percepción novedosa de la profesión que incluya a profesionales de forma protagónica. El Marco de Buen Desempeño Docente en la primera etapa dirigida en esa dirección.

Respecto a la gestión administrativa propiamente dicho, que es competencia de las UGELs en el términos estrictos y donde se gestiona la educación pero en términos administrativos, además de verificar algunos conceptos como los de la UNESCO (2011), nos dice que, inmerso en el contexto educativo, la gestión

administrativa se basa en los actos y en las estrategias de la dirección a un grado de los recursos humanos, los materiales, los económicos, los procedimientos técnicos, el tiempo, la seguridad, la higiene y el manejo de la información, que esta anexada con los integrantes de la organización educacional, para poder cumplir las normas y el control de las funciones, con el objetivo de brindar un favorecimiento de los procedimientos de la enseñanza y del aprendizaje.

Dicho factor trata de hallar la conciliación de los intereses personales con las organizaciones, de esta forma que se brinde la toma de las decisiones que tengan como resultado las acciones de forma positiva para alcanzar los objetivos de una organización educativa.

En resumen, la administración apoya a que el personal que es parte de la organización educativa posea una relación con los respectivos procedimientos del cumplimiento de la normativa y de la supervisión según las funcionalidades de dicho desempeño, teniendo en cuenta los factores de carácter humano, material y económico, en donde el propósito es la fortalecer y dar a conocer el cumplimiento de la normativa constituida.

#### **1.4 Formulación del problema:**

El problema de investigación consiste en formular un problema general y tres problemas específicos.

Problema general:

¿Qué relación existe entre la gestión del cambio organizacional (Teoría de Higngs) y el desempeño laboral de los profesionales de la UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local) de Quispicanchi, 2018?

Problemas específicos:

- 1) ¿Qué indicadores estadísticos y de análisis presenta la gestión del cambio organizacional según la Teoría de Higngs en los profesionales que se desempeñan en la UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local) de Quispicanchis, 2018?
- 2) ¿Qué indicadores estadísticos y de análisis describe la variable sobre desempeño laboral en los profesionales de la UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local) de Quispicanchis, 2018?
- 3) ¿Qué nivel de correlación estadística se infieren de la asociación entre la variable “gestión del cambio organizacional (Teoría de Higngs)” y las dimensiones de diagnosticar, identificar la resistencia, asignación de responsabilidades, desarrollo y puesta en marcha de estrategias y supervisión en el personal profesional de la UGEL-Quispicanchis?
- 4) ¿Qué nivel de correlación estadística se infieren de la asociación entre la variable ‘desempeño laboral’ (teoría de Viswesvaran) y las dimensiones diagnosticar, identificar la resistencia, asignación de responsabilidades, desarrollo y puesta en marcha de estrategias y supervisión en el desempeño laboral del personal profesional que labora en la UGEL-Quispicanchis?

## **1.5 Justificación del estudio**

En definitiva, este trabajo es importante por diversas razones legales, científicas, teóricas y pedagógicas, que a continuación se sustentan:

### Justificación legal

La primera norma que ampara y justifica la realización de investigaciones con fines académicos, es la Constitución Política, que en su artículo 18, considera la educación universitaria que tiene como fines la formación profesional, la difusión cultural, la creación intelectual y artística así como el derecho a la investigación científica y tecnológica.

Por consiguiente, la presente investigación se ampara en la Constitución y en las diferentes normas relacionadas con la Educación y la Ley Universitaria que estimulan y consideran como requisito la realización de trabajos de investigación con fines de Tesis.

De igual manera, la presente investigación se ampara en Estatuto de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo que considera la realización de Tesis para optar el Grado Académico correspondiente.

### Justificación científica

Justificar científicamente es responder a la pregunta ¿por qué es importante la investigación para la Educación?, y en el presente caso, la respuesta considera un conjunto de consideraciones de orden científico referidos a los tres argumentos científicos. Primero, se responde a la pregunta de por qué es importante estudiar la gestión del cambio organizacional según la teoría de Higings; en segundo lugar, porqué es importante indagar la forma y calidad del desempeño laboral de los profesionales en la UGEL, desde su propia perspectiva; y en tercer lugar, sustentamos y respondemos a la pregunta, por qué existe un determinado nivel de relación entre las variables y entre las dimensiones que conforman las variables de estudio.

Las tres preguntas suponen una cantidad de argumentos de suficiente explicación posible para justificar la importancia del presente estudio.

### Justificación teórica

La investigación surge ante la necesidad de atender el permanente cuestionamiento que se hace a la gestión de las instituciones que administran la educación en los órganos desconcentrados del Ministerio, en este caso, a la UGEL de Quispicanchi. La importancia del presente estudio es que, al realizar la investigación y recoger información de la realidad evaluada, surgirán conceptos y construcciones teóricas válidas para el conocimiento y análisis de la realidad que se investiga.

Un informe de investigación constituye precisamente una construcción teórica de hechos y fenómenos que suceden en la realidad. En este caso, será una construcción teórica respecto a la gestión del cambio organizacional en relación al desempeño laboral.

### Justificación pedagógica

El presente estudio también se justifica desde el plano pedagógico, puesto que una UGEL administra la educación, y desde sus directores hasta el último trabajador de cada entidad, se consideran responsables que asumen un rol protagónico en la gestión educativa; concretamente, en la gestión de la educación en relación al desempeño laboral que demuestra cada persona.

Se busca que cada profesional que labora en una entidad como la UGEL, debe mostrar el perfil personal y profesional mínimo para esta clase de funciones, aunque no siempre es así. Dependiendo del tipo y sentido de perfil que demuestre un profesional, también dependerá la calidad del servicio educativo prestado en las instituciones educativas que dependen de su influencia. En consecuencia, desarrollar estudios de esta naturaleza a fin de captar cuáles son las características que evidencian y cuáles son las tendencias mostradas a partir de un conjunto de resultados estadísticos y analíticos, son de mucha importancia para el conocimiento, la comprensión de la realidad administrativa de la educación y la posterior propuesta de alternativas, aunque no sea directamente la función de una tesis como la presente.

Sin embargo, la comprensión pedagógica de lo que sucede en el personal que administra la educación en una jurisdicción como el de la UGEL de Quispicanchis, es suficiente información que permite comprender y proyectar análisis en el futuro inmediato.

#### Justificación científica

Toda investigación tiene un propósito principal, generar nuevos conocimientos científicos en base a los que ya preceden, sea para ampliarlos, mejorarlos o modificarlos.

En nuestro caso, la presente investigación se justifica en el hecho de haber desarrollado una investigación con la intención de ampliar o mejorar los que se conocen respecto a la gestión de cambio organizacional y desempeño laboral, pero de precisarlo para el caso de UGEL de Quispicanchis.

Sin embargo, el propósito principal de la investigación es desarrollar un aporte científico a partir de generar nuevos conocimientos sobre las dos variables precisadas y la relación entre ellas para el caso de la Unidad de Gestión Educativa Local de la mencionada provincia. Sin embargo, el estudio guarda también el interés de generalizar resultados en función del valor de los datos e información procesa y analizada en el trabajo de campo, de los cual damos fe y constancia sobre su seriedad y científicidad.

### **1.6 Hipótesis**

Las hipótesis de investigación se formulan en coherencia con el planteamiento de problemas.

Hipótesis general:

Existe relación significativa entre la gestión del cambio organizacional (Teoría de Higings) y el desempeño laboral de los profesionales de la UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local) de Quispicanchi.

Hipótesis específicas:

- 1) Se demuestran indicadores estadísticos y elementos de análisis importante respecto a la variable y dimensiones de la gestión del cambio organizacional según la Teoría de Higings en los profesionales que se desempeñan en la UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local) de Quispicanchis.
- 2) Se demuestran indicadores estadísticos significativos y de análisis interesante en la variable y dimensiones sobre el desempeño laboral en los profesionales de la UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local) de Quispicanchis.
- 3) Existe correlación estadística significativa entre la variable “gestión del cambio organizacional (Teoría de Higings)” y las dimensiones de, diagnosticar, identificar la resistencia, asignación de responsabilidades, desarrollo y puesta en marcha de estrategias y supervisión en el personal profesional de la UGEL-Quispicanchis.
- 4) Existe correlación estadística importante entre la variable ‘desempeño laboral’ (teoría de Viswesvaran) y las dimensiones diagnosticar, identificar la resistencia, asignación de responsabilidades, desarrollo y puesta en marcha de estrategias y supervisión en el desempeño laboral del personal profesional que labora en la UGEL-Quispicanchis.

## **1.7 Objetivos**

De igual forma, los objetivos de la investigación están formulados en coherencia con los problemas e hipótesis planteados.

Objetivo general:

Demostrar el grado y significancia de relación que existe entre la gestión del cambio organizacional (Teoría de Higings) y el desempeño laboral de los profesionales de la UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local) de Quispicanchi.



Objetivos específicos:

- 1) Evidenciar los indicadores estadísticos y de análisis que presenta la variable sobre 'gestión del cambio organizacional según la Teoría de Higinis' en los profesionales que se desempeñan en la UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local) de Quispicanchis.
- 2) Demostrar los indicadores estadísticos y de análisis que describe la variable sobre 'desempeño laboral' en los profesionales de la UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local) de Quispicanchis.
- 3) Analizar el nivel de correlación estadística entre la variable "gestión del cambio organizacional (Teoría de Higinis)" y las dimensiones de diagnosticar, identificar la resistencia, asignación de responsabilidades, desarrollo y puesta en marcha de estrategias y supervisión en el personal profesional de la UGEL-Quispicanchis.
- 4) Analizar el nivel de correlación estadística importante entre la variable 'desempeño laboral' (teoría de Viswesvaran) y las dimensiones de diagnosticar, identificar la resistencia, asignación de responsabilidades, desarrollo y puesta en marcha de estrategias y supervisión en el desempeño laboral del personal profesional que labora en la UGEL-Quispicanchis.

## II. METODOLOGÍA

### 2.1 Diseño de investigación

Caracterizando la investigación, el presente estudio es de tipo básico y descriptivo según el autor Carrasco (2013), y se ha llevado a cabo con la finalidad de ampliar el conocimiento teórico respecto a las dos variables de investigación que se describen, además del propósito de construir un conjunto de leyes, principios o generalizaciones que se puedan inferir.

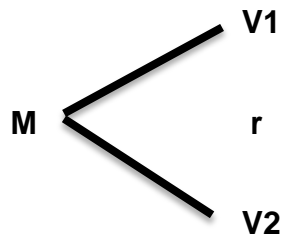
En este caso, el responsable de la investigación se apoya por medio del conocimiento y el entendimiento de algún tipo de asunto o problema que se presente, sin tener en cuenta la aplicación práctica de los conocimientos recibidos recientemente.

Diseño: descriptivo correlacional

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) es la modalidad de investigación que tiene como objetivo el conocimiento acerca de la conexión o el grado de relación entre los diferentes contenidos, categorías o variables de estudio.

A veces se realiza un análisis de conexión entre las variables que se presentan. Las investigaciones que se encuentran en correlación, al efectuar una evaluación del nivel de convergencia entre las variables, se mide cada una de estas (especialmente las que se encuentran en conexión) para luego hacer una cuantificación y estudiar la relación.

El esquema de investigación, es:



Donde:

M: Muestra

r: relación entre variables y dimensiones

V1: Gestión del cambio organizacional

V2: Desempeño laboral

Entendiendo que una correlación evalúa el grado en se hallan relacionadas dos variables o dos dimensiones, sea haciendo pares con las dimensiones de las propias variables o con las dimensiones de la variable alterna, un estudio correlacional implica tener datos y comprender cuál es la tendencia de relación entre el par de situaciones que se evalúa.

En nuestro caso, y según la puntuación obtenida, evaluamos si la gestión del cambio organizacional según la teoría de Higinis, se presenta en algún grado de influencia en el desempeño profesional de los servidores de la UGEL. De otro lado, evaluamos cómo es dicho desempeño de forma individual. Pero lo más significativo es que también evaluamos en qué medida estas variables y dimensiones, se hallan relacionadas con el coeficiente Tau b de Kendall.

Como se sabe, este coeficiente de correlación no paramétrico y simétrico sirve para evaluar la co-variación entre dos variables ordinales, como son las variables del presente estudio, variando entre  $- 1$  y  $+ 1$ , y que fue evaluado según el programa estadístico SPSS-23.

## 2.2 Variables, operacionalización

Para la variable 1: Gestión del cambio organizacional (teoría de Higings)

DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>VARIABLE 1:</p> <p>Gestión de cambio organizacional.</p> <p>Higings, (citado por E. Olguin (2005) define como el procedimiento de la transición, empezando de la situación actual a una posterior, establecida para captarse como una mejora. De manera que se presentará una etapa de distorsión, mientras se culmina la modificación que permita otra vez el equilibrio. Las áreas que</p>	<p>Respuestas emitidas por los encuestados en la muestra de estudio a la totalidad de ítems formulados en el instrumento aplicado y con escala de valoración (escala de Likert).</p>	<p>Dimensión 1: DIAGNOSTICAR:</p> <p>Según Higings, citado por E. Olguin (2005), este nivel da a entender el punto de inicio y da a conocer de manera exacta la modificación que se necesita, lo que se espera y la situación en la que se halla en la actualidad; el objetivo del nivel del diagnóstico es alcanzar a una específica comprensión de las necesidades o de la problemática que tiene el sentido; considera a la recopilación de los datos y el análisis de estos, como también de las actividades y como dependen de diferentes factores, como la</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión de las necesidades</li> <li>• Comprensión del problema sentido</li> <li>• Datos organizados</li> <li>• Actividades previstas</li> </ul>

DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>se encuentran involucradas en el procedimiento de cambio institucional son: los valores, la misión, la visión; la estructura que abarca las modificaciones en la división de los puestos laborales y los reajustes de papeles de carácter tecnológico, que involucran a los aspectos de la información y de las máquinas en general de forma estratégica que asocia a la reposición del contexto y de la cultural. Sin duda esta última es considerada complejidad, en cuanto a las</p>		<p>naturaleza de dicho problema o la necesidad de forma interna o externa.</p> <p>Dimensión 2: IDENTIFICAR LA RESISTENCIA:</p> <p>Según Higings, citado por E. Olguin (2005), es resaltante conocer donde se hallan las posibilidades de que nazca la resistencia como una parte del manejo del cambio establecido, ese es el objetivo importante de este nivel. En este nivel, está relacionado con la posición de la institución, implica a quien se vería afectado por la modificación y como lo consideraría en relación al diseño y la creación de las condiciones de aceptación de la problemática y de la solución de las estas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de potencial resistencia</li> <li>• Planificación del cambio</li> <li>• Manejo del cambio</li> <li>• Condiciones de aceptación del problema</li> <li>• Condiciones de solución del problema.</li> </ul>

DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>modificaciones sólo se producen por medio de las personas que conforman a la organización, las cuales tienen que asumir un nuevo punto de vista de los valores, rituales y maneras de hacer las cosas.</p> <p>(Tripier, B (2002)</p>		<p>Dimensión 3: ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:</p> <p>Siguiendo Higgs, citado por E. Olguin (2005), se trata de dar a conocer la dedicación hacia el cambio ya establecido, lo que significa guiar a las personas a que efectúen la modificación, en otras palabras brindar a las personas los roles del liderazgo para controlar el procedimiento de cambio. Asignar los roles del liderazgo no es cosa fácil, como se presentan en otros niveles, las decisiones tendrán que depender de la naturaleza y del cambio, para este caso, el empleo de los círculos de calidad y otras formalidades de grupos de proyectos brindaran el testimonio acerca de la</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicación al cambio planificado</li> <li>• Roles de liderazgo</li> <li>• Capacidad de decisiones</li> <li>• Capacidad de asumir responsabilidad</li> </ul>

DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
	<p>validez de este tema. Deben asignarse ciertas responsabilidades en relación a las localizaciones y la magnitud de la resistencia y la manera de estrategia para la realización de la misma.</p>	<p>Dimensión 4: DESARROLLO Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de estrategias.</li> <li>• Control-evaluación de estrategias</li> <li>• Efectos de las decisiones tomadas.</li> <li>• Relación entre estrategias y propósitos</li> </ul>
	<p>Para el propio Higings, citado por E. Olguin (2005), se refiere a la realización específica de la modificación planificada, el propósito principal de este nivel es la de asegurar una respuesta de forma efectiva de la organización ante la necesidad y de la problemática de los sentidos. Esto necesita que la</p>		

DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
		<p>respuesta posea el apoyo de todos los integrantes de la institución, independientemente de que los altos grados se le consideren junto a las decisiones y el conocimiento es el más extenso y los de más valor dentro de la institución, no se puede olvidar, que quienes saben de manera directa la realización de las actividades son los grados mínimos, por lo que se necesita de la participación para alcanzar con más éxito las estrategias y el crecimiento de estas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles de planificación</li> <li>• Niveles de organización</li> <li>• Capacidad de dirección</li> <li>• Capacidad de ejecución</li> <li>• Capacidad realimentación.</li> </ul>
		<p>Dimensión 5: SUPERVISIÓN:</p> <p>Supervisar de manera efectiva se necesita de la planificación, la organización, la dirección, la ejecución, la retroalimentación</p>	



DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
		constantemente. Necesita de la constancia, la dedicación, la perseverancia, teniendo en cuenta la posesión de las características individuales en una persona que cumple con dicha misión. Fuente: <a href="https://www.monografias.com/trabajos17/supervision/supervision.shtml">https://www.monografias.com/trabajos17/supervision/supervision.shtml</a>	

Para la variable 2: Desempeño laboral (Teoría de Viswesvaran)

DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>VARIABLE 2:</p> <p>Desempeño laboral.</p> <p>De acuerdo a Chiavenato (2009), el desempeño laboral es un material que trata de medir la definición que posee, los integrantes</p>	<p>Respuestas emitidas por los encuestados en la muestra de estudio a la totalidad de ítems formulados en el instrumento aplicado y con</p>	<p>Se hace uso de la base de la investigación en donde se culminan las dimensiones más importantes para la evaluación del desempeño. Aunque se dan otra clase de taxonomía, la más recurrente es de Viswesvaran (1996) que de acuerdo a sus estudios, da a entender las dimensiones que son</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Esfuerzo</li> <li>• Conocimiento técnico</li> <li>• Competencia interpersonal</li> <li>• Competencia Administrativa</li> </ul>

DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>de una institución.</p> <p>Este tipo de material nos da la información acerca del desempeño y las competencias a un nivel individual con el propósito de resaltar las áreas del mejoramiento continuo que aumenten la colaboración hacia el alcance de los objetivos de la institución (pág. 88)</p> <p>La valorización principal de la taxonomía es de manera nomológica, es decir que resalta una estructuración de las dimensiones y sus conexiones en donde los comportamientos</p>	<p>escala de valoración (escala de Likert).</p>	<p>importantes para realizar una evaluación acerca del desempeño laboral.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Productividad (cantidad de trabajo producido).</li> <li>2. Esfuerzo, cantidad para un buen producto.</li> <li>3. Conocimiento. Dominio teórico-conceptual del trabajador en el ámbito de su profesión.</li> <li>4. Competencia interpersonal, que consiste en la capacidad para empezar y mantener relaciones interpersonales).</li> <li>5. La competencia administrativa, es la coordinación con demás para la realización de la labor.</li> <li>6. La calidad del educación, es el nivel el donde la educación brinda la satisfacción necesaria hacia los estudiantes a un nivel de la institución.</li> <li>7. El dialogo, es la competencia acerca de la transmisión de los contenidos.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de sus productos</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Aceptación de reglas</li> <li>• Evaluación global del desempeño laboral</li> </ul>

DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>individuales de cada trabajador están contenidos en este.</p>		<ol style="list-style-type: none"> <li>8. El liderazgo, es la captación de los grupos de labor.</li> <li>9. Aceptación del reglamento, es el comportamiento de las manifestaciones acerca del compromiso en conjunto a la organización y de la transmisión de los valores.</li> <li>10. Desempeño del trabajo, es un medio considerado multifuncional que está formada por el factor principal del desempeño y por otros sub factores inferiores, que se hallan jerárquicamente en relación.</li> </ol>	

### **2.3 Población y muestra y muestreo**

Cuando se formula un estudio, la intención es buscar una generalización de datos para la población general. En este caso, los criterios que existen de seleccionar, busca solamente un grupo pequeño de la población, llamada muestra, a partir de cuyo tratamiento podrá realizarse la generalización que se intenta. En ese caso, el rigor de la validez de la investigación sobre dicho sub-grupo hace depender el éxito de los resultados para extenderla hacia la población.

En este caso, la población de estudio es el conjunto de personas sobre quienes existe el interés de hacer la investigación, y están definidos en términos de lugar, tiempo y criterios de selección.

En nuestro caso, la población de estudio está caracterizada por el personal que labora al momento de tomar la información (año 2018), en la Unidad de Gestión Educativa Local de la provincia de Quispicanchis, cuyo lugar de locación se halla en la ciudad de Urcos.

La caracterización:

Servidores públicos nombrados:

Varones: 33

Mujeres: 25

Total: 58 personas

La muestra de estudio, según Mata et al, 1997), es el método empleado para ubicar y seleccionar a los elementos de una muestra en representación de la población, y se trata de reglas, procedimientos y condiciones por las cuales se elige un conjunto de personas o elementos de la población, de la cual son representativos.

La muestra de estudio para el presente estudio, es la siguiente:

Varones: 23

Mujeres: 12

Total: 35 personas

Según el propio Mata et al, (1997), el muestreo es el procedimiento específico bajo ciertos criterios por los cuales se ubica el conjunto de elementos de la población que tiene representatividad de toda la población. Pueden ser de carácter probabilístico (estadísticamente estricto) o no probabilístico (por criterios no necesariamente estadísticos).

En el presente caso, se ha elegido por procedimientos no estadístico, con carácter intencional y por criterio de favorecimiento a la investigación.

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Técnica: encuesta.

Carrasco (2013), define una encuesta como el procedimiento por el cual un encuestador recoge información por medio de preguntas prediseñadas para desarrollar la investigación.

Instrumentos:

Según el mismo Carrasco (2013) los cuestionarios escritos son un conjunto de enunciados claros y coherentes para que, después de aplicarse a una muestra se pueda obtener la información necesaria que avalen o rechacen el planteamiento de hipótesis o supuestos teóricos.

En este caso, se han desarrollados dos instrumentos:

Una **Encuesta sobre la Gestión del Cambio Organizacional** (Teoría de Higings), con los ítems correspondientes a cada una de las dimensiones laboradas.

Otra **Encuesta para medir el Desempeño Laboral** de los profesionales que laboran en la UGEL, considerando igualmente preguntas por cada dimensión planificada en la observación.

## Evaluación de la validez y confiabilidad

Validación de expertos

Lista de expertos en la validación de instrumentos 1 y 2:

Nº	Expertos <sup>a</sup>	Porcentaje <sup>s</sup>
01	Dr. Flavio R. Sánchez Ortiz	80%
02	Dr. Edwards Jesús Aguirre Espinoza	80%
03	Dr. Edgar Enríquez Romero	80%
	Promedio	80%

Nota: Elaboración propia.

<sup>a</sup>El instrumento se encuentra en anexos.

<sup>c</sup>alificativa de expertos

Se han considerado la evaluación de tres expertos con los resultados siguientes para los dos instrumentos:

Comp.	Indicadores	Valoración				
		0.20% (deficiente)	21-40% (regular)	41-60% (bueno)	61-80% (muy bueno)	81-100% (excelente)
Forma	1. Redacción					1
	2. Claridad					1
	3. Objetividad					1
Conte- nido	4. Actualidad					1
	5. Suficiencia					1
	6. Intencionalidad					1
Respon- sa- bilidad	7. Organización					1
	8. Consistencia					1

9. Coherencia	1
10. Metodología	1

Promedios	80%
-----------	-----

La confiabilidad de ambos instrumentos fueron calculadas mediante el índice Alpha de Crombach, calculado mediante el paquete estadístico SPSS-23, y conforme al siguiente cuadro de interpretación de fiabilidad:

Según George y Mallery (1995), se puede interpretar la fiabilidad para el índice Alpha de Crombach, con los siguientes baremos:

Baremos:	Interpretación
De 0,91 a 1,00	El instrumento es excelente
Entre 0,81 y 0,90	El instrumento es bueno
Entre 0,71 y 0,80	El instrumento es aceptable
Entre 0,61 a 0,70	El instrumento es débil
Entre 0,51 a 0,60	El instrumento es pobre
Igual o menos de 0,50	El instrumento NO es aceptable

Considerando estos baremos, se pueden establecer interpretación para los resultados siguientes:

- Para el instrumento en Gestión del cambio organizacional, es de 0,884 y,
- Para el instrumento en desempeño laboral, es de 0.916.

Los cálculos en el software SPSS-23 fueron así:

Para el instrumento 1: sobre Gestión del cambio organizacional:

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	35	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	35	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,884	22

El grado de fiabilidad es de 0,884 equivalente a un 88,4% de fiabilidad, la cual se interpreta como una fiabilidad buena, o también alta.

Para el instrumento 2: Sobre el desempeño profesional

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	35	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	35	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**



Alfa de Cronbach	N de elementos
,916	20

Este segundo instrumento alcanzó un índice Alfa de Cronbach de 0,916 que equivale a decir un 91,6% de credibilidad que, según Mallery (1996), cualitativamente corresponde a una valoración excelente del instrumento.

## 2.5 Métodos de análisis de datos

Para desarrollar el procesamiento de los resultados de la investigación, primeramente se procesaron datos en el programa Excel, para su registro y tabulación. En seguida se trasvasaron datos al programa de SPSS-23 para ser procesados y conseguir información respecto al coeficiente Alfa de Cronbach para la validación. En seguida, se desarrollaron cálculos con asistencia del coeficiente Tau b de Kendall, que es considerado como una medida de correlación (es decir, una asociación o de interdependencia) entre las variables cualitativas en escala ordinal.

La función de este tipo de coeficiente tiene por finalidad determinar si hay relación entre dos variables o entre sus dimensiones, y que se considera en el análisis el grado de relación existente entre las variables o dimensiones, para que luego se interprete la información como significativa o no significativa en términos estadísticos y de análisis.

Las técnicas de procesamiento empleados en el presente informe de tesis, fueron las siguientes:

- Un procesamiento estadístico descriptivo: por cuya naturaleza se acudió a la tabulación de datos en el programa Excel y procesamiento descriptivo en el programa SPSS para el cálculo de tablas y gráficos estadísticos.
- Un procesamiento estadístico inferencial, que ha considerado la aplicación del cálculo en el Alfa de Cronbach que dio lugar a la validación de

instrumentos, además de la prueba de hipótesis mediante el coeficiente Tau b de Kendall.

- El análisis-interpretación de resultados, para lo cual se ha utilizado técnica de la descripción, interpretación y análisis (en el presente caso la discusión) de resultados que han permitido arribar a las conclusiones de la investigación y subsiguiente a ellas, la definición de sugerencias generales del estudio.

## **2.6 Aspectos éticos**

En cuanto a los aspectos éticos del estudio, se puede indicar que se respetaron la confidencialidad y libre albedrío de los encuestados respecto a responder los instrumentos solicitados. De esta forma, se ha respetado el derecho de acoger y devolver las encuestas llenadas por propia voluntad. Para evitar circunstancias en los que por alguna razón no respondieron, se repartió cerca de 50 encuestas, de las cuales 35 fueron devueltas con un llenado completo.

Además, las personas que conformaron la muestra demostraron una actitud de voluntad de contribución y participación, lo cual respeta los principios de ética y garantiza la sinceridad de respuestas que se evidencian en los valores de confiabilidad obtenidos con el Alfa de Crombach.

### III. RESULTADOS

Los resultados de la presente investigación están desarrollados en función de escalas y baremos de interpretación. Las escalas fueron insertadas en los instrumentos con los cuales se han conseguido analizar los ítems y dimensiones. Los baremos fueron considerados para interpretar en la tabla y gráfico de síntesis de la variable principal.

Variable 1: Gestión del cambio organizacional (teoría de Higings). Que se evalúa mediante las siguientes categorías explicativas:

Cuadro de rangos, categorías y descripciones para interpretar resultados en la variable 1:  
Gestión del cambio organizacional (Teoría de Higings)

Rango	Categorías (ítems y dim.)	Baremo (variables)	Descripción
1	Nunca	Nada eficaz	Evidencia la NO presencia de indicadores de gestión del cambio organizacional, según la teoría de Higings.
2	A veces	Poco eficaz	Evidencia una presencia débil de indicadores de gestión del cambio organizacional, según la teoría de Higings.
3	Casi siempre	Eficaz	Evidencia una presencia moderada de indicadores de gestión del cambio organizacional, según la teoría de Higings.
4	Siempre	Muy eficaz	Evidencia una presencia significativa y continua de indicadores de gestión del cambio organizacional, según la teoría de Higings.

Variable 2: Desempeño laboral. En este caso, se describen mediante los siguientes indicadores de valoración que a la vez han coincidido con las categorías y baremo de la variable.

Cuadro de rangos, categorías y descripciones para interpretar resultados en la variable 2: desempeño laboral

<b>Rango</b>	<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>
1	Muy bajo	Evidencia indicadores muy bajos de desempeño laboral en los profesionales que laboran en la UGEL.
2	Bajo	Evidencia indicadores bajos de desempeño laboral en los profesionales que laboran en la UGEL.
3	Regular	Evidencia indicadores moderados, aceptables de desempeño laboral en los profesionales que laboran en la UGEL.
4	Elevado	Evidencia indicadores elevados, importantes de desempeño laboral en los profesionales que laboran en la UGEL.
5	Muy elevado	Evidencia indicadores muy altos, encomiables de desempeño laboral en los profesionales de la UGEL.

Con estas equivalencias, se ha procedido al procesamiento e interpretación de resultados. Dicho procesamiento, solamente ha considerado la síntesis de las dimensiones en el caso de la variable 1 (gestión del cambio organizacional según la teoría de Higings) y la variable 2 (desempeño laboral según la teoría de Viswesvaran), haciendo una síntesis de los 20 indicadores que conformaron dicha dimensión o variable de estudio. Los detalles de los resultados se presentan en los anexos correspondientes.

### 3.1 Resultados descriptivos en la variable: Gestión del cambio organizacional

#### 3.1.1 En la variable 1

Como bien se ha descrito a lo largo del presente informe, la variable 1 está relacionada con la Gestión del cambio organizacional (según la teoría del autor Higinis).

Los resultados estadísticos fueron los siguientes:

Tabla 1. Variable 1: Gestión del cambio organizacional (Teoría de Higinis)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Poco eficaz	16	45,7	45,7	45,7
Eficaz	17	48,6	48,6	94,3
Muy eficaz	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a 35 profesionales en la UGEL-Quispicanchis. 2018

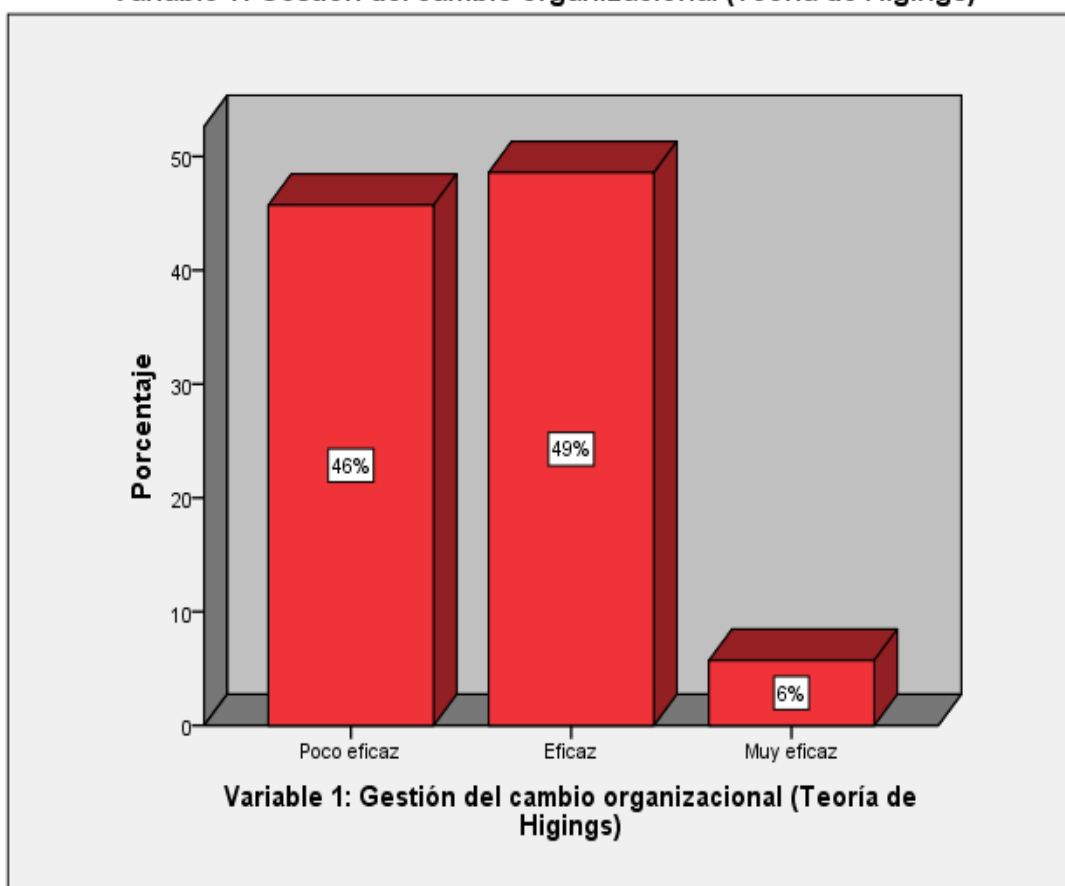
Como se logra verificar en la tabla correspondiente, el 45,7% de los encuestados tiene una apreciación de 'poco eficaz' para la gestión del cambio organizacional, para el 48,6% este cambio es eficaz y solamente un 5,7% dice que el cambio es muy eficaz.

Como se recuerda, la gestión del cambio organizacional tiene que ver con ese proceso de transición que puede ocurrir desde una situación actual hacia una situación futura, que se puede interpretar también como una situación deseada o una realidad por visualizarse con agregados de mejora. En la gestión de las instituciones modernas se desea que sigan este proceso.

La representación gráfica es la siguiente:

Gráfico x.

Variable 1: Gestión del cambio organizacional (Teoría de Higings)



Como se ratifica en la figura establecida, se puede observar una tendencia sobre la gestión del cambio organizacional entre lo poco eficaz hacia lo regularmente eficaz. Este resultado general no permite establecer una tendencia importante en la actualidad pero si se puede pronosticar una tendencia favorable. Pues, la modernidad irán exigiendo cambios que necesariamente deben tenerse en cuenta debido a que la gestión educativa en estas instituciones desconcentradas como son las UGELs, existe una necesidad de cambios que, a la vez también sucumben a la lentitud de decisiones que se requieren para acelerar estos cambios, y a los mismos trabajadores que no se atreven a enfrentar los desafíos que suponen estos cambios.

### 3.1.2 En las dimensiones de la variable 1

#### En la dimensión 1: Diagnosticar

Entendiendo que la dimensión 1 (diagnosticar) se define según Higings como el punto de partida que determina exactamente el cambio requerido en forma posterior, pero que en el momento presente ubica la situación actual en que se halla una entidad o una situación que requiere una gestión de cambio, además que tiene el objetivo de diagnosticar y tener claridad en la comprensión del problema o los problemas sentidos, se hallaron los datos siguientes

Tabla 2. Dimensión 1: Diagnosticar

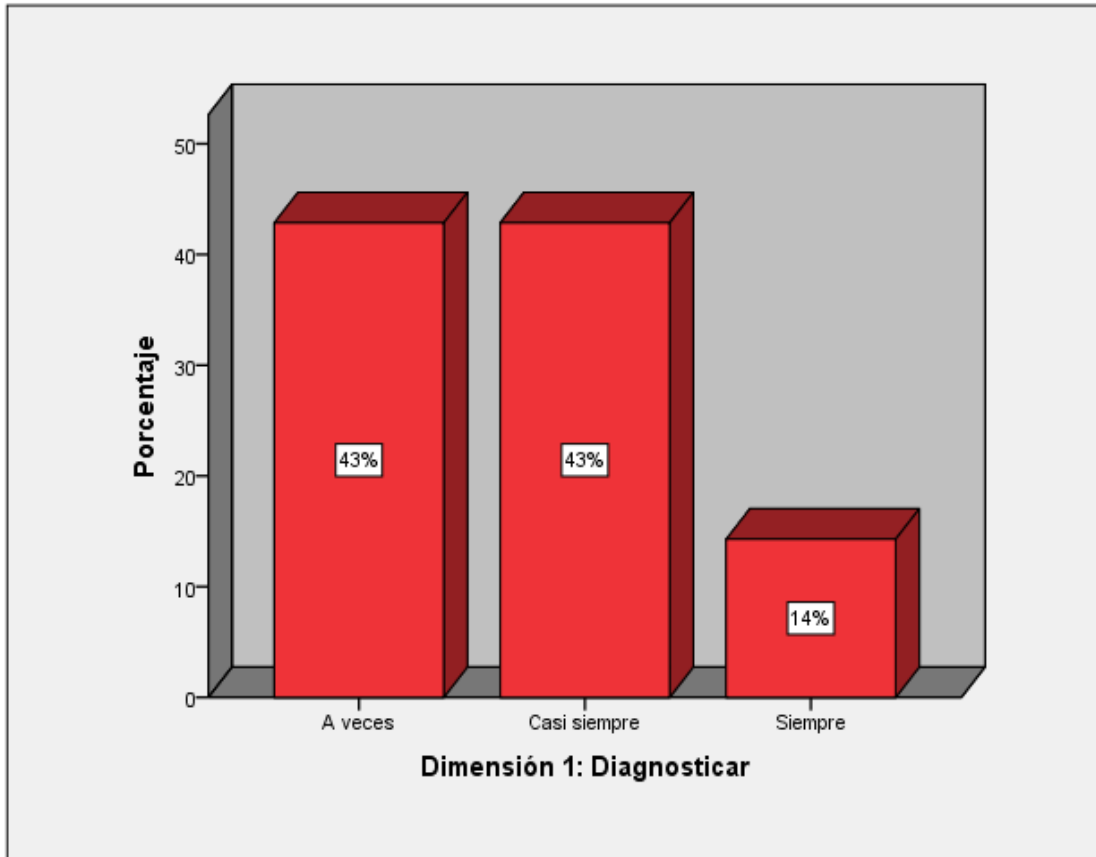
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	15	42,9	42,9	42,9
	Casi siempre	15	42,9	42,9	85,7
	Siempre	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a 35 profesionales en la UGEL-Quispicanchis. 2018

Siendo el global de la pregunta si se tienen indicadores que indaga sobre si se diagnostica para desarrollar o mejorar una posible gestión de cambio organizacional (en los términos teóricos del autor Higings), las tendencias ubican que se diagnostica 'a veces' para un 42,9% de los encuestados, se diagnostica 'casi siempre' para otro significativo 42,9% de los entrevistados, y dicen que se diagnostica 'siempre' un poco grupo de 14,3% de los mismos.

La representación gráfica de estos datos vendría así:

### Dimensión 1: Diagnosticar



La tendencia en este caso, se presenta algo similar a la que se ubicó para la variable en conjunto.

Dado que para desarrollar una significativa gestión para el cambio organizacional de una entidad, en este caso, la Unidad de Gestión Educativa Local de Quispicanchis; estos resultados presentan un panorama moderadamente significativo en el sentido de las proyecciones o tendencias. Los resultados indican que solamente se diagnostica algunas veces o casi siempre, haciendo caso a las dos referencias más importantes.

El dato que brinda optimismo es que no se deja de hacer diagnósticos para este tipo de operaciones, pero la referencia que aminora optimismo es que dicho ejercicio se cumple en intervalos de a veces a 'casi siempre' y nada más. Lo ideal sería demostrar que este trabajo se cumple 'siempre'.



## En la dimensión 2: Identificar la resistencia

Según Higinis, a la vez citado por Olguin (2005), es de suma importancia conocer por dónde existen posibilidades de que surja resistencia como parte del manejo de un cambio planificado, y se convierte en el propósito especial de esta etapa. También se argumenta en esta dimensión que, se tiene que ver con la posición de la organización, implicando esto sobre quien se verá afectado por el cambio y como lo va a considerar con la intención de diseñar y crear las condiciones de aceptación del problema y la solución de las mismas.

En tal sentido se hallaron los siguientes resultados:

Tabla 3. Dimensión 2: Identificar la resistencia

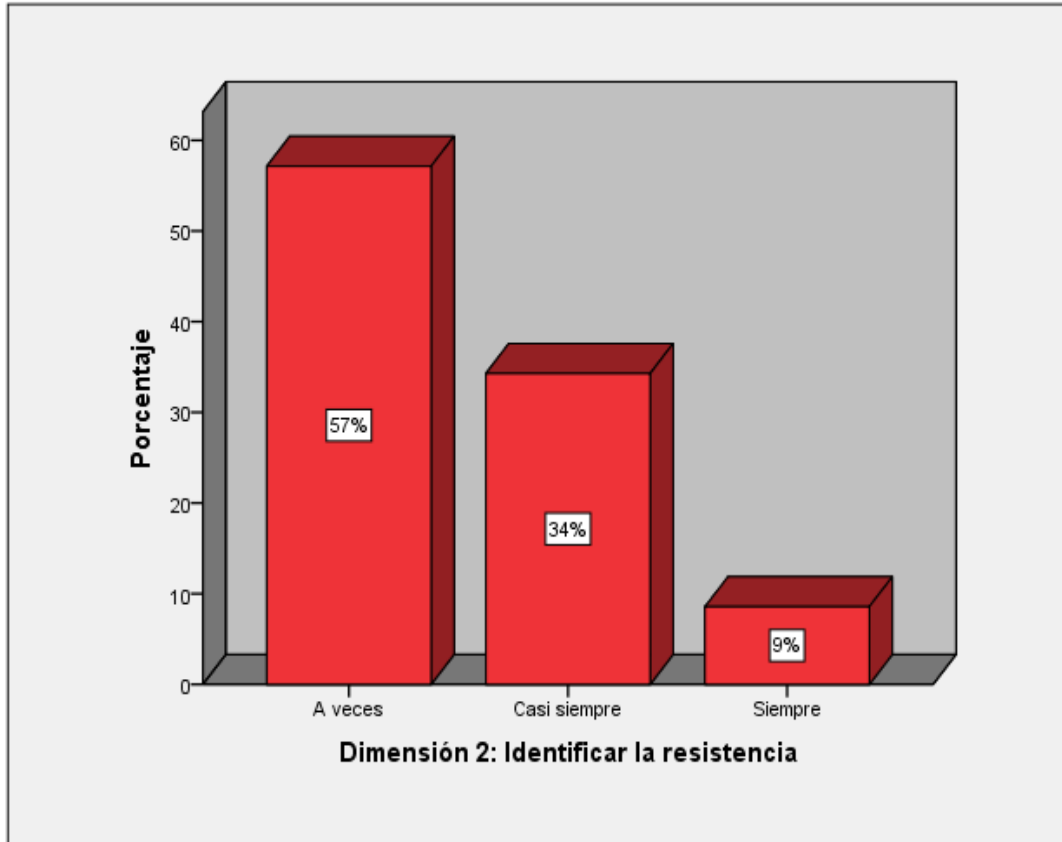
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	20	57,1	57,1	57,1
Casi siempre	12	34,3	34,3	91,4
Siempre	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Como se verifica en la tabla, al evaluar los ítems relacionados con la resistencia, se halla según la opinión de los encuestados que esto se realiza 'a veces' para un 57% y 'casi siempre' para el 34%.

Dice solamente un 9% que dicha labor se cumple 'siempre', haciendo un total de 35 entrevistados que hacen el 100%.

La representación gráfica es:

## Dimensión 2: Identificar la resistencia



Conforme se verifica en el gráfico, la tendencia en la evaluación desarrollada para este gráfico, se inclina hacia el indicador de valoración 'a veces', además que la tendencia del gráfico en conjunto tiene un sesgo pronunciado hacia la izquierda, lo cual involucra un sentido de falta o carencia en las acciones de identificar los gestos de resistencia.

Además, que, según la nueva tendencia en la gestión del desempeño laboral, identificar estos hechos de resistencia no quiere decir identificar a quienes se hallan en situación de contrariedad (al sistema o a la organización), sino más bien el gesto de identificar cuáles son las razones de sus actos para convertirlos en 'oportunidades de mejora profesional', lo cual implicaría darle un tono más activo y propositivo a cualquier situación de resistencia en la organización.

### Dimensión 3: Asignación de responsabilidades

Se ha definido teórica y operativamente, además de guiarnos en la propuesta de Higings, quien es citado a la vez por Olguin (2005), que la asignación de responsabilidades es la forma de fomentar la dedicación al cambio planificado, lo que significa mandar personas que realicen el cambio; es decir, brindar a los servidores roles de liderazgo para promover un manejo adecuado del proceso de cambio.

Asignar roles o situaciones de liderazgo no es cosa fácil en circunstancias como las que condicionan dependencias desconcentrada como una UGEL, y más aún cuando deben ocurrir en otras etapas. Siempre se dice que las decisiones dependerán de la naturaleza y la fuente del cambio; en este caso, el empleo de círculos de calidad y otras formas de grupos de proyectos que podrían dar testimonio de la validez de esta iniciativa. La asignación de responsabilidades debe ser en base a la localización y gravedad de la probable resistencia tanto como la estrategia empleada para su ejecución.

Los resultados de la evaluación desarrollada, presenta las siguientes cifras:

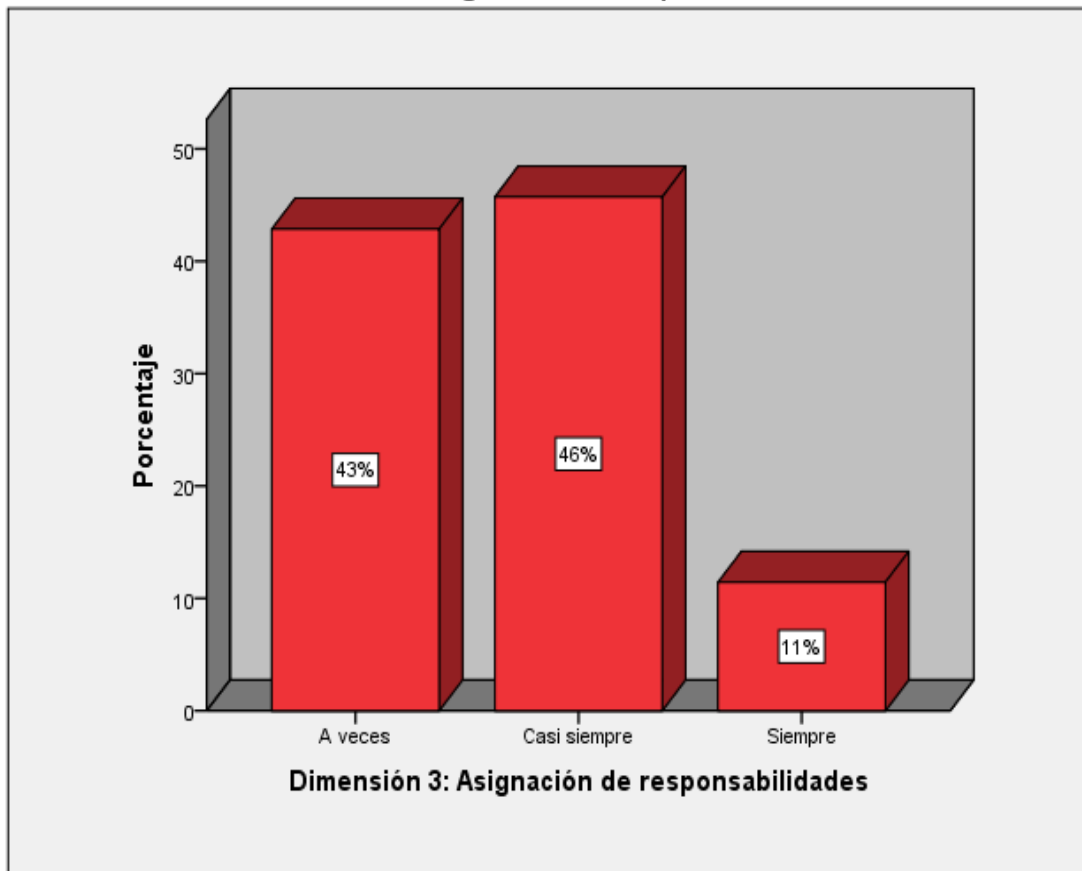
Tabla 4. Dimensión 3: Asignación de responsabilidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	15	42,9	42,9	42,9
Casi siempre	16	45,7	45,7	88,6
Siempre	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Se verifica para un 42% admite que la asignación de responsabilidades se dan situaciones de solamente 'a veces', para el 46% 'casi siempre' y un pírrico 11% dice que esto ocurre 'siempre'.

Gráficamente:

### Dimensión 3: Asignación de responsabilidades



En esta dimensión, como se puede observar en la tendencia que demuestra la figura presentada la asignación de responsabilidades no es una práctica frecuente ni contundente en la UGEL; pues, se entiende que el pico mayor de frecuencias está distribuido entre las posibilidades de 'a veces' y 'casi siempre'. Según los comentarios abiertos de los entrevistados, esta realidad se debe a que no existe una confianza firme ni seguridad en las responsabilidades que eventualmente se pueda asignar a cualquier persona, recayendo esta acción solamente en algunas 'personas indicadas' para la gestión. Sin embargo, la propia tendencia confirma que existe una insinuación importante de la tendencia hacia un casi siempre y siempre, lo cual se interpreta como una buena tendencia.

#### **Dimensión 4: Desarrollo y puesta en marcha de estrategias**

Para Higinis, citado por Olguin (2005), dice que el desarrollo y puesta en marcha de estrategias tiene que ver con la ejecución específica del cambio planificado, cuyo objetivo es asegurar una respuesta eficaz de la entidad, a la necesidad o al conjunto de problemas identificados. Por tanto, urge que la reacción tenga el apoyo unánime de los miembros de la entidad, y como bien dice el autor, no se debe descuidar que, “quienes conocen directamente la realización de las tareas están ubicados en los niveles inferiores de la organización, por lo que se exige que su participación sea más definida para lograr con éxito las estrategias y el encaminamiento de ella.

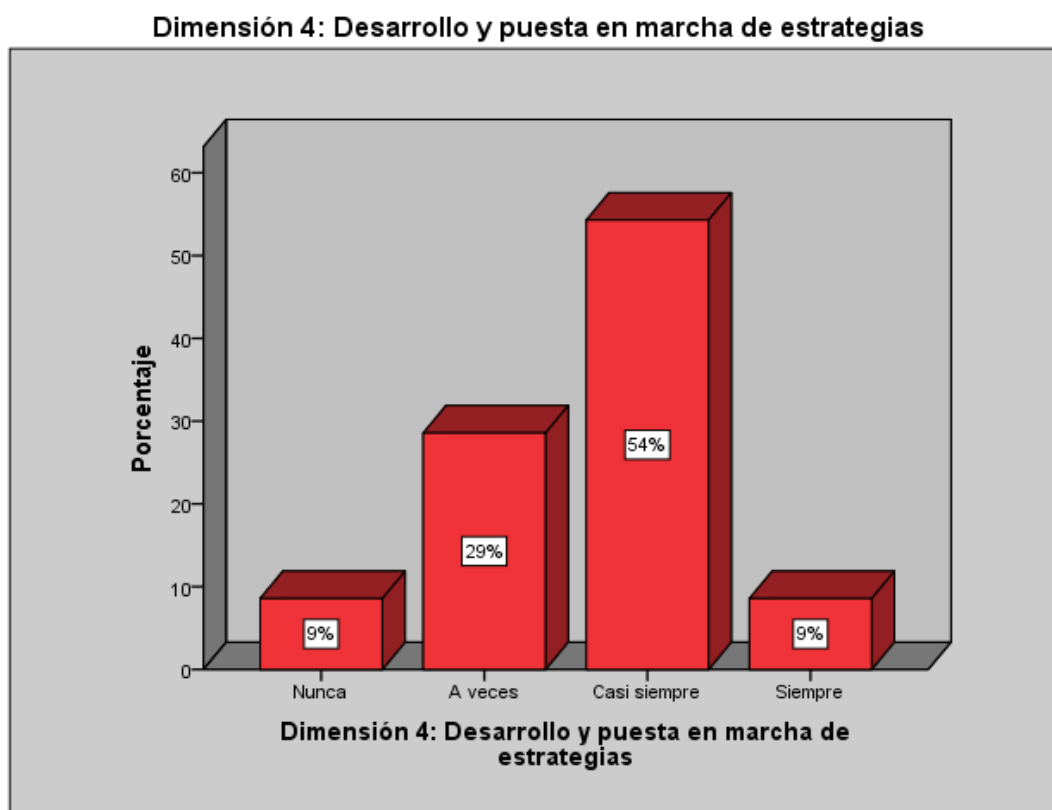
Ante la propuesta resumida de preguntas respecto a si se pone en desarrollo y marcha las estrategias pensadas para el cambio de gestión organizacional, el grupo evaluado responde las siguientes respuestas

Tabla 5. Dimensión 4: Desarrollo y puesta en marcha de estrategias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	3	8,6	8,6	8,6
A veces	10	28,6	28,6	37,1
Casi siempre	19	54,3	54,3	91,4
Siempre	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Para el 9% aún no se ha puesto en marcha ninguna estrategia de cambio, para el 29% estas estrategias se intentan ‘a veces’, para un mayoritario 54% sucede ‘casi siempre’ y un escaso 9% dice que esto ocurre ‘siempre’. Como se puede identificar, la cifra más importante se ubica en el nivel intermedio ‘casi siempre’.

Gráficamente:



Como bien se puede observar en estos resultados, se verifica una tendencia en cuanto a la dimensión de desarrollar y poner en marcha diferentes estrategias para lograr cambios, de 'casi siempre'. Esto hace entender ciertamente que existe la intención continua para más de la mitad de los encuestados para poner en marcha diferentes estrategias que busquen nuevos rumbos en la gestión de cambios en la organización.

No siempre las instituciones nuestras en el ámbito educativo exhiben una predisposición a los cambios, mucho más aún cuando se trata de autoevaluarse en situaciones de rendimiento y calidad; pero, según estas cifras, más de la mitad del personal ya muestran esa predisposición a los cambios de estrategias que redefinirían el funcionamiento de nuestras instituciones como es la UGEL.

## Dimensión 5: Supervisión

Como se ha podido constatar en el marco teórico del presente informe y también en la definición operacional del autor, supervisar, según Higinis, citado por Olguin (2005), requiere definitivamente planificar, organizar, dirigir, ejecutar y realimentar de manera frecuente los procesos que componen un sistema, en este caso la gestión que se realizan en la organización como es una UGEL.

Las tendencias últimas suponen que la supervisión exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario que quienes opten por esta función reúnan ciertas características como personas o como funcionarios para cumplir tan delicada misión.

Los resultados después de evaluar el conjunto de respuestas a los ítems planteados sobre esta dimensión, son los siguientes:

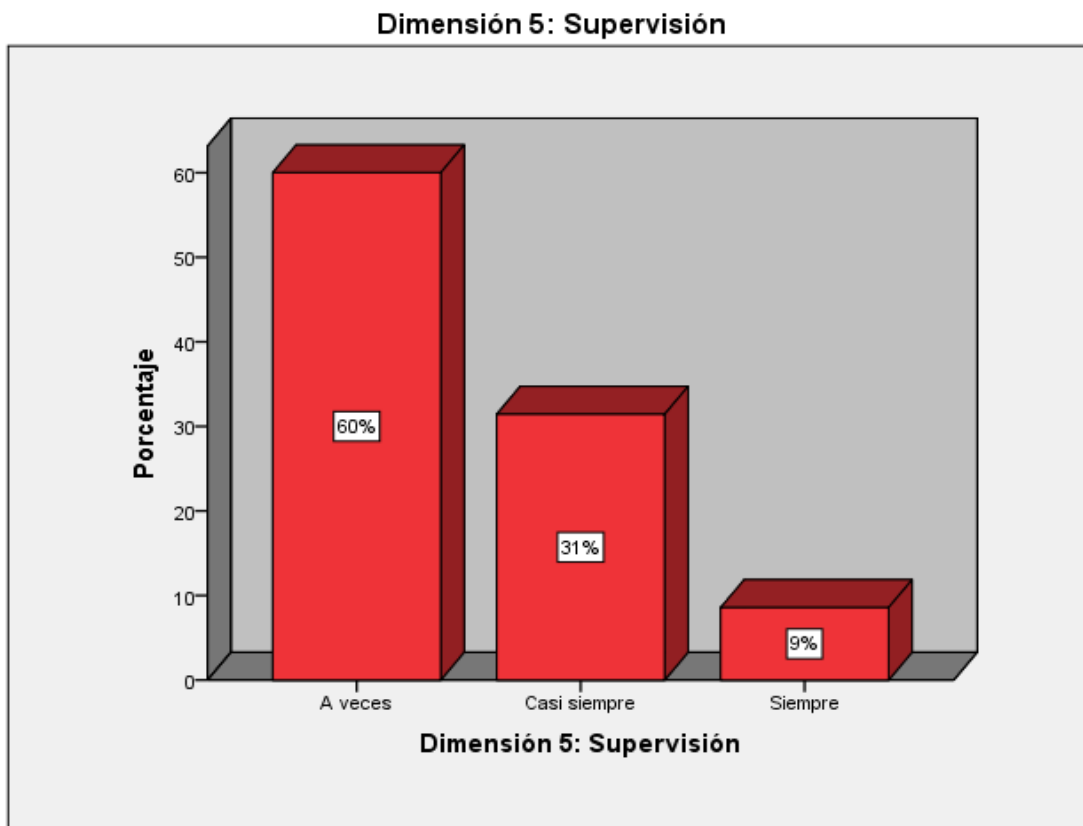
Tabla 6. Dimensión 5: Supervisión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	21	60,0	60,0	60,0
	Casi siempre	11	31,4	31,4	91,4
	Siempre	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Se puede observar que, para un 60% de los encuestados la supervisión es una tarea que se cumple con eficacia solamente en el orden de 'a veces'; para el 31% 'casi siempre' y para un 9% 'siempre'.

Conociendo además que los conceptos y estrategias de supervisión han evolucionado notablemente en los últimos años, es importante considerar esta información como punto de partida para encajar propuestas innovadoras en cuanto a la supervisión que se debe cumplir.

Gráficamente:



La tendencia que marca el gráfico es notoriamente sesgada hacia la izquierda, lo cual es un indicador de carencias o dificultades presentes todavía en la dimensión de supervisión. Ya se ha descrito antes en cifras estadísticas cuáles son esas tendencias, pero hará falta que la reflexión al respecto exhiba posibilidades de revertir dicha tendencia.

Como manifiestan los docentes encuestados en comentarios libres, el concepto de supervisión está sufriendo cambios importantes, y ya no se lo ve desde perspectivas impositivas, perseguidoras o sancionadoras (supervisión punitiva) sino más bien como fuentes de identificación de oportunidades de mejora, sea en el desempeño de aula o en el desempeño de funciones, en el caso de los servidores de una UGEL, como es el objetivo del presente estudio.



### 3.2 Resultados descriptivos en la variable: desempeño laboral

La variable 2 se refiere al desempeño laboral. Se ha teorizado en este caso que la teoría de Viswesvaran (1996) quien propuso sus iniciativas mediante estudios factoriales, identificando varios indicadores o dimensiones relevantes que sirven en la eventual evaluación del desempeño laboral en términos generales, las cuales hemos adecuado al servicio educativo que prestan los trabajadores de la UGEL en el campo de gestión educativa.

Estas dimensiones están asociadas a la productividad (cantidad de trabajo producido), el esfuerzo o cantidad de trabajo empleado para lograr un buen producto, que en este caso sería el servicio; el conocimiento, que involucra el dominio teórico-conceptual del trabajador en el ámbito de su profesión; la competencia interpersonal, referida a la capacidad para empezar y mantener relaciones interpersonales; la competencia administrativa, referida a cómo se coordina con otros para la ejecución de su trabajo; la calidad de sus servicios, que en nuestro caso es el grado en el que el servicio satisface la necesidad del cliente o un estándar de la organización; la comunicación, que es la competencia en la transmisión de contenidos; el liderazgo, muy importante por el hecho de conseguir que el personal labore; la aceptación de reglas, que quiere decir el desarrollo de comportamientos que manifiestan el compromiso con la organización y la transmisión de sus valores; y finalmente el desempeño laboral propiamente dicho.

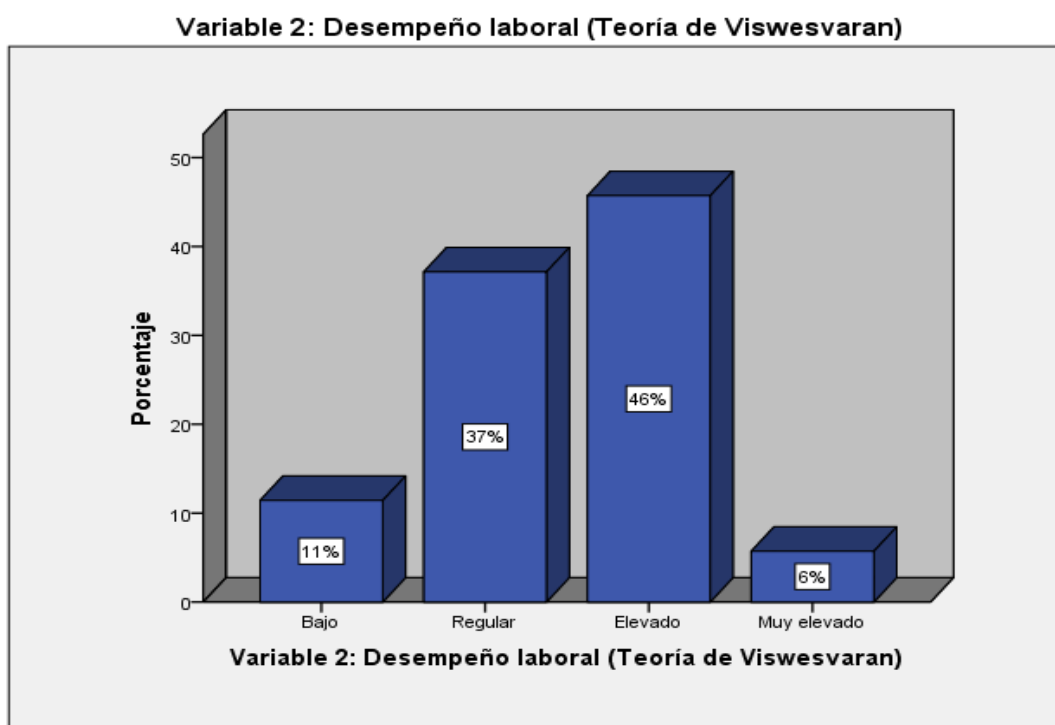
Las cifras:

Tabla 7. Variable 2: Desempeño laboral (Teoría de Viswesvaran)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bajo	4	11,4	11,4	11,4
Regular	13	37,1	37,1	48,6
Elevado	16	45,7	45,7	94,3
Muy elevado	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

En este caso, la escala de valoración para determinar el desempeño laboral, ha implicado las cifras siguientes: para 11% se auto-valoran su desempeño laboral en un nivel de 'bajo', el 37% valora su desempeño laboral como 'regular', el 46% evalúa su desempeño en 'elevado' y un escaso 6% valora su desempeño en el nivel de 'muy elevado'.

Gráficamente:



Conforme evidencian las tendencias del gráfico, la distribución de porcentajes en los indicadores evaluados es favorable y con un sesgo positivo hacia la derecha, lo cual implica una evolución importante en la calidad de desempeño que demuestran los trabajadores de la UGEL. Sin embargo, subsisten indicadores que hacen ver todavía una necesidad de seguir mejorando esta tendencia. Lo ideal sería que las cifras oscilaran entre lo elevado y muy elevado en el servicio profesional que demuestran.

### 3.3 Prueba de hipótesis

#### 3.3.1 Prueba de hipótesis general:

*Planteamiento de hipótesis:*

- Ha: Existe correlación entre la variable “gestión del cambio organizacional” y la variable “desempeño laboral”.
- Ha: No existe correlación entre la variable “gestión del cambio organizacional” y la variable “desempeño laboral”.

*Nivel de significación:*

Si la significancia bilateral (p-valor) es menor a ( $< 0,05$ ) se rechaza la  $H_0$ , aceptándose la  $H_a$ ; caso contrario, se acepta la  $H_0$  y se rechaza la  $H_a$ .

*Valor p calculado:*

Tabla 8. Correlación de variables principales

			Variable 1: Gestión del cambio organizacional (Teoría de Higings)	Variable 2: Desempeño laboral (Teoría de Viswesvaran)
tau_b de Kendall	Variable 1: Gestión del cambio organizacional (Teoría de Higings)	Coficiente de correlación	1,000	,387
		Sig. (bilateral)	.	,036
		N	35	35
	Variable 2: Desempeño laboral (Teoría de Viswesvaran)	Coficiente de correlación	,387	1,000
		Sig. (bilateral)	,036	.
		N	35	35

**Conclusión:**

Verificando que p-valor es  $0,036 < 0,050$ ; se acepta la  $H_a$  (hipótesis alterna) y se concluye que existe una relación moderadamente significativa entre la “gestión del cambio organizacional” y el “desempeño laboral” de los profesionales que laboran en la UGEL Quispicanchis, lo cual se evidencia con un índice Tau b de Kendall ( $t_b = 0,387$ ), correlación equivalente a un 38,7% entre las variables generales de estudio.

### 3.3.2 Prueba de hipótesis específicas con la variable 1:

Para la dimensión 1: diagnosticar.

*Planteamiento de hipótesis:*

- Ha: Existe correlación significativa entre la variable “diagnosticar” y la variable “gestión del cambio organizacional”.
- Ha: No existe correlación significativa entre la variable “diagnosticar” y la variable “gestión del cambio organizacional”.

*Nivel de significación:*

Si la significancia bilateral (p-valor) es menor a ( $< 0,05$ ) se rechaza la  $H_0$ , aceptándose la  $H_a$ ; caso contrario, se acepta la  $H_0$  y se rechaza la  $H_a$ .

*Valor p calculado:*

Tabla 9. Correlación variable 1 y dimensión 1

			Variable 1: Gestión del cambio organizacional (Teoría de Higings)	Dimensión 1: Diagnosticar
tau_b de Kendall	Variable 1: Gestión del cambio organizacional (Teoría de Higings)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 35	,758** ,000 35
	Dimensión 1: Diagnosticar	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,758** ,000 35	1,000 . 35

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Conclusión:**

Viendo que p-valor es  $0,000 < 0,050$ ; se acepta la  $H_a$  (hipótesis alterna) y se concluye que existe relación significativa entre la variable “diagnosticar” y la variable “gestión del cambio organizacional” de los profesionales que laboran en la UGEL Quispicanchis, confirmada con un índice Tau b de Kendall ( $t_b = 0,758$ ), como correlación equivalente a solamente un 75,8%.

Para la dimensión 2: identificar la resistencia.

*Planteamiento de hipótesis:*

- Ha: Existe correlación significativa entre la variable “identificar la resistencia” y la variable “gestión del cambio organizacional”.
- Ha: No existe correlación significativa entre la variable “identificar la resistencia” y la variable “gestión del cambio organizacional”.

*Nivel de significación:*

Si la significancia bilateral (p-valor) es menor a ( $< 0,05$ ) se rechaza la  $H_0$ , aceptándose la  $H_a$ ; caso contrario, se acepta la  $H_0$  y se rechaza la  $H_a$ .

*Valor p calculado:*

Tabla 10. Correlación de variable 1 y dimensión 2

			Variable 1: Gestión del cambio organizacional (Teoría de Higgings)	Dimensión 2: Identificar la resistencia
tau_b de Kendall	Variable 1: Gestión del cambio organizacional (Teoría de Higgings)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 35	,712** ,000 35
	Dimensión 2: Identificar la resistencia	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,712** ,000 35	1,000 . 35

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Conclusión:**

Observando que p-valor es  $0,000 < 0,050$ ; se acepta la  $H_a$  (hipótesis alterna) y se concluye que existe relación significativa entre la variable “identificar la resistencia” y la variable “gestión del cambio organizacional” de los profesionales que laboran en la UGEL Quispicanchis, confirmada con un índice Tau b de Kendall ( $t_b = 0,712$ ), como correlación equivalente a solamente un 71,2%.

Para la dimensión 3: asignación de responsabilidades.

*Planteamiento de hipótesis:*

- Ha: Existe correlación significativa entre la variable “asignación de responsabilidades” y la variable “gestión del cambio organizacional”.
- Ha: No existe correlación significativa entre la variable “asignación de responsabilidades” y la variable “gestión del cambio organizacional”.

*Nivel de significación:*

Si la significancia bilateral (p-valor) es menor a ( $< 0,05$ ) se rechaza la  $H_0$ , aceptándose la  $H_a$ ; caso contrario, se acepta la  $H_0$  y se rechaza la  $H_a$ .

*Valor p calculado:*

Tabla 11. Correlación de variable 1 y dimensión 3

			Variable 1: Gestión del cambio organizacional (Teoría de Hígings)	Dimensión 3: Asignación de responsabilidades
tau_b de Kendall	Variable 1: Gestión del cambio organizacional (Teoría de Hígings)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 35	,556** ,001 35
	Dimensión 3: Asignación de responsabilidades	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,556** ,001 35	1,000 . 35

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Conclusión:**

Verificando que p-valor es  $0,001 < 0,050$ ; se acepta la  $H_a$  (hipótesis alterna) y se concluye que existe relación moderadamente significativa entre la variable “asignación de responsabilidades” y la “gestión del cambio organizacional” de los profesionales que laboran en la UGEL Quispicanchis, sustentada en el índice Tau b de Kendall ( $t_b = 0,556$ ), como correlación equivalente a solamente un 55,6%.

Para la dimensión 4: desarrollo y puesta en marcha de estrategias.

*Planteamiento de hipótesis:*

- Ha: Existe correlación significativa entre la variable “desarrollo y puesta en marcha de estrategias” y la variable “gestión del cambio organizacional”.
- Ha: No existe correlación significativa entre la variable “desarrollo y puesta en marcha de estrategias” y la variable “gestión del cambio organizacional”.

*Nivel de significación:*

Si la significancia bilateral (p-valor) es menor a ( $< 0,05$ ) se rechaza la  $H_0$ , aceptándose la  $H_a$ ; caso contrario, se acepta la  $H_0$  y se rechaza la  $H_a$ .

*Valor p calculado:*

Tabla 12. Correlación variable 1 y dimensión 4

		Variable 1: Gestión del cambio organizacional (Teoría de Higngs)	Dimensión 4: Desarrollo y puesta en marcha de estrategias
tau_b de Kendall	Variable 1: Gestión del cambio organizacional (Teoría de Higngs)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 35
	Dimensión 4: Desarrollo y puesta en marcha de estrategias	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,729** ,000 35

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Conclusión:**

Viendo que p-valor es  $0,000 < 0,050$ ; se acepta la  $H_a$  (hipótesis alterna) y se concluye que existe alta correlación entre la variable “desarrollo y puesta en marcha de estrategias” y la variable “gestión del cambio organizacional” de los profesionales que laboran en la UGEL Quispicanchis, fundamentada en el índice Tau b de Kendall ( $t_b = 0,729$ ), como correlación equivalente a un 72,9%.

Para la dimensión 5: Supervisión.

*Planteamiento de hipótesis:*

- Ha: Existe correlación significativa entre la variable “supervisión” y la variable “gestión del cambio organizacional”.
- Ha: No existe correlación significativa entre la variable “supervisión” y la variable “gestión del cambio organizacional”.

*Nivel de significación:*

Si la significancia bilateral (p-valor) es menor a ( $< 0,05$ ) se rechaza la Ho, aceptándose la Ha; caso contrario, se acepta la Ho y se rechaza la Ha.

*Valor p calculado:*

Tabla 13. Correlación variable 1 y dimensión 5

		Variable 1: Gestión del cambio organizacional (Teoría de Higgs)	Dimensión 5: Supervisión
tau_b de Kendall	Variable 1: Gestión del cambio organizacional (Teoría de Higgs)	Coficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 35
	Dimensión 5: Supervisión	Coficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,578** ,000 35

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Conclusión:**

Observando que p-valor es  $0,112 > 0,050$ ; se acepta la Ha (hipótesis alterna) y se concluye que existe correlación significativa moderada entre la variable “supervisión” y la variable “gestión del cambio organizacional” en los profesionales de la UGEL Quispicanchis, fundamentada en el índice Tau b de Kendall ( $t_b = 0,578$ ), como correlación equivalente a un 57,8%, una de las más bajas.



### 3.3.3 Prueba de hipótesis específicas con la variable 2:

Para la dimensión 1: diagnosticar.

*Planteamiento de hipótesis:*

- Ha: Existe correlación significativa entre la variable “diagnosticar” y la variable “desempeño laboral”.
- Ha: No existe correlación significativa entre la variable “diagnosticar” y la variable “desempeño laboral”.

*Nivel de significación:*

Si la significancia bilateral (p-valor) es menor a ( $< 0,05$ ) se rechaza la  $H_0$ , aceptándose la  $H_a$ ; caso contrario, se acepta la  $H_0$  y se rechaza la  $H_a$ .

*Valor p calculado:*

Tabla 14. Correlación variable 2 y dimensión 1

			Variable 2: Desempeño laboral (Teoría de Viswesvaran)	Dimensión 1: Diagnosticar
tau_b de Kendall	Variable 2: Desempeño laboral (Teoría de Viswesvaran)	Coeficiente de correlación	1,000	,144
		Sig. (bilateral)	.	,353
		N	35	35
	Dimensión 1: Diagnosticar	Coeficiente de correlación	,144	1,000
		Sig. (bilateral)	,353	.
		N	35	35

**Conclusión:**

Viendo que p-valor es  $0,353 > 0,050$ ; se rechaza la  $H_a$  (hipótesis alterna) y se concluye que existe escasa relación significativa entre la variable “diagnosticar” y la variable “desempeño laboral” de los profesionales que laboran en la UGEL Quispicanchis, confirmada con un índice Tau b de Kendall ( $t_b = 0,144$ ), como correlación equivalente a solamente un 14,4%.

Para la dimensión 2: identificar la resistencia.

*Planteamiento de hipótesis:*

- Ha: Existe correlación significativa entre la variable “identificar la resistencia” y la variable “desempeño laboral”.
- Ha: No existe correlación significativa entre la variable “identificar la resistencia” y la variable “desempeño laboral”.

*Nivel de significación:*

Si la significancia bilateral (p-valor) es menor a ( $< 0,05$ ) se rechaza la  $H_0$ , aceptándose la  $H_a$ ; caso contrario, se acepta la  $H_0$  y se rechaza la  $H_a$ .

*Valor p calculado:*

Tabla 15. Correlación variable 2 y dimensión 2

			Variable 2: Desempeño laboral (Teoría de Viswesvaran)	Dimensión 2: Identificar la resistencia
tau_b de Kendall	Variable 2: Desempeño laboral (Teoría de Viswesvaran)	Coeficiente de correlación	1,000	,166
		Sig. (bilateral)	.	,291
		N	35	35
	Dimensión 2: Identificar la resistencia	Coeficiente de correlación	,166	1,000
		Sig. (bilateral)	,291	.
		N	35	35

**Conclusión:**

Observando que p-valor es  $0,291 > 0,050$ ; se rechaza la  $H_a$  (hipótesis alterna) y se concluye que existe baja relación significativa entre la variable “identificar la resistencia” y la variable “desempeño laboral” de los profesionales que laboran en la UGEL Quispicanchis, confirmada con un índice Tau b de Kendall ( $t_b = 0,166$ ), como correlación equivalente a solamente un 16,6%.

Para la dimensión 3: asignación de responsabilidades.

*Planteamiento de hipótesis:*

- Ha: Existe correlación significativa entre la variable “asignación de responsabilidades” y la variable “desempeño laboral”.
- Ha: No existe correlación significativa entre la variable “asignación de responsabilidades” y la variable “desempeño laboral”.

*Nivel de significación:*

Si la significancia bilateral (p-valor) es menor a ( $< 0,05$ ) se rechaza la  $H_0$ , aceptándose la  $H_a$ ; caso contrario, se acepta la  $H_0$  y se rechaza la  $H_a$ .

*Valor p calculado:*

Tabla 16. Correlación variable 2 y dimensión 3

			Variable 2: Desempeño laboral (Teoría de Viswesvaran)	Dimensión 3: Asignación de responsabilidades
tau_b de Kendall	Variable 2: Desempeño laboral (Teoría de Viswesvaran)	Coefficiente de correlación	1,000	,239
		Sig. (bilateral)	.	,125
		N	35	35
	Dimensión 3: Asignación de responsabilidades	Coefficiente de correlación	,239	1,000
		Sig. (bilateral)	,125	.
		N	35	35

**Conclusión:**

Verificando que p-valor es  $0,125 > 0,050$ ; se rechaza la  $H_a$  (hipótesis alterna) y se concluye que existe poca relación significativa entre la variable “asignación de responsabilidades” y la variable “desempeño laboral” de los profesionales que laboran en la UGEL Quispicanchis, sustentada en el índice Tau b de Kendall ( $t_b = 0,239$ ), como correlación equivalente a solamente un 23,9%.

Para la dimensión 4: desarrollo y puesta en marcha de estrategias.

*Planteamiento de hipótesis:*

- Ha: Existe correlación significativa entre la variable “desarrollo y puesta en marcha de estrategias” y la variable “desempeño laboral”.
- Ha: No existe correlación significativa entre la variable “desarrollo y puesta en marcha de estrategias” y la variable “desempeño laboral”.

*Nivel de significación:*

Si la significancia bilateral (p-valor) es menor a ( $< 0,05$ ) se rechaza la  $H_0$ , aceptándose la  $H_a$ ; caso contrario, se acepta la  $H_0$  y se rechaza la  $H_a$ .

*Valor p calculado:*

Tabla 17. Correlación variable 1 y dimensión 4

			Variable 2: Desempeño laboral (Teoría de Viswesvaran)	Dimensión 4: Desarrollo y puesta en marcha de estrategias
tau_b de Kendall	Variable 2: Desempeño laboral (Teoría de Viswesvaran)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 35	,249 ,119 35
	Dimensión 4: Desarrollo y puesta en marcha de estrategias	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,249 ,119 35	1,000 . 35

**Conclusión:**

Viendo que p-valor es  $0,119 > 0,050$ ; se rechaza la  $H_a$  (hipótesis alterna) y se concluye que existe igualmente poca relación entre la variable “desarrollo y puesta en marcha de estrategias” y la variable “desempeño laboral” de los profesionales que laboran en la UGEL Quispicanchis, fundamentada en el índice Tau b de Kendall ( $t_b = 0,249$ ), como correlación equivalente a un 24,9%.

Para la dimensión 5: Supervisión.

*Planteamiento de hipótesis:*

- Ha: Existe correlación significativa entre la variable “supervisión” y la variable “desempeño laboral”.
- Ha: No existe correlación significativa entre la variable “supervisión” y la variable “desempeño laboral”.

*Nivel de significación:*

Si la significancia bilateral (p-valor) es menor a ( $< 0,05$ ) se rechaza la  $H_0$ , aceptándose la  $H_a$ ; caso contrario, se acepta la  $H_0$  y se rechaza la  $H_a$ .

*Valor p calculado:*

Tabla 18. Correlación variable 2 y dimensión 5

			Variable 2: Desempeño laboral (Teoría de Viswesvaran)	Dimensión 5: Supervisión
tau_b de Kendall	Variable 2: Desempeño laboral (Teoría de Viswesvaran)	Coeficiente de correlación	1,000	,112
		Sig. (bilateral)	.	,476
		N	35	35
	Dimensión 5: Supervisión	Coeficiente de correlación	,112	1,000
Sig. (bilateral)		,476	.	
N		35	35	

**Conclusión:**

Observando que p-valor es  $0,112 > 0,050$ ; se rechaza la  $H_a$  (hipótesis alterna) y se concluye que existe escasa relación entre la variable “supervisión” y la variable “desempeño laboral” en los profesionales que laboran en la UGEL Quispicanchis, fundamentada en el índice Tau b de Kendall ( $t_b = 0,112$ ), como correlación equivalente a un 11,2%, una de las más bajas.

## IV. DISCUSIÓN

Respecto al estado de la cuestión (antecedentes y marco teórico), se plantea la discusión en los términos siguientes.

En relación a la variable sobre cambio organizacional, Stoner (1992), halló en sus investigaciones que el cambio planificado es “un diseño premeditado y el establecimiento de una innovación estructural, un nuevo plan de acción o nuevas metas, o un cambio en la filosofía de operación, clima o estilo”. En tal sentido, se verifica por intuición o por evidencia de campo que todas las entidades hacen una adaptación de tipo estructural muy escasos escasas en su desenvolvimiento, en pos de reaccionar a las transformaciones de campo de influencia y de actividad cotidiana.

Esto se puede demostrar en el presente estudio ante la ausencia de relación significativa entre el desempeño laboral y las actitudes de gestión hacia el cambio organizacional, conforme propone Higings. Lo que se demuestra es mas bien que, ciertamente existe una estructura de comportamiento de esta variable en las organizaciones, pero que no se dan espontáneamente sino de forma consciente. Lo que hallamos es cierta toma de conciencia sobre la necesidad de cambio organizacional, pero también sobre cierta resistencia a que dichos cambios ocurran de forma inmediata o cuando menos en forma no traumática.

Sin embargo, es notoria en la presente investigación que las tendencias van hacia una expresión de temor, por consiguiente, de cierta resistencia a los cambios en cualquier iniciativa de reorganización.

También se visualiza que, lo que hace diferente cada cambio planificado tiene que ver con el alcance y con la magnitud del mismo. Un cambio planificado tiene la intención de anticipar una organización en su integridad, o como mínimo a la mayoría de la entidad o de partes de ella, para luego lograr adopción a las transformaciones importantes en cuanto a metas y en cuanto a sentido de la organización. La preparación sin embargo puede llevar tiempo o exigir una inversión de mayor atención o detalles de estructura.

Se demostró en dicha investigación que las entidades toman emprendimiento de programas de cambio en base a tres razones básicas:

Primero, los cambios que suceden en el contexto acechan el modo de sobrevivir de una organización. Eso significa que, tal como ocurre en cualquier otra organización o sistema, las entidades necesitan y procuran tener interacciones con cada entorno externo que influye a la suya. Si una entidad ha perdido ubicación y contacto con sus entornos inmediato, puede hallarse ofreciendo productos o servicios, pero escasa gente que desee comprarlos o tomarlos, mientras otros entornos de su competencia podrían ser más veloces e ir ganando el segmento descuidado en el mercado cotidiano. Casi siempre, el mejor camino para cambiar las cosas de inmediato es tan simple como una buena reestructuración del sistema.

En nuestro caso, la investigación está dirigida a los cambios que suceden en organizaciones como una UGEL donde lo que se ofrece no son productos, sino servicios.

Segundo, se dice siempre que cada cambio de entorno ofrece otras oportunidades para mejorar o progresar. Los cambios en cada entorno pueden representar un nuevo problema o una nueva oportunidad de solución,

dependiendo cómo es el punto de vista de cada persona o integrante de la entidad. En concreto, se dice que al hallar oportunidades se puede convertir en características de una buena calidad del emprendedor de éxito, en este caso, empresarios o directores de entidades, y está asociado directamente con el logro de éxitos continuos en las organizaciones establecidas.

En una entidad como una UGEL, según los resultados hallados en la investigación materia de este sustento, las oportunidades no son vistas como elementos de acción inmediata, sino como elementos de planificación a determinado tiempo. Justamente, porque lo que se ofrece no son productos sino procesos o servicios que están dirigidos a otro tipo de 'clientes' y bajo condiciones diferentes a las que ofrece, por ejemplo una empresa que ofrece productos y están presionados por indicadores como vencimiento, flujo y reflujo de ganancias-pérdidas, entre otros elementos más.

Tercero, se sustenta en las empresas que ofrecen productos o servicios diferentes a las de educación que, el esquema de una entidad está atrasando su forma de adaptarse al cambio del contexto, del entorno. Se dice que esta dinámica es una fuerza que impulsa una serie de cambios planificados en estos días, en estos tiempos, conforme las entidades pelean para dar respuesta a su entorno externo que se torna con bastante complejidad y de bastante cambio.

Eso mismo debería suceder en el campo educativo, lo cual todavía no es una norma ni es un hábito que se note en la vida cotidiana.

En el caso de una Unidad de Gestión Educativa, la estructura u organización dependen de patrones laborales y condiciones de empleabilidad diferentes a las de una empresa, por ejemplo. En la presente investigación, los cambios o la adaptación a los mismos están condicionados por lo que diga el Ministerio de Educación o las Direcciones Regionales de Educación. En todo caso, se hace caso indefectible a la jerarquía de instituciones y normas, y por consiguiente, a la estructura pre-establecida.



En pocas palabras, si bien en una empresa cualquiera que ofrece productos o servicios de rentabilidad inmediata o retributiva, puede generar cambios a partir de lo que dicen los clientes o el campo mismo de sus acciones (de abajo hacia arriba), en una Unidad de Gestión Educativa, aunque pueda actuar bajo los criterios de una empresa económica, dicha rentabilidad no es inmediata ni retributiva en el corto ni mediano plazo; por consiguiente, los cambios o mejoras que se puedan optar, no van de abajo hacia arriba, sino exactamente al revés, de arriba hacia abajo. La jerarquía impone normas, procedimientos y otras condiciones que se deben cumplir indefectiblemente.

En una entidad como la UGEL, estas tres condiciones no funcionan como si en una empresa. Lo que se hallan son resultados valorativos que ofrecen una escala de actuaciones y prioridades que, por supuesto, no implican cambios o toma decisiones que no estén enmarcados dentro de una Ley o una norma educativa. Esa norma no se hace ni surge de las bases, de abajo (estudiantes docentes, administrativos), sino que viene impuesta desde arriba, desde la jerarquía aunque se diga que están pensados y diseñados para los que están en la base piramidal; es decir, los estudiantes.

Respecto al trabajo de Lewin (2001), quien hizo un patrón de secuencias consistente en tres pasos para el proceso de cambios. El modelo, perfeccionado después por Edgar H. Schein y otros autores, de igual forma se pueden aplicar a grupos u organizaciones en muchos casos, especialmente si se trata de entidades educativas. Entre otras cosas, tratando mas bien de “descongelar” el patrón vigente de comportamiento, “cambiar” o crear un nuevo patrón, un nuevo régimen, una nueva manera de actuar y después “recongelar” o reforzar las nuevas conductas como manifestaciones normales. Algo similar a lo planteado por Jacques Derridá cuando formulado su proceso de deconstrucción-reconstrucción. En un sistema educativo esto tendría más sentido que en una empresa.

Descongelar es hacer tan ostensible la necesidad del cambio, que el individuo, grupo o empresa la vean fácilmente y la acepten, cuando se trata de una empresa. Pero en un sistema como es la educación y una entidad como es una UGEL, este descongelamiento no es cosa sencilla de convencer, porque están ajustados a la norma.

En una UGEL como la que ha sido motivo de observación en la presente investigación, estos cambios no están liderados por un agente, como si suele suceder en una empresa de éxito. En una UGEL ni siquiera el director o los funcionarios más importantes pueden desarrollar este proceso. Pues, los procesos están definidos por la norma, y la norma se cumple sin dudas ni murmuraciones como suele decirse en términos cotidianos.

Recongelar, según el estudio de Lewin, significa reubicar en el lugar anterior un nuevo patrón de conducta recurriendo a forma o mecanismos de soporte y también de refuerzos de tal forma se convierta en una nueva norma vigente.

En el caso de una UGEL, se halló que no existe este proceso de recongelamiento. En todo caso, hay una intuición de necesitar cambios y arreglos importantes, pero el sistema es el que manda, es el que domina y condiciona.

## V. CONCLUSIONES

Primera:

Se concluye que existe una relación moderadamente significativa entre la variable “gestión del cambio organizacional” según la Teoría de Higings y variable “desempeño laboral” según la teoría de Viswesvaran, que se verifica con p-valor de 0,036 ( $< 0,050$ ), evidenciada con el índice Tau b de Kendall ( $t_b = 0,387$ ), correlación equivalente a un 38,7% entre las variables generales, en el personal profesional que labora en la UGEL-Quispicanchis.

Segunda:

Se concluye que existe una tendencia relativamente favorable hacia la gestión del cambio organizacional (Teoría de Higings) en el personal profesional que se desempeña en la UGEL Quispicanchis, demostrado con un 48,6% de opiniones que consideran dicho cambio como ‘eficaz’ y un 5,7% que opina dicho cambio es ‘muy eficaz’; haciendo un global de 54% en esta tendencia.

Tercera:

Se concluye una autovaloración relativamente significativa y positiva sobre su desempeño laboral en el personal profesional que se desenvuelve en la UGEL-Quispicanchis, situación demostrada con un 37% de percepciones que valoran el desempeño laboral como ‘regular’, el 46% que evalúa su desempeño como ‘elevado’ y un 6% que valora dicho desempeño en el nivel de ‘muy elevado’, llegando a un global de 90% entre regular y elevado.

Cuarta:

Se demuestra una correlación significativa, conforme al índice estadístico Tau b de Kendall, entre la variable 'gestión del cambio organizacional' (teoría de Higinis) y las dimensiones de diagnosticar (75,8%), identificar la resistencia (71,2%), asignación de responsabilidades (55,6%), desarrollo y puesta en marcha de estrategias (72,9%) y supervisión (57,8%), lo cual demuestra alto nivel de predisposición al cambio organizacional en el personal profesional de la UGEL-Quispicanchis.

Quinta:

Se demuestra una baja correlación estadística, según el índice Tau b de Kendall, entre la variable 'desempeño laboral' (teoría de Viswesvaran) con las dimensiones diagnosticar (14,6%), identificar la resistencia (16,6%), asignación de responsabilidades (23,9%), desarrollo y puesta en marcha de estrategias (24,9%) y supervisión (11,2%), lo cual evidencia una actitud pasiva en el desempeño laboral del personal profesional que labora en la UGEL-Quispicanchis.

## VI. SUGERENCIAS

Primera:

Se recomienda desarrollar más estudios correlacionales entre la variable “gestión del cambio organizacional” según la Teoría de Higings y variable “desempeño laboral” según la teoría de Viswesvaran en Unidades de Gestión Educativa Local de la Ugel de Quispicanchi, con cuyos resultados puedan establecer comparaciones con los resultados del presente estudio.

Segunda:

Se recomienda desarrollar investigaciones de diagnóstico (univaridas) sobre la gestión del cambio organizacional (Teoría de Higings) en el personal profesional que se desempeña en la Unidad de Gestión Educativa Local de la Ugel Quispicanchi.

Tercera:

Se recomienda realizar estudios positivos sobre su desempeño laboral en el personal profesional que se desenvuelve en la Unidad de Gestión Educativa Local de la Ugel Quispicanchi.

Cuarta:

Se recomienda desarrollar estudios de investigación correlativa entre la variable ‘gestión del cambio organizacional’ y las dimensiones de diagnosticar, identificar la resistencia, asignación de responsabilidades, desarrollo y puesta en marcha de estrategias y supervisión en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Ugel Quispicanchi.

Quinta:

Se recomienda desarrollar estudios de investigación correlativa entre la variable 'desempeño laboral' y las dimensiones de diagnosticar, identificar la resistencia, asignación de responsabilidades, desarrollo y puesta en marcha de estrategias y supervisión en el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Ugel Quispicanchi.

Sexta:

Se sugiere a la Escuela de Post Grado publicar y difundir los resultados de investigaciones para el conocimiento de la comunidad científica y la comunidad educativa de nuestra región y el país.

## VII. REFERENCIAS

---

- Kotter, John P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
  - Kotter, John P. (1995). Why Transformation Efforts Fail". Harvard Business Review.
  - Blanchard, Ken (1992). The seven dynamics of change. The Inside Guide, Oct., 1992
  - Aguilar, M.; Pereyra, L.; Alcazar, M.  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>
  - Fishman, Ch. (1998). Las diez leyes del cambio. Revista Gestión 3, Vol. 3, mayo-junio
  - The Price Waterhouse. El Cambio Optimo. Las mejoras prácticas para transforma su empresa. Editorial IRWIN, México
  - Senge, P.(1990): La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Editorial Granica, Barcelona
  - Chapman, A. (2001). Change Management.  
<http://www.businessballs.com/changemanagement.htm>
-

# **ANEXOS**



## INSTRUMENTOS

### ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL (Teoría de Higings)

Género: (V) (M).      Edad: \_\_\_\_ años.      Años/servicio: \_\_\_\_  
 Área desempeño: \_\_\_\_\_

**Estimados colegas de trabajo:** En la gestión moderna de las Instituciones del Estado, como una UGEL, se exigen cambios y capacidad de gestión de dichos cambios. La teoría de Higings sobre la 'Gestión del cambio organizacional' se resume en que se trata de un proceso de transición, desde una situación actual hacia una situación futura que se desea visualizarse como mejora. Sin embargo, se producirá una etapa de desequilibrio mientras se concrete el cambio que permita nuevamente el equilibrio.



Responda sinceramente las siguientes preguntas, con cuyos resultados procuraremos establecer sugerencias de solución. Puede utilizar para dicha valoración la escala siguiente:

1	2	3	4
Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

La encuesta es la siguiente:

DIM.	PREGUNTA	Escala de valoración			
Dim. 1: Diagnosticar	1. El personal tiene clara comprensión de las necesidades de la Institución.	1	2	3	4
	2. El personal tiene comprensión del problema principal en el servicio público.	1	2	3	4
	3. Los datos de diagnóstico están adecuadamente organizados.	1	2	3	4
	4. Las actividades se cumplen según las necesidades diagnosticadas.	1	2	3	4
	SUB-TOTAL				
Dim. 2: Identificar la resistencia	5. Se identifica con facilidad cualquier potencial a la resistencia.	1	2	3	4
	6. Los cambios pensados se planifican apropiadamente.	1	2	3	4
	7. Existe buen manejo en cualquier iniciativa de cambio.	1	2	3	4
	8. El personal muestra condiciones para aceptar un problema, cuando hay.	1	2	3	4
	9. Existen condiciones para la solución de un problema, sin resistencia.	1	2	3	4
SUB-TOTAL					
D ... E	10. Se percibe dedicación a cualquier cambio planificado.	1	2	3	4

DIM.	PREGUNTA	Escala de valoración			
	11. Los involucrados asumen roles de liderazgo.	1	2	3	4
	12. Existe nivel de capacidad para la toma de decisiones.	1	2	3	4
	13. Se demuestra enorme capacidad para asumir responsabilidades en el personal.	1	2	3	4
	SUB-TOTAL				
Dim. 4: Desarrollo y puesta en marcha de las estrategias	14. Se percibe capacidad de ejecución de estrategias.	1	2	3	4
	15. Existen un nivel de control-evaluación de estrategias.	1	2	3	4
	16. Se perciben los efectos positivos de las decisiones tomadas.	1	2	3	4
	17. Existe una gran relación entre las estrategias y los propósitos de su institución.	1	2	3	4
	SUB-TOTAL				
Dim. 5: Supervisión	18. Existe planificación para la gestión del cambio organizacional.	1	2	3	4
	19. Existe organización para la gestión del cambio organizacional.	1	2	3	4
	20. Se percibe capacidad de dirección de los cambios en la institución.	1	2	3	4
	21. Se percibe capacidad de ejecución en la gestión de los cambios.	1	2	3	4
	22. Existe nivel de capacidad en la realimentación del proceso de cambio.	1	2	3	4
	SUB-TOTAL				
TOTAL					



**GRACIAS POR SUS APORTES.**

## ENCUESTA SOBRE DESEMPEÑO LABORAL (Teoría de Viswesvaran)

Género: (V) (M).      Edad: \_\_\_\_ años.      Años/servicio: \_\_\_\_

Área desempeño: \_\_\_\_\_



**Estimados colegas de trabajo:** Para el autor Viswesvaran, la gestión laboral consiste en mostrar conductas observables y medibles, relevantes para el éxito de una organización y que se hallan bajo el control del trabajador. El valor principal de esta clasificación es nomológica; es decir, identifica una red de dimensiones y sus relaciones cuyos contenidos son comportamientos propios de cada labor.

Responda sinceramente las siguientes preguntas, con cuyos resultados procuraremos establecer sugerencias de solución. Puede utilizar para dicha valoración la escala siguiente:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Muy bajo</b>	Bajo	Regular	Elevado	Muy elevado

La encuesta es la siguiente:

DIM.	4PREGUNTA	Escala de valoración				
<b>Dim. 1: DESEMPEÑO LABORAL</b>	1. ¿En qué nivel de productividad valora su desempeño laboral en una escala de 1 al 5?	1	2	3	4	5
	2. Los demás, ¿qué nivel de valoración cree que le brindan a su desempeño laboral?	1	2	3	4	5
	3. ¿Cuál es la valoración otorgada al esfuerzo que demuestra en su desempeño laboral?	1	2	3	4	5
	4. ¿Cómo es la valoración que consideran los demás al esfuerzo que hace en su desempeño?	1	2	3	4	5
	5. ¿Cómo califica su conocimiento técnico en el área de desempeño laboral?	1	2	3	4	5
	6. ¿Cómo es el conocimiento técnico que demuestran sus colegas en el desempeño laboral?	1	2	3	4	5
	7. ¿Cuál es el nivel de competencia interpersonal que evidencia en su desempeño?	1	2	3	4	5
	8. ¿Cómo valora usted las competencias interpersonales de sus colegas en su desempeño?	1	2	3	4	5
	9. ¿Qué nivel de competencia Administrativa considera que tiene en su desempeño laboral?	1	2	3	4	5

DIM.	4PREGUNTA	Escala de valoración				
	10. ¿Cómo valora las competencias administrativas de sus colegas?	1	2	3	4	5
	11. ¿Cómo valora el nivel de calidad de resultados demostrados en su desempeño?	1	2	3	4	5
	12. ¿Cómo valora el nivel de calidad de resultados demostrados por sus colegas en su desempeño?	1	2	3	4	5
	13. ¿Cuál es el nivel y capacidad de comunicación en el desempeño laboral?	1	2	3	4	5
	14. ¿Cuál es el nivel y capacidad de comunicación que demuestran sus colegas en su desempeño?	1	2	3	4	5
	15. ¿Cómo valora su capacidad y actitud de liderazgo cotidiano?	1	2	3	4	5
	16. ¿Cómo valora la capacidad y actitud de liderazgo de sus colegas de trabajo?	1	2	3	4	5
	17. ¿Cuánta capacidad de aceptación de reglas (normas) valora en su desempeño laboral?	1	2	3	4	5
	18. ¿Cuánta capacidad de aceptación de reglas (normas) tienen los demás de su desempeño?	1	2	3	4	5
	19. ¿Cuánta evaluación realiza de su desempeño laboral?	1	2	3	4	5
	20. ¿Cuánta evaluación de su desempeño laboral realizan sus colegas de trabajo?	1	2	3	4	5
	SUB-TOTAL					
	TOTAL					

**Mil gracias por sus aportes.**

# ENCUESTA SOBRE DESEMPEÑO LABORAL (Teoría de Viswesvaran)

Género: (V) (M)      Edad: \_\_\_\_\_ años      Años/servicio: \_\_\_\_\_

Área desempeño: \_\_\_\_\_

**Estimados colegas de trabajo:**

Responda sinceramente las siguientes preguntas, con cuyos resultados procuraremos establecer sugerencias de solución. Puede utilizar para dicha valoración la escala siguiente.

1	2	3	4	5
Muy bajo	Bajo	Regular	Elevado	Muy elevado

La encuesta es la siguiente:

DIM.	PREGUNTA	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
Dim. 1. DESEMPEÑO LABORAL	1. ¿En qué nivel de productividad valora su desempeño laboral en una escala de 1 al 5?				X	
	2. Los demás, ¿qué nivel de valoración cree que le brindan a su desempeño laboral?				X	
	3. ¿Cuál es la valoración otorgada al esfuerzo que demuestra en su desempeño laboral?				X	
	4. ¿Cómo es la valoración que consideran los demás al esfuerzo que hace en su desempeño?				X	
	5. ¿Cómo califica su conocimiento técnico en el área de desempeño laboral?				X	
	6. ¿Cómo es el conocimiento técnico que demuestran sus colegas en el desempeño laboral?			X		
	7. ¿Cuál es el nivel de competencia interpersonal que evidencia en su desempeño?			X		
	8. ¿Cómo valora usted las competencias interpersonales de sus colegas en su desempeño?			X		
	9. ¿Qué nivel de competencia Administrativa considera que tiene en su desempeño laboral?			X		
	10. ¿Cómo valora las competencias administrativas de sus colegas?			X		
	11. ¿Cómo valora el nivel de calidad de resultados demostrados en su desempeño?				X	
	12. ¿Cómo valora el nivel de calidad de resultados demostrados por sus colegas en su desempeño?				X	
	13. ¿Cuál es el nivel y capacidad de comunicación en el desempeño laboral?				X	
	14. ¿Cuál es el nivel y capacidad de comunicación que demuestran sus colegas en su desempeño?			X		
	15. ¿Cómo valora su capacidad y actitud de liderazgo cotidiano?				X	
	16. ¿Cómo valora la capacidad y actitud de liderazgo de sus colegas de trabajo?			X		
	17. ¿Cuánta capacidad de aceptación de reglas (normas) valora en su desempeño laboral?				X	
	18. ¿Cuánta capacidad de aceptación de reglas (normas) tienen los demás de su desempeño?			X		
	19. ¿Cuánta evaluación realiza de su desempeño laboral?				X	
	20. ¿Cuánta evaluación de su desempeño laboral realizan sus colegas de trabajo?			X		
		SUB-TOTAL				
		TOTAL				

Mil gracias por sus aportes.

# ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL (Teoría de Higings)

31

Género: (V) (M)  (M) Edad: 33 años Años/servicio: 15  
 Área desempeño: AGP

### Estimados colegas de trabajo:

Responda sinceramente las siguientes preguntas, con cuyos resultados procuraremos establecer sugerencias de solución. Puede utilizar para dicha valoración la escala siguiente:

1	2	3	4
Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre



La encuesta es la siguiente:

DIM.	PREGUNTA	Escala de valoración			
Dim. 1: Diagnosticar	1. El personal tiene clara comprensión de las necesidades de la Institución.	1	<input checked="" type="checkbox"/>	3	4
	2. El personal tiene comprensión del problema principal en el servicio público.	1	<input checked="" type="checkbox"/>	3	4
	3. Los datos de diagnóstico están adecuadamente organizados.	1	<input checked="" type="checkbox"/>	3	4
	4. Las actividades se cumplen según las necesidades diagnosticadas.	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4
SUB-TOTAL					
Dim. 2: Identificar la resistencia	5. Se identifica con facilidad cualquier potencial a la resistencia.	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>
	6. Los cambios pensados se planifican apropiadamente.	1	<input checked="" type="checkbox"/>	3	4
	7. Existe buen manejo en cualquier iniciativa de cambio.	1	<input checked="" type="checkbox"/>	3	4
	8. El personal muestra condiciones para aceptar un problema, cuando hay.	1	<input checked="" type="checkbox"/>	3	4
	9. Existen condiciones para la solución de un problema, sin resistencia.	1	<input checked="" type="checkbox"/>	3	4
SUB-TOTAL					
Dim. 3: Asignación de responsabilidades	10. Se percibe dedicación a cualquier cambio planificado.	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4
	11. Los involucrados asumen roles de liderazgo.	1	<input checked="" type="checkbox"/>	3	4
	12. Existe nivel de capacidad para la toma de decisiones.	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4
	13. Se demuestra enorme capacidad para asumir responsabilidades en el personal.	1	<input checked="" type="checkbox"/>	3	4
SUB-TOTAL					
Dim. 4: Desarrollo y puesta en marcha de las estrategias	14. Se percibe capacidad de ejecución de estrategias.	1	<input checked="" type="checkbox"/>	3	4
	15. Existen un nivel de control-evaluación de estrategias.	1	<input checked="" type="checkbox"/>	3	4
	16. Se perciben los efectos positivos de las decisiones tomadas.	1	<input checked="" type="checkbox"/>	3	4
	17. Existe una gran relación entre las estrategias y los propósitos de su institución.	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4
SUB-TOTAL					
Dim. 5: Supervisión	18. Existe planificación para la gestión del cambio organizacional.	1	<input checked="" type="checkbox"/>	3	4
	19. Existe organización para la gestión del cambio organizacional.	1	<input checked="" type="checkbox"/>	3	4
	20. Se percibe capacidad de dirección de los cambios en la institución.	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4
	21. Se percibe capacidad de ejecución en la gestión de los cambios.	1	<input checked="" type="checkbox"/>	3	4
	22. Existe nivel de capacidad en la realimentación del proceso de cambio.	1	<input checked="" type="checkbox"/>	3	4
SUB-TOTAL					
TOTAL					

**MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

**TÍTULO. LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL (TEORÍA DE HIGINGS) Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS PROFESIONALES EN LA UGEL QUISPICANCHI, 2018**

**TESISTA:** Br. Castro Espinoza Eliana Isabel

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p><b>GENERAL</b></p> <p>¿Qué relación existe entre la gestión del cambio organizacional (Teoría de Higings) y el desempeño laboral de los profesionales de la UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local) de Quispicanchi, 2018?</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>Determinar cuál es la relación entre la gestión del cambio organizacional (Teoría de Higings) y el desempeño laboral de los profesionales de la UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local) de Quispicanchi, 2018</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>Existe relación significativa entre la gestión del cambio organizacional (Teoría de Higings) y el desempeño laboral de los profesionales de la UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local) .de Quispicanchi, 2018</p>	<p><b>Variable de estudio 1:</b></p> <p>Gestión del cambio organizacional.</p> <p><b>Variable de estudio 2:</b></p> <p>Desempeño laboral</p>	<p><b>Nivel: Descriptivo.</b></p> <p><b>Tipo:</b></p> <p>El nivel de investigación básico-descriptivo</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>Correlacional.</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR     M --&gt; O1     M --&gt; O2     O1 --- r --- O2             </pre> </div> <p><b>Donde:</b></p> <p><b>M.</b> Muestra de estudio</p> <p><b>O1:</b> Gestión de cambio organizacional</p> <p><b>O2:</b> Desempeño laboral</p> <p><b>r :</b> relación directa entre la gestión de cambio organizacional y el Desempeño laboral.</p> <p><b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b></p> <p><b>Población:</b></p> <p>La población está constituida por los trabajadores de la UGEL Quispicanchi el cual se detalla a continuación.</p> <p><b>SERVIDORES PÚBLICOS NOMBRADOS</b></p>
<p><b>ESPECÍFICOS</b></p> <p>1) ¿Qué indicadores estadísticos y de análisis presenta la gestión del cambio organizacional según la Teoría de Higings en los profesionales que se desempeñan en la UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local) de Quispicanchis, 2018?</p>	<p><b>ESPECÍFICOS</b></p> <p>1) Evidenciar los indicadores estadísticos y de análisis que presenta la variable sobre 'gestión del cambio organizacional según la Teoría de Higings' en los profesionales que se desempeñan en la UGEL (Unidad de Gestión Educativa</p>	<p><b>ESPECÍFICOS</b></p> <p>1) Se demuestran indicadores estadísticos y elementos de análisis importante respecto a la variable y dimensiones de la gestión del cambio organizacional según la Teoría de Higings en los profesionales que se desempeñan</p>	<p><b>DIMENSIONES</b></p> <p><b>Variable 1:</b></p> <p><b>GESTION DE CAMBIO ORGANIZACIONAL (MODELO DE HIGINGS, 1983):</b></p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar</li> <li>• Identificar la resistencia</li> <li>• Asignación de responsabilidades</li> </ul>	

<p>2) ¿Qué indicadores estadísticos y de análisis describe la variable sobre desempeño laboral en los profesionales de la UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local) de Quispicanchis, 2018?</p> <p>3) ¿Qué nivel de correlación estadística se infieren de la asociación entre la variable “gestión del cambio organizacional (Teoría de Higings)” y las dimensiones de diagnosticar, identificar la resistencia, asignación de responsabilidades, desarrollo y puesta en marcha de estrategias y supervisión en el personal profesional de la UGEL-Quispicanchis?</p> <p>4) ¿Qué nivel de correlación estadística se infieren de la asociación entre la</p>	<p>Local) de Quispicanchis.</p> <p>2) Demostrar los indicadores estadísticos y de análisis que describe la variable sobre ‘desempeño laboral’ en los profesionales de la UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local) de Quispicanchis.</p> <p>3) Analizar el nivel de correlación estadística entre la variable “gestión del cambio organizacional (Teoría de Higings)” y las dimensiones de diagnosticar, identificar la resistencia, asignación de responsabilidades, desarrollo y puesta en marcha de estrategias y supervisión en el personal profesional de la UGEL-Quispicanchis.</p> <p>4) Analizar el nivel de correlación estadística importante entre la variable ‘desempeño laboral’ (teoría de Viswesvaran) y las dimensiones de</p>	<p>en la UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local) de Quispicanchis.</p> <p>2) Se demuestran indicadores estadísticos significativos y de análisis interesante en la variable y dimensiones sobre el desempeño laboral en los profesionales de la UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local) de Quispicanchis.</p> <p>3) Existe correlación estadística significativa entre la variable “gestión del cambio organizacional (Teoría de Higings)” y las dimensiones de, diagnosticar, identificar la resistencia, asignación de responsabilidades, desarrollo y puesta en marcha de estrategias y supervisión en el personal profesional de la UGEL-Quispicanchis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y puesta en marcha de las estrategias</li> <li>• Supervisión</li> </ul> <p><b>Dimensión 2 DESEMPEÑO LABORAL (Teoría de Viswesvaran, 1996)</b></p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad.</li> <li>• Calidad de trabajo.</li> <li>• Conocimiento de trabajo.</li> <li>• Competencia comunicativa.</li> <li>• Esfuerzo.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Competencia administrativa.</li> <li>• Competencia interpersonal.</li> <li>• Conformidad aceptando la autoridad.</li> </ul>	<table border="0"> <tr> <td><b>VARONES</b></td> <td><b>MUJERES</b></td> </tr> <tr> <td><b>33</b></td> <td><b>25</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>TOTAL: 35</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>Muestra:</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2">La selección para la muestra se hizo de manera no probabilística.</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>SERVIDORES PÚBLICOS</b></td> </tr> <tr> <td><b>VARONES</b></td> <td><b>MUJERES</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>TOTAL:</b></td> </tr> </table>	<b>VARONES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>33</b>	<b>25</b>	<b>TOTAL: 35</b>		<b>Muestra:</b>		La selección para la muestra se hizo de manera no probabilística.		<b>SERVIDORES PÚBLICOS</b>		<b>VARONES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL:</b>	
<b>VARONES</b>	<b>MUJERES</b>																			
<b>33</b>	<b>25</b>																			
<b>TOTAL: 35</b>																				
<b>Muestra:</b>																				
La selección para la muestra se hizo de manera no probabilística.																				
<b>SERVIDORES PÚBLICOS</b>																				
<b>VARONES</b>	<b>MUJERES</b>																			
<b>TOTAL:</b>																				



<p>variable 'desempeño laboral' (teoría de Viswesvaran) y las dimensiones diagnosticar, identificar la resistencia, asignación de responsabilidades, desarrollo y puesta en marcha de estrategias y supervisión en el desempeño laboral del personal profesional que labora en la UGEL-Quispicanchis?</p>	<p>diagnosticar, identificar la resistencia, asignación de responsabilidades, desarrollo y puesta en marcha de estrategias y supervisión en el desempeño laboral del personal profesional que labora en la UGEL-Quispicanchis.</p>	<p>4) Existe correlación estadística importante entre la variable 'desempeño laboral' (teoría de Viswesvaran) y las dimensiones diagnosticar, identificar la resistencia, asignación de responsabilidades, desarrollo y puesta en marcha de estrategias y supervisión en el desempeño laboral del personal profesional que labora en la UGEL-Quispicanchis.</p>		
---	--	---	--	--

**MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA VARIABLE 1:  
La gestión de cambio organizacional (Teoría de Higings)**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PESO</b>	<b>N° DE ITEMS</b>	<b>ITEMS/REACTIVOS</b>	<b>VALORACION</b>
<b>Dimensión 1: Diagnosticar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión de las necesidades</li> <li>• Comprensión del problema sentido</li> <li>• Datos organizados</li> <li>• Actividades previstas</li> </ul>	18%	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El personal tiene clara comprensión de las necesidades de la Institución.</li> <li>2. El personal tiene comprensión del problema principal en el servicio público.</li> <li>3. Los datos de diagnóstico están adecuadamente organizados.</li> <li>4. Las actividades se cumplen según las necesidades diagnosticadas.</li> </ol>	4 = Excelente 3 = Más de lo esperado 2 = Lo esperado 1 = Menos de lo esperado 0 = Ninguno/a
<b>Dimensión 2: Identificar la resistencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de potencial resistencia</li> <li>• Planificación del cambio</li> <li>• Manejo del cambio</li> <li>• Condiciones de aceptación del problema</li> <li>• Condiciones de solución del problema.</li> </ul>	22%	5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se identifica con facilidad cualquier potencial resistencia.</li> <li>2. Los cambios pensados se planifican apropiadamente.</li> <li>3. Existe bueno manejo en cualquier iniciativa de cambio.</li> <li>4. El personal muestra condiciones para aceptar un problema, cuando hay.</li> <li>5. Existen condiciones para la solución de un problema, sin resistencia.</li> </ol>	

DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N° DE ITEMS	ITEMS/REACTIVOS	VALORACION
<b>Dimensión 3: Asignación de responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicación al cambio planificado</li> <li>• Roles de liderazgo</li> <li>• Capacidad de decisiones</li> <li>• Capacidad de asumir responsabilidad</li> </ul>	18%	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se percibe dedicación a cualquier cambio planificado.</li> <li>2. Los involucrados asumen roles de liderazgo.</li> <li>3. Existe nivel de capacidad para la toma de decisiones.</li> <li>4. Se demuestra enorme capacidad para asumir responsabilidades.</li> </ol>	
<b>Dimensión 4: Desarrollo y puesta en marcha de las estrategias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de estrategias.</li> <li>• Control-evaluación de estrategias</li> <li>• Efectos de las decisiones tomadas.</li> <li>• Relación entre estrategias y propósitos</li> </ul>	18%	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se percibe capacidad de ejecución de estrategias.</li> <li>2. Existen un nivel de control-evaluación de estrategias.</li> <li>3. Se perciben los efectos positivos de las decisiones tomadas.</li> <li>4. Existe una gran relación entre las estrategias y los propósitos.</li> </ol>	
<b>Dimensión 5: Supervisión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles de planificación.</li> <li>• Niveles de organización.</li> <li>• Capacidad de dirección.</li> <li>• Capacidad de ejecución.</li> <li>• Capacidad realimentación.</li> </ul>	23%	5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe planificación para la gestión del cambio organizacional.</li> <li>2. Existe organización para la gestión del cambio organizacional.</li> <li>3. Se percibe capacidad de dirección de los cambios en la entidad.</li> <li>4. Se percibe capacidad de ejecución en la gestión de los cambios.</li> <li>5. Existe nivel capacidad en la realimentación del proceso de cambios.</li> </ol>	3 = Más de lo esperado 2 = Lo esperado 1 = Menos de lo esperado 0 = Ninguno/a
	TOTAL	100%	22	ITEMS	

## MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA VARIABLE 2:

### Desempeño laboral

DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N° DE ITEMS	ITEMS/REACTIVOS	VALORACION
<b>Desempeño laboral</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Esfuerzo</li> <li>• Conocimiento técnico</li> <li>• Competencia interpersonal</li> <li>• Competencia Administrativa</li> <li>• Calidad de sus productos</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Aceptación de reglas</li> <li>• Evaluación global del desempeño laboral</li> </ul>	• Productividad	10%	1	1. Nivel de productividad por el desempeño laboral.	0 = muy bajo 1 = bajo 2 = regular 3 = elevado 4 = muy elevado
	• Esfuerzo	10%	1	2. Esfuerzo demostrado en su desempeño laboral.	
	• Conocimiento técnico	10%	1	3. Conocimiento técnico en el área de desempeño laboral.	
	• Competencia interpersonal	10%	1	4. Nivel de competencia interpersonal en su desempeño.	
	• Competencia Administrativa	10%	1	5. Nivel de competencia Administrativa en su desempeño.	
	• Calidad de sus productos	10%	1	6. Calidad de resultados demostrados por su desempeño.	
	• Comunicación	10%	1	7. Nivel y capacidad de comunicación en el desempeño laboral.	
	• Liderazgo	10%	1	8. Capacidad y actitud de liderazgo demostrado.	
	• Aceptación de reglas	10%	1	9. Capacidad de aceptación de reglas (normas) en su desempeño.	
	• Evaluación global del desempeño laboral	10%	1	10. Efectividad de evaluación global del desempeño laboral.	
<b>TOTALES</b>		100%	26		

**BASE DE DATOS**

Variable 1: GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL																												
N	Diagnosticar				X	Identificar la resistencia					X	Asignación de responsabilidades				X	Desarrollo y puesta en marcha de la estrategia				X	Supervisión					X	PX
	i1	i2	i3	i4		i5	i6	i7	i8	i9		i10	i11	i12	i13		i14	i15	i16	i17		i18	i19	i20	i21	i22		
i1	4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3		
i2	4	3	2	4	3	2	4	4	4	1	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	2	3	3	3		
i3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2		
i4	2	2	2	2	2	4	3	3	1	1	2	1	1	3	4	2	3	2	3	2	3	3	4	1	1	3		
i5	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3		
i6	3	3	2	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2		
i7	2	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3		
i8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	1	1	1	1	3	2	2	1	2		
i9	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2		
i10	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3		
i11	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3		
i12	2	3	2	2	2	2	1	2	2	4	2	2	1	2	3	2	2	1	2	1	2	3	3	2	2	2		
i13	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3		
i14	3	2	2	2	2	3	3	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3		
i15	4	4	3	1	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4		
i16	3	4	4	3	4	2	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3		
i17	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3		
i18	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4		
i19	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	2	2	3	2	3		
i20	3	4	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2		
i21	4	3	4	4	4	2	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2		
i22	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2		
i23	2	1	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2		
i24	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2		
i25	2	1	3	4	3	2	2	2	3	1	2	2	2	1	3	2	3	3	3	2	3	4	4	4	3	4		
i26	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
i27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2		
i28	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2		
i29	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	3	2	2	1	2		
i30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
i31	2	2	2	1	2	4	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2		
i32	3	4	4	3	4	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3		
i33	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2		
i34	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2		
i35	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2		

X	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2.4	3
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----	---

VARIABLE 2:																														
Variable 2: DESEMPEÑO LABORAL																														
N	Desempeño laboral																				X									
	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8	i9	i10	i11	i12	i13	i14	i15	i16	i17	i18	i19	i20										
i1	5	4	1	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
i2	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5
i3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	5	3	4	3	4	3	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4
i4	3	4	5	4	5	5	4	3	5	4	5	3	3	1	5	4	5	3	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4
i5	4	3	4	3	4	3	5	3	4	4	4	3	4	2	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
i6	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
i7	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
i8	3	3	4	3	4	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
i9	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
i10	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
i11	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3
i12	4	2	4	3	5	3	3	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
i13	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
i14	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
i15	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3
i16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3
i17	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3
i18	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
i19	2	2	1	1	1	1	2	1	2	4	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
i20	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
i21	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
i22	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
i23	5	3	4	2	4	3	4	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	5	2	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3
i24	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
i25	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
i26	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4

i27	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
i28	3	4	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
i29	2	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
i30	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	
i31	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	
i32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	
i33	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	
i34	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	
i35	2	2	1	1	1	1	2	1	2	4	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	
	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	

# VALIDACION DE LOS EXPERTOS

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. DATOS GENERALES

NOMBRE : ELIANA ISABEL CASTRO ESPINOZA

MENCIÓN : Gestión Pública

FECHA : 11.07.18

### II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

#### 1. FORMA:

.....  
..... Aceptada .....

#### 2. CONTENIDO:

.....  
..... Aceptada .....

#### 3. ESTRUCTURA:

.....  
..... Aceptada .....

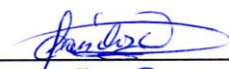
### III. APORTE Y/O SUGERENCIAS:

.....  
.....  
.....

### IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse

  
Firma  
Mg. o Dr. Flavio R. Sandoval  
DNI : 23903533  
N° de Celular 994 61253



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA  
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: "LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL (TEORÍA DE HIGINGS) Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS PROFESIONALES EN LA UGEL QUISPICANCHI, 2018"
- 1.2 NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN: ENCUESTA - CUESTIONARIO
- 1.3 INVESTIGADOR: BLANCA ISABEL CASTAÑO EL PINOZA

COMPONENTE	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
			0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios				X	
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				X	
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conducta observable.				X	
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad.					X
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente las variables de investigación.					X
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.				X	
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	10. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	

**II. APOORTE Y/O SUGERENCIAS:**

.....  
.....  
.....

**III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

80

**IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

Procede su aplicación

Debe corregirse

Julio, 11 del 2018

  
Firma  
Mg. o Dr. José R. Sandoval Ortiz  
DNI : 23803533

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

NOMBRE : ELIANA ISABEL CASTRO ESPINOZA

MENCIÓN : CIENCIA PÚBLICA

FECHA : 21-07-18

II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA:

.....  
..... Aceptable .....

2. CONTENIDO:

.....  
..... Aceptable .....

3. ESTRUCTURA:

.....  
..... Aceptable .....

III. APOORTE Y/O SUGERENCIAS:

.....  
.....  
.....

IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse



.....  
Dr. Edwards Jesus Aguirre Espinoza  
DOCENTE UNIVERSITARIO  
Firma

Mg. o Dr. ....

DNI : .....

N° de Celular .....

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**  
**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: "LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL (TEORÍA DE HIGINGS) Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS PROFESIONALES EN LA UGEL QUISPICANCHI, 2018"
- 1.2 NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN: ENCUESTA - CUESTIONARIO
- 1.3 INVESTIGADOR: BLANCA DIANELE CASTAÑO ESPINOZA

COMPONENTE	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
			0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100%
Forma	1.REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios				X	
	2.CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				X	
	3.OBJETIVIDAD	Está expresado en conducta observable.				X	
Contenido	4.ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	5.SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad.					X
	6.INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente las variables de investigación.					X
Estructura	7.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
	8.CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.				X	
	9.COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	10.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	

**II. APORTE Y/O SUGERENCIAS:**

.....  
 .....  
 .....

**III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 80

**IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

Procede su aplicación

Debe corregirse

.....  
*J. L. S. J. L.*  
 ..... del 2018  
 Dr. Edwards Jesús Aguirre Espinoza  
 DOCENTE UNIVERSITARIO

**Firma**

**Mg. o Dr.** .....

**DNI :** .....

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

NOMBRE : ELIANA ISABEL CASTRO ESPINOZA

MENCIÓN :

FECHA :

II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA:

.....  
.....  
.....

2. CONTENIDO:

.....  
.....  
.....

3. ESTRUCTURA:

.....  
.....  
.....

III. APOORTE Y/O SUGERENCIAS:

.....  
.....  
.....

V. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse

.....  
Firma  
Mg. o Dr. Eliana Castro Espinoza  
DNI : 27872242  
N° de Celular 984002407

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
 ESCUELA DE POSGRADO  
 MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA  
**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: "LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL (TEORÍA DE HIGINGS) Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS PROFESIONALES EN LA UGEL QUISPICANCHI, 2018"
- 1.2 NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN: .....
- 1.3 INVESTIGADOR: .....

CATEGORÍA	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
			0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				✓	
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				✓	
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conducta observable.				✓	
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					✓
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad.					✓
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente las variables de investigación.					✓
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				✓	
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.				✓	
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables.				✓	
	10. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					✓

**II. APOORTE Y/O SUGERENCIAS:**

.....  
 .....  
 .....

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 80

**IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

Procede su aplicación

Debe corregirse

Juli, 31 del 2018

Firma  
 Mg. o Dr. *[Firma]*  
 DNI: *7297722692*

## DOCUMENTO QUE EVIDENCIA LA APLICACION

**SOLICITO: AUTORIZACION PARA LA APLICACIÓN DE  
ENCUESTAS A LOS TRABAJADORES DE LA  
UGEL QUISPICANCHI.**

**MINISTERIO DE EDUCACION  
DIRECCION REGIONAL DE EDUCACION CUSCO  
UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA  
LOCAL QUISPICANCHI**

**18 SET. 2018**

**22313**

**EXP. N°**  
**MESA DE CONTROL**

**SEÑOR DIRECTOR DE LA UGEL QUISPICANCHI:**  
SATURNINO ÑAHUI HUILCA

**YO, ELIANA CASTRO ESPINOZA**, identificada con DNI N°  
42308185, con domicilio en la AV. Mariano Santos N°600  
del Distrito de Urcos, Provincia de Quispicanchi, Región  
Cusco. Ante Ud. respetosamente me presento y expongo:

Que, realizando estudios de post grado en Maestría con  
mención en Gestión Pública, se me peticiona por parte de la Universidad realizar una  
investigación con el título "La Gestión del Cambio Organizacional (teoría de Higings) y el  
Desempeño Laboral de los profesionales en la UGEL Quispicanchi, 2018", para la ejecución  
de esta investigación se me solicita aplicar una encuesta a dichos trabajadores de esta  
Institución. Solicito se me expida la autorización para la aplicación de dichas encuestas para  
facilitar el proceso de dicha investigación.

**Por lo expuesto:**

Ruego a Ud. exceder a mi solicitud.

Urcos, 20 de agosto del 2018



ELIANA CASTRO ESPINOZA

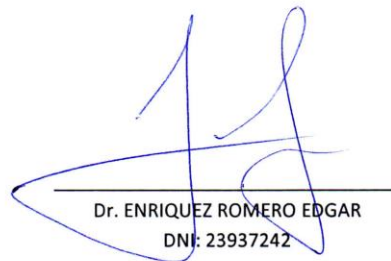


**ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD**  
**DE LOS TRABAJOS ACADÉMICOS DE LA UCV**

Yo, Dr. ENRIQUEZ ROMERO EDGAR docente del Área de Investigación de la Escuela de Posgrado – Trujillo; y revisor del trabajo académico titulado: **La Gestión del Cambio Organizacional (teoría de Higings) y el Desempeño Laboral de los profesionales en la UGEL Quispicanchi, 2018**, del estudiante Castro Espinoza Eliana Isabel, he constatado por medio del uso de la herramienta turnitin lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de **14 %** verificable en el **Reporte de Originalidad** del programa turinitin, grado 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.

Trujillo, Setiembre del 2018

  
Dr. ENRIQUEZ ROMERO EDGAR  
DNI: 23937242





La Gestión del Cambio Organizacional (teoría de Higgings)  
y el Desempeño Laboral de los profesionales en la UGEL  
Quispicanchi, 2018.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN  
GESTIÓN PÚBLICA

AUTOR:  
Br. Castro Espinoza Eliana Isabel

ASESOR:

Página: 1 de 115 Número de palabras: 22593

Text-only Report | High Resolution | Activo

Todas las fuentes

Concordancia 1 de 170

repositorio.ucri.edu.pe	7%
www.gestiondelcambi...	4%
repositorio.unsa.edu.pe	4%
es.scribd.com	3%
modelosorganizaciona...	2%
repositorio.uigv.edu.pe	2%
documenta.mx	1%
repositorio.uh.edu.pe	1%

Excluir fuentes



## ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV

Yo, **Eliana Isabel Castro Espinoza**, identificado con DNI N° **42308185** egresado del Programa Académico de **Maestría con mención en Gestión Pública** de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, autorizo ( x ) , no autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado “ **La Gestión del Cambio Organizacional (teoría de Higings) y el Desempeño Laboral de los profesionales en la UGEL Quispicanchi, 2018.**”; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

FIRMA

DNI: 42308185



Trujillo, 20 de Setiembre del 2018

## FOTOS





