



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Cambio organizacional y desarrollo organizacional en la
Institución Educativa Brígida Silva de Ochoa -
Chorrillos, 2018**

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

AUTOR:

Br. Jesus Alberto Miguel Flores

ASESORA:

Dra. Dora Lourdes Ponce Yactayo

SECCIÓN:

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración del talento humano

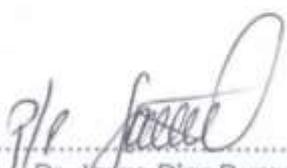
PERÚ - 2018

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	Código : F07-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	---------------------------------------	---

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don (a) Jesus Alberto Miguel Flores cuyo titulo es: "Cambio organizacional y desarrollo organizacional en la Institución Educativa Brígida Silva de Ochoa . Chorrillos – 2018"

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: 17 (número) Diecisiete (letras).

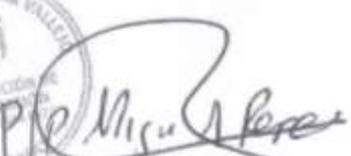
Lima, San Juan de Lurigancho 18 de Agosto del 2018.



 Dr. Jorge Díaz Dumont
 PRESIDENTE



 Dr. Hugo Prado López
 SECRETARIO

 Dra. Dora Lourdes Ponce Yacayo
 VOCAL

	 Dirección de Investigación	Revisó	 Responsable del SGC		 Vicerectorado de Investigación
Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerectorado de Investigación

Dedicatoria

A mis padres por el cariño y apoyo incondicional que me dieron, asimismo agradezco a mis hijos y familia por su comprensión y paciencia por el desarrollo profesional y personal.

Agradecimiento

A los docentes de posgrado por sus sabias enseñanzas, perseverancia y su apoyo incondicional en todo momento.

A la docente asesora por su entendimiento paciencia, dedicación y apoyo incondicional.

Declaratoria de autoría

Yo, Jesus Alberto Miguel Flores estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 06984008 con la tesis titulada “Cambio organizacional y desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (Primaria y Secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa – Chorrillos, 2018”. Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, agosto del 2018



Jesus Alberto Miguel Flores
DNI N° 06984008

Presentación

Señores miembros del jurado:

Dando cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y títulos de la sección de Postgrado de la Universidad César Vallejo para optar el grado de Maestro en Gestión Pública, presento el trabajo de investigación denominado: “Cambio organizacional y desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (Primaria y Secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa – Chorrillos, 2018”. La investigación tiene la finalidad de Establecer la relación entre el cambio organizacional y el desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018. La presente investigación está dividida en siete capítulos: El capítulo I, se consideró la introducción que contiene los antecedentes, fundamentación científica, justificación, problema, hipótesis y objetivos; el capítulo II, referido a la aplicación de la metodología según las variables de estudio, la operacionalización de las variables, tipo y diseño de investigación, las técnicas e instrumentos; el capítulo III, lo conforma los resultados de la investigación; el capítulo IV la discusión de los resultados; el capítulo V las conclusiones de la investigación, el capítulo VI las recomendaciones , el capítulo VII las referencias bibliográficas y finalmente los anexos.

Espero señores miembros del jurado que esta investigación se ajuste a las exigencias establecidas por la Universidad y merezca su aprobación.

El autor.

Índice

	Pág.
Carátula	i
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	
1.1. Realidad problemática	14
1.2. Trabajos previos	18
1.3. Teorías relacionadas al tema	26
1.4. Formulación del problema	57
1.5. Justificación del estudio	58
1.6. Hipótesis	62
1.7. Objetivos	63
II. Método	
2.1. Diseño de investigación	65
2.2. Variables, operacionalización	68
2.3. Población y muestra	71
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	72
2.5. Métodos de análisis de datos	77
2.6. Aspectos éticos	78

III. Resultados	79
IV. Discusión	99
V. Conclusiones	102
VI. Recomendaciones	105
VII. Referencias bibliográficas	107

Anexos	117	
Anexo 1	Artículo científico	118
Anexo 2	Matriz de consistencia	125
Anexo 3	Instrumentos para medir la variable de cambio organizacional	127
Anexo 4	Instrumentos para medir la variable de desarrollo organizacional	128
Anexo 5	Base de datos del nivel de confiabilidad de la variable 1	129
Anexo 6	Base de datos del nivel de confiabilidad de la variable 2	130
Anexo 7	Base de datos de la variable de cambio organizacional	132
Anexo 8	Base de datos de la variable de desarrollo organizacional	137
Anexo 9	Certificados de validez de los instrumentos	141
Anexo 10	Carta de solicitud que otorga la Escuela de Posgrado	145
Anexo 11	Carta de aceptación de la institución educativa	147

Lista de tablas		Pág.
Tabla 1	Operacionalización de la variable de cambio organizacional	69
Tabla 2	Operacionalización de la variable de desarrollo organizacional	70
Tabla 3	Distribución de la población	71
Tabla 4	Distribución de la muestra	72
Tabla 5	Validez de los instrumentos	73
Tabla 6	Escala y valores de la confiabilidad	76
Tabla 7	Confiabilidad de los instrumentos	76
Tabla 8	valores de la correlación del Rho de Spearman	77
Tabla 9	Descripción de los niveles de cambio organizacional	80
Tabla 10	Descripción de los niveles de la conocimiento	81
Tabla 11	Descripción de los niveles de emociones	82
Tabla 12	Descripción de los niveles de procesos	83
Tabla 13	Descripción de los niveles de desarrollo organizacional	84
Tabla 14	Descripción de los niveles de un diagnóstico interno	85
Tabla 15	Descripción de los niveles de recabar mayor información posible para realizar diagnósticos	86
Tabla 16	Descripción de los niveles de proyección de aplicación eimplantación	87
Tabla 17	Descripción de los niveles de capacitación y entrenamiento de Personal	88
Tabla 18	Descripción de los niveles de aplicación de la planeación	89
Tabla 19	Descripción de los niveles de seguimiento y reaprovechamiento	90
Tabla 20	Descripción de las tablas cruzadas de cambio organizacional y desarrollo organizacional	91
Tabla 21	Descripción de las tablas cruzadas del conocimiento y el desarrollo organizacional	92
Tabla 22	Descripción de las tablas cruzadas de las emociones y el desarrollo	93
Tabla 23	Descripción de las tablas cruzadas de los procesos y el desarrollo	94
Tabla 24	organizacional	
Tabla 25	Correlaciones entre cambio organizacional y desarrollo	95
Tabla 26	organizacional	96
Tabla 27	Correlaciones entre el conocimiento y desarrollo organizacional	97
	Correlaciones entre las emociones y desarrollo organizacional	98

Lista de Figuras

		Pág.
Figura 1	Diagrama del diseño correlacional	67
Figura 2	Descripción de los niveles de cambio organizacional	80
Figura 3	Descripción de los niveles de conocimiento	81
Figura 4	Descripción de los niveles de emociones	82
Figura 5	Descripción de los niveles de procesos	83
Figura 6	Descripción de los niveles de desarrollo organizacional	84
Figura 7	Descripción de los niveles de un diagnóstico interno	85
Figura 8	Descripción de los niveles de recabar mayor información posible para realizar el diagnóstico	86
Figura 9	Descripción de los niveles de proyección de aplicación e Implantación	87
Figura 10	Descripción de los niveles de capacitación y entrenamiento del Personal	88
Figura 11	Descripción de los niveles de aplicación de la planeación	89
Figura 12	Descripción de los niveles de seguimiento y reaprovechamiento	90
Figura 13	Descripción de las tablas cruzadas de los niveles del cambio organizacional y desarrollo organizacional	91
Figura 14	Descripción de las tablas cruzadas de los niveles del conocimiento y el desarrollo organizacional	92
Figura 15	Descripción de las tablas cruzadas de los niveles de las emociones y el desarrollo organizacional	93
Figura 16	Descripción de las tablas cruzadas de los niveles de los procesos y el desarrollo organizacional	94

Resumen

La investigación titulada “Cambio organizacional y desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (Primaria y Secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa – Chorrillos, 2018” tuvo como objetivo general de Establecer la relación entre el cambio organizacional y el desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018

La investigación se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo; la investigación fue básica con un nivel descriptivo y correlacional; diseño no experimental con corte transversal; la muestra estuvo conformada por 86 servidores de la institución educativa en mención; los instrumentos de medición fueron sometidos a validez y fiabilidad.

Se aplicó el estadístico Rho de Spearman lo cual determino la existencia una correlación positiva y significativa entre las variables, con un coeficiente de 0.861 lo cual indicó una correlación alta y $p = 0.000 < 0.05$, es decir a un mejor nivel de cambio organizacional es mejor el desarrollo organizacional.

Palabras claves: Cambio organizacional, desarrollo organizacional, investigación, muestra, instrumentos de medición, Rho de Spearman

Abstract

The investigation entitled "Organizational change and organizational development in the modalities of Regular Basic Education (Primary and Secondary) of the I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018" had the general objective of establishing the relationship between organizational change and organizational development in the modalities of Regular Basic Education (primary and secondary) of the I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018

The investigation was developed according to quantitative approach; the investigation was basic with a descriptive and correlational level; non-experimental design with a transversal aspect; the sample was composed by 86 servants of the educational institution in mention; the measuring instruments were subordinated to validity and reliability.

It was applied the statistician Rho the Spearman which determined the existence of positive and significant correlation between the variables, with a coefficient of 0.861 which indicated a high correlational and $p = 0.000 < 0.05$, that is to say a better level of organizational change involves a better. organizational development.

Keywords: Organizational change, organizational development, research, sample, measurement instruments, Spearman's Rho

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

La administración de una institución, desde su planificación hasta su evaluación, en el transcurso de la historia de la humanidad ha transcurrido por un proceso evolutivo; desde los postulados de la administración científica de Taylor hasta la gestión basada en competencia de Atkison. Cada institución marca sus cambios organizacionales, se considera un organismo vivo y latente y que de acuerdo al contexto socio-económico debe desarrollarse.

Para tener mayor información en relación al contexto de un proceso de cambio organizacional y desarrollo organizacional, se requiere conocer o establecer alcances o definiciones en relación al tema de investigación materia de la presente; para lo cual a continuación se indica diversos conceptos planteados.

Según el contexto internacional; Hellriegel, Jackson y Solcum, (2005) citado por Garbanzo-Vargas (2016), indicó que el: “Desarrollo organizacional es una estrategia debidamente planeada y de proyección futura, sirve para entender, modificar y desarrollar el personal para alcanzar la efectividad, tiene sus orígenes en las ciencias conductuales”. (p. 73)

Si no se le sigue dando prioridad al desarrollo de las organizaciones mediante la introducción del cambio para el adecuado desempeño institucional es muy probable no poder atender las inquietudes de gestión administrativa, que busca integrar los sistemas administrativos de la administración pública a la realidad productiva del país, que en una visión de contexto global, le brinde al ciudadano mediante la preparación y atención necesaria para afrontar de manera competente el cambio mediante el desarrollo como un futuro organizacional, esencialmente en espacios donde los actores principales genera sus propias necesidades y motiva sus atenciones.

Robbins, (2004) citado en Zuinaga, (2014) indicó que: no obstante, las reformas organizacionales pueden conducir al origen de resistencia a los cambios en los trabajadores, influyendo directamente en su desenvolvimiento, en el funcionamiento de la organización y en la obtención de los resultados para la misma. Desde esa perspectiva, sino se presentará alguna alteración o en todo caso si no hubiera alguna resistencia al cambio, el denominado comportamiento organizacional entonces adquiriría las características de un azar caótico. (p. 227)

En este sentido, Chiavenato (2007) sostuvo que, cambio es la transición de una situación a otra diferente o del pasaje de un estado hacia otro diferente. Cambio implica ruptura, transformación, perturbación, interrupción el mundo actual se caracteriza por un ambiente dinámico en constante cambio y exige de las organizaciones una elevada capacidad de adaptación, como condición básica de sobrevivencia. Adaptación, renovación y revitalización significan cambio. (p. 322)

García, Rojas & Díaz, (2011) citado por García & Forero (2016) indicaron que: el cambio organizacional no se debe entender como un elemento aislado al interior de las organizaciones; por el contrario, debe ser visto como un elemento dinamizador que permite ser abordado desde diferentes aspectos del comportamiento organizacional en sus tres niveles (individuo, grupo y organización). Al respecto, esta investigación corresponde a una línea de trabajo en donde se han desarrollado estudios, tanto a nivel individual como grupal. A nivel del individuo, con variables como actitud. (p. 81)

Jones, (2008) sostuvo que el: Cambio organizacional trata de las situaciones diferentes pero relacionadas que participan en el cambio y rediseño de las organizaciones para mejorar su efectividad. También subraya de qué manera la necesidad de fomentar la innovación, utilizar nuevas tecnologías de información y acelerar la velocidad a la que las organizaciones se ajustan a sus ambientes las ha cambiado. (p. 22)

A nivel de contexto nacional y local, se indica los siguientes conceptos:

Ortega, (2015) indicó que: La resistencia al cambio en las instituciones públicas se presenta con frecuencia, pero a la vez, sus directivos encuentran una carencia de materiales de apoyo para enfrentar dicha realidad de forma adecuada. Es poco el respaldo que encuentra el personal de la institución, para abordar los conflictos, en especial para asumir la creciente cantidad de acciones legales que provocan un alto costo de tiempo, esfuerzo y recursos. (p. 5)

Que, al encontrarnos en diversos cambios en forma permanente se requiere en forma simultánea contar con elementos o alcances para realizar la labor productiva con resultados positivos en beneficio de la misma sociedad, para ello se tiene que realizar cambios organizacionales para motivar o generar un desarrollo organizacional. Por lo que tenemos que informar sobre este proceso mediante alcances, innovaciones o retos que se manifiesta en el proceso de globalización, viendo a nivel de contexto internacional la manifestación del cambio como un reto de gestión.

Que, para todo proceso de cambio con desarrollo organizacional se tiene que constituir en la administración pública al servicio del ciudadano, los siguientes aspectos de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de servicios, a partir del cambio de la organización con criterio de flexibilidad y seguridad orientado a una gestión por resultados. Esto significa promover una gestión de calidad con ética y transparencia, articulando la acción del sector público con el sector privado y las organizaciones no gubernamentales. Esto significa reorientar la asignación de los recursos presupuestarios a efectos de mejorar la calidad del servicio, logrando la satisfacción de la sociedad.

La modernización del estado es un proceso continuo en el tiempo. Es necesario tener presente que los intentos de grandes reformas han fracasado, por lo que se considera necesario que, en el marco de políticas globales correctamente definidas, se actúe en acciones concretas y específicas, que representen mejoras operacionales en el funcionamiento de las instituciones públicas.

Este aspecto no puede ser resuelto por el Estado desde una perspectiva parcial, sino también deben ser partícipes los actores principales los servidores del estado brindando un mejor servicio institucional. En este sentido, es necesario asumir que la modernización de la gestión pública requiere de la concurrencia de diversos actores de la sociedad civil. La activa participación de los partidos políticos, las asociaciones empresariales y sindicales, las organizaciones no gubernamentales, el sector académico, y el resto de los actores que actúan en el desarrollo del sistema democrático, resulta fundamental dado la complejidad del aspecto organizativo. Por ello, el Plan Nacional de Modernización del Estado se presenta desde una perspectiva abierta y participativa, respecto a los aportes prácticos y teóricos que los distintos actores sociales puedan incorporar.

A continuación se indica la problemática sobre la situación del sistema de gestión, siendo los siguientes: 1) en el sistema de gestión educativa, no hay apoyo o asesoramiento en la elaboración de los documentos técnicos pedagógicos; y 2) en el sistema de gestión administrativa, no hay seguimiento y control previo, concurrente o posterior sobre el proceso de elaboración de la documentación y gestión administrativa; debido a las siguientes causas: a) desconocimiento e incumplimiento de autoridades y personal sobre el compromiso laboral. b) desentendimiento personal en la gestión laboral. c) permanente ejecución de la costumbre en el que hacer laboral. d) carencia de aportes en el desarrollo de la gestión docente y administrativa. e) supresión del deber de función según rol. f) transgresión de la aplicación normativa y g) falta de proactividad laboral, según experiencia.

En tal sentido, la presente investigación procura establecer la relación entre el cambio organizacional y el desarrollo organizacional en las modalidades de educación básica regular (Primaria y Secundaria) de la I.E. “Brígida Silva de Ochoa” – Chorrillos, 2018”; con la finalidad de brindar un mejor servicio y que esta sea de calidad, con eficiencia y eficacia asumiendo como herramienta fundamental la tecnología y la identificación de servidores para absolver los cambios y transformaciones que se experimenta en las áreas de gestión administrativa e institucional.

Como referencia de orden de gestión administrativa, la unidad de gestión educativa local 07, según sus instrumentos de gestión tiene como objetivo central acompañar y brindar asistencia técnica en la gestión administrativa y gestión pedagógica a las instituciones educativas. Así mismo organiza a través de redes educativas espacios de retroalimentación y aprendizaje para las instituciones educativas públicas, ya que en las reuniones de cada red educativa se coordinan acciones, iniciativas y se comparten problemáticas comunes.

En relación con el contexto local de la institución educativa, la problemática se presenta por cierta inacción, descuido y desconocimiento de algunas autoridades educativas sobre su rol de responsabilidad por carencia de experiencia o falta de toma de decisiones en el manejo, seguimiento y control de la gestión por encontrarse cada año en cambio de responsables de la Institución, de igual manera inercia o descuido del personal por falta de proactividad en la labor. De estos problemas se ha venido manifestando como resultado: deserción de estudiantes, carencia de disciplina, descuido del personal en presentar su

documentación en forma oportuna y otros, descuido en algunos casos de la labor docente y administrativa. Finalmente, como institución se requiere aspectos motivadores y asumir responsabilidades que permita solucionar la problemática de gestión administrativa e institucional.

1.2. Trabajos previos

Antecedentes internacionales

García & Forero, (2015) realizó la investigación de Tesis Doctoral titulada: “*Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá – Colombia*” - 2015 - (*Revista Científica* - Universidad Cesar Vallejo, con el objetivo general de Identificar la relación entre calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en los funcionarios de una entidad pública de la ciudad de Bogotá. Toma la definición de cambio organizacional según García, Camargo, Cervera, Ramírez y Romero (2010). La Investigación se optó por escoger un enfoque no experimental, con un estudio transversal de carácter correlacional, en donde se buscó establecer la relación entre las variables de cambio organizacional y calidad de vida, pero no se intentó determinar la causalidad entre las mismas (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Con esta decisión metodológica se buscó establecer la relación entre las variables a partir de la información obtenida mediante la implementación de pruebas estandarizadas. La investigación realizada fue correlacional. Para el desarrollo de esta investigación se empleó el Instrumento de Medición del Cambio – IMC- (García & Forero, 2010). Se evaluó la normalidad de las distribuciones para determinar el uso específico del coeficiente de correlación que en este caso correspondió al Rho de Spearman. El muestreo fue no probabilístico autoselectivo (Coolican, 2005); se escogieron 101 funcionarios de empresas en proceso de cambio de estructura, funciones y/o administración de la ciudad de Bogotá. Por lo que Concluye: A) se obtuvieron los estadísticos descriptivos (medidas de tendencia central, dispersión, asimetría y curtosis), B) Se determinó el comportamiento de las distribuciones mediante Kolmogorov-Smirnov y, C) Finalmente se realizaron las correlaciones correspondientes mediante el coeficiente Rho de Spearman. Se identificó la disposición de los trabajadores frente al cambio. Los resultados arrojados muestran una tendencia positiva en todas las variables y factores evaluados con el IMC. El aporte de esta investigación es resaltar la importancia de

la calidad de vida del trabajo y la productividad de los empleados al igual que su disposición al cambio.

Zuinaga, (2014) realizó la investigación de Tesis posgrado titulada: “*Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industrial*” - 2014”. con el objetivo general de identificar las variables que inciden en la resistencia al cambio organizacional en pequeña y mediana empresa (PyME), dedicada a la producción de materiales de seguridad e higiene industrial ubicada en el estado Miranda – Venezuela. La Investigación se optó por la investigación con el objetivo orientado a identificar las variables que incidieron en la resistencia al cambio organizacional en la empresa Seguntex C.A. Igualmente es un estudio planteado desde el paradigma cuantitativo de naturaleza no experimental descriptivo. La población seleccionada en este caso estuvo conformada por directivos, ejecutivos y empleados del área operativa de la empresa donde la nómina estaba constituida por 80 trabajadores. Por lo que Concluye: a) se determina a gestionar cambios a nivel de toda la organización, debe prepararse para éstos y no tomar de sorpresa a todos aquellos que conforman la masa laboral y el timón productivo de la misma. b) gestionar el cambio sin antes participar de ello a la fuerza laboral de una empresa u organización, puede conducir a circunstancias negativas como las reflejadas en esta PyME. En la investigación determino que las variables independientes de la resistencia al cambio organizacional son la información o comunicación en la empresa, incertidumbre y mantenimiento del Status Quo.

Suarez, (2014) realizó la tesis “*Determinación de la relación entre la comunicación y el liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en un ambiente universitario en la ciudad de Bogotá*”, con el objetivo general de determinar la relación entre la comunicación y el liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en la Facultad de Ingeniería de una institución universitaria de la ciudad de Bogotá. La investigación tuvo un diseño no experimental transversal correlacional, además se seleccionó un muestreo no probabilístico y según el alcance fue exploratoria y descriptivo. En esta investigación concluye que la relación entre compañeros es importante para la generación de cambios a nivel organizacional; al tener una correlación positiva entre las variables del cambio con el trabajo en equipo, la comunicación entre pares y en el nivel grupal en general, cualquier intervención que se haga sobre estas variables puede generar un efecto positivo sobre el

progreso del cambio. Una de las variables de cambio organizacional es conocimiento de la organización, esta se asocia positivamente con relación de comunicación organizacional en un 0,340 y con un nivel de significancia del 0,07, seguido de la variable información de otros en actualidad que se asocia en un 0,329 y con un nivel de significancia de 0,009 El aporte de esta investigación es por la metodología empleada de correlacionar tres variables, entre las variables de liderazgo y de comunicación con la variable de cambio organizacional, después se hicieron regresiones lineales múltiples para confirmar las relaciones que se evidenciaban en las correlaciones. Se hizo un análisis de la información obtenida y se desarrolló una discusión en torno a lo tomado del marco teórico y los resultados obtenidos.

Rodríguez, (2005) realizó la investigación de Tesis Doctoral titulada: *“Desarrollo Institucional y del profesorado desde la evaluación como cultura innovadora”* – Universidad Nacional de Educación a Distancia - España, con el objetivo general de: Que es la interpretación de los procesos y los hechos, para lo cual se necesitan técnicas que engloben varios instrumentos. Estas técnicas son abiertas y flexibles porque se van desarrollando con el proceso de evaluación. La Investigación optó abordar los dos métodos, cuantitativo y cualitativo, aunque de manera independiente. La población seleccionada es la muestra a la que se aplicó el cuestionario I la constituyen tutores y coordinadores de los dieciséis Institutos de Formación Docente paraguayos que participaban en el proyecto de Profesionalización Docente a Distancia, con un total de 126 sujetos y ante una población de 156 personas. Siguió un Modelo teórico: Proyecto Piloto Sócrates. Por lo que Concluye: Que responde al desarrollo institucional y del profesorado en los Institutos de Formación Docente Villa Hayes, Caguazú y Coronel Oviedo, después de aplicar el modelo de evaluación durante un año, aproximadamente. a) El primer elemento destacable es la representatividad de la muestra, aproximadamente el 80 % en los tutores y el 100 % en los coordinadores. Los resultados descriptivos más importantes coinciden con los del Cuestionario 1. b) Después de analizar los tres IFD en conjunto, se puede concluir que las tres dimensiones más desarrolladas han sido el trabajo en equipo, el desarrollo del profesorado y el Proyecto Educativo del Centro. c) En concreto en aspectos como la mejora en la comunicación con los alumnos, la preocupación de la dirección por la docencia y la evaluación, la creación de un buen clima de trabajo por parte de las coordinadoras y la satisfacción sobre la aplicación de la evaluación o mejora de la actuación docente. d) Si comparamos estos datos con los obtenidos en el cuestionario I podemos interpretar que la preocupación fundamental de los

docentes sigue siendo el trabajo en equipo y el desarrollo del profesorado. e) Hay que recordar que la mayoría de las Sedes no contaban con un documento que recogiera su Proyecto Institucional, hecho que ha cambiado en alguna de ellas.

Arenas, (2013) realizó la investigación de la tesis titulada: “*La resistencia al cambio y el aprendizaje organizacional innovador en instituciones educativas*”, el objetivo general de Establecer la relación de la resistencia al cambio y el Aprendizaje Organizacional Innovador en los liceos del Municipio Escolar San Francisco 3 del estado Zulia. Se sustenta en la teoría de Kinicki y Kreitner. El tipo de investigación que se aplicó estuvo basado en un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y correlacional el cual se siguió un procedimiento basado en un diseño de tipo no experimental. La población estudiada fue de 152 personas de la cual se seleccionó una muestra de 77 personas. Concluyó que el tipo predominante de resistencia al cambio es la resistencia sociológica, siendo relevante la influencia de los intereses individuales y grupales de los empleados dentro de las organizaciones, así como también los valores que comparte el colectivo. El aporte de la investigación es la propuesta que presenta de ofrecer una capacitación a docentes y directivos de tener una mayor predisposición al cambio.

Burbano, (2014) realizó la tesis de maestría titulada: “*Cambio organizacional y calidad de vida laboral en servidores públicos del instituto colombiano de bienestar familiar regional Nariño*”, con el objetivo general de determinar la relación entre cambio organizacional *calidad de vida laboral en servidores públicos del instituto colombiano de bienestar familiar regional Nariño*. Se fundamenta la teoría de cambio organizacional la propuesta del departamento administrativo de la función pública de Colombia. Esta investigación fue de naturaleza correlacional y con enfoque cuantitativo con un diseño de investigación transversal, ya que el único propósito es describir las variables y analizar la relación entre la calidad de vida laboral y cambio organizacional, en un momento dado. La muestra estuvo conformada por servidores públicos de planta de carrera administrativa que tienen mayor tiempo en la organización haciendo un total de 37 personas que estaban distribuidas en diferentes áreas de trabajo. Concluyó que la percepción de la calidad de vida de los colaboradores del Icbf permite identificar insatisfacción en la realización de la labor, ya que dificulta la expresión de emociones del trabajador hacia la organización, e incluso se hace evidente la carencia que existe ante la retroalimentación del trabajo y el desarrollo

laboral. El aporte de la evidencia que los trabajadores no valoran la situación de cambio como un factor que pueda influir en la percepción de calidad de vida laboral positiva o negativamente.

Antecedentes Nacionales

Ortega, (2015) realizó la tesis de maestría titulada: *"La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de alto de la alianza – Tacna - Perú en el año 2013"* universidad nacional Jorge Basadre Grohmann – tacna escuela de posgrado maestría en gestión empresarial 2015, con el objetivo general: Determinar la influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, que permita identificar alguna alternativa para la mejora del servicio edil. La Investigación se realizó del tipo de investigación aplicada dado que se utilizaron modelos teóricos ya existentes, de características descriptivas y correlacionales. El diseño de la investigación es no experimental (puesto que se propuso alternativas de mejora) y de corte transversal. La población a considerar, involucra al personal que labora en cada una de las gerencias de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna (en plazas presupuestadas, sin el personal de los Órganos Desconcentrados), por lo tanto, son 102 personas. Por lo que Concluye: a) Se concluye que no existe una influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna. b) Se concluye que no existe una influencia de la resistencia al cambio sobre la satisfacción al ciudadano en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna. - 116. c) Concluye que no existe una influencia de la resistencia al cambio sobre la labor de equipo en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna. d) Se concluye que existe una influencia de la resistencia al cambio sobre los logros laborales en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna. e) Se concluye que no existe una influencia de la resistencia al cambio sobre el crecimiento personal en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna.

Vera, (2017) realizó la investigación de: *"Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016"* - Universidad Cesar Vallejo, 2017 con el objetivo general de Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento

de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016. La Investigación se realizó mediante el método utilizado fue el hipotético-deductivo es una forma que el investigador utiliza para convertirla en un medio científico, este estudio es de tipo básica dada que la investigación pretende generar nuevos conocimientos con respecto a la realidad social y organizacional y el diseño de ésta investigación es no experimental por cuanto no se manipula variables. La variable desarrollo organizacional ha sido descompuesta según la teoría de Guizar (2004). La técnica utilizada fue la encuesta según Hernández et al. (2010), “es una técnica en la cual se presentan interrogantes dirigidos a personas del estudio utilizando cuestionarios. El estudio de muestreo estuvo conformada por las enfermeras nombradas del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, que tienen como población 70 enfermeras. Por lo que Concluye: a) Se determinó la relación entre las variables obteniéndose una relación rho de Spearman = 0,907** entre las variables Habilidades gerenciales y Desarrollo organizacional. b) Se determinó la relación entre las variables obteniéndose una relación rho de Spearman = 0,785** entre la dimensión habilidades conceptuales y la variable Desarrollo organizacional enfocados en el problema indicando que hay una relación positiva. c) Los resultados obtenidos con respecto a la dimensión habilidades técnicas y la variable Desarrollo organizacional nos muestra la relación entre ambas variables.

Estrella, (2015) realizó la investigación de maestría en administración de la educación titulada: *"Gestión del conocimiento en docentes y desarrollo organizacional en Instituciones Educativas de la Red 09, UGEL 07 de Chorrillos, 2015"* - Universidad Cesar Vallejo, 2016 con el objetivo general de determinar de qué manera hay una relación entre la Gestión del Conocimiento en docentes y desarrollo organizacional en Instituciones Educativas de la red 09, UGEL 07 de Chorrillos, 2015. La Investigación se realizó mediante el método empleado de hipotético deductivo, esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar el instrumento: cuestionario de Gestión del Conocimiento y de Desarrollo Organizacional. La población fue de 296 docentes y la muestra considerada es de 167 docentes en los cuales se ha empleado las variables: Gestión del Conocimiento y Desarrollo Organizacional. Por lo que Concluye: que la investigación existe evidencia significativa para afirmar que: La Gestión del Conocimiento se relaciona

significativamente con el Desarrollo Organizacional en Instituciones Educativas de la red 09 UGEL 07 de Chorrillos, 2015.

Ureta, (2015) realizó la investigación de Tesis de Maestría en Gestión Pública titulado: "*Clima Organizacional y Desarrollo Organizacional en el Instituto Geográfico Nacional, Lima - 2014*" de la Universidad César Vallejo 2015 y tuvo como objetivo principal: determinar la relación entre el clima organizacional y el desarrollo organizacional en el Instituto Geográfico Nacional – Lima, 2014. La investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo y diseño no experimental, de tipo Básico con un diseño de tipo, descriptivo correlacional, se llevó a cabo un conjunto de actividades utilizando los conceptos teóricos básicos de clima organizacional y desarrollo organizacional, el muestreo fue de tipo probabilístico estratificado, la muestra es de 70 trabajadores a quienes se le aplicó la técnica de la encuesta y su instrumento, el cuestionario. Se concluye que el clima organizacional se relaciona con el desarrollo organizacional del Instituto Geográfico Nacional, Lima - 2014, tal como se evidencia con la prueba de Spearman.

Pérez, (2015) realizó la investigación de Tesis de Maestría en Gestión Pública titulado: "*Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2014*".tiene como objetivo principal: Determinar la relación entre la Gestión del Talento Humano y el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2014. Se ha desarrollado una investigación bajo el enfoque cuantitativo y diseño no experimental, de tipo básico con un diseño descriptivo correlacional, se llevó a cabo un conjunto de actividades utilizando los conceptos teóricos básicos de gestión de talento humano y desarrollo organizacional, la población fue de 120 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, con muestreo tipo probabilístico estratificado, se aplicó la técnica de la encuesta y su instrumento, el cuestionario concluye que no existe relación significativa entre la Gestión del Talento Humano y el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2014, según la correlación de Spearman de 0,131, representando este resultado como bajo con una significancia estadística de $p = 0,214$ ($p > 0,05$). Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis del investigador.

Tafur, (2016) para optar el grado académico de maestra en gestión pública en la Universidad César Vallejo del Perú realizó la tesis titulada: *Habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016*; se consideró como objetivo general; determinar la correlación entre las variables habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento, a través de talleres, coaching, etc. Que han permitido desarrollar, reforzar y fortalecer las habilidades grupales de los directivos. La metodología según su diseño fue no experimental, de tipo básica y de corte transversal. El diseño de investigación fue no experimental. El método que se utilizó para llevar a cabo esta investigación con variables cualitativas es el hipotético deductivo con enfoque cuantitativo. Para este trabajo de investigación el número de elementos que constituyen la poblaciones de 101 y al ser ésta una cantidad manejable se trabajó con todo ellos. Se concluye: a) Finalmente del resultado obtenido de la aplicación del estadístico Rho de Spearman es = 0,904 cifra que nos indica que la correlación es alta, la primera conclusión obtenida es que existe correlación entre Habilidades directivas y cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016; es decir que la relación es directamente proporcional entre ambas variables. b) la relación es directamente proporcional entre ambas variables y también existe correlación entre la dimensión de habilidades personales y la variable cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016. c) Los trabajadores consideran que los gerenciadore de esta institución, cuentan con habilidades personales, toda vez que los directivos son capaces de manejar sus emociones, el estrés y actuar con objetividad en la solución de conflictos en la mayoría de los casos.

Chávez, Cigüeñas y Martensen, (2016) realizaron la investigación de la tesis titulada: *“La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios”*, con el objetivo general de determinar el grado de relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional de los trabajadores de una empresa peruana de sector servicios. Se fundamenta en la propuesta de Rabelo et al. El estudio que sustenta esta tesis es de tipo cuantitativo, transversal y correlacional: transversal, porque la recolección de información se realizó en una sola medición, y correlacional porque

busca evaluar el grado de asociación entre dos variables. La muestra estuvo compuesta por 59,1% varones y 40,9% mujeres de un total de 193 participantes. El rango de edad de la muestra estaba compuesto por un 25% correspondiente al grupo de edad de 18 a 30 años; un 47,7% de 31 a 40 años, y un 23,3% de 41 a más. Del mismo modo, es importante mencionar que 30% de la muestra contaba con un grado de instrucción correspondiente a postgrado; un 58,8%, superior universitario; un 9,3%, técnico; y un 2,1%, secundaria completa. Concluyeron: La actitud predominante en la organización es la de aceptación ante el cambio organizacional, seguida por la actitud de temor ante el cambio y, en último término, la actitud de cinismo. Este resultado denota que se trata de una empresa con una disposición favorable hacia el cambio organizacional. El aporte de la investigación es la propuesta de mejora en las actitudes hacia el cambio organizacional.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Cambio organizacional

Definiciones de cambio organizacional

Para tener conocimiento e información, lo primero que tenemos que saber es ¿cómo se manifiesta o presenta el cambio? Para luego tener los alcances necesarios y poder establecer aspectos y/o definiciones de un cambio en bienestar institucional y de la sociedad, según autores como los siguientes:

Para Chiavenato, (2014) consideró que el cambio es:

La transición de una situación a otra diferente o pasar de un estado a otro, también diferente. El cambio implica ruptura, transformación, variación, interrupción. El mundo actual se caracteriza por un ambiente dinámico en constante cambio y exige de las organizaciones una enorme capacidad de adaptación como condición básica para su supervivencia. La adaptación, la renovación y la revitalización significan cambio. (p. 273)

Entonces el autor nos indicó que para todo cambio es necesario efectuar un proceso de transición que genera cambios de acuerdo al avance y exigencia de un mundo permanentemente que se encuentra en desarrollo motivado por sus actores principales que coadyuven a un cambio de orden socio económico, político y cultural para generar progreso.

Asimismo, Chiavenato, (2014) consideró que la organización es:

Típicamente conductista: “Organizar significa coordinar las diferentes actividades de contribuyentes individuales con el fin de efectuar las transacciones planeadas con el ambiente”. Este concepto utiliza la noción tradicional de la división del trabajo porque se refiere a la coordinación y a las diferentes actividades organizacionales; asimismo, se refiere a las personas como contribuyentes a las organizaciones, en lugar de que estén totalmente incluidas en ellas. Las contribuciones que cada miembro haga a la organización dependen de sus diferencias individuales y del sistema de recompensas y contribuciones de la organización. Esta actúa en un medio ambiente y su existencia y supervivencia dependen de en qué se relacione con ese medio. Por lo tanto, la organización debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y las circunstancias que caracterizan el ambiente en el cual opera. (p. 271)

Por consiguiente, podemos relacionar que ambos términos tratados son entendidos como cambio organizacional, por el siguiente autor:

Según Jones, (2008) indicó que el “cambio organizacional es un proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia”. (p. 269)

Para este autor el cambio organizacional es entendido como momentos de orden organizacional que atraviesan mediante situaciones coyunturales para trasladarse a otros momentos venideros, efectuando acciones de incremento de la producción motivada por la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

Robbins & Judge, (2009) indicaron que:

El cambio organizacional es una actividad esporádica. Es decir, comienza en cierto punto, continúa a través de una serie de etapas y culmina con un resultado que los involucrados esperan sea una mejoría respecto del punto inicial. Tiene un principio, un punto medio y un final. (p. 650)

Ambos autores indicaron que para todo cambio organizacional se tiene que efectuar mediante etapas que conllevan a respuestas de orden positiva manifestándose mediante procesos de desarrollo en beneficio de la sociedad.

Por otro lado, Maldonado (2017) consideró que: El cambio organizacional es la capacidad de adaptación de las empresas y como las diversas variaciones que presentan mediante el paso del tiempo. Cabe destacar que cuando los cambios se den, la situación dentro de una organización no es sencilla, pues en ocasiones nos existe la disposición para aceptar tales modificaciones. No obstante, para poder realizar un cambio, debe involucrarse el esfuerzo de todos los miembros de la organización. Asimismo, el cambio organizacional es el proceso que se sigue para modificar a una organización. (p. 300)

Este autor estableció que el cambio organizacional obedece a diversos tipos de cambios en las instituciones que generara adecuaciones fuertes que involucrara el aspecto interior y exterior de toda organización, influenciado mediante la adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes personales, mediante un tiempo de adaptación.

Finalmente, Mussaffi, (2012) estableció:

Condiciones para el cambio organizacional, en primer término, es necesario precisar que el "agente de cambio" debe ser externo, especialmente al comienzo de la intervención debido a que de esta forma hay mayores posibilidades de influir sobre la autoridad, crear un ambiente adecuado para el cambio. [...]. (p. 3)

La autora nos estableció que, para realizar todo cambio de orden organizacional, es necesaria la presencia de un agente o actor exterior al inicio de todo proceso organizacional, porque de esta manera motivara una influencia de cambio en la toma de decisiones de una gestión.

Fundamentos o Bases Teóricas o Modelos:

A continuación, se describe sobre la relación con la Teoría de Cambio, planteada de la siguiente manera:

Teoría de Cambio

Según Ortiz y Rivero, (2007) sostuvieron que la teoría de cambio también es conocido como “ruta de cambio” (pathway of change), “motor de cambio” (engine of change), “modelo lógico” (logicmodel), y “teoría de acción” (theory of action). Esta teoría representa un amplio análisis de una situación que requiere modificarse a fin de alcanzar un cambio positivo. Este enfoque de comprensión e intervención en la realidad parte de una visión de éxito (Cambio de Largo Plazo, Imagen Objetivo, o Macro Cambio) e identifica un conjunto de resultados primarios, secundarios, terciarios, etc. (todos ellos precondiciones “unos de otros”) que articuladamente permiten alcanzar el cambio de largo plazo deseado. Como indica la Fundación Ford1: una teoría de cambio muchas veces implica un profundo análisis sobre todos los pasos a darse para lograr un cambio deseado, identificando las precondiciones que permitirán o inhibirán cada paso, enlistando las actividades que producirán esas condiciones, y explicando cómo esas actividades podrían funcionar. [...] Una Teoría de Cambio es frecuentemente, pero no siempre presentada como un flujograma o mapa estratégico”. (p. 3)

Una teoría de cambio facilita una explicación clara de la lógica subyacente a las conexiones entre las precondiciones y las intervenciones que han sido identificadas. Asimismo, apoya también la construcción de consenso sobre la estrategia para alcanzar el éxito. En resumen, una teoría de cambio explica cómo acciones consistentes, de manera lógica, predecible y probadamente resultarán en el cambio deseado.

Según Ortiz y Rivero, (2007) cuando se está claro sobre la teoría, es más fácil ver qué es posible y qué no es posible lograr con la intervención [...] Este enfoque ayuda a examinar si la intervención será lo suficientemente poderosa. (p. 4)

A continuación, se presenta un conjunto de ideas que resumen los aspectos clave del enfoque de Teoría de Cambio, siendo los siguientes:

- a) Identifica, define y mapea las relaciones entre los diferentes niveles de una intervención, tanto linealmente (de fin hasta precondiciones) como dinámicamente (relaciones entre múltiples niveles)
- b) Explica cómo las actividades causarán impactos, tanto en el lapso en el que las actividades están financiadas como en largo plazo.
- c) Sustenta el modelo de intervención con supuestos y argumentos detallados.
- d) Desarrolla argumentos explicando cómo un cambio afecta a otro.
- e) Describe un proceso de cambio sistemático.
- f) Identifica las conexiones lógicas entre resultados (precondiciones) e intervenciones para lograr un cambio de largo plazo, considerando supuestos relevantes.
- g) Facilita ver que es posible y que no es posible de realizar.

Generalmente, las teorías de cambio se ilustran en formatos dinámicos, empleando cajas y flechas, que ayudan a diagramar el proceso de cambio y a explicar como todos los elementos operan juntos. Esta característica permite facilitar el proceso de comunicación al facilitar una representación visual de todos los componentes de una teoría de cambio. (Ortiz y Rivero, 2007, p. 5)

Como interpretación se puede indicar que la teoría se refirió a tratar de evidenciar ciertos atributos o situaciones reales de algún acontecimiento, hecho o fenómeno que haya sucedido. Para que esta manera pueda motivar a efectuar acciones que genere cambios en una organización y que conlleve aspectos de desarrollo organizacional.

Por otro lado, mediante el cambio se tratará de conseguir un resultado específico sobre resultados que produzcan reforzar logros o respuestas que puedan motivar a efectuar un logro de visión de éxito. Para aplicar una teoría se debe considerar todos los actores

involucrados, esto supone que cualquier organización que desea intervenir en la realidad reconozca que su acción puede en algunos casos ser suficiente para alcanzar un resultado y en otros puede contribuir mayor o menormente a un legado, y en otros quizá no tener influencia absoluta.

Modelos de valores complementarios de la Teoría Organizacional de gestión de Robert Quinn (1988)

Los modelos que estuvieron en vigencia siempre están como que llevasen mensajes que están en conflicto. Las organizaciones deben ser adaptables y flexibles, pero quisiéramos que al mismo tiempo sean estables y controladas. Los cuatro modelos representan lo siguiente y están relacionadas con el cambio organizacional, siendo como se indica:

1. Modelo de relaciones humanas: se pone mucho énfasis en la flexibilidad y enfoque interno. Tensiona la cohesión, la moral y el desarrollo de recursos humanos como criterios para la eficacia.
2. Modelo de sistemas abiertos: acentúa la flexibilidad y el enfoque externo, y tensiona la preparación, el crecimiento, la adquisición del recurso y soporte externo.
3. Modelo de objetivo racional: acentúa el control y un enfoque externo. Mira el planeamiento, la situación de la meta, la productividad y la eficiencia vista como eficacia.
4. Modelo de proceso interno: acentúa el control y un enfoque interno, y tensiona el papel de la gestión de la información, de la comunicación, la estabilidad y el control.

En este sentido el planteamiento de los modelos, nos da a entender sobre el proceso de tratamiento de aspectos como la eficacia, crecimiento, planeamiento y control en una gestión organizacional para motivar mediante el cambio un proceso de desarrollo organizacional, que conlleve a compromisos de orden laboral e institucional.

Modelo de gestión del cambio por John Kotter (1995)

Según Kotter planteó ocho pasos hacia el cambio en todo el sistema de organización, ya que es usual sentirse incomodo e intimidados por la magnitud del reto y saber que el cambio es necesario, pero no se sabe realmente que hacer o que va suceder he ahí el ¿Cómo poder empezar? o ¿A quién involucrar? Para ello contamos con los ocho pasos siguientes:

1. Establecer un sentido de urgencia
2. Forme una poderosa coalición
3. Crear una visión para el cambio
4. Comunique la visión
5. Elimine los obstáculos
6. Asegúrese triunfos a corto plazo
7. Construya sobre el cambio
8. Ancle el cambio en la cultura de la empresa.

Según este orden de cambio, se puede interpretar que se tiene que trabajar fuerte y con responsabilidad para cambiar con éxito a una institución. Cuando se planea cuidadosamente y se construye un buen fundamento, la aplicación del cambio podrá ser mucho más fácil, y se podrá mejorar las posibilidades de éxito. Si está demasiado impaciente, y si se espera resultados demasiado pronto, es más probable que se fracase.

En conclusión tener presente lo siguiente: un sentido de urgencia para iniciar el cambio, contratar a fuertes líderes de cambio, construir una visión y comunicarla de manera eficaz, eliminar los obstáculos, crear triunfos a corto plazo, y construir sobre el cambio. Si se hace estos aspectos, conlleva a ayudar a hacer del cambio parte de su cultura organizacional en cada institución, es ahí cuando se puede declarar una verdadera victoria aplicando un cambio organizacional para generar un desarrollo organizacional.

Dimensiones del cambio organizacional

El cambio organizacional consideró tres factores necesarios para el cambio exitoso: “(a) Conocimiento (capacidad intelectual), (b) Emociones (voluntad) y (c) Procesos (hábito)” (Maldonado, 2017, p. 308)

Dimensión 1 Conocimiento: (capacidad intelectual)

Para Maldonado (2017), se refirió

Al conocimiento y reconocimiento por parte del equipo sobre el grado de madurez El autor nos señaló que el conocimiento se va a efectuar mediante el trabajo en grupo, manifestando la experiencia, sentido de madurez y forma de organización, para luego ser aplicado en situaciones similares teniendo como referencia la experiencia para que finalmente se realice un sistema o proceso de planificación teniendo en cuenta el aspecto de criterio técnico para todo proceso de gestión administrativa.

El autor nos señaló que el conocimiento se va a efectuar mediante el trabajo en grupo, manifestando la experiencia, sentido de madurez y forma de organización, para luego ser aplicado en situaciones similares teniendo como referencia la experiencia para que finalmente se realice un sistema o proceso de planificación teniendo en cuenta el aspecto de criterio técnico para todo proceso de gestión administrativa.

Según Luque, (1993) estableció que: “El conocimiento es una propiedad que se predica de cada uno de esos entes. En efecto, cada uno de ellos se relaciona con los demás entes, con lo que denominaremos el exterior, en un doble sentido: conocimiento y acción”. (p. 3)

Por otro lado, el autor nos estableció que el conocimiento tiene relación directa con otras instancias o instituciones que conlleve a poner en práctica la aplicación del conocimiento y la acción como parte de un proceso de desarrollo institucional.

Mientras que Tsoukas y Vladimirou, (2001) citado por: Segarra & Bou (2004) indicaron que: El conocimiento es la capacidad individual para realizar distinciones o juicios en relación a un contexto, teoría o a ambos. La capacidad para emitir un juicio implica dos cosas: 1) la habilidad de un individuo para realizar distinciones; 2) la situación de un individuo dentro de un dominio de acción generado y sostenido colectivamente. (p.178)

Aquí los autores propusieron que la aplicación del conocimiento es de aspecto personal para luego manifestar sus opiniones según el momento aplicando o relacionándolo con normas o teorías; aquí juega un rol importante el principal actor de la sociedad mediante su capacidad en relación con su accionar dentro de un contexto de desarrollo institucional.

Dimensión 2: Emociones (voluntad)

Para Maldonado (2017), se refirió

A las emociones en relación con los equipos necesitan motivaciones para volverse impulsores del cambio. Los mejores motivadores son los que satisfacen las necesidades e intereses propios. En el caso de un equipo, los motivadores personales siguen teniendo gran impacto, pero resulta difícil conseguir ligar el cambio a la satisfacción de los intereses individuales. Por ello, la motivación se centra más bien en aquellos que todos pueden reconocer como beneficios personales, ya sea para el desempeño de su función o a nivel personal. (p.309)

En este caso el autor, expuso que la situación de los sentimientos de las emociones radica en base a las necesidades de interés personal o institucional, esto nos da a entender que para todo proceso según el sentimiento como se presente, debe haber un aliciente motivador para buscar u obtener resultados positivos favorables en beneficio del desarrollo personal e institucional.

Mientras que para Denzin (2009 [1984]: 66) citado por Bericat (2012) definió que las emociones es como: Una experiencia corporal viva, veraz, situada y transitoria

que impregna el flujo de conciencia de una persona, que es percibida en el interior de y recorriendo el cuerpo, y que, durante el transcurso de su vivencia, sume a la persona y a sus acompañantes en una realidad nueva y transformadora. (p. 1)

Aquí el autor, indicó que las emociones es parte de la experiencia personal de carácter temporal, en donde la persona esta interrelacionada con los demás en situación de acompañamiento para asumir nuevos cambios o experiencias vivenciales.

Para López (2017) indicó que: Las emociones son simplemente eso, emociones; pueden ser comprendidas, pero no necesariamente racionalizadas. Son funciones distintas, propias, autónomas, con entidad exclusiva. Se mezclan e intercalan íntimamente con la razón como los hilos más finos de una tela de seda. Pero estudiarlas desde la razón como única herramienta de análisis sería un error. (p. 27)

El autor, nos manifestó que el aspecto emocional puede tener entendimiento, pero no justifica sus acciones de tal manera que eviten la censura. Se refiere a los sentimientos, pensamientos o conductas que de otro modo provocarían ansiedad o sentimientos de forma temporal.

Por último, Bisquerra (2003) conceptualizó que: “La emoción es un estado complejo del organismo caracterizado por una excitación o perturbación que predispone a una respuesta organizada. Las emociones se generan como respuesta a un acontecimiento externo o interno”. (p. 12)

Aquí el autor nos da a entender que el proceso de estado de la emoción atraviesa por aspectos de situaciones o hechos de procedencia interna y externa, para motivar algún cambio.

Dimensión 3: Procesos (hábito)

Para Maldonado (2017), se refirió sobre

Los procesos que mediante el liderazgo de un equipo no tendrá efecto alguno sobre la organización sin disciplina. Al momento de desplegar las tareas y responsabilidades que llevarán al éxito en la implantación del cambio, es necesario definir claramente quién se encargará de llevar a cabo cada tarea y quién supervisará que ésta se lleve a cabo. (p. 310)

Nos indicó que, para todo proceso de acciones laborales, necesariamente se tiene que recurrir a la designación de distribución de responsabilidades a los trabajadores que conlleva a realizar implementaciones para el cumplimiento de las tareas asignadas y motivar un proceso de cambio en general.

Según Bravo (2008) definió que:

Proceso es una totalidad que cumple un objetivo completo y que agrega valor para el cliente. Esta unidad es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo. Cada activación del proceso corresponde al procesamiento de una transacción, en forma irreversible, por eso se emplean los conceptos de temporalidad y de “flecha del tiempo”. El período de tiempo es hoy el punto crítico de trabajo para incrementar la productividad. Entonces proceso es un conjunto de actividades, interacciones y otros componentes que transforma entradas en salidas que agregan valor a los clientes del proceso. (p. 27)

En esta parte nos estableció aspectos de como activar un proceso de transacción para motivar cambios, en periodos determinados para accionar con responsabilidad y motivar el proceso productivo que beneficiara a la sociedad en su conjunto.

Por otro lado, Pardo (2017) definió que: “Proceso es como un conjunto de actividades interrelacionadas mediante las cuales unas entradas se transforman en unas salidas o resultados. Representa lo que tenemos que hacer, el trabajo a desarrollar para conseguir un determinado resultado”. (p. 17)

Aquí el autor, indicó que para toda actividad laboral necesariamente se tiene que procesar acciones, para que finalmente como resultado tengamos respuestas positivas al haber laborado oportunamente, previa planificación de acciones o tareas diversas.

Desarrollo organizacional

Definiciones de desarrollo organizacional

Para tener conocimiento e información, lo primero que tenemos que saber cómo aspecto general del desarrollo organizacional es ¿quién es el agente de cambio?, siendo como se indica:

Según Richard Beckhard (1973) citado por Pinto (2012) señaló que:

El Desarrollo Organizacional: Es un esfuerzo planificado de las organizaciones desde la alta gerencia, con el fin de incrementar la eficiencia en los subordinados y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso. (p. 23)

El autor estableció que todo proceso de desarrollo organizacional, se da mediante el esfuerzo de toda la organización para motivar cambios en el cumplimiento de los objetivos y metas programadas, esto se realiza mediante un proceso de adaptación y compromiso de todos los actores principales.

Según Maldonado (2017) indicó cómo aspecto general que:

El desarrollo organizacional: Se refiere a cambios planificados en la organización que se concentren en la calidad de las relaciones humanas. En el desarrollo

organizacional, el agente de cambio puede ser directivo, pero usualmente recibe orientación o ayuda por parte de expertos y especialistas externos. (p. 206)

En este aspecto el autor señaló que todo desarrollo organizacional está comprometido mediante acciones de planificación en cada institución u organización, viendo necesariamente la participación activa de los actores laborales, que estará motivado previo proceso de cambio organizacional, para obtener resultados positivos y favorables en una administración de gestión.

Richard Beckhard (1996) citado por Moguel (2012), mencionó que: “Desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización, administrado desde la alta gerencia, para aumentar su efectividad y bienestar”. (p. 52)

De acuerdo a lo citado, una institución tiene que aplicar un proceso de planificación de todas las tareas a efectuar como: planificar, organizar, ejecutar y evaluar sus actividades institucionales.

Asimismo French y Bell (1981) citado por Chiavenato (2014), definieron que: desarrollo organizacional, es un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, que tiene por objeto mejorar los procesos de la resolución de problemas que genera la renovación organizacional, en particular por medio de un diagnóstico eficaz colaborativo y de la administración de la cultura organizacional (con especial enfoque en los equipos formales de trabajo, los equipos temporales y la cultura intergrupala) con la ayuda de un consultor-facilitador y la aplicación de la teoría y la tecnología de las ciencias conductuales, inclusive la acción y la investigación. (p. 280)

De lo que indicó el autor, interpreto que se refiere al desarrollo organizacional como el entendimiento de un medio de esfuerzo que requiere mejorar la gestión institucional mediante la aplicación de una teoría o procedimientos relacionados a la atención de necesidades institucionales para la buena marcha y continuidad de todo proceso de gestión administrativa, buscando el desarrollo de la organización.

Para Maldonado (2017) el desarrollo organizacional es: “Un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización”. (p. 7)

Mientras lo que definió el autor se puede interpretar que, para todo desarrollo de una organización, tiene que procesar diversos aspectos de ejecución que va motivar al personal y a la institución, a continuar buscando la mejoría con cambio organizacional y darle continuidad en el tiempo como institución en proceso de desarrollo o mejoría.

Mientras Warren Burke (1994), citado por Guízar (2013) definió que: “Desarrollo Organizacional, es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización. Mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría” (p. 6)

Asimismo, al interpretar el desarrollo organizacional, se refiere a un cambio previo estudio, diálogo y planificación estando a la vanguardia con el avance del proceso tecnológico para reforzar las acciones institucionales en búsqueda de su mejoría.

Por otro lado Mussaffi (2012) estableció lo siguiente que el: [...] “el desarrollo organizacional implica una relación cooperativa entre el agente externo y los miembros internos de la organización”. (p. 3)

Aquí, se puede interpretar indicando que toda organización requiere un grado de relación institucional con agentes externos como medio de fortaleza y su interrelación con la parte interna como oportunidad de intercambiar experiencias laborales y aprendizaje en la búsqueda de la mejoría, mediante una competencia sana con ética y transparencia.

Cummings y Worley, (1993) citado por Hernández, Gallarzo & Espinoza (2011) establecieron que: El Desarrollo Organizacional, es una aplicación en todo el sistema del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo y el refuerzo planificado

de las estrategias, las estructuras y los procesos de la organización, para mejorar la efectividad de una organización. (p. 8)

De ambos autores se interpreta lo siguiente: que en toda organización es necesario efectuar un proceso de planificación institucional, que conlleva aplicar mejoras de orden estructural para la búsqueda del progreso y desarrollo socio laboral e institucional.

Fundamentos o Bases Teóricas o Modelos:

Según Chiavenato (2012) manifestó diversos alcances de Teorías para mejor estudio:

- Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow
- Teoría ERG Clayton Aldefer
- Teoría ERG • Teoría de las necesidades de McClelland
- Teoría motivador higiene de Herzberg.

Teoría de las Necesidades (1943)

Según Teoría de Abraham Maslow, indicó que el hombre está motivado por cinco tipos de necesidades: Autorrealización, Estima, Afiliación, Seguridad, Fisiológicas:

- a) Autorrealización: desarrollar trabajos desafiantes con mayor responsabilidad, mayor poder...
- b) Estima: necesidad de reconocimiento, de promoción, de sentirse valorado...
- c) Afiliación: necesidad de relacionarse con otras personas.
- d) Seguridad: necesidad de trabajo estable...
- e) Fisiológicas: necesidades básicas como alimentación, vestimenta...

Esta jerarquía está ordenada según su importancia: las necesidades fisiológicas son las más importantes y hasta que no estén cubiertas, no se pasa al escalón superior. Se trata de una jerarquía en función del poder para motivar la conducta. Maslow señala que una necesidad es importante hasta que es satisfecha, cuando esto sucede, la siguiente más alta se convierte en la predominante, pero las personas pueden recorrer la jerarquía de forma ascendente o descendente. Así, cuando un individuo pierde la satisfacción de una necesidad de orden inferior se vuelve a reactivar y se manifiesta menor interés por las necesidades

superiores. Críticas: No considera excepciones en el comportamiento humano, y no hay evidencia empírica de que las necesidades se activen en el orden propuesto, una vez satisfecha las de orden inferior. • No es posible conocer las prioridades del individuo, por lo que no se puede articular un sistema de incentivos estándar. (p. 9)

Teoría de las necesidades de David McClelland (1961)

Estudió tres tipos de necesidades:

Necesidad de logro: “es el impulso por sobresalir y de luchar para triunfar. Las personas motivadas por el logro tienen 3 características comunes”; “Tienen preferencia por trabajar en tareas de dificultad moderada, porque si son muy dificultosas, hay una probabilidad al fracaso y si son muy fáciles, todos pueden acceder a ellas, sin poder entonces sobresalir”; “les gusta las situaciones en las que el resultado es fruto de su propio esfuerzo”; “Desean un feedback rápido de sus éxitos y fracasos”. Necesidad de afiliación: “las personas que presentan este tipo de necesidad, prefieren pasar más tiempo manteniendo relaciones sociales y uniéndose al grupo. Estas personas no son muy eficientes, les cuesta tomar decisiones difíciles por su preocupación excesiva de no disgustar a los demás”. Necesidad de poder: “deseo de influir, enseñar y animar a los demás para conseguir objetivos”. Necesidad de poder personal: “genera comportamientos abusivos y arbitrarios” Necesidad de poder institucional: “origina comportamientos en beneficio de los demás”. (p. 10)

Teoría de Existencia, relación y crecimiento (growth=crecimiento) (1972)

Teoría ERG Clayton Alderfer reformuló la teoría de Maslow, para adecuarla a los últimos resultados obtenidos en las investigaciones recientes. Afirma que hay tres grupos de necesidades básicas: Necesidades de existencia; “satisfacen las necesidades materiales básicas de la existencia (fisiológicas y las de seguridad)”. Necesidades de relación; “deseo de mantener importantes relaciones interpersonales. Son deseos sociales y de status que exigen la interacción con otras personas para quedar satisfecho. Engloba las necesidades de estima y de afiliación”.

Necesidades de crecimiento; “deseo intrínseco de alcanzar el desarrollo personal (necesidades de autorrealización) Sustituye las necesidades de Maslow por tres grupos de necesidades primordiales. No es partidario de una rígida progresión gradual en las

necesidades, porque propone que una persona puede encontrarse en la etapa de crecimiento aun cuando no satisfaga las necesidades de existencia y de relación. Además es posible que al mismo tiempo estén operativas más de una necesidad.

La teoría ERG contiene una dimensión frustración – regresión, en el sentido de que puede ocurrir que cuando quede frustrada una necesidad de orden superior, aparece el deseo de intensificar una de orden inferior. Hay estudios que corroboran los planteamientos de esta teoría, en general se acepta que es más válida que la de Maslow, pero se sabe que no es aplicable a algunas organizaciones (no tiene validez general).

Teoría motivador - higiene (1959)

Teoría motivador – higiene (Frederick Herzberg) estableció las conclusiones de esta teoría se derivan de investigaciones empíricas a través de entrevistas realizadas a contables e ingenieros para detectar los factores de motivación. Existen dos grupos de factores:

1) Factores de motivación o factores intrínsecos: son las que realmente motivan y están relacionados con el trabajo. Son elementos intrínsecos al trabajo. Ejemplos: logros, responsabilidad, autorrealización... Se equipara a las necesidades de orden superior de Maslow. Si estos factores son positivos generarán satisfacción y si no se dan, no generan satisfacción (pero no provocan insatisfacción). No satisfacción Satisfacción.

2) Factores higiénicos o factores extrínsecos de mantenimiento: son factores relacionados con el entorno del trabajo. Son elementos intrínsecos a la tarea en sí. Ejemplos: retribución, normas de procedimiento, relaciones con el superior... De mantener estos factores un sentido positivo, evitan descontento, y en un sentido negativo, generan insatisfacción.

- Insatisfacción No insatisfacción – + Esta teoría permite conocer sobre qué factores hay que actuar para conseguir motivación–satisfacción y sobre qué factores para que no haya insatisfacción.

Críticas:

“Más que hablar de motivación (de estímulo para actuar), habla de satisfacción en el puesto de trabajo”. No existe una distinción tan clara entre factores de higiene y factores de motivación (lo que para unos es factor de higiene, para otros es factor de motivación).

“El hombre tiende a atribuir su satisfacción a los propios logros y esfuerzo personal (factores de motivación) y su insatisfacción o fracaso a causas ajenas” (factores extrínsecos o de higiene). (p. 11)

Ahora como interpretación y para un mayor entendimiento y refuerzo sobre la teoría motivadora – higiene, se tomará en cuenta lo planteado como refuerzo de estudio tratado de la siguiente manera según se indica:

Con respecto a los factores motivacionales, se puede decir que son satisfactorias porque estaría contenido en un cargo puesto de cómo se sentiría una persona en relación con el puesto que consistiría que: el trabajo en sí sería una realización, reconocimiento, progreso profesional y de responsabilidad.

Por otro lado el aspecto de factores higiénicos se puede decir como no satisfactorios, ya que en el contexto de un cargo cómo se sentiría la persona en relación con su empresa, esto quiere decir que estaría condicionado por el trabajo, administrando la empresa, en razón a un salario, de relaciones con el capataz o supervisor y recibiendo beneficios y servicios sociales.

Para la presente Teoría la interpretación se refiere a que en una organización existen diversos campos de la gestión estratégica y estudios organizacionales. Las áreas de aplicación incluyen la comprensión de cómo las organizaciones o empresas se adaptan a su entorno y cómo hacen frente a situaciones de incertidumbre. La teoría trata a las organizaciones y empresas como colecciones de estrategias y estructuras. La estructura es compleja, debido a que son redes dinámicas de interacciones, y sus relaciones no son resultado de la agregación de las entidades estáticas individuales. Son adaptativos; porque los comportamientos individuales y colectivos cambian y se auto organizan en respuesta a los cambios iniciales de los micro eventos o el conjunto total de eventos.

Ahora las organizaciones pueden ser tratados como sistemas adaptativos complejos, ya que poseen sus principios fundamentales como la auto organización, complejidad, emergencia, interdependencia, espacio de posibilidades, co-evolución, caos, y auto-similitud; acciones que se realizarían como medio de cambio para

un proceso de desarrollo organizacional, motivado por la participación activa de los actores principales: institución y personas, procurando participar activamente con el fin de realizar acciones de eficiencia, eficacia, responsabilidad y respeto en la labor institucional como parte del progreso y emprendimiento de una institución.

Asimismo, como reforzamiento de la teoría de las necesidades, de la teoría motivacional, y de la teoría de la existencia, relación y crecimiento, se procede a presentar diversos modelos de desarrollo organizacional, como medio del proceso de adaptación cuya finalidad es cambiar creencias, actitudes, valores y estructura organizacional, siendo a continuación como e indica:

Modelo de desarrollo organizacional tipo Grid (1964)

Blake y Mouton fueron los pioneros en la introducción de una tecnología integrada y pre programada de desarrollo organizacional. Ellos afirman que el cambio organizacional comienza con el cambio individual como un mecanismo de descongelamiento y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en las estrategias y en el ambiente interno de la organización.

Esta tecnología reposa sobre tres premisas sobre las organizaciones:

1. Los individuos y las organizaciones reducen discrepancias sobre su auto-imagen y la realidad.
2. Las organizaciones alcanzan “satisfacciones” abajo de su potencial.
3. Una tremenda cantidad de energía de las organizaciones se gasta en comportamiento disfuncionales como en las burocracias, provocando un “cultural drag”.

El modelo de desarrollo organizacional de tipo Grid que nos indicó el autor, es una malla compuesta de dos ejes. El eje horizontal representa la preocupación por la producción.

Es una serie continua de nueve puntos en la cual el nueve significa una elevada preocupación y uno una baja preocupación por la producción. El eje vertical representa la preocupación por las personas. Al igual que el eje horizontal, es una serie continua de nueve puntos.

Modelo de desarrollo organizacional de Lawrence y Lorsch (1967)

Los principales puntos de referencia de este modelo son:

1. Concepto de sistema y de organización: Un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos. La organización “es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”.
2. Los subsistemas: El sistema total de la organización puede ser encarado en términos de una serie de subsistemas que, a su vez, pueden ser divididos en una porción de subsistemas. Esos sistemas forman un estándar complejo de hilos entrelazados de dependencia mutua y activación recíproca.
3. El sistema social: Todas las organizaciones pueden ser encaradas como sistemas esencialmente sociales. La organización es concebida como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para realizar transacciones planeadas con el ambiente.
4. Estadios del desarrollo organizacional: Los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios, que forman un ciclo. Estos son: diagnóstico, planeamiento de la acción, implementación de la acción y evaluación. Cada tipo de confrontación debe ser sometido a los cuatro estadios antes mencionados.

Modelo de desarrollo organizacional 3-D de ReddinWillian J.

Según este modelo nos indicó el autor que se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él es capaz de transformar su estilo de manera apropiada, a la situación de cambio. Para Reddin, la eficacia administrativa es el grado en el cual el administrador

alcanza las exigencias de resultados de su posición en la organización. La única tarea del administrador es ser eficaz.

Dimensiones del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional consideró seis procesos necesarios para implementar el desarrollo organizacional: “(a) Un Diagnóstico interno, (b) Recabar mayor información posible para realizar el diagnóstico, (c) Proyección de aplicación e implantación, (d) Capacitación y entrenamiento del personal, (e) Aplicación de la planeación y (f) Seguimiento y reaprovechamiento”. (Pinto, 2012, p. 27, 28)

Dimensión 1: Un diagnóstico interno

Para Pinto (2012) estableció: “Un diagnóstico interno, para detectar donde se encuentra el conflicto en la organización, aplicando la solución” (p. 27)

En esta parte nos da a entender que: todo diagnóstico es necesario actuar, mediante la recepción del problema, luego analizarlo y escuchar a la ciudadanía.

Según Mendoza & Robles (2000) relacionado con el diagnóstico interno indicó como análisis del entorno que: es el momento de ingresar al interior de la organización, de nuestra UPSS y analizar los componentes que la integran. Para ello nos apoyaremos en la propuesta de Avedis Donabedian, que la evalúa en función a Estructura, Procesos y Resultados. (p. 56)

Ambos autores dan a conocer que todo diagnóstico interno, es necesario conocer la problemática institucional para que finalmente realice la toma de decisiones en beneficio de la organización y los servidores.

Por otro lado, Toso (2009) según el análisis interno en relación con el diagnóstico interno, estableció que: para la relación del diagnóstico interno de la organización se debe evaluar: 1) Recursos Humanos: (experiencia de dirección, preparación, tiempo en el cargo, poder de toma de decisiones. 2) Recursos organizacionales: valores y creencias tradicionales. 3) Recursos físicos: tecnología, distribución. (p. 19)

Aquí nos da entender lo que indicó el autor e interpretar que se toma en cuenta la situación del diagnóstico para luego relacionarlo con las acciones propias de la institución, en beneficio institucional y personal.

Dimensión 2: Recabar mayor información posible para realizar el diagnóstico

Para Caraballo, (2013) consideró que el diagnóstico como: diagnóstico general se evalúa toda la empresa de manera integral, tanto los departamentos como los procesos de la organización, estudiando, analizando y evaluando las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa (Fleitman, 1997:2). En general, con su realización se busca comprender el rendimiento pasado que tuvo la organización, delimitar las oportunidades y conocer las amenazas que presenta el ente económico dependiendo del entorno en que se desenvuelve. (p. 10)

Aquí se puede interpretar que sobre el aspecto de diagnóstico en una organización se refiere a un proceso de analizar el problema, visualizar el estado situacional coyuntural en que se encuentra y luego coordinar mediante la organización de un equipo de trabajo para luego finalmente plantear alternativas de solución

Por otro lado Vallejos, (2008) estableció que: Diagnóstico es el resultado final o temporal de la tendencia del comportamiento del objeto de estudio que deseamos conocer, en un determinado contexto-espacio-tiempo, a través de sus funciones y principios que lo caracterizan como tal. La explicitación y presentación del diagnóstico en un documento no es sólo descriptiva, sino que también es explicativa y pronosticativa. (p. 13)

En este caso la interpretación sobre la aplicación del diagnóstico viene a ser un resultado final de cada problemática, más aun dependiendo en que situación coyuntural se encuentra en el momento. Ahora también se puede entender como que cada diagnóstico que se suscite se puede tomar como una acción preventiva para situaciones que se presenten en el futuro o ser proactivos.

Según Harold Koontz, (1998) citado por Velásquez, (2009) indicó como Diagnóstico Organizacional que: cuando una empresa experimenta ciertos problemas y los directivos recurren a un experto para efectuar un cambio planeado en la organización. Ambos coinciden (directivos y el experto) en la necesidad de un diagnóstico organizacional. Así, el consultor procede a recopilar información en varias unidades organizacionales por medio de cuestionarios, entrevistas y observaciones. Los datos son analizados y preparados para retroalimentación. (p. 43)

Para la presente definición de ambos autores, nos señaló que el diagnóstico organizacional conlleva a que toda organización siempre contará con problemáticas diversas que motivará el retraso de una gestión; significa que se tiene que realizar un estudio sobre la calidad de la gestión para tomar en cuenta la problemática que se suscita y esta manera realizar estudios correspondientes para determinar las causas que la generan, realizando un proceso de revisión viendo aspectos específicos para su mejora; motivando el cambio organizacional en relación con el desarrollo organizacional previa toma de decisiones.

Dimensión 3: Proyección de aplicación e implantación

Implantación:

Para el Centro Europeo de Empresas de Innovación de Ciudad Real, (2009) estableció que: implantación del cuadro de mando integral, supone dotar a la empresa de un sistema abierto donde continuamente puedan introducirse cambios y mejoras. Sin embargo, no es conveniente implantarlo sin haber llevado a cabo un periodo de prueba para analizar si realmente su diseño resulta de utilidad como transmisor de la estrategia empresarial. (p. 25)

Se puede interpretar que en toda organización debe efectuarse un proceso de implantación que consiste aplicar una interrelación de utilización de sistema tecnológico, buscando la mejoría institucional.

Por otro lado Tarí, (2000) manifestó que: La implantación de un sistema de calidad implica un cambio en la organización que debe fundamentarse en el compromiso de la alta dirección, responsable de crear una visión de futuro y desarrollar una estrategia que comunicará a toda la organización, con la finalidad de conseguir los objetivos de la calidad. (p. 70)

Lo que indicó el autor se puede interpretar que la aplicación de alcances mediante la implantación de nuevas ideas para una organización implica introducir cambios de aplicación mediante estrategias nuevas de mejora en una organización que conlleva asumir responsabilidad y compromiso institucional ya que motivará la mejora del desarrollo organizacional.

Por último Balcells, (2007) indicó que un proceso de implantación a cargo de un comité: Es de gran importancia que la implantación del sistema no sea de carácter unipersonal, es decir, que no recaiga únicamente a una persona, sino que forme parte de él, el mayor número de personas de la organización posible, para así lograr la integración del funcionamiento del sistema de gestión en todos los estamentos. (p. 75)

De lo expuesto por el autor se interpreta que: para toda aplicación de implantación en una organización es de sumo interés para todo el grupo humano que labora en una gestión, por lo que significa que todos asumen la responsabilidad compartida en beneficio institucional y de la mejora de la calidad de gestión.

Dimensión 4: Capacitación y entrenamiento del personal.

Capacitación:

Para Chiavenato (2007) estableció que “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” [...] (p. 386)

Lo que estableció se puede interpretar que, en todo proceso de información de una institución, se requiere que el estado efectúe capacitaciones, asesoramientos y evalúe su proceso de aprendizaje, para brindar un mejor servicio de bienestar general.

Según Dessler & Varela (2011) definieron que: “La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores”. (p. 185)

Nos indicó el autor que sobre el personal de una institución tiene que ser habilitados mediante aplicaciones de métodos de nuevos aprendizajes y conocimientos para poner en práctica sus servicios en los centros laborales brindando asesoramiento y absolviendo sus consultas.

Por otro lado Silíceo (2004) Propuso lo siguiente que: “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (p. 25)

Aquí de lo descrito por el autor se puede interpretar que en una organización es necesario planificar una actividad de capacitación que sea permanente para atender dos aspectos: En beneficio de las necesidades institucionales y para la mejora de la buena atención de los servidores hacia el público usuario.

Entrenamiento:

Según Cf. Ozolin, (1983) citado por Benet y Argente (2015) definió el término entrenamiento como: El proceso de adaptación del organismo a todas las cargas funcionales crecientes, a mayores exigencias en la manifestación de la fuerza y la

velocidad, la resistencia y la flexibilidad, la coordinación de los movimientos y la habilidad, a más elevados esfuerzos volitivos y tensiones psíquicas y a muchas otras exigencias de la actividad deportiva. (p. 92)

De lo expuesto por los autores se puede interpretar que el aspecto de entrenamiento para una organización es necesario, pero que conlleva a un proceso de adaptación en un tiempo de largo plazo, en relación con las actividades y habilidades propias de cada miembro integrante de una institución, el cual reflejará actitudes o rechazos pero que conllevará a conocerse asimismo para luego realizar acciones motivadoras que genere aceptación en los principales actores de una gestión pensando en generar cambios y desarrollo organizacional.

Chiavenato, (2007) planteó sobre: El entrenamiento de la sensibilidad, es un enfoque dirigido hacia el desarrollo de la sensibilidad social de una persona y la flexibilidad de su conducta con relación a los otros. Por lo general, se aplica de la cima hacia la base, comenzando en la cúpula de la organización y en descenso hasta los niveles más bajos. (p. 423)

El autor nos da a comprender sobre el aspecto de entrenamiento como la etapa del cambio en las personas siendo un elemento motivador para un proceso de sensibilización laboral, que significa orientar, motivar el cambio en un contexto de que la estructura orgánica tiene que ser ubicada en forma horizontal, entendiéndose que todos somos personal, y solo las funciones son de carácter disímil por la funcionalidad del cargo, pero antes todos somos personas de interés para la empresa y la sociedad en su conjunto.

Bompa, (2003), indicó que: “El entrenamiento como conocimiento teórico, aumenta el saber teórico del deportista sobre los aspectos fisiológicos y psicológicos de las bases del entrenamiento, la planificación, nutrición y recuperación”. [...] (p. 18)

De lo descrito por el autor se puede interpretar que: para todo proceso de entrenamiento es necesario asumir mayor información en relación al caso que será materia de estudio que beneficiará no sólo al actor laboral sino también a la organización, buscando la mejoría de la calidad de gestión organizativa.

Dimensión 5: Aplicación de la planeación.

Planeación:

Para Münch (2015) definió lo siguiente: “Planeación consiste en el análisis del entorno, de los escenarios futuros y la determinación del rumbo de la organización, para definir las estrategias, con la finalidad de lograr los objetivos con una mayor probabilidad de éxito”. (p. 60)

Aquí entendemos que el sistema de planeación se debe aplicar en una organización, con la finalidad de motivar el aprendizaje y el cambio institucional, en la búsqueda del proceso de desarrollo por capacidades y competencias.

Según Rojas & Medina (2012) estableció que:

La Planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establece directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, logrando una predicción lo más probable del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito. (p. 14)

De lo descrito por los autores, se puede interpretar que: para la aplicación de la planeación es necesario contar con diversos lineamientos de política de trabajo interno y proyectándose a un período de tiempo de largo plazo buscando la mejora de la calidad de gestión institucional y que redunde en beneficio de la atención de los usuarios en general.

Por otro lado Hitt, Black y Porter (2006), indicó sobre planeación que: es en esencia un proceso de toma de decisiones que centra su atención en el futuro de la organización y en la manera de lograr sus metas. Desde esta perspectiva, el establecimiento de los objetivos organizacionales necesariamente precede al desarrollo de los planes de la organización. [...] (p. 270)

De lo planteado por los autores, se puede interpretar que: la planeación es sumamente necesario para la continuidad o cambio de una organización, por que motivará a tomar acciones y decisiones que generará desarrollo, avances y afirmaciones de orden institucional cumpliendo con los objetivos trazados para el beneficio de la organización y de los usuarios en general.

Dimensión 6: Seguimiento y reaprovechamiento.

Seguimiento:

Según Feinstein, (1990) citado por Viñas & Ocampo (2006) definieron Seguimiento como la: Recolección y análisis de información, realizados con regularidad, para contribuir a la adopción oportuna de decisiones, garantizar la responsabilización y sentar las bases de la evaluación y el aprendizaje. Se trata de una función continúa basada en un proceso metódico de recolección de datos para proporcionar a los gestores y a los principales interesados de un proyecto o programa en curso, las primeras indicaciones sobre los progresos y el logro de los objetivos (Fida 2002). Conjunto de actividades mediante las cuales se recopilan, analizan y/o sintetizan los datos e informaciones correspondientes a la marcha de los proyectos con el fin de apoyar su gestión. (p. 95)

En esta parte se puede interpretar que el aspecto de seguimiento se efectúa mediante la recopilación de información relacionada con la evaluación de resultados, que conlleva a realizar actividades de análisis de datos que permitirá estudiarlas o analizarlas para luego determinar las informaciones necesarias que se requiere para efectuar los avances de gestión institucional.

Por otro lado Civicus, (2001) conceptualizó que: Seguimiento consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo

de planificación. Ayuda a que se siga una línea de trabajo, y además, permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando. Si se lleva a cabo adecuadamente, es una herramienta de incalculable valor para una buena administración y proporciona la base para la evaluación. Te permite determinar si los recursos disponibles son suficientes y están bien administrados, si tu capacidad de trabajo es suficiente y adecuada, y si estás haciendo lo que habías planificado, [...] (p. 3)

Por otro lado la institución indicó sobre el seguimiento, interpretándose lo siguiente: que se trata sobre la relación con el proceso de recopilación de datos que es fuente para analizarlas y motivar el mejoramiento de los aspectos de eficacia y eficiencia en una organización; esto permitirá utilizar correctamente recursos que beneficiaran toda gestión administrativa, que motivará el proceso de cambio para el cumplimiento de las metas u objetivos institucionales en relación con el desarrollo organizacional.

Mientras que Pnud, (2009) definió a: “seguimiento como un proceso continuo por el que las partes interesadas obtienen regularmente una retroalimentación sobre los avances que se han hecho para alcanzar las metas y objetivos”. [...] (p. 8)

El entendimiento es que, en toda organización, trabajadores y empresa tienen que realizar un proceso de revisión que conlleve a la mejoría y desarrollo de capacidades que va a coadyuvar que la empresa y servidor logren alcanzar los objetivos deseados en un contexto de transparencia, respeto, ética y sobre todo con responsabilidad.

Por último Cruz roja, (2011) estableció que: “El seguimiento es el proceso sistemático en virtud del cual se recopila y se analiza información con el objeto de comparar los avances logrados en función de los planes formulados y corroborar el cumplimiento de las normas establecidas” . (p. 13)

Asimismo, como final concepto de la institución en mención se puede interpretar que el seguimiento viene a ser un aspecto sistemático que recurre al análisis de información, y esto conlleva a efectuar acciones de cumplimiento de la labor en relación con las normas para motivar el cambio en relación con el desarrollo organizacional.

Reaprovechamiento:

En relación al término precitado podemos extraer sobre que es reaprovechamiento como el proceso de volver a utilizarse un bien ya usado, presentándose la figura de la reutilización de insumos o recursos por segunda oportunidad. En ese orden de ideas en tal sentido para obtener mayor información se va complementar o recurrir en la búsqueda sobre el concepto de aprovechamiento para un mejor entendimiento o estudio; siendo a continuación las siguientes definiciones.

Aprovechamiento

Según Inap, (2009) el Instituto Nacional de Administración Pública – México, definió el Aprovechamiento como: Los ingresos que percibe el estado por funciones de derecho público distintos de las contribuciones, de los ingresos derivados de financiamientos y de los que obtengan los organismos descentralizados y las empresas de participación estatal, es decir son las contraprestaciones por los servicios que preste el estado en sus funciones de derecho privado, así como por el uso, aprovechamiento o enajenación de bienes del dominio privado. (p. 150)

Para la interpretación correspondiente se establecería que nos indica sobre que el aprovechamiento es el proceso que se realizaría proveniente de los diversos ingresos que capta la administración pública mediante el sistema del t.u.p.a. (texto único de procedimientos administrativos) para poder atender las diversas necesidades que generaría las organizaciones del estado, a fin de subvencionar los diversos mecanismos y gastos que genera el sistema de gestión pública.

Por otro lado también se entiende en el sentido de que son los ingresos ordinarios provenientes de las actividades de derecho público que realiza el gobierno y que recibe en forma de recargos, intereses moratorios o multas o como cualquier ingreso no clasificable como impuestos o aportaciones de seguridad social, contribución de mejoras, derechos o productos, que serán motivados para la atención en la administración pública en general y

manteniendo su potencial humano, tecnológico y material para satisfacer las necesidades y pretensiones de las generaciones presentes y futuras.

Según Ley N° 26821, (1997) el Congreso de la república del estado peruano promulgó la Ley Orgánica para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, que estableció lo siguiente según Artículos 1°, 2°, 3°, 6°, 7° y 8° respectivamente, en relación al aprovechamiento establecieron los siguientes aportes en resumen: [.....] La Ley Orgánica tiene como objetivo promover y regular el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, renovables y no renovables, estableciendo un marco adecuado para el fomento a la inversión, procurando un equilibrio dinámico entre el crecimiento económico, la conservación de los recursos naturales y del ambiente y el desarrollo integral de la persona humana. Y Es responsabilidad del Estado promover el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, a través de las Leyes especiales sobre la materia, las políticas del desarrollo sostenible, la generación de la infraestructura de apoyo a la producción, fomento del conocimiento científico tecnológico, la libre iniciativa y la innovación productiva. El Estado impulsa la transformación de los recursos naturales para el desarrollo sostenible. (p. 1)

En este concepto el autor nos indicó que el aprovechamiento tiene que ser sostenible, regulándola para el tratamiento de un proceso de inversión que generaría un desarrollo socio económico a nivel de la ciudadanía, promoviendo mediante políticas de estado en diversos aspectos y motivando a la sociedad (personas e instituciones) ser participe en todo los procesos que genere cuidado, preservación, mantenimiento, aplicando una cultura organizacional mediante el respeto y la responsabilidad con proyección al sostenimiento a futuro mediante un proceso de viabilización y valoración de nuestras riquezas.

En ese orden de ideas se relacionará con el concepto de Reaprovechamiento para dar sentido de entendimiento sobre qué es y de qué manera podemos reutilizar nuestros insumos a nivel de las organizaciones estatales y por qué no a nivel de entidades privadas, siendo a continuación el siguiente concepto de reaprovechamiento q se indica:

Reaprovechamiento

Según Guía de gestión de residuos sólidos, (2007) establecieron que: El reaprovechamiento consiste en volver a beneficiarse con un bien ya usado (residuo sólido). Para ello es necesario agrupar y clasificar los residuos sólidos previamente, para poder manipularlos de manera especial. Para tal efecto, se separan y distinguen entre materiales orgánicos e inorgánicos, secos o húmedos. (p. 81)

Aquí para un mejor entendimiento e interpretación, se puede indicar que para todo proceso de reaprovechamiento relacionada en las organizaciones estatales y porque no también en las privadas, llegara un momento que puede efectuarse un proceso de reutilización de insumos, bienes o acciones administrativas que se volverán a efectuar o utilizar como medio de aplicar una resolución de problemática, de atención de insumos como las hojas o materiales de escritorio que son utilizados parcialmente y quedaría pendiente volver a utilizar para un mejor manejo de la nueva utilización de materiales y se esta manera se estaría efectuando un proceso de ahorro de insumos que motivaría realizar menos gastos de materiales diversos. Esto explica por qué en algún momento de los inicios de la década del año 2000 en adelante, específicamente en el año 2001 el estado mediante el congreso motivo en la ley de presupuesto la aplicación sobre Normas de Austeridad en gastos corrientes y públicos y hubo un momento que los diversos ministerios y sus instituciones representativas tuvieron que aplicar dichas normas en relación del consumo excesivo de insumos (papeles u hojas bond), el cual habían indicaciones que se tenía que reutilizar la parte posterior de la hoja mediante el reciclaje de documentos.

1.4. Formulación al problema

1.4.1. Problema general

¿Qué relación existe entre el cambio organizacional y desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018?

1.4.2. Problemas específicos

Problema específico 1

¿Qué relación existe entre el conocimiento y el desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa -Chorrillos, 2018?

Problema específico 2

¿Qué relación existe entre las emociones y el desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018?

Problema específico 3

¿Qué relación existe entre los procesos y el desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018?

1.5. Justificación del estudio

1.5.1. Justificación teórica

La investigación se sustentará de carácter teórico ya que se tomará en cuenta los siguientes fundamentos o enfoques o bases teóricas para el cambio y sobre las necesidades con la finalidad de relacionar las variables del cambio organizacional y desarrollo organizacional respectivamente; siendo las siguientes:

a) Teoría de Cambio:

Según Ortiz y Rivero, (2007) sostuvieron que dicha Teoría es: El enfoque de teoría de cambio también conocido como “ruta de cambio” (pathway of change), “motor de

cambio” (engine of change), “modelo lógico” (logicmodel), y “teoría de acción” (theory of action). Muchos nombres para un mismo enfoque. Una teoría de cambio representa en un amplio análisis de una situación que requiere modificarse a fin de alcanzar un cambio positivo. Este enfoque de comprensión e intervención en la realidad parte de una Visión de éxito (Cambio de Largo Plazo, Imagen Objetivo, o Macro Cambio) e identifica un conjunto de resultados primarios, secundarios, terciarios, etc. (todos ellos precondiciones “unos de otros”) que articuladamente permiten alcanzar el cambio de largo plazo deseado. [...] (p. 3)

De lo indicado se interpreta que, para todo estudio o cambio en relación con las necesidades del ser humano, siempre será permanente la presencia de elementos necesarios y suficientes que sirva para alcanzar el nivel deseado. Asimismo dicho cambio obedecerá a las acciones diversas que tiene que realizar el hombre mediante la planificación, organización, conducción y evaluación de sus acciones que servirá como experiencia para la futura toma de decisiones como parte de su calidad de vida en convivencia con las instituciones para su interrelación laboral o social; siendo aplicada en determinado tiempo programado por el mismo, para obtener finalmente el producto o buen resultado que se espera. Una Teoría de Cambio es frecuente, pero no siempre se presenta como un flujograma o mapa estratégico en la trayectoria de tu vida.

b) Teoría de las Necesidades:

Según Chiavenato (2012) manifestó diversos alcances de Teorías para mejor estudio:

- Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow
- Teoría ERG Clayton Aldefer
- Teoría ERG sobre las necesidades de McClelland
- Teoría motivador higiene de Herzberg. (p. 9)

De lo indicado se interpreta lo siguiente:

Que, el ser humano se encuentra estimulado mediante cinco tipos de necesidades llamadas la autorrealización, la estima, la afiliación, la seguridad y situaciones fisiológicas. Cada una de ellas está interrelacionada porque se refiere a los aspectos de tener en cuenta las diversas necesidades que van presentando en el transcurrir de la vida diaria del hombre.

Esta jerarquía está ordenada según su importancia e interés, la primera son las necesidades fisiológicas siendo la más importante y hasta que no estén cubiertas, no se pasa a la siguiente necesidad. Se trata de una jerarquía en función del poder para motivar la conducta.

1.5.2. Justificación práctica

La investigación se justificará de manera práctica en el entendido de que los beneficiarios o usuarios, son los principales administrados de la Institución Educativa según sus modalidades educativas debido a que realizan diversas acciones que son de atención permanente y necesaria para la buena administración y conducción de la gestión de orden administrativo. Para ello se establece diversos alcances de orden de procedimiento administrativo a fin de mejorar la buena atención por una mejor calidad de servicio de atención, procediendo a satisfacer sus necesidades básicas institucionales, a nivel institucional, administrativo, pedagógico y normativo.

1.5.3. Justificación metodológica

En este diseño se justificará en forma metodológica, porque busca conocer los niveles de cada una de las variables: cambio organizacional y desarrollo organizacional, asimismo nos permitirá conocer cómo se relacionan ambas variables, además se creará un cuestionario tipo escala de Likert para medir el cambio organizacional en relación con el desarrollo organizacional, teniendo en cuenta sus dimensiones y de la aplicación de un seguimiento y medición a nivel de orden concurrente y posterior.

1.5.4. Justificación legal

Para la aplicación de la presente, se tomará en cuenta el criterio normativo que se sustentan en los siguientes aspectos legales según se indica: a) A nivel del área gestión pedagógica: los docentes están enmarcados en la Ley N° 28044, Ley General de Educación y su reglamento Decreto Supremo N° 011-2012-ED, la Ley N° 29444 Ley de Reforma Docente” y su Reglamento el Decreto Supremo N° 004-2012-ED; en lo concerniente al aspecto de capacitaciones y especialización. b) A nivel del área de gestión administrativa: el personal administrativo se encuentra contemplado según realidad laboral: el Decreto Legislativo N° 1057-SERVIR y sus modificatorias que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios; Decreto Legislativo N° 276 Ley de Bases de Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, su reglamento Decreto Supremo N° 005-90-PCM; Decreto Legislativo N° 1025-SERVIR, que tiene como finalidad de promocionar el desarrollo profesional de los servidores públicos a nivel de posgrado en las diferentes universidades a nivel nacional. c) A nivel de la administración pública el siguiente contexto normativo: la Ley 29498 “Ley de promoción a la inversión humana”, que tiene como finalidad garantizar que las entidades inviertan hasta un 5% del total de gasto en capacitación de los trabajadores, los mismos que son materializados a través del proyecto de desarrollo humano en las entidades públicas (PDP), de la misma forma nos sustentamos en las diferentes norma laborales vigentes que rigen nuestro sistema, así como:; la Ley N° 27815, Código de Ética de la función pública; y que sobre capacitación tiene relación con la normatividad específica para el sector educación la RM N° 215-2015-MINEDU, que aprobó el nuevo Manual de Operacionalización (MOP) de la DRELM y de las UGELes a nivel de Lima Metropolitana (aplicación del Plan de Desarrollo de Personas – PDP).

Y sobre la promoción a la inversión humana sobre el desarrollo profesional de los servidores del estado (docentes-administrativos en general), se relacionará y procederá a tener en cuenta según los alcances de la Ley N° 30220 “Nueva Ley Universitaria” – año 2014, Capítulo V, “Organización Académica” - artículos 43 y 45 y en relación con el

Reglamento de sustentación de tesis de la escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

Que, asimismo en relación con el peruano (2014) estableció según numeral 43.3.2 sobre: Maestrías de Investigación o académicas: Son estudios de carácter académico basados en la investigación [...]. En concordancia con el numeral 45.4 sobre Grado de Maestro: requiere haber obtenido el grado de Bachiller, la elaboración de una tesis o trabajo de investigación en la especialidad respectiva [...] (p. 7).

1.6. Hipótesis

Para Bernal, (2010) definió que una “hipótesis es una suposición de la relación entre características, atributos, propiedades o cualidades que definen el problema objeto de la investigación”, a continuación, se presentan la hipótesis general y específicas de la investigación. (p. 139)

1.6.1. Hipótesis general

Existe relación entre el cambio organizacional y el desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018

1.6.2. Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Existe relación entre el conocimiento y el desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida silva de Ochoa - Chorrillos, 2018.

Hipótesis específica 2

Existe relación entre las emociones y el desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida silva de Ochoa - Chorrillos, 2018.

Hipótesis específica 3

Existe relación entre los procesos y el desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida silva de Ochoa - Chorrillos, 2018.

1.7. Objetivos

1.7.1. General

¿Establecer la relación entre el cambio organizacional y el desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018?.

1.7.2. Específicos

Objetivo específico 1

¿Determinar la relación que existe entre el conocimiento y el desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018?

Objetivo específico 2

¿Determinar la relación que existe entre las emociones y el desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018?

Objetivo específico 3

¿Determinar la relación que existe entre los procesos y el desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018?

II. MÉTODO

Para la presente investigación se aplicó el enfoque cuantitativo, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014) indicaron que se utiliza la recolección de datos a través del instrumento de medición y luego se realiza la estadística descriptiva e inferencial para luego tomar decisiones respecto a las hipótesis planteadas.

Segun los alcances de la investigación, Hernández, Fernández y Baptista (2014) fué descriptivo y correlacional, es descriptivo porque “buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 92) y los estudios correlacionales tienen “como propósito conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández *et al.*, 2014, p. 93).

Asimismo, se utilizó el método hipotético deductivo según Bernal (2010) son los procedimientos para realizar la prueba de hipótesis y de acuerdo a los resultados se debe tomar la decisión de aceptar o rechazar la hipótesis de investigación, luego obtener las conclusiones y generalizar los resultados para toda la muestra.

Según su finalidad la investigación fue básica, al respecto Sierra (2008) indicó que este tipo de investigación solamente mejora el conocimiento científico y sirve de base para futuras investigaciones; la investigación tuvo un alcance descriptivo y correlacional.

2.1. Diseño de investigación

El diseño de estudio de la investigación fue de tipo no experimental de corte transversal y correlacional; es no experimental “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández *et al.*, 2014, p. 152).

Será transversal ya que su propósito es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández *et al.*, 2014, p.151).

El diagrama del diseño correlacional, según Sánchez y Reyes (2015, p.120).

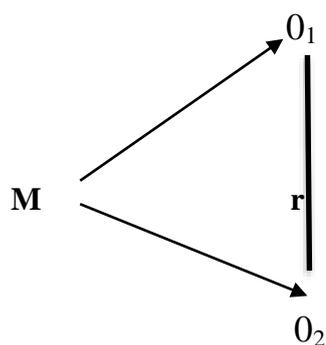


Figura 1. Diagrama del diseño correlacional

Donde:

M = Representa a los Trabajadores de la I.E. Brígida silva de ochoa.

O₁ = Representa el cambio organizacional.

O₂ = Representa el desarrollo organizacional.

r = Representa la relación entre las variables.

2.2. Variables, operacionalización

Variable 1: Cambio organizacional

Definición conceptual: Cambio organizacional

Según Maldonado, (2017) definió que:

El cambio organizacional, es la capacidad de adaptación de las empresas y como las diversas variaciones que presentan mediante el paso del tiempo. Cabe destacar que cuando los cambios se den, la situación dentro de una organización no es sencilla, pues en ocasiones nos existe la disposición para aceptar tales modificaciones. No obstante, para poder realizar un cambio, debe involucrarse el esfuerzo de todos los miembros de la organización. Asimismo, el cambio organizacional es el proceso que se sigue para modificar a una organización. (p. 300)

Variable 2: Desarrollo organizacional

Definición conceptual: Desarrollo organizacional

Según Richard Beckhard (1973), citado por Pinto, (2012) definió que:

Desarrollo Organizacional, es un esfuerzo planificado de las organizaciones desde la alta gerencia, con el fin de incrementar la eficiencia en los subordinados y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. “Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso. (p. 23)

2.2.1. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable cambio organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y Valores	Niveles y rangos
Conocimiento	- Comunicación	P1, P2,	Escala ordinal tipo Likert	De la variable
	- Efectiva			Inicio [25 - 58]
	- Capacitación Técnica	P3, P4, P5,	Nunca = (1)	Proceso [59 - 91]
				Logrado [92 - 125]
	- Habilidad	P6, P7,		Casi nunca = (2)
			A veces = (3)	Inicio [07 - 16]
	- Motivación	P8,		Proceso [17 - 26]
Emociones	- Cambio	P9,	Casi siempre = (4)	Logrado [27 - 35]
			Siempre = (5)	De la dimensión 2:
	- Satisfacción	P10,		Inicio [03 - 06]
Procesos	- Disciplina	P11, P12, P13, P14,		Proceso [07 - 11]
	- Tarea	P15, P16, P17, P18, P19,		Logrado [12 - 15]
	- Responsabilidad	P20, P21, P22, P23, P24, P25		De la dimensión 3:
				Inicio [15 - 34]
				Proceso [35 - 55]
				Logrado [56 - 75]

Nota: Elaboración propia (2018)

Tabla 2

Operacionalización de la variable desarrollo organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y Valores	Niveles y rangos
Un Diagnóstico Interno	-Diagnóstico	P1, P2, P3,	Escala ordinal tipo Likert	De la variable
				Inicio [25 - 58]
Recabar mayor información posible para realizar el diagnóstico	- Poder	P4		Proceso [59 - 91]
	-Organización	P5, P6,	Nunca = (1)	Logrado [92 - 125]
	- Conflictos	P7	Casi nunca = (2)	De la dimensión 1: Inicio [03 - 06] Proceso [07 - 10] Logrado [11 - 15]
Proyección de Aplicación e implantación	-Implantación	P8, P9,	A veces = (3)	De la dimensión 2: Inicio [04 - 09] Proceso [10 - 14] Logrado [15 - 20]
			Casi siempre = (4)	De la dimensión 3: Inicio [02 - 04] Proceso [05 - 07] Logrado [08 - 10]
Capacitación y entrenamiento de personal	-Capacitación	P10, P11, P12,	Siempre = (5)	De la dimensión 4: Inicio [06 - 13] Proceso [14 - 21] Logrado [22 - 30]
	-Entrenamiento	P13, P14, P15,		
Aplicación de la planeación	-Planeación	P16, P17, P18, P19, P20,		De la dimensión 5: Inicio [05 - 11] Proceso [12 - 18] Logrado [19 - 25]
	- Seguimiento	P21, P22, P23, P24,		De la dimensión 6: Inicio [05 - 11] Proceso [12 - 18] Logrado [19 - 25]
Seguimiento y Reaprovechamiento	-Reaprovechamiento.	P25		

Nota: Elaboración propia, (2018)

2.3. Población y muestra

Población

Hernández, *et al.*, 2014 indicaron que la población “es el conjunto de elementos o sujetos con características similares dentro de un contexto que presenta una situación problemática” (p. 174).

La población de estudio estuvo conformada por 111 servidores que labora en la I.E. Brígida silva de Ochoa – Chorrillos del año 2018.

Tabla 3

Distribución de la población

Personal de la I.E. Brígida silva de ochoa	N° trabajadores	Porcentaje
- Directivos	05	05 %
- Docentes	83	74 %
- Auxiliares de Educación	05	05 %
- Personal Administrativo	09	08 %
- Personal de Servicio	09	08 %
Total	111	100 %

Nota: C.A.P. y P.A.P. de la I.E. Brígida Silva de Ochoa (2018).

Muestra

Siguiendo el análisis teórico, se concuerda con Hernández, Fernández y Baptista (2014), en la que indicaron que la muestra “es una proporción representativa de la población” (p.175)

La muestra de estuvo constituida por 86 servidores que labora en la I.E. Brígida Silva de Ochoa en el año 2018 y se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde:

z = 1.96 (Nivel de confianza = 95%)

p = 0.5

q = 0.5

e = 0.05 (5% de error muestral)

N = 111

n = 86

Tabla 4

Distribución de la muestra

Personal de la I.E. Brígida Silva de Ochoa	Población	Fh	Muestra
- Directivos	05	0,77477477	04
- Docentes	83	0,77477477	64
- Auxiliares de Educación	05	0,77477477	04
- Personal Administrativo	09	0,77477477	07
- Personal de Servicio	09	0,77477477	07
Total	111		86

Nota: Elaboración propia

Es estratificado porque “el total de la sub población se multiplicará por esta fracción constante ($Fh = n / N$ 0,77477477) para obtener el tamaño de la muestra para el estrato (Hernández *et al.* 2010, p. 181).

Muestreo

El muestreo fue probabilístico, al respecto Hernández (*et al.* 2014) indicó:

Todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. (p. 176)

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1. Técnica

La técnica que se aplicó en la investigación fue la encuesta para las dos variables de estudio, al respecto Arias (2012) indicó, “se define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo de muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72)

2.4.2. Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos que se utilizaron fueron los cuestionarios para ambas variables, al respecto Hernández *et. al* (2014) indicó, “los cuestionarios son un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p. 217).

2.4.3. Fichas técnicas

Ficha técnica N° 1

Instrumento : Cuestionario de cambio organizacional
 Autor : Bach. Jesus Alberto Miguel Flores
 Año : 2018
 Objetivo : Determinar el nivel del cambio organizacional
 Duración : 20 minutos aproximadamente.

Estructura : La escala consta de 25 ítems, con 05 alternativas de respuestas de opción múltiple, de tipo Likert, como: Nunca (1), Casi nunca (2), Algunas veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5), la escala está conformada por 03 dimensiones: (a) Conocimiento = 7 ítems; (b) Emociones = 3 ítems; (c) Procesos = 15 ítems.

Interpretación: Inicio [25 – 58], Proceso [59 – 91] Logrado [92 – 125]

Ficha técnica N° 2

Instrumento : Cuestionario de desarrollo organizacional
 Autor : Bach. Jesus Alberto Miguel Flores
 Año : 2018
 Objetivo : Determinar el nivel del desarrollo organizacional
 Duración : 20 minutos aproximadamente.

Estructura : La escala consta de 25 ítems, con 05 alternativas de respuestas de opción múltiple, de tipo Likert, como: Nunca (1), Casi nunca (2), Algunas veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5), la escala está conformada por 06 dimensiones: (a) Un Diagnóstico interno = 3 ítems; (b) Recabar mayor información posible para realizar el diagnóstico = 4 ítems; (c) Proyección de la aplicación e implantación = 2 ítems; (d) Capacitación y entrenamiento del personal = 6 ítems; (e) Aplicación de la planeación = 5 ítems; (f) Seguimiento y reaprovechamiento = 5 ítems.

Interpretación: Inicio [25 - 58], Proceso [59 - 91], Logrado [92 - 125]

2.4.4. Validación y confiabilidad del instrumento

Validez

Para Hernández, *et al.*, 2014, la validez de un instrumento, “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 200).

Los instrumentos de medición fueron sometidos a validez de contenido por medio de la técnica de juicio de expertos, los expertos fueron doctores de la Universidad Cesar Vallejo y de otras universidades, expertos en el campo de la investigación los cuales revisaron la pertinencia, relevancia y claridad.

Tabla 5

Validez de los instrumentos

Expertos	Especialidad	Aspecto de la validación		
		Claridad	Pertinencia	Relevancia
1. Dra. Dora Ponce Yactayo	Estadística	x	x	x
2. Mg. Alberto Angeles Macavilca	Gestión Pública	x	x	x

Nota: Certificados de validez (2018).

Confiabilidad

Para determinar la fiabilidad de los instrumentos de medición se sometió a una prueba piloto y luego se aplicó el estadístico Alfa de Cronbach ya que ambos instrumentos tienen una escala ordinal.

Se dice que un instrumento es fiable cuando las veces que se aplica dicha medición los resultados son iguales o similares, la fiabilidad perfecta es la unidad, ya que el índice de consistencia oscila entre 0 y 1 (Hernández *et al.*, 2014) (p.204).

Se realizó una prueba piloto conformada por 20 personas que laboran en la I.E. 7044 San Martín de Porres- Chorrillos que luego se aplicó la fiabilidad de los instrumentos con el

estadístico Alfa de Cronbach por ser polítómica ya que los instrumentos serán medidos en escala ordinal. Dichos datos de la prueba piloto fueron procesados por el programa SPSS y se aplicó la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[\frac{\sum S_i^2}{St^2} \right]$$

Dónde:
 α : Alfa de Cronbach
 K: Número de ítem
 Si: Varianza del instrumentos
 St²: Varianza de la suma de los ítem

Dicha escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

Tabla 6

Escala y valores de la confiabilidad

ESCALA	VALOR
No es confiable	-1 a 0
Baja confiabilidad	0.01 a 0.49
Moderada confiabilidad	0.50 a 0.75
Fuerte confiabilidad	0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	0.90 a 1

Tabla 7

Confiabilidad de los instrumentos

N°	Instrumentos	Estadístico de confiabilidad	N° de elementos
1	Cambio Organizacional	0.861	25
2	Desarrollo Organizacional	0.920	25

Nota: Prueba piloto (2018).

De acuerdo a los resultados se observa respecto al instrumento de cambio organizacional el coeficiente fue de 0.861 lo cual indicó que el instrumento tiene una fuerte confiabilidad y respecto al desarrollo organizacional el coeficiente fue de 0.920 lo cual indicó una alta confiabilidad; por lo tanto, ambos instrumentos son confiables para la aplicación a toda la muestra de estudio.

2.5. Métodos de análisis de datos

Para la recolección de datos se realizó en principio coordinaciones con la Dirección de la Institución Educativa materia del estudio de investigación, a fin de tomar conocimiento de la fecha de reunión con el personal en su conjunto. Obtenidas las fechas, se procedió a solicitar la autorización respectiva a fin de contar con un tiempo en dicha reunión para la aplicación del instrumento cuestionario para medir la gestión administrativa, fue realizado a 86 servidores (directivos, docentes y administrativos) informando previamente a los participantes la naturaleza y objetivo de la acción en una sesión de 30 minutos aproximadamente, asimismo la dirección me proporcionó el listado general del personal de la I.E.

Para el análisis de los datos se utilizó el software SPSS versión 24 en español para recodificar las variables y realizar las tablas con frecuencias y porcentajes con sus respectivas figuras; para la contrastación de las hipótesis se aplicó el estadístico Rho de Spearman con la finalidad de conocer el grado de correlación que existe entre las variables y se estableció el nivel de significatividad entre las mismas variables, es decir se aplicó la siguiente fórmula.

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman
 d = Diferencia entre los rangos (X menos Y)
 n = Número de datos

Tabla 8

Valores de la correlación Rho de Spearman

Puntuación			Denominación del grado
-0.91	a	-1.00	Correlación negativa perfecta (a mayor X menor Y)
-0.76	a	-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51	a	-0.75	Correlación negativa considerable
-0.26	a	-0.50	Correlación negativa media
-0.11	a	-0.25	Correlación negativa débil
-0.01	a	-0.10	Correlación negativa muy débil
0.00			No existe correlación alguna entre las variables
+0.01	a	+0.10	Correlación positiva muy débil
+0.11	a	+0.25	Correlación positiva débil
+0.26	a	+0.50	Correlación positiva media
+0.51	a	+0.75	Correlación positiva considerable
+0.76	a	+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91	a	+1.00	Correlación positiva perfecta (A mayor X mayor Y)

Nota: Tomado de Hernández, Fernández y Baptista (2014), p. 305) Metodología de la investigación científica.

2.6. Aspectos éticos

Para la presente tesis denominado: “Cambio organizacional y desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (Primaria y Secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa – Chorrillos, 2018”. Tiene por finalidad de establecer la relación entre el cambio organizacional y el desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018.

La presente tesis, se efectuó teniendo mayor importancia e incidencia de estudio en la variable: Cambio organizacional, en el cual se efectuó el estudio respectivo sobre qué manera influye en una organización los cambios de orden organizativo, con la finalidad de la búsqueda de la mejoría y que dichos cambios influirá de acuerdo a la relación o avance de los cambios tecnológicos y, sociales y culturales. Se efectuó el presente diseño de tesis con criterios de transparencia, honestidad, investigación permanente, coordinación con las fuentes, recopilación de información y datos, revisión de estudios previos y sobre teorías relacionadas con las variables de cambio organizacional y desarrollo organizacional y de modelos relacionados con el estudio respectivo a nivel de relación de una gestión de carácter técnico administrativo.

Mediante el presente trabajo de investigación se tiene en cuenta la veracidad de los resultados; la honestidad, el respeto por la propiedad intelectual; el respeto por las convicciones morales; responsabilidad social, jurídica y ética; respeto a la privacidad; protegiendo la identidad de los individuos que participaron en el estudio.

Finalmente, manifiesto que hay relación con la trayectoria social de la evolución del manejo y administración de una Institución, sobre la conducción de la gestión administrativa de orden organizacional encontramos que en todo momento la administración de una institución atraviesa por diversos cambios de orden organizacional en relación con el desarrollo organizacional de toda gestión o administración.

III. RESULTADOS

3.1 Descripción de los resultados

3.1.1. Cuadros de Tablas Descriptivas:

Tabla 9

Descripción de los niveles de cambio organizacional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inicio	0	0%
Proceso	31	36.0%
Logrado	55	64.0%
Total	86	100.0%

Nota: Base de datos

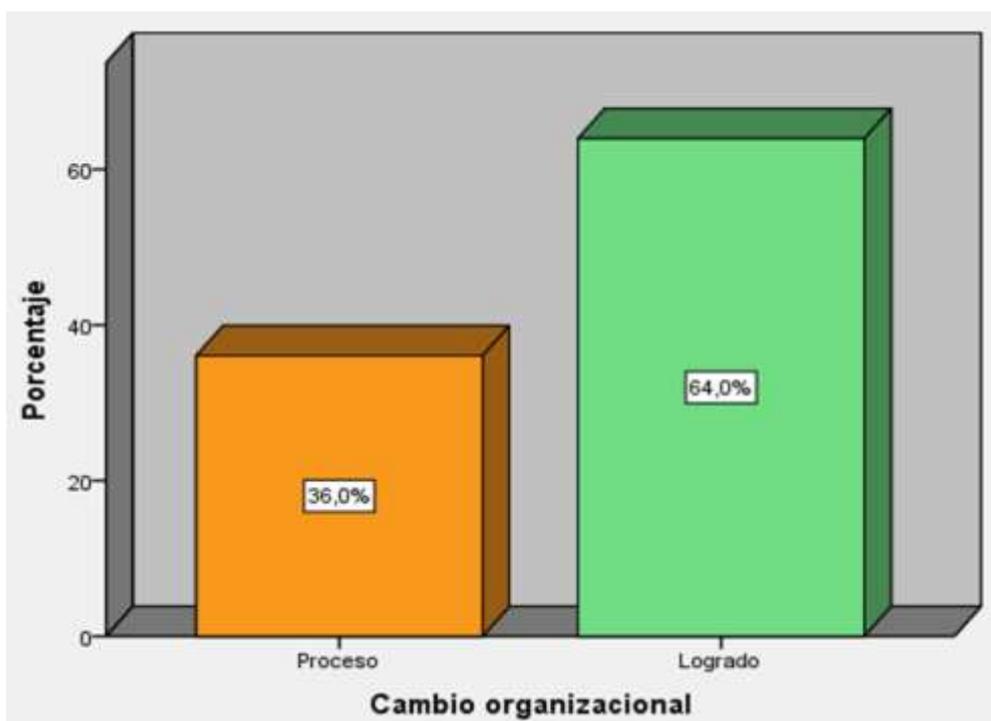


Figura 2. Descripción de los niveles cambio organizacional

Se observa en la tabla 9 y figura 2, los niveles del cambio organizacional de una muestra de 86 servidores que representan el 100 % de la muestra, donde el 64.0 % de los servidores indicaron que existe un nivel logrado respecto al cambio organizacional y el 36.0 % indicaron que existe un nivel en proceso del cambio organizacional.

Tabla 10

Descripción de los niveles de conocimiento

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inicio	1	1.2%
Proceso	57	66.3%
Logrado	28	32.6%
Total	86	100.0%

Nota: Base de datos

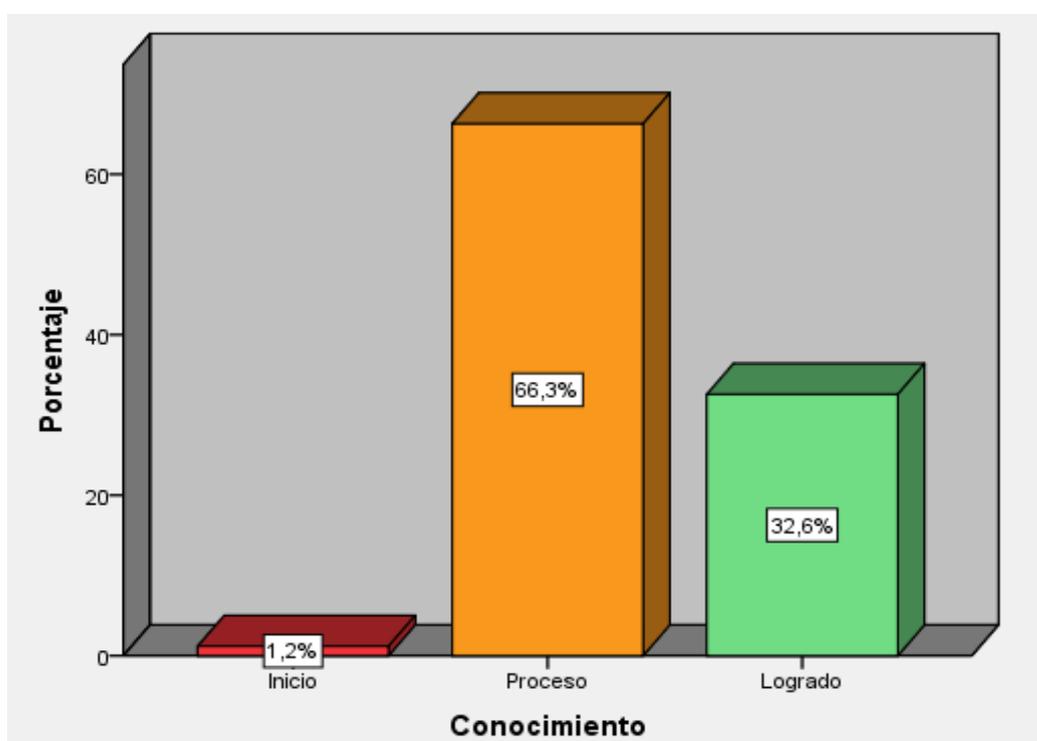


Figura 3. Descripción de los niveles de conocimiento.

Se observa en la tabla 10 y figura 3, los niveles de conocimiento del cambio organizacional de una muestra de 86 servidores que representan el 100 % de la muestra, donde el 66.3 % de los servidores indicaron que existe un nivel en proceso y un 32.6 % indicaron que existe un nivel de logrado y un 1,2 % indica que el nivel está en inicio en el cambio organizacional.

Tabla 11

Descripción de los niveles de emociones

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inicio	0	0%
Proceso	50	58.1%
Logrado	36	41.9%
Total	86	100.0%

Nota: Base de datos

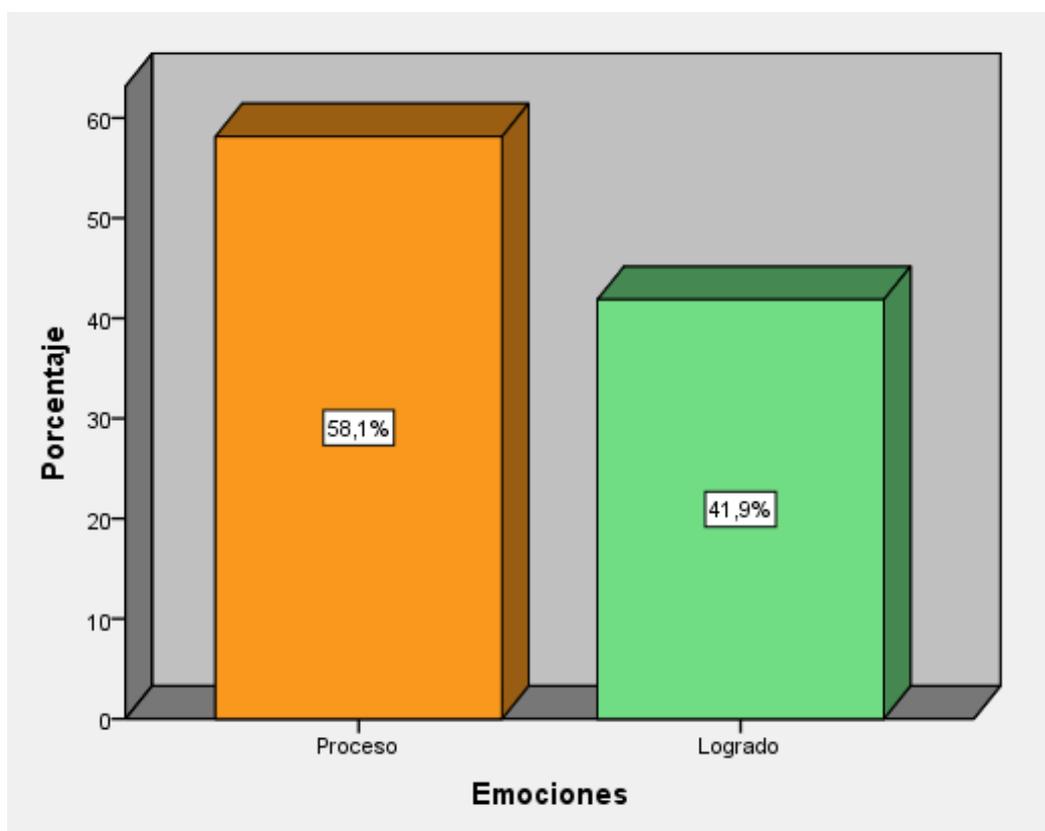


Figura 4. Descripción de los niveles de emociones

Se observa en la tabla 11 y figura 4, los niveles de emociones del cambio organizacional de una muestra de 86 servidores que representan el 100 % de la muestra, donde el 58.1 % de los servidores indicaron que existe un nivel en proceso, y un 41,9 % indica que el nivel está en logrado respecto al cambio organizacional.

Tabla 12

Descripción de los niveles de procesos

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inicio	0	0%
Proceso	20	23.3%
Logrado	66	76.7%
Total	86	100.0%

Nota: Base de datos

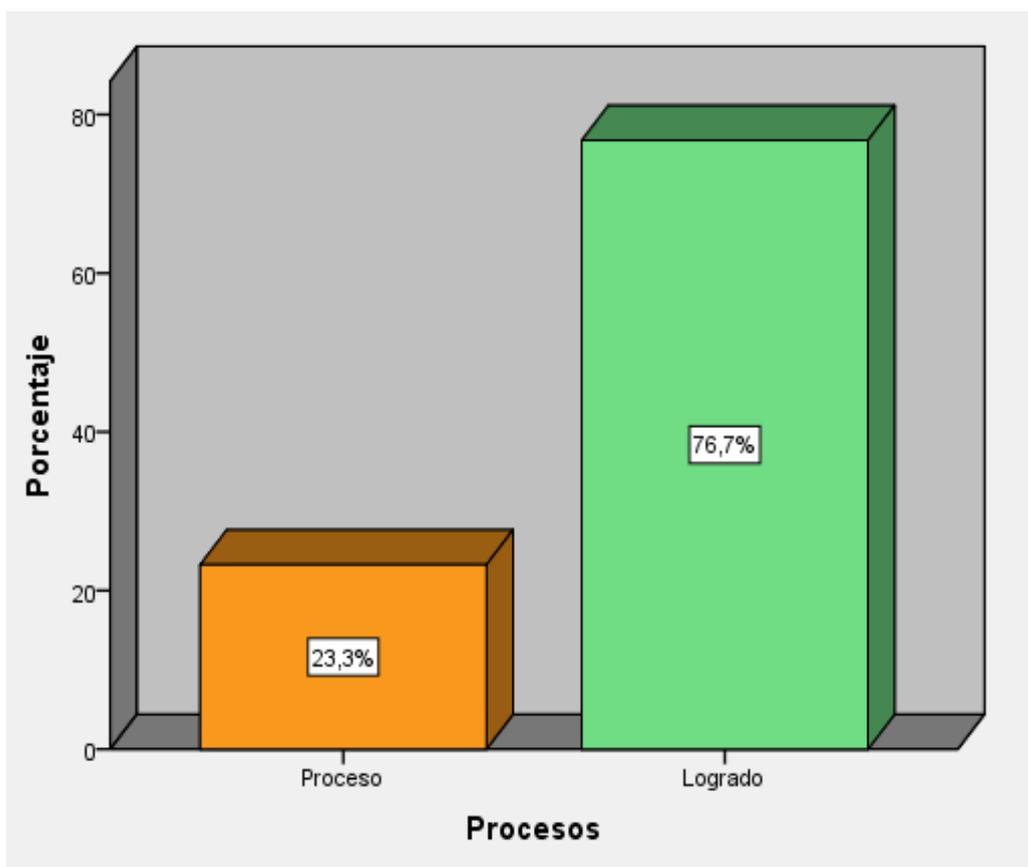


Figura 5. Descripción de los niveles de procesos

Se observa en la tabla 12 y figura 5, los niveles de procesos del cambio organizacional de una muestra de 86 servidores que representan el 100 % de la muestra, donde el 76.7 % de los servidores indicaron que existe un nivel de logrado, y un 23.3 % indica que el nivel está en proceso, respecto al cambio organizacional.

Descripción de los niveles de desarrollo organizacional

Tabla 13

Descripción de los niveles de desarrollo organizacional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inicio	2	2.3%
Proceso	65	75.6%
Logrado	19	22.1%
Total	86	100.0%

Nota: Base de datos.

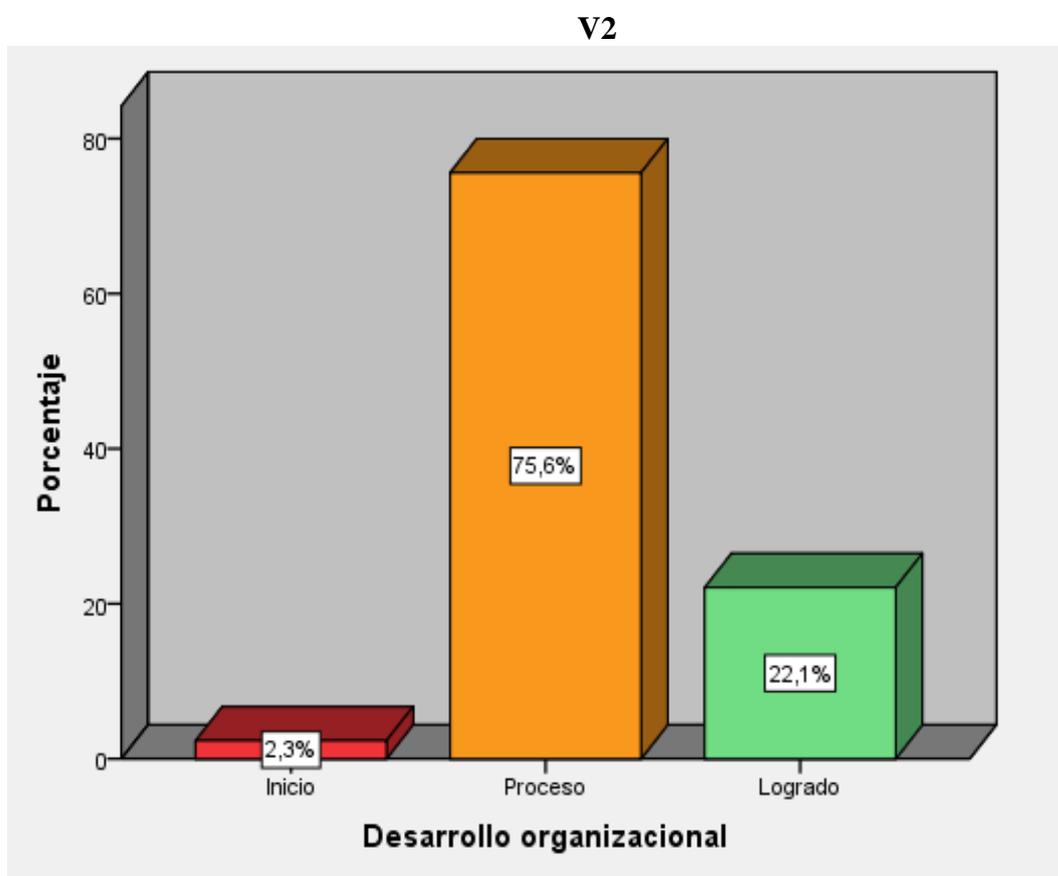


Figura 6. Descripción de los niveles de desarrollo organizacional.

Se observa en la tabla 13 y figura 6, los niveles de desarrollo organizacional de una muestra de 86 servidores que representan el 100 % de la muestra, donde el 75.6 % de los servidores indicaron que existe un nivel en proceso, y el 22.1% en logrado y en inicio el 2.3% respecto al desarrollo organizacional.

Tabla 14

Descripción de los niveles de un diagnóstico interno

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inicio	0	0%
Proceso	25	29.1%
Logrado	61	70.9%
Total	86	100.0%

Nota: Base de datos.

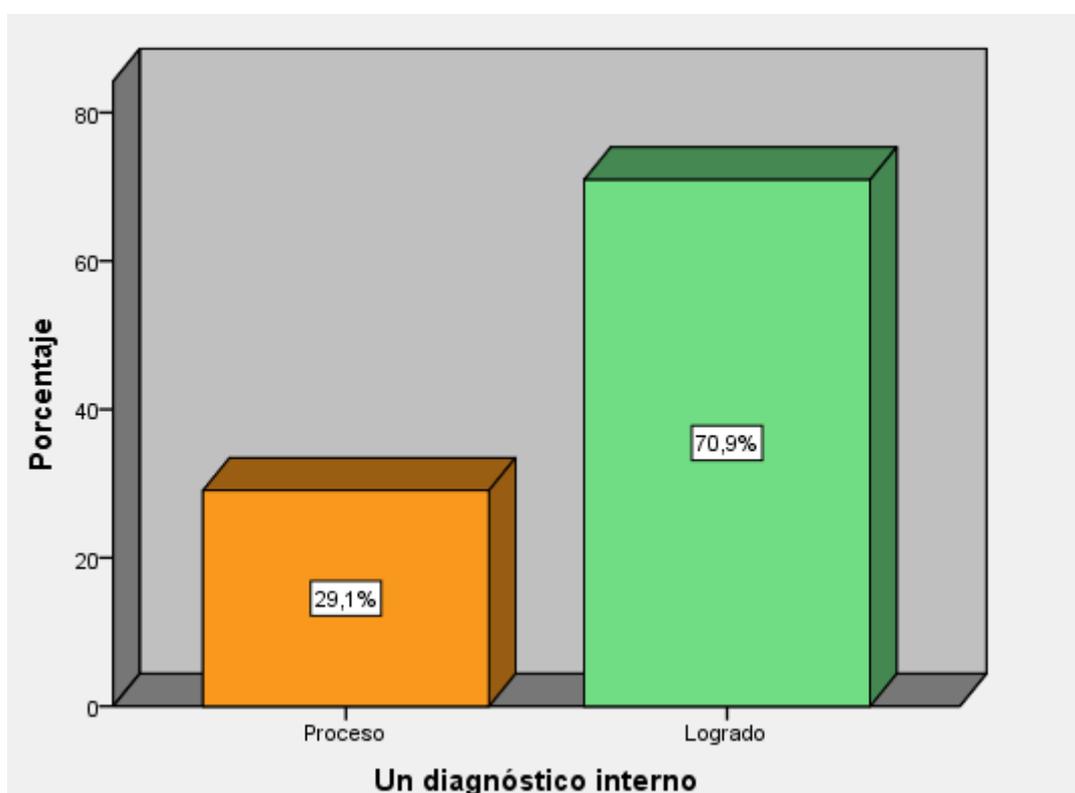


Figura 7. Descripción de los niveles de un diagnóstico interno

Se observa en la tabla 14 y figura 7, los niveles de un diagnóstico interno de desarrollo organizacional, de una muestra de 86 servidores que representan el 100 % de la muestra, donde el 70.9 % de los servidores indicaron que existe un nivel de logrado, y un 29.1% indica que el nivel está en proceso.

Tabla 15

Descripción de los niveles de recabar mayor información posible para realizar el diagnóstico

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inicio	7	8.1%
Proceso	51	59.3%
Logrado	28	32.6%
Total	86	100.0%

Nota: Base de datos.

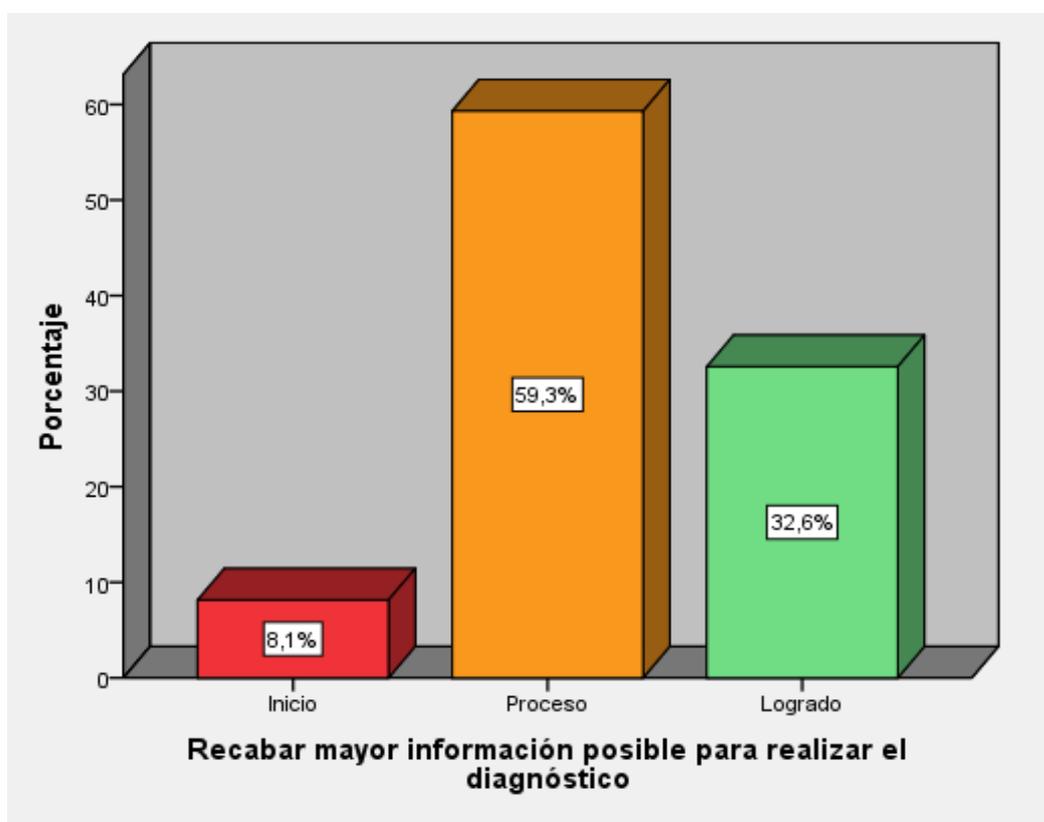


Figura 8. Descripción de los niveles de recabar mayor información posible para realizar el diagnóstico.

Se observa en la tabla 15 y figura 8, los niveles de recabar mayor información posible para realizar el diagnóstico de desarrollo organizacional, de una muestra de 86 servidores que representan el 100 % de la muestra, donde el 59.3 % de los servidores indicaron que existe un nivel en proceso, un 32.6% indica que el nivel está en logrado y un 8.1% indica que el nivel está en inicio.

Tabla 16

Descripción de los niveles de proyección de aplicación e implantación

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inicio	45	52.3%
Proceso	33	38.4%
Logrado	8	9.3%
Total	86	100.0%

Nota: Base de datos.

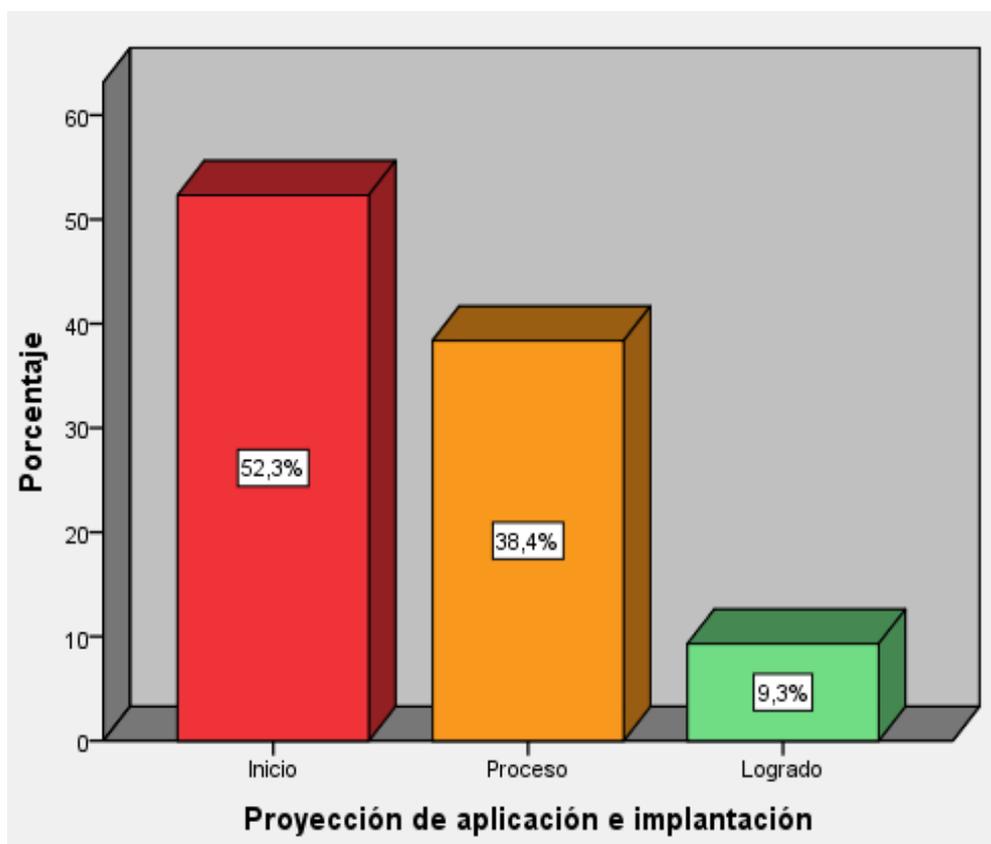


Figura 9. Descripción de los niveles de *proyección de aplicación e implantación*

Se observa en la tabla 16 y figura 9, los niveles de proyección de aplicación e implantación de desarrollo organizacional, de una muestra de 86 servidores que representan el 100 % de la muestra, donde el 52.33 % de los servidores indicaron que existe un nivel en inicio, un 38.4% indica que el nivel está en proceso y un 9.3% indica que el nivel está en logrado.

Tabla 17

Descripción de los niveles de capacitación y entrenamiento del personal

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inicio	10	11.6%
Proceso	57	66.3%
Logrado	19	22.1%
Total	86	100.0%

Nota: Base de datos.

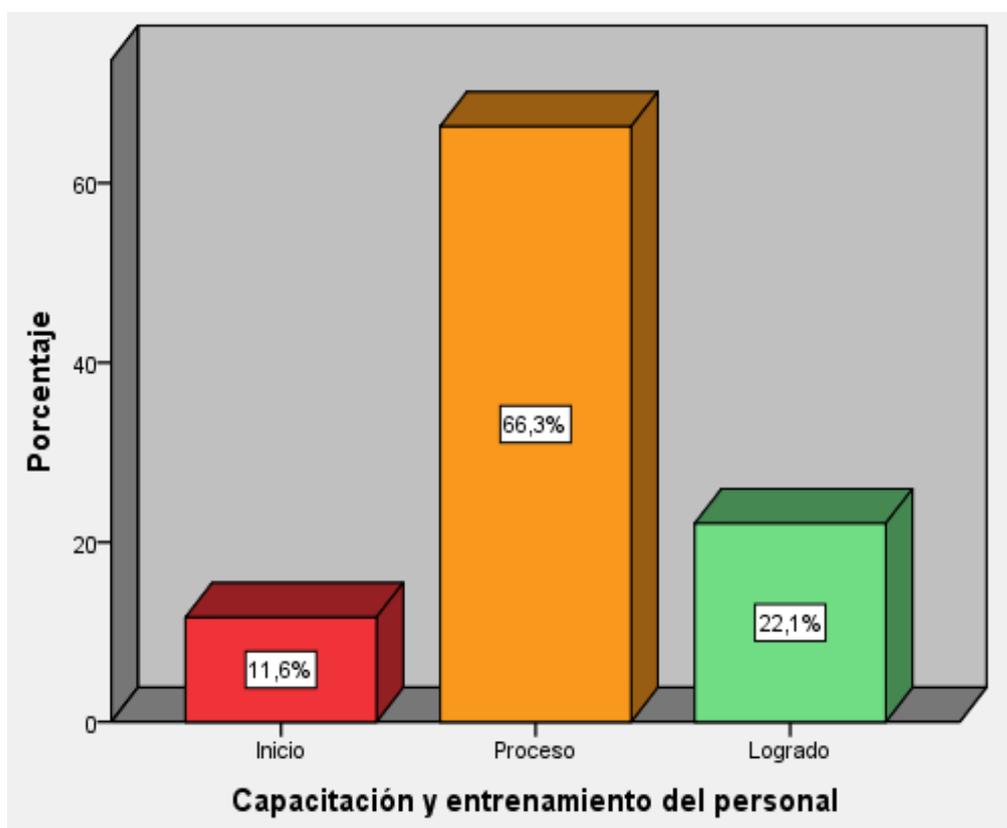


Figura 10. Descripción de los niveles de *capacitación y entrenamiento del personal*

Se observa en la tabla 17 y figura 10, los niveles de capacitación y entrenamiento del personal de desarrollo organizacional, de una muestra de 86 servidores que representan el 100 % de la muestra, donde el 66.3 % indica que el nivel está en proceso, un 22.1% indica que el nivel está en logrado y un 11.6 % de los servidores indicaron que el nivel está en inicio.

Tabla 18

Descripción de los niveles de aplicación de la planeación

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inicio	6	7.0%
Proceso	47	54.7%
Logrado	33	38.4%
Total	86	100.0%

Nota: Base de datos.

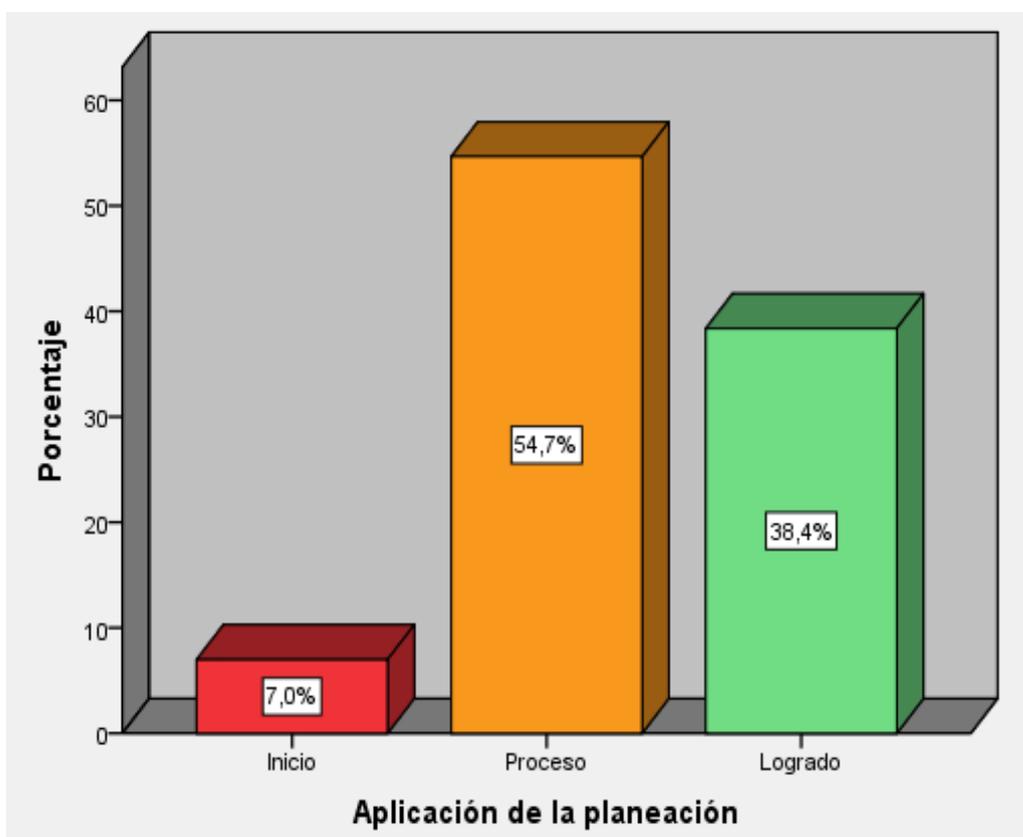


Figura 11. Descripción de los niveles de aplicación de la planeación

Se observa en la tabla 18 y figura 11, los niveles de aplicación de la planeación de desarrollo organizacional, de una muestra de 86 servidores que representan el 100 % de la muestra, donde el 54.7% indica que el nivel está en proceso, un 38.4% indica que el nivel está en logrado y un 7.0% de los servidores indicaron que el nivel está en inicio.

Tabla 19

Descripción de los niveles de seguimiento y reaprovechamiento

	Frecuencia	Porcentaje
Inicio	6	7.0%
Proceso	51	59.3%
Logrado	29	33.7%
Total	86	100.0%

Nota: Base de datos.

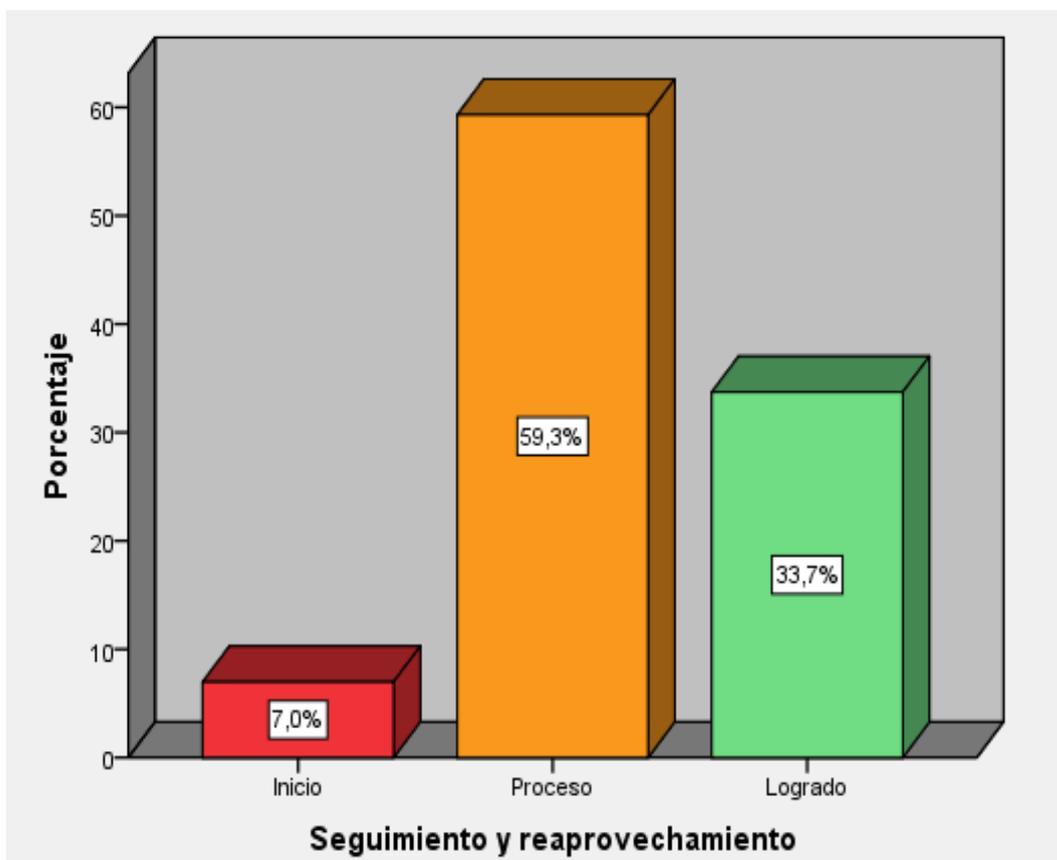


Figura 12. Descripción de los niveles de seguimiento y reaprovechamiento

Se observa en la tabla 19 y figura 12, los niveles de seguimiento y reaprovechamiento de desarrollo organizacional, de una muestra de 86 servidores que representan el 100 % de la muestra, donde el 59.3 % indica que el nivel está en proceso, un 33.7% indica que el nivel está en logrado y un 7.0 % de los servidores indicaron que existe un nivel en inicio.

3.1.2. Descripción de tablas cruzadas entre variables y dimensiones

Tabla 20

Descripción de las tablas cruzadas de cambio organizacional y desarrollo organizacional

Cambio organizacional	Desarrollo organizacional			Total
	Inicio	Proceso	Logrado	
Inicio	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
Proceso	2 2.3%	28 32.6%	1 1.2%	31 36.0%
Logrado	0 0.0%	37 43.0%	18 20.9%	55 64.0%
Total	2 2.3%	65 75.6%	19 22.1%	86 100.0%

Nota: Base de datos.

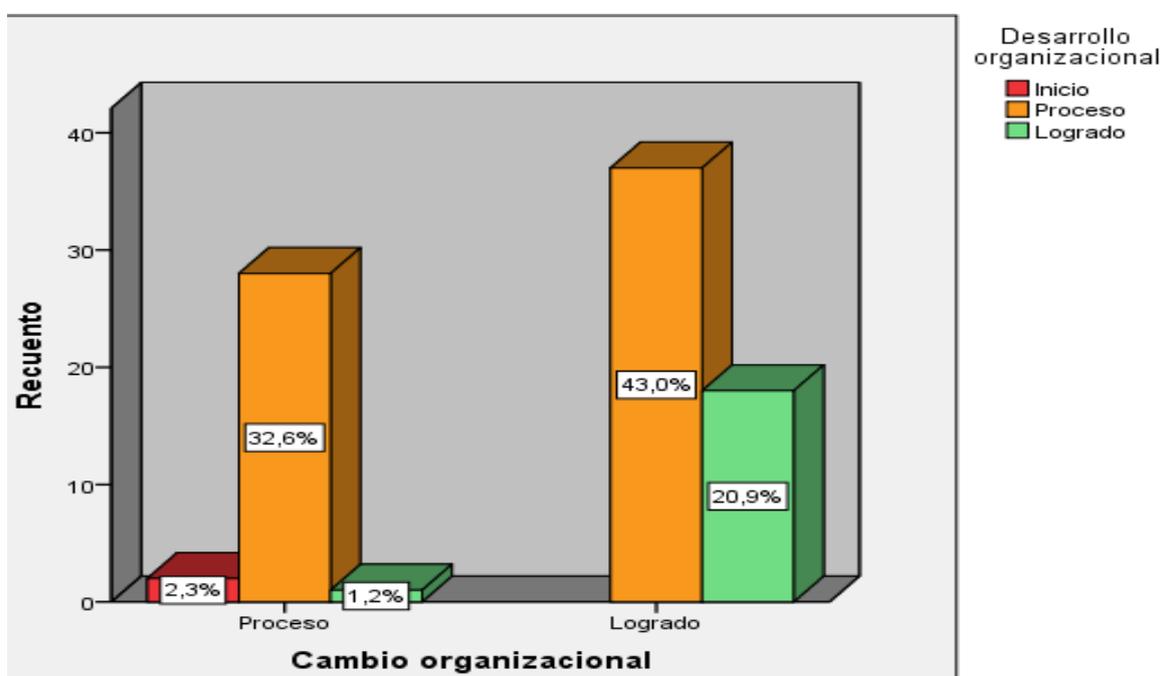


Figura 13. Descripción de las tablas cruzadas de los niveles del cambio organizacional y desarrollo organizacional.

En la tabla 20 y figura 13, se observa que en el cambio organizacional se encuentra en un nivel de inicio de 2.3%, en un 32.6% de nivel de proceso y en un 43.0% en un nivel de proceso de orden moderado, asimismo en 1.2% en el nivel logrado y con respecto al 20.9% en un nivel de logrado de cambio organizacional en relación con la variable de desarrollo organizacional, en las modalidades de E.B.R. (Primaria y Secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018.

Tabla 21

Descripción de las tablas cruzadas del conocimiento y desarrollo organizacional

Conocimiento	Desarrollo organizacional			Total
	Inicio	Proceso	Logrado	
Inicio	0 0.0%	1 1.2%	0 0.0%	1 1.2%
Proceso	2 2.3%	49 57.0%	6 7.0%	57 66.3%
Logrado	0 0.0%	15 17.4%	13 15.1%	28 32.6%
Total	2 2.3%	65 75.6%	19 22.1%	86 100.0%

Nota: Base de datos.

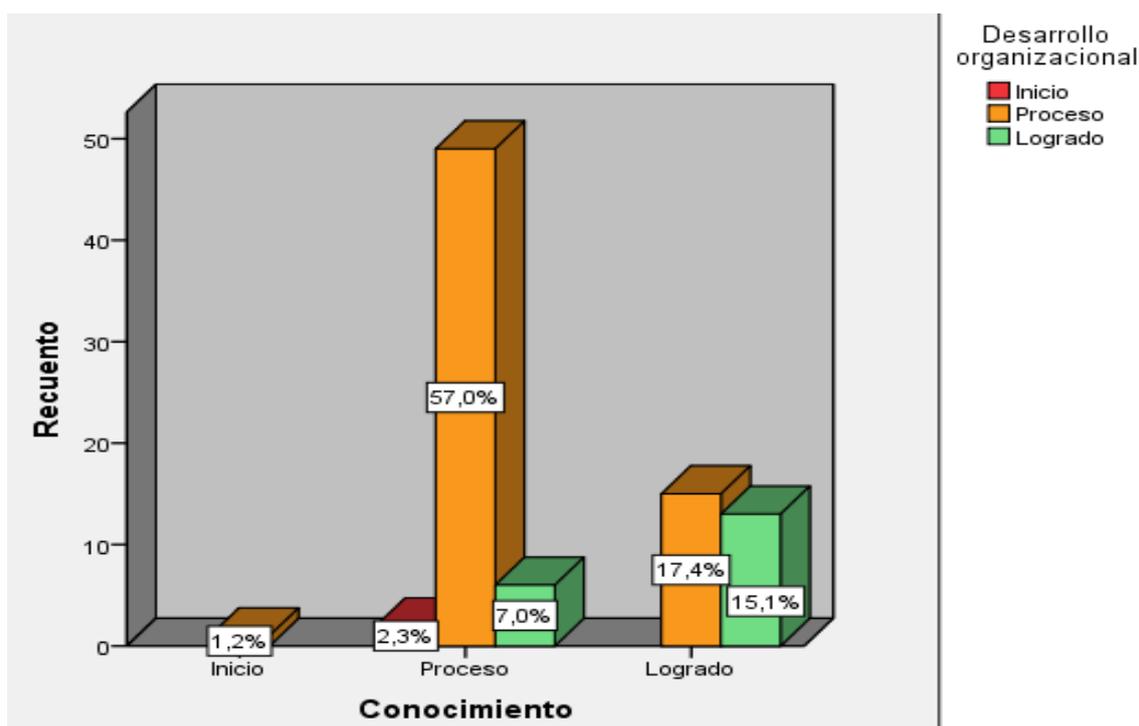


Figura 14. Descripción de las tablas cruzadas de los niveles del conocimiento y desarrollo organizacional.

En la tabla 21 y figura 14, se observa que en el nivel de conocimiento se encuentra en un nivel de proceso de 1.2%; en un 57.0% de nivel de proceso, y en un 17.4% de nivel de proceso de orden moderado, en un 2.3% de nivel de inicio; asimismo en 15.1% en el nivel logrado y con respecto al 7.0% en un nivel de logrado de conocimiento en relación con la variable de desarrollo organizacional, en las modalidades de E.B.R. (Primaria y Secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018.

Tabla 22

Descripción de las tablas cruzadas de las emociones y desarrollo organizacional

Emociones	Desarrollo organizacional			Total
	Inicio	Proceso	Logrado	
Inicio	0	0	0	0
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Proceso	2	43	5	50
	2.3%	50.0%	5.8%	58.1%
Logrado	0	22	14	36
	0.0%	25.6%	16.3%	41.9%
Total	2	65	19	86
	2.3%	75.6%	22.1%	100.0%

Nota: Base de datos.

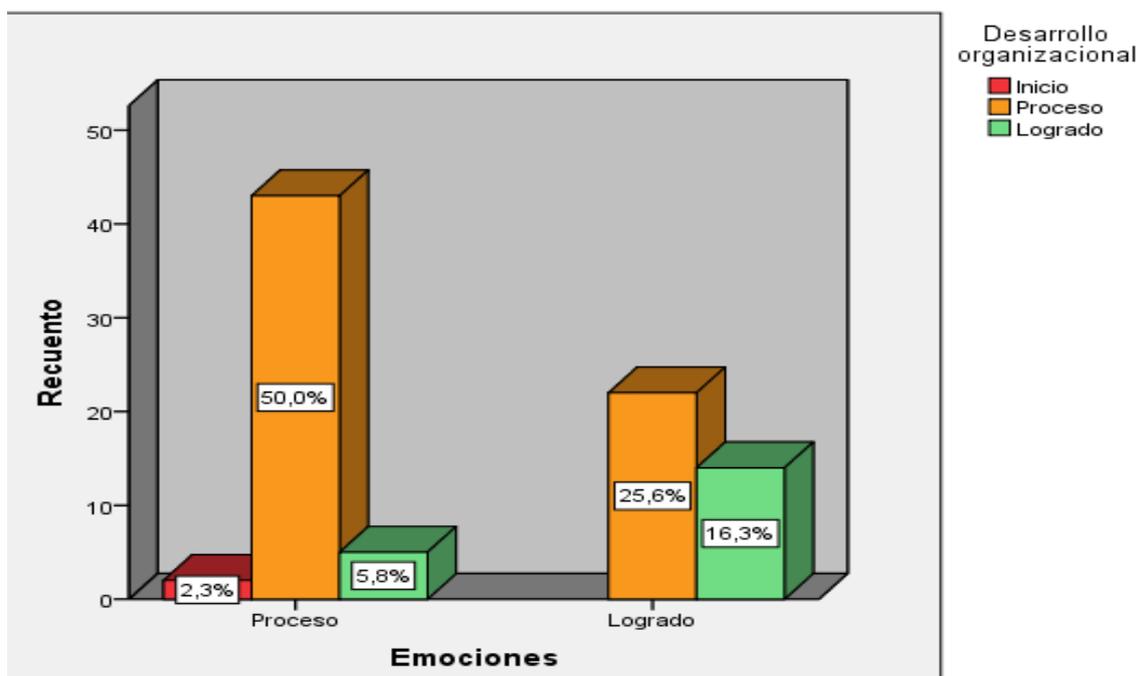


Figura 15. Descripción de las tablas cruzadas de los niveles de las emociones y desarrollo organizacional

En la tabla 22 y figura 15, se observa que en el nivel de emociones se encuentra en un nivel de 2.3% en inicio; en un nivel de proceso de 50.0%, en un 25.6% de nivel de proceso de orden moderado y asimismo en un 16.3% de nivel de logrado y en un 5.8% en el nivel logrado con respecto a emociones en relación con la variable de desarrollo organizacional, en las modalidades de E.B.R. (Primaria y Secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018.

Tabla 23

Descripción de las tablas cruzadas de los procesos y desarrollo organizacional

Procesos	Desarrollo organizacional			Total
	Inicio	Proceso	Logrado	
Inicio	0	0	0	0
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Proceso	1	19	0	20
	1.2%	22.1%	0.0%	23.3%
Logrado	1	46	19	66
	1.2%	53.5%	22.1%	76.7%
Total	2	65	19	86
	2.3%	75.6%	22.1%	100.0%

Nota: Base de datos.

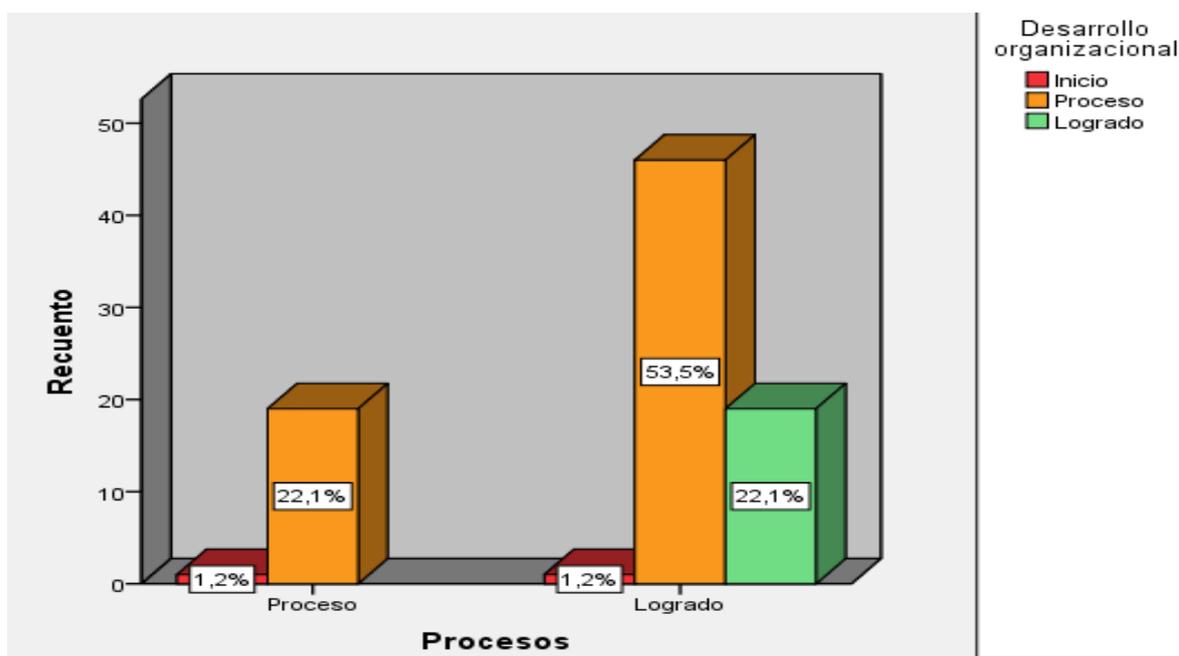


Figura 16. Descripción de las tablas cruzadas de los niveles de los procesos y desarrollo organizacional.

En la tabla 23 y figura 16, se observa que en el nivel de procesos se encuentra en un nivel de 1.2% de nivel de inicio, y en un 1.2% de nivel de inicio; luego en un nivel de proceso de 53.5%, de orden moderado en un 22.1% de nivel de logrado; y con respecto al 1.2% en un nivel de inicio de procesos en relación con la variable de desarrollo organizacional, en las modalidades de E.B.R. (Primaria y Secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018.

3.1.3. Descripción de Tablas correlacionales

Prueba de hipótesis

Hipótesis general

H0: No Existe relación significativa entre el cambio organizacional y desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa – Chorrillos, 2018.

Ha: Existe relación significativa entre el cambio organizacional y desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa – Chorrillos, 2018.

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$ y Estadístico: Rho de Spearman

Tabla 24

Correlaciones entre cambio organizacional y desarrollo organizacional

			Cambio organizacional	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Cambio organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,558**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	86	86
	Desarrollo organizacional	Coefficiente de correlación	,558**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	86	86

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

En la tabla 24, se observa de acuerdo a los resultados del análisis estadístico que existe una relación positiva y significativa entre el cambio organizacional y desarrollo organizacional en las modalidades (Primaria y Secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa – Chorrillos, 2018; con un coeficiente de correlación de 0.558 lo cual indica una correlación positiva considerable entre las variables y $p = 0.000 < 0.01$ por lo que se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna; por lo tanto se concluye para un riesgo del 1% y un 99% de confiabilidad o probabilidad, existe una relación positiva y significativa entre el cambio organizacional y desarrollo organizacional.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

H₀: No existe relación significativa entre el conocimiento y desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa – chorrillos, 2018.

H_a: Existe relación significativa entre el conocimiento y desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa – chorrillos, 2018.

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$ y Estadístico: Rho de Spearman

Tabla 25

Correlaciones entre el conocimiento y desarrollo organizacional

		Desarrollo organizacional		Conocimiento
Rho de Spearman	Desarrollo organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,507**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	86	86
	Conocimiento	Coefficiente de correlación	,507**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	86	86

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

En la tabla 25, se observa de acuerdo a los resultados del análisis estadístico que existe una relación positiva y significativa entre el conocimiento y desarrollo organizacional en las modalidades (Primaria y Secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa – chorrillos, 2018; con un coeficiente de correlación de 0.507 lo cual indica una correlación positiva considerable entre las variables y dimensión y $p = 0.000 < 0.01$ por lo que se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna; por lo tanto se concluye para un riesgo del 1% y un 99% de confiabilidad, existe una relación positiva y significativa entre el conocimiento y desarrollo organizacional en las modalidades educativas respectivas.

Hipótesis específica 2

H0: No Existe relación significativa entre las emociones y desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa – chorrillos, 2018.

Ha: Existe relación significativa entre las emociones y desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa – chorrillos, 2018.

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$ y Estadístico: Rho de Spearman

Tabla 26

Correlaciones entre las emociones y desarrollo organizacional

		Desarrollo organizacional	
		Desarrollo organizacional	Emociones
Rho de Spearman	Desarrollo organizacional	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,383**
		N	,000
Emociones			86
	Emociones	Coefficiente de correlación	,383**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000
			86

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

En la tabla 26, se observa de acuerdo a los resultados del análisis estadístico que existe una relación positiva y significativa entre las emociones y desarrollo organizacional en las modalidades (Primaria y Secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa – chorrillos, 2018; con un coeficiente de correlación de 0.383 lo cual indica una correlación positiva media entre las variables y dimensión y $p = 0.000 < 0.01$ por lo que se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna; por lo tanto se concluye para un riesgo del 1% y un 99% de confiabilidad, existe una relación positiva y significativa entre las emociones y desarrollo organizacional en las modalidades educativas respectivas.

Hipótesis específica 3

H₀: No Existe relación significativa entre los procesos y desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) I.E. Brígida Silva de Ochoa – chorrillos, 2018.

H_a: Existe relación significativa entre los procesos y desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa – chorrillos, 2018.

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$ y Estadístico: Rho de Spearman

Tabla 27

Correlaciones entre los procesos y desarrollo organizacional

		Desarrollo organizacional	Procesos
Rho de Spearman	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,515**
		N	86
Procesos		Coeficiente de correlación	,515**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	86

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

En la tabla 27, se observa de acuerdo a los resultados del análisis estadístico que existe una relación positiva y significativa entre el desarrollo organizacional y los procesos en las modalidades (Primaria y Secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa – chorrillos, 2018; con un coeficiente de correlación de 0.515 lo cual indica una correlación positiva considerable entre las variables y dimensión y $p = 0.000 < 0.01$ por lo que se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna; por lo tanto se concluye para un riesgo del 1% y un 99% de confiabilidad, existe una relación positiva y significativa entre los procesos y desarrollo organizacional en las modalidades educativas respectivas.

IV. DISCUSIÓN

En referencia a la hipótesis general se ha observado que el dato estadístico en este nivel de correlación fue del 0.558 y un nivel de significancia o p. valor de 0.000, además se observó que los resultados descriptivos de la variable cambio organizacional estuvieron en un nivel logrado (64.0%) y la variable desarrollo organizacional estuvieron en un nivel en proceso (75.6%). Estos datos guardan relación con el antecedente como García & Forero (2016) en la investigación *“Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá – Colombia, 2015”*; en la que concluyó: La relación entre la variable de calidad de vida laboral y cambio organizacional es positiva 0,543. Respecto al cambio organizacional se tiene la investigación realizada por Burbano (2014), en la tesis *“Cambio organizacional y calidad de vida laboral en servidores públicos del instituto colombiano de bienestar familiar regional Nariño”*, en la que concluyó que según [...] se hace evidente que los cambios registrados a lo largo de cinco años y que actualmente se siguen presentando, han generado una cristalización del cambio, lo cual implica la asimilación de este como una situación permanente que genera un status dentro de la dinámica organizacional [...]; asimismo estos resultados se relacionan según Chávez, Cigüeñas y Martensen, (2016) en la que indicaron según conclusiones [...] se encontró que la actitud predominante en la organización es la de aceptación ante el cambio organizacional, seguida por la actitud de temor ante el cambio y, el último término, la actitud de cinismo. Este resultado denota que se trata de una empresa con una disposición favorable hacia el cambio organizacional.

En referencia a la hipótesis específica 1 se ha observado que el dato estadístico en este nivel de correlación fue del 0.507 y un nivel de significancia o p. valor de 0.000, además se ha observado que los resultados descriptivos de la variable de desarrollo organizacional estuvieron en un nivel de proceso (75.6%) y la variable (dimensión) de conocimiento (capacidad intelectual) estuvieron en un nivel de proceso (57.0%). Estos datos guardan relación con el antecedente de como García & Forero (2016) en su investigación *“Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá – Colombia, 2015”*; en la que concluyó que existe una relación entre la variable de desarrollo organizacional y el conocimiento de la variable de conocimiento de la organización en relación con la calidad de vida laboral, compensación y beneficios, condiciones del ambiente de trabajo, naturaleza de la tarea, desarrollo y seguridad laboral,

democracia organizacional, equilibrio laboral, derechos fundamentales e impacto social
[....]

En referencia a la hipótesis específica 2 se ha observado que el dato estadístico en este nivel de correlación fue del 0.383 y un nivel de significancia o p. valor de 0.000, además se ha observado que los resultados descriptivos de la variable de desarrollo organizacional estuvieron en un nivel de proceso (75.6%) y la variable (dimensión) de emociones (voluntad) estuvieron en un nivel de proceso (50.0%). Estos datos guardan relación con el antecedente de como Ortega, (2015) en su investigación *“La Resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de alto de la alianza, 2013”*; en la que concluyó que existe una relación entre la variable de desarrollo organizacional y las emociones, [...] este último debido a que no existe una influencia de la resistencia al cambio sobre la satisfacción al ciudadano en la municipalidad distrital Alto de la Alianza de Tacna. (en relación la satisfacción con emociones) [...]

En referencia a la hipótesis específica 3 se ha observado que el dato estadístico en este nivel de correlación fue del 0.515 y un nivel de significancia o p. valor de 0.000, además se ha observado que los resultados descriptivos de la variable de desarrollo organizacional estuvieron en un nivel de proceso (75.6%) y la variable (dimensión) de procesos (hábito) estuvieron en un nivel de logrado (53.5%). Estos datos guardan relación con el antecedente de como Burbano (2014) en su investigación *“Cambio organizacional y calidad de vida laboral en servidores públicos del instituto colombiano de bienestar familiar regional Nariño”*; en la que concluyó que existe una relación entre la variable de desarrollo organizacional y los procesos, indicando que [...] por otra parte se podría decir que el manejo de la información en el proceso de cambio, puede generar en los colaboradores una mejor percepción de apoyo directivo ya que implica comunicación abierta de los trabajadores hacia los directivos de la organización. [...]

V. CONCLUSIONES

- Primera.-** Respecto a la hipótesis general, se comprobó que hay una relación significativa de la variable cambio organizacional con la variable de desarrollo organizacional, con un índice de correlación de 0.558, este nivel de relación se explica así: indica una correlación positiva considerable entre las variables y de acuerdo al nivel de relación es confiable. La significancia resultó $p = 0,000$ lo que indicó que p fue menor a 0.01, lo que admitió indicar que la relación fue positiva y significativa, por cuanto, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna.
- Segunda.-** Respecto a la hipótesis específico 1, se comprobó que hay una relación significativa de la variable desarrollo organizacional con la dimensión del conocimiento, con un índice de correlación de 0.507, este nivel de relación se explica así: indica una correlación positiva considerable entre las variables y de acuerdo al nivel de relación es confiable. La significancia resultó $p = 0,000$ lo que indicó que p fue menor a 0,01, lo que admitió indicar que la relación fue positiva y significativa, por cuanto, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna.
- Tercera.-** Respecto a la hipótesis específico 2, se comprobó que hay una relación significativa de la variable de desarrollo organizacional con la dimensión de las emociones, con un índice de correlación de 0,383, este nivel de relación se explica así: indica una correlación positiva media entre las variables y de acuerdo al nivel de relación es confiable. La significancia resultó $p = 0,000$ lo que indicó que p fue menor a 0,01 lo que admitió indicar que la relación fue positiva y significativa, por cuanto, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna.
- Cuarta.-** Respecto a la hipótesis específica 3, se comprobó que hay una relación de la variable desarrollo organizacional con la dimensión de procesos, con un índice de correlación de 0,515, este nivel de relación se explica así: indica una correlación positiva considerable entre las variables y de acuerdo al nivel de

relación es confiable. La significancia resultó $p = 0.000$ lo que indicó que p fue menor a $0,01$, lo que admitió indicar que la relación fue significativa, por cuanto, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna.

VI. RECOMENDACIONES

- Primera.-** Se recomienda al equipo directivo establecer mecanismos de motivación a todo el personal para mejorar su labor o desempeño en la institución educativa, asimismo los directivos deben gestionar la mejora y la buena atención de los servicios mediante proceso de sensibilización y estrategias involucrando a toda la comunidad educativa.
- Segunda.-** Se sugiere al personal directivo que debe realizar reuniones con todo el personal de la institución educativa, para intercambiar experiencias y mejorar los procesos de gestión administrativa y pedagógica a nivel institucional, asimismo debe gestionar la presencia de personas especialistas en gestión administrativa, gestión por procesos y gestión por resultados para repotenciar la gestión de orden pedagógico y administrativo.
- Tercera.-** Se recomienda al personal directivo de la institución educativa que deben implementar acciones administrativas de acuerdo a la normatividad de gestión mediante el MAPRO (Manual de Procedimientos) y el PDP (Plan de Desarrollo de Personas) mediante capacitaciones o especializaciones ya que es fundamental para lograr las metas propuestas de orden de gestión institucional.
- Cuarta.-** Se recomienda al personal directivo de la institución educativa que deben participar en forma conjunta con toda la comunidad educativa para mejorar la calidad de la gestión de los servicios y lograr una buena gestión favorable en beneficio de los administrados.
- Quinta.-** Finalmente se recomienda al personal directivo de la institución educativa que deben elaborar estrategias para motivar y valorar la gestión del personal para dar realce a su labor y lograr una verdadera identificación con la organización.

VII. REFERENCIAS

- Arenas, D. (2013). *La resistencia al cambio y el aprendizaje organizacional innovador en instituciones educativas* (Tesis de maestría. Universidad del Zulia, Venezuela). Recuperado de http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2014-05-21T16:01:24Z-4809/Publico/arenas_patino_daryelis_maria.pdf
- Balcells, G. (2014). *Manual Práctico para la implantación del estándar OHSAS –* Recuperado de http://ceis.antiun.net/docus/pdfsonline/m5/M5_Acondicionamiento_v6_03_entrenamiento/M5-Acondicionamiento-v6-03-entrenamiento.pdf
- Bericat, E. (2012). *Las Emociones* - Universidad de Sevilla, España, Sociopedia. isa, DOI: 10.1177/20568460126, 2012. Recuperado de <http://www.sagepub.net/isa/resources/pdf/Emociones.pdf>
- Bisquerra, R. (2003). Educación Emocional y competencias básicas para la vida. *Revista de Investigación Educativa*, 21(1), 7-43. Recuperado de <http://revistas.um.es/rie/article/viewFile/99071/94661>
- Bompa, O. (2003). *Periodización: Teoría y Metodología del Entrenamiento*. España, Editorial Hispano Europea. Recuperado de http://www.portalfitness.com/5669_libro-periodizacion-teoria-y-metodologia-del-entrenamiento.aspx
- Bravo, J. (2008). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile, Chile: Editorial Evolución S.A. Recuperado de <http://www.evolucion.cl/cursosdestacados/12/Libro%20GP%20Juan%20Bravo%20versi%F3n%20especial.pdf>
- Burbano, D. (2014). *Cambio organizacional y calidad de vida laboral en servidores públicos del instituto colombiano de bienestar familiar regional Nariño*. (Tesis de maestría. Universidad de Nariño, Colombia). Recuperado de <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/90281.pdf>

- Caraballo, A. (2013). *Evaluación de la gestión administrativa, financiera y comercial de las cooperativas asociadas a Confecoop* – Caribe. España. Editado por la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1314/1314.pdf>
- Centro europeo de empresas de innovación de ciudad real, (2009). Manual de experiencias estratégicas. Unión europea y España. Gobierno de España. Recuperado de https://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf
- Chávez, J. Cigüeñas, M. y Martensen, R. (2016). *La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicio – 2016* (Tesis de maestría. Universidad del Pacífico, Perú). Recuperado de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1586/Johann_Tesis_Maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2006). Libro de *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ma Edición. Recuperado de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idalberto-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2007) libro: *Administración de recursos humanos – El capital humano de las organizaciones*” - 8va Edición - 2007 . Recuperado de https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/libro_12_Administración_de_recursos_humanos._El_capital_humano.pdf
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (8° ed.). Recuperado de https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/Libro-12-Administracion_de_recursos_humanos._El_capital_humano.pdf

- Chiavenato, I. (2012). Libro: *La Teoría del Desarrollo Organizacional 2012*. Recuperado de http://www.mundodescargas.com/apuntestrabajos/psicologia_t/decargar_desarrollo-organizacional
- Civics world alliance for citizen participation (2001). *Seguimiento y evaluación*. Recuperado de <https://www.civics.org/documents/toolkits/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>
- Consultoría human smart, - *Especialistas en recursos humanos y desarrollo organizacional*. Recuperado de <http://humansmart.com.mx/3-modelos-de-intervencion-para-el-desarrollo-organizacional>
- Cruz Roja, (2011). *Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos y programa* Federación internacional de sociedades de la cruz roja y de la media luna roja, Ginebra. Recuperado de <http://www.ifrc.org/Global/Publications/monitoring/1220500-Monitoring-and-Evaluation-guide-SP.pdf>
- Dessler, G. y Varela, J. (2011). *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano* - Florida International University. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>
- Estrella, M. (2016). *Gestión del conocimiento en docentes y desarrollo organizacional en Instituciones Educativas de la Red 09, UGEL 07 de Chorrillos, 2015* (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima, Perú, 2016). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7909/Estrella_FME.pdf?sequence=1
- Garbanzo, G. (2016). *Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación* Universidad de costa

rica escuela de administración educativa San José, Costa Rica, 40(1), enero-junio, 2016, 67-8. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/440/44043204005.pdf>

García M. y Forero C. (2016). Calidad de Vida y Cambio Organizacional acta. *Colombia psicol.* 19 (1), 79-90, Concepto C.O. p. 81). Recuperado de http://www.scielo.org.co/pdf/acp/v19n1/es_v19n1a05.pdf

García, M. et al. (2015). *Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá – Colombia* (Tesis doctoral, revista científica, Universidad Católica de Colombia). Recuperado de http://www.scielo.org.co/pdf/acp/v19n1/es_v19n1a05.pdf

Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas (2007). www.ifre.org. Recuperado de <http://www.ifrc.org/Global/Publications/monitoring/1220500-Monitoring-and-Evaluation-guide-SP.pdf>

Guízar R. (2013). *Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones* (4° ed.). Universidad de la Salle Bajío. Recuperado de <http://www.universidadcultural.com.mx/online/claroline/backends/download.php?url=L0Rlc2Fycm9sbG9fb3JnYW5pemFjaW9uYWxfUHJpbmNpcGlvc195X2FwbGljYWNpb25lc19fNHRhX0VkaWNpb25fX1JhZmFlbF9HdWl6YXJfTW9udHVmYXIucGRm&cidReset=true&cidReq=DOMLRH>

Hitt, Black, y Porter. (2006). *Administración y planeación*. México: Pearson Educación México. Recuperado de https://xlibros.com/wp-content/uploads/2014/04/Administraci%C3%B3n-Michael-A.-Hitt-J.-Stewart-Black-y-Lyman-W.-Porter_redacted.pdf

INAP, (2009). Guías técnicas municipales – México del instituto nacional de administración pública. Recuperado de http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/322/1/images/guias_inap.pdf

- ISO 9001:2008, (2008). *Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos* La norma ISO 9001 ha sido preparada por el comité técnico ISO/TC 176, *gestión y aseguramiento de la calidad*, enfoque basado en procesos. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es:term:3.2.5>
- Jones, R. (2008). *Teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones* - 5ta Edición Texas A&M Universito. Recuperado de <https://luisvaldiviesomerino.files.wordpress.com/2016/08/teoria-organizacional-5ta-ed-jones-1.pdf>
- Kotter, J. (2018, junio, 29). *Liderando el cambio* publicado en Leading Change. Recuperado de http://www.estrategiamagazine.com/administracion/modelo-de-kotter-de-gestion-del-cambio-en-8-pasos/#Conclusion_Puntos_claves
- Maldonado, J. (2017). *Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional* - primera edición. Recuperado de http://www.academia.edu/34600879/comportamiento_desarrollo_y_cambio_organizational
- Marín, H. (2004). *La gerencia del cambio en contextos de globalización. Revista de ciencias sociales rcs completa*, 10(1), 9-27. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28010102.pdf>
- Mendoza, P. y Robles, L. (2000). *Planeamiento estratégico en gerencia: análisis del entorno relacionado con diagnostico interno*. Recuperado de <https://www.equipu.pe/dinamic/publicacion/adjunto/Libro-Planeamiento-Estrategico--L-Robles-1430472915qizgIw.pdf>
- Moguel, M. (2018, junio, 12). *Aportaciones del desarrollo organizacional a la responsabilidad social de las empresas*. Organizational development contributions thecorporate social responsibility. Recuperado de <http://132.248.9.34/hevila/Staobillekilaltalekilabtel/2012/no2/2.pdf>

- Münch, L. (2015). *Administración: Proceso Administrativo – 2015*. Biblioteca de UCV Lima Norte.
- Ortega, M. (2015). *La resistencia al Cambio y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de alto de la alianza – Tacna, en el año 2013*, (Tesis de maestría, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna). Recuperado de http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/1009/TM167_Ortega_Mac_haca_MS%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ortiz, A. y Rivero, G. (2007). *Desmitificando la teoría del cambio*. Centro de estudios regionales, Universidad de los Lagos, Chile. Recuperado de <http://accionag.cl/wp-content/uploads/2016/10/Taller-Acci%C3%B3n-TdC.pdf>
- Pérez, E. (2015) *Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2014* (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo, Lima). Recuperado de repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6240/Pérez_RED.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo organizacional*. Red tercer milenio. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Desarrollo_organizaciona.pdf
- PNUD – Onu. (2009). *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo – (Año - 2009 p. 8)*. Recuperado de http://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=134774
- Quinn (2018) Modelo de valores complementarios. *Recuperado de* https://www.12manage.com/methods_quinn_competing_values_framework_es.htm

- Ramírez, A. (2009). La teoría del conocimiento en investigación científica: una visión actual. *Anales de la Facultad de Medicina*, 70(3), 217-224. Recuperado el 05 de noviembre de 2018, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S102555832009000300011&lng=es&tlng=es
- Rodríguez, R. (2005). *Desarrollo institucional y del profesorado desde la evaluación como cultura innovadora*. (Tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación a distancia. España) Recuperado de <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Educacion-Rarodriguez/Documento.pdf>
- Rojas, M. y Medina, L. (2012). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Romero, J. et al. (2018, abril, 12) *Información sobre teoría de cambio organizacional*, Universidad nacional de Colombia, volumen 23, Número 50, p. 35-52, 2013. ISSN electrónico 2248-6968. ISSN impreso 0121-5051. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40572/42397>
- Romero, J. Matamoros, S. y Campo, C. (2018, abril, 12) *Revista de ciencias administrativas y sociales ISSN: 0121-5051 INNOVAR* (Universidad Nacional de Colombia, 23 (50), 44-45. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81828692004.pdf>
- Sánchez, G. (2018). *El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales*. *Anales de documentación*, 12(1), 235-254. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/635/63511932013.pdf>
- Sánchez, M. (2018). *Administración - Dimensión 3 procesos - Grupo Editorial Patria*. Registro número 43. Recuperado de <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074389449.pdf>

- Segarra, M. y Bou, J. (2018). *Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico*. *Revista de economía y Empresas*, 1(22), 52-53. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2274043>
- Soto, L. (2017). *Relación entre el desarrollo organizacional y descarga procesal en los juzgados de Paz letrado de Comas en la Corte de Lima Norte 2015*. (Tesis de maestría. Universidad César Vallejo. Lima, Perú). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7184/Soto_MLB.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Suárez, M. (2014). *Determinación de la relación entre la comunicación y el liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en un ambiente universitario en la ciudad de Bogotá*. (Tesis de maestría. Universidad Católica de Colombia. Bogotá, Colombia). Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2073/1/trabajo%20maestria%20Miryam%202014%5B1%5D.pdf>
- Tafur, M. (2016). *Habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento– 2016* (Tesis de maestría. Universidad César Vallejo. Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8888>
- Tarí, J. (2000). *Calidad total: Fuente de ventaja competitiva*. España. Publicaciones de la Universidad de Alicante. Recuperado de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/133000.pdf>
- Ureta, P. (2015). *Clima organizacional y desarrollo organizacional en el instituto geográfico nacional, Lima – 2014*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/6696>
- Velásquez, E. (2009). *Calidad de la Gestión Administrativa* de la Facultad de ciencias económicas y administrativas de la Universidad Nacional de Ytapúa. (Tesis doctoral.

Universidad Nacional de Itapúa, Encarnación, Paraguay). Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/erv/erv.pdf>

Vera, M. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del departamento de enfermería del instituto nacional de salud del niño, lima 2016*. (Tesis maestría, Universidad César Vallejo, Lima, Perú) Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9020/Vera_VME.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Viñas, V. y Ocampo, A. (2000). *Conceptos clave de seguimiento y evaluación de programas y proyectos*". PREVAL, FIDA Recuperado de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/Conceptos_claves_de_seguimiento_y_evaluaci%C3%B3n.pdf

Zuinaga, S. (2014). *Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industrial. Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales*. Universidad Rafael Bellosó Chacín, Venezuela. ISSN 1317-0570 ~ Depósito legal pp: 199702ZU31 Vol. 16 (2): 226 – 242. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99331125002.pdf>

A N E X O S

Artículo Científico

El presente trabajo de diseño de tesis fue estructurado de acuerdo a la realidad de la situación problemática de una institución educativa en el distrito de chorrillos, el cual tiene la siguiente denominación como título: *“Cambio organizacional y desarrollo organizacional en las modalidades (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa – Chorrillos, 2018”*.

El diseño de tesis fue elaborado por mi persona el cual me presento: Jesus Alberto Miguel Flores, identificado con DNI. Nro. 06984008, siendo mi correo electrónico: beto.jesus_mf@hotmail.com, estudiante del programa de Maestría de Gestión Pública – grupo 3, aula 103 – E; con sede de filial de Lima Este – San Juan de Lurigancho.

La presente investigación se realizó en la I.E. Brígida Silva de Ochoa del distrito de Chorrillos con dirección: Av. Escuela Militar N° 851 jurisdicción de la UGEL 07 San Borja; comunidad educativa que cuenta con el nivel de Educación Básica Regular y con las modalidades de educación primaria y secundaria, ubicado al frente del Centro de Altos Estudios Nacionales CAEN. La investigación se refiere al diagnóstico situacional sobre una gestión de orden administrativo e institucional, se efectuó teniendo mayor importancia e incidencia de estudio en la variable de: cambio organizacional, en el cual se realizó el estudio respectivo sobre qué manera influye en una organización los cambios de orden organizativo; al respecto en relación con el contexto local de la institución educativa, la problemática se presenta por cierta inacción, descuido y desconocimiento de algunas autoridades educativas sobre su rol de responsabilidad por carencia de experiencia o falta de toma de decisiones en el manejo, seguimiento y control de la gestión por encontrarse cada año de cambio de responsables en la Institución. De igual manera inercia o descuido del personal por falta de proactividad en la labor.

De estos problemas se ha venido manifestando como resultado: deserción de estudiantes, carencia de disciplina, descuido del personal en presentar su documentación en forma oportuna y otros, descuido en algunos casos de la labor docente y administrativa; por

lo que se requiere aspectos motivadores y asumir responsabilidades que permita solucionar la problemática de gestión institucional.

Al respecto para información, la institución ha tratado de cambiar, pero la situación institucional se debe a la escasa implementación de políticas de orden de gestión: administrativa por lo cambios permanentes de autoridades que no continúan con la política sobre desarrollo de gestión, otro en relación con la distribución de funciones en forma equitativa y pro actividad del personal frente a situaciones de acción administrativa que son necesarias para solucionar la problemática institucional según la naturaleza de cada caso. Acción de gestión administrativa que beneficiará en la atención y respuesta oportuna hacia las estudiantes y público usuario, mediante la aplicación de una política de orden motivadora hacia el personal y por ende como respuesta positiva al administrado.

La investigación está sustentada de carácter teórico ya que se tomará en cuenta fundamentos de bases teóricas en relación con modelos de cambio con el desarrollo y sobre las necesidades con la finalidad de corresponder las variables del cambio organizacional y desarrollo organizacional respectivamente: en primer lugar contamos con la teoría de cambio que fue planteado por Ortiz y Rivero, (2007) el cual sostuvieron que dicha teoría tiene un enfoque de cambio también conocido como “ruta de cambio”, “motor de cambio”, “modelo lógico” y “teoría de acción”. Dicha teoría de cambio representa en un amplio análisis de una situación que requiere modificarse a fin de alcanzar un cambio positivo. Este enfoque de comprensión e intervención en la realidad parte de una visión de éxito de cambio de largo plazo y de imagen objetivo e identifica un conjunto de resultados primarios, secundarios, terciarios, etc. (todos ellos precondiciones “unos de otros”) que articuladamente permiten alcanzar el cambio de largo plazo deseado. [...] (p. 3)

De lo indicado se interpreta que, para todo estudio o cambio en relación con las necesidades del ser humano, siempre será permanente la presencia de elementos necesarios y suficientes que sirva para alcanzar el nivel deseado. Asimismo, dicho cambio obedecerá a las acciones diversas que tiene que realizar el hombre mediante la planificación, organización, conducción y evaluación de sus acciones que servirá como experiencia para la futura toma de decisiones como parte de su calidad de vida en convivencia con las instituciones para su interrelación laboral o social; siendo aplicada en determinado tiempo

programado por el mismo, para obtener finalmente el producto o buen resultado que se espera. Una Teoría de Cambio es frecuente, pero no siempre se presenta como un flujograma o mapa estratégico en la trayectoria de la vida.

Por otro lado, se tomó en cuenta lo que fue planteado por el otro enfoque teórico relacionado con el desarrollo denominado: teoría de las necesidades, que fue planteado por Chiavenato (2012) quien manifestó diversos alcances de teorías para un mejor estudio; siendo: teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la Teoría ERG (significa: existencia, relación y crecimiento) Clayton Aldefer, la Teoría ERG sobre las necesidades de McClelland y la Teoría motivador - higiene de Herzberg. (p. 9)

De lo indicado se interpreta lo siguiente: que, el ser humano se encuentra estimulado mediante cinco tipos de necesidades llamadas la autorrealización, la estima, la afiliación, la seguridad y situaciones fisiológicas. Cada una de ellas está interrelacionada porque se refiere a los aspectos de tener en cuenta las diversas necesidades que van presentando en el transcurrir de la vida diaria del hombre.

Esta jerarquía está ordenada según su importancia e interés, la primera son las necesidades fisiológicas siendo la más importante y hasta que no estén cubiertas, no se pasa a la siguiente necesidad. Se trata de una jerarquía en función del poder para motivar la conducta.

De igual manera la presente investigación cuenta con justificación práctica en el entendido de que los beneficiarios o usuarios, son los principales administrados de una institución educativa según sus modalidades educativas debido a que realizan diversas acciones que son de atención permanente y necesaria para la buena administración y conducción de la gestión de orden administrativo e institucional. Para ello se establece diversos alcances o sugerencias de orden de procedimiento administrativo a fin de mejorar la buena atención por una mejor calidad de servicio de atención, procediendo a satisfacer sus necesidades básicas a nivel institucional, administrativo, pedagógico y normativo.

De igual manera la tesis se encuentra justificada a nivel metodológico porque busca conocer los niveles de cada una de las variables: cambio organizacional y desarrollo organizacional, asimismo nos permitirá conocer cómo se relacionan ambas variables, además se creará un cuestionario tipo escala de Likert para medir el cambio organizacional en relación con el desarrollo organizacional, teniendo en cuenta sus dimensiones y de la aplicación de un seguimiento y medición a nivel de orden concurrente y posterior.

Para la aplicación de la presente investigación, se tomó en cuenta el criterio normativo o justificación legal que sustenta en los siguientes aspectos legales mediante: a) a nivel del área gestión pedagógica: los docentes están enmarcados en la Ley N° 28044, ley general de educación y su reglamento el decreto supremo N° 011-2012-ED, la Ley N° 29444 ley de reforma magisterial” y su reglamento el decreto supremo N° 004-2012-ED; en lo concerniente al aspecto de capacitaciones y especialización. b) a nivel del área de gestión administrativa: el personal se encuentra contemplado según realidad laboral: mediante el decreto legislativo N° 1057-SERVIR y sus modificatorias que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios; decreto legislativo N° 276 ley de bases de carrera administrativa y de remuneraciones del sector público y su reglamento el decreto supremo N° 005-90-PCM y decreto legislativo N° 1025-SERVIR.

Del estudio realizado se indica que tiene la siguiente finalidad de brindar un mejor servicio y que esta sea de calidad, con eficiencia y eficacia asumiendo como herramienta fundamental la tecnología y la identificación de servidores para absolver las inquietudes y asumir los cambios y transformaciones que se experimentaría en las áreas de gestión administrativa e institucional.

El trabajo de diseño de tesis plantea el siguiente objetivo general: Establecer la relación entre el cambio organizacional y el desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa – Chorrillos, 2018. Para dicho estudio se tuvo que aplicar la siguiente metodología de trabajo de investigación que se indica: es de tipo: básica, nivel: descriptivo - correlacional, de diseño: no experimental, método: hipotético – deductivo con enfoque: cuantitativo. El diseño de estudio de la investigación fue de tipo no experimental de corte transversal y correlacional; porque la

investigación que se realizó, en ningún momento se manipuló datos estadísticos pre establecidos o de algún otro dato o variables.

Asimismo, se cuenta con los siguientes objetivos específicos que se indican para su mejor estudio y establecer la relación siendo los siguientes:

Objetivo específico 1

Determinar la relación que existe entre el conocimiento y el desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018.

Objetivo específico 2

Determinar la relación que existe entre las emociones y el desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018.

Objetivo específico 3

Determinar la relación que existe entre los procesos y el desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018.

Asimismo, para la obtención de la información se procedió con la técnica de aplicación de la investigación mediante encuesta para las dos variables de estudio y los instrumentos que se utilizaron fueron los cuestionarios para ambas variables. Con respecto a la Validez, los instrumentos de medición fueron sometidos a validez de contenido por medio de la técnica de juicio de expertos y para determinar la confiabilidad de los instrumentos de medición se sometió a una prueba piloto y luego se aplicó el estadístico Alfa de Cronbach ya que ambos instrumentos tienen una escala ordinal. Para el análisis de los datos se utilizó el software SPSS versión 24 en español para recodificar las variables y realizar las tablas con frecuencias, porcentajes con sus respectivas figuras e interpretaciones; para la contrastación de las hipótesis se aplicó el estadístico Rho de Spearman con la finalidad de conocer el grado de correlación que existe entre las variables y se estableció el nivel de significatividad entre las mismas variables.

De lo efectuado se tiene como resultados que los niveles de cambio organizacional de una muestra de 86 servidores que representan el 100 % de la muestra, nos indica que el 64.0 % de los servidores señalaron que existe un nivel logrado respecto al cambio organizacional y el 36.0 % indicaron que existe un nivel en proceso del cambio organizacional. Por otro lado sobre los niveles de desarrollo organizacional de la misma muestra, señalan un 75.6 % de los servidores indicaron que existe un nivel en proceso, y el 22.1% en logrado y en inicio el 2.3% respecto al desarrollo organizacional. Significa que entre ambas variables hay un mayor porcentaje de gestión en el nivel de procesos, acción que se tiene que mejorar para la obtención de un mayor porcentaje en el nivel logrado y de esta manera visualizar o que se efectuó en realidad dichos cambios en beneficio de la comunidad educativa en relación con la política educativa o de trabajo de cada autoridad que asuma este rol o de cada integrante de la institución.

Teniendo en cuenta del trabajo efectuado se tiene las siguientes conclusiones principales como: Respecto a la hipótesis general, se comprobó que hay una relación significativa de la variable cambio organizacional con la variable de desarrollo organizacional, con un índice de correlación de 0.558, este nivel de relación se explica así: de acuerdo al tipo de relación positiva y de acuerdo al nivel de relación es moderada confiable. Pero se requiere reforzar acciones de gestión administrativa a fin de implementar y mejorar la calidad del servicio educativo, administrativo e institucional.

Por otro lado, se recomienda lo siguiente: al personal directivo de la institución educativa que deben implementar acciones administrativas de acuerdo a la normatividad de gestión mediante el MAPRO (manual de procedimientos) y el PDP (plan de desarrollo de personas) realizar capacitaciones o especializaciones permanentes ya que es fundamental para lograr las metas propuestas de orden de gestión institucional.

De lo actuado y para el desarrollo de la presente investigación se tiene como resumen con la siguiente denominación de título “Cambio organizacional y desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (Primaria y Secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa – Chorrillos, 2018” tuvo como objetivo general de establecer la relación entre el cambio organizacional y el desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018. La investigación se

desarrolló bajo el enfoque cuantitativo; de tipo básica con un nivel descriptivo y correlacional; diseño no experimental con corte transversal de método hipotético deductivo, la muestra estuvo conformada por 86 servidores de la institución educativa en mención, se utilizó el instrumento de medición tipo Likert según prueba de Rho Spearman y de la aplicación de la técnica fue encuesta con instrumento de cuestionario; los instrumentos de medición fueron sometidos a validez (por juicio de expertos) y de fiabilidad. Se aplicó el estadístico Rho de Spearman lo cual determinó la existencia una correlación positiva y significativa entre las variables, con un coeficiente de 0.861 lo cual indicó una correlación alta y $p = 0.000 < 0.05$, es decir a un mejor nivel de cambio organizacional es mejor el desarrollo organizacional.

Luego, de acuerdo al resumen del presente diseño de tesis se tiene en cuenta la traducción al inglés según como se indica: Abstract: The investigation entitled "Organizational change and organizational development in the modalities of Regular Basic Education (Primary and Secondary) of the I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018" had the general objective of establishing the relationship between organizational change and organizational development in the modalities of Regular Basic Education (primary and secondary) of the I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018. The investigation was developed according to quantitative approach; the investigation was basic with a descriptive and correlational level; non-experimental design with a transversal aspect; the sample was composed by 86 servants of the educational institution in mention; the measuring instruments were subordinated to validity and reliability. It was applied the statistician Rho the Spearman which determined the existence of positive and significant correlation between the variables, with a coefficient of 0.861 which indicated a high correlational and $p = 0.000 < 0.05$, that is to say a better level of organizational change involves a better. organizational development.

Y para concluir, se ha obtenido las siguientes palabras claves extraídas de los diversos conceptos, aportes de investigación, teorías, alcances y otros, siendo las siguientes palabras: problemática, cambios, servicio, gestión, asistencia, técnica, proactividad, implementar, procedimientos, desarrollo y calidad.

ANEXO 2: Matriz de Consistencia

TÍTULO: CAMBIO ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS MODALIDADES DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR (Primaria y Secundaria) DE LA I.E. BRÍGIDA SILVA DE OCHOA – CHORRILLOS, 2018.

AUTOR: Br. JESUS ALBERTO MIGUEL FLORES.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p>Problema Principal:</p> <p>¿Qué relación existe entre el cambio organizacional y el Desarrollo Organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018?</p> <p>Problemas Secundarios:</p> <p>¿Qué relación existe entre el conocimiento y el desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre las emociones y el desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre los procesos y el desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>¿Establecer la relación entre el cambio organizacional y el desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018?</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>¿Determinar la relación que existe entre el conocimiento y el desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018?</p> <p>¿Determinar la relación que existe entre las emociones y el desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018?</p> <p>¿Determinar la relación que existe entre los procesos y el desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018?</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>Existe relación entre el cambio organizacional y el desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018</p> <p>Hipótesis Específicas:</p> <p>Existe relación entre el conocimiento y el desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018.</p> <p>Existe relación entre las emociones y el desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018.</p> <p>Existe relación entre los procesos y el desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (primaria y secundaria) de la I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018.</p>	Variable 1: Cambio Organizacional			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o Rangos
			Conocimiento	- Comunicación Efectiva - Capacitación Técnica. - Habilidad	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7,	[25 - 58]
			Emociones	- Motivación - Cambio - Satisfacción	P8, P9, P10,	
			Procesos	- Disciplina - Tarea - Responsabilidad	P11,P12,P13,P14, P15,P16,P17,P18,P19, P20,P21,P22,P23,P24,P25	
			Variable 2: Desarrollo Organizacional			
Un diagnóstico Interno	- Diagnóstico	P1, P2, P3,	[59 - 91]			
Recabar mayor información posible para realizar el diagnóstico.	- Poder - Organización - Conflictos	P4, P5, P6, P7,	LOGRADO			
Proyección de Aplicación Implantación	- Implantación	P8, P9,				
Capacitación y entrenamiento personal	- Capacitación - Entrenamiento	P10, P11, P12, P13, P14, P15,				
Aplicación de la planeación	- Planeación	P16, P17, P18, P19, P20,	[92 - 125]			
Seguimiento y reaprovechamiento	- Seguimiento - Reaprovechamiento	P21, P22, P23, P24, P25.				

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTO	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL
<p>TIPO: Básica</p> <p>NIVEL: Descriptivo – Correlacional</p> <p>DISEÑO: No Experimental</p> <p>MÉTODO: Hipotético – Deductivo</p> <p>ENFOQUE: Cuantitativo</p>	<p>POBLACIÓN: La población total está constituida por 111 personas.</p> <p>TIPO DE MUESTRA: Nivel Estratificado mediante Instrumento de Encuesta - Cuestionario</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA: 86 personas</p>	<p>VARIABLE 1: Cambio Organizacional</p> <p>TÉCNICA : Encuesta</p> <p>INSTRUMENTO: Cuestionario – Tipo likert</p> <p>AUTOR : Br. Jesus Alberto Miguel Flores</p> <p>AÑO : 2018</p> <p>MONITOREO: Validez y Confiabilidad</p> <p>ÁMBITO DE APLICACIÓN: I.E. Brígida Silva de Ochoa – Chorrillos.</p> <p>FORMA DE ADMINISTRACIÓN: Individual</p> <p>VARIABLE 2: Desarrollo Organizacional</p> <p>TÉCNICA : Encuesta</p> <p>INSTRUMENTO: Cuestionario – Tipo likert</p> <p>AUTOR : Br. Jesus Alberto Miguel Flores</p> <p>AÑO : 2018</p> <p>MONITOREO: Validez y Confiabilidad</p> <p>ÁMBITO DE APLICACIÓN: I.E. Brígida Silva de Ochoa – Chorrillos.</p> <p>FORMA DE ADMINISTRACIÓN: Individual</p>	<p>DESCRIPTIVA: Tabla de frecuencias y porcentajes, tablas de correlación, tablas cruzadas y sus representaciones gráficas de figuras de barra.</p> <p>INFERENCIAL: Prueba de hipótesis : Rho de Spearman (cuantitativa) Alfa de Cronbach</p>

ANEXO: 3
Instrumento de medición 1:
 Encuesta al servidor

Estimado servidor (a):

El presente cuestionario es parte de una investigación para recoger información y opiniones sobre el nivel de cambio organizacional, por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas. Debe leer cada una de las preguntas y seleccione una de las respuestas según su convicción aplicando la escala de likert y luego marca con un aspa (x).

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

TIPO VARIA BLE	NOMBRE DE LA VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS O PREGUNTAS	ESCALA				
					1	2	3	4	5
VARIABLE 1	ORGANIZACIONAL CAMBIO	1. Conocimiento	1.1 Comunicación efectiva	01. El personal de la I.E. son comunicativos.					
				02. Se realiza un diálogo fluido permanente.					
			1.2 Capacitación técnica	03. Tus necesidades sobre capacitación han sido atendidas.					
				04. Para desarrollar su actividad laboral la I.E. le brinda la oportunidad de capacitarse.					
				05. El plan de capacitación, es útil para el desarrollo de su actividad laboral.					
			1.3 Habilidad	06. Pones en práctica tus habilidades laborales.					
		07. Tu labor alcanza los resultados esperados según lo que planificas.							
		2. Emociones	2.1 Motivación	08. La relación laboral con tus compañeros (as) es amigable.					
			2.2 Cambio	09. Asumes nuevos retos laborales.					
			2.3 Satisfacción	10. Recibes elogio o agradecimiento por tu labor realizada.					
		3. Procesos	3.1 Disciplina	11. Llegas permanentemente temprano antes del inicio de la jornada laboral.					
				12. La toma de decisiones de la institución responde a los objetivos institucionales.					
				13. Cumples las normas de convivencia.					
				14. En las relaciones interpersonales prima el respeto cordial.					
			3.2 Tarea	15. El cumplimiento de tus labores o actividades es permanente					
				16. Das cumplimiento a la atención de las necesidades institucionales.					
				17. Realizas el trabajo en equipo en forma coordinada.					
				18. Conoces tus funciones o actividades laborales específicas.					
			3.3 Responsabilidad	19. Conoces las tareas que desempeña otras áreas u oficinas de la I.E.					
				20. Tus aportes o decisiones son tomados en cuenta por el personal de la I.E.					
				21. Utilizas la red, internet, equipo de sistema de cómputo en forma permanente.					
				22. Existe predisposición para atender con prontitud al usuario, padre de familia u otros.					
		23. En la I.E. se está acostumbrado a escuchar con atención.							
				24. Usted se preocupa mucho, tiende a estar tranquilo (a) procurando que todo salga bien					
				25. Acepta fácilmente una labor, viendo cómo va a desempeñar ese trabajo.					

ANEXO: 4
Instrumento de medición 2:
 Encuesta al servidor

Estimado servidor (a):

El presente cuestionario es parte de una investigación para recoger información y opiniones sobre el nivel de desarrollo organizacional, por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas. Debe leer cada una de las preguntas y seleccione una de las respuestas según su convicción aplicando la escala de likert y luego marca con un aspa (x). Ref: Nunca = 1 Casi nunca = 2 A veces = 3 Casi siempre = 4 Siempre = 5

TIPO VARIABLE	NOMBRE DE LA VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS O PREGUNTAS	ESCALA					
					1	2	3	4	5	
VARIABLE 2	ORGANIZACIONAL	1. Un diagnóstico interno	1.1 Diagnóstico	01. Conocida la información con la que se cuenta, se puede organizar el trabajo de campo.						
				02. Ante un problema analiza la información para solucionar previo estudio para la toma de decisiones						
				03. Identifican los peligros que puedan ocurrir en la institución, usando información.						
		2. Recabar mayor información posible para realizar el diagnóstico	2.1 Poder	04. Es necesario tener un líder o responsable para que te oriente y ejerza su poder de decisión						
				2.2 Organización	05. El personal obedece a las necesidades del requerimiento de la organización.					
					06. La Institución con sus autoridades realizan coordinaciones permanentes.					
		2.3 Conflictos	07. Cuando se genera un problema se plantea alternativas de solución.							
			3. Proyección de aplicación e implantación.	3.1 Implantación	08. Delegates tus funciones a otros servidores, para que sea viable tu gestión laboral.					
		09. La responsabilidad de tu labor, es atendida por otros servidores.								
		4. Capacitación y entrenamiento del personal	4.1 Capacitación	10. Las capacitaciones recibidas lo haz aplicado en la I.E.						
				11. La I.E. te invita o considera que participes en capacitaciones.						
			4.2 Entrenamiento	12. Existe sistema documentario de capacitación en la I.E.						
				13. Se absuelve interrogantes o inquietudes labores por parte de las autoridades o servidores.						
				14. Existe un manejo adecuado para atender los conflictos.						
		5. Aplicación de la planeación	5.1 Planeación	15. Los medios tecnológicos de la Institución están a su disposición para capacitarse.						
				16. Las autoridades, personal de la I.E. cumplen con el trabajo planificado						
				17. El personal de la I.E. realiza la planeación laboral en forma coordinada.						
				18. Tus actividades laborales o personales son debidamente planificadas.						
				19. Las actividades de planificación son efectuadas por personal especializado.						
		6. Seguimiento y reaprovechamiento	6.1 Seguimiento	20. Funciona la planeación institucional en bienestar de la comunidad educativa.						
				21. Las autoridades, personal realiza el seguimiento de los documentos de gestión.						
				22. Las peticiones de los usuarios son atendidas en el tiempo previsto.						
				23. Las verificaciones de la documentación son efectuadas en forma permanente.						
			6.2 Reaprovechamiento	24. Realizan controles de verificación de la documentación de gestión.						
				25. El personal de la I.E. vuelve a reutilizar los insumos como medio de ahorro.						

Fiabilidad

→ [ConjuntoDatos1]

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,861	25

Fiabilidad

→ Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,920	25

Anexo 7: Base de datos
Variable 1: Cambio organizacional

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	D1	D2	D3	TOTAL	
1	3	3	2	2	3	5	4	4	3	1	5	3	5	4	5	4	4	5	2	3	4	4	3	3	3	22	8	57	87	
2	3	3	2	2	3	5	4	4	3	1	5	2	5	3	5	4	4	5	2	2	4	2	5	5	5	22	8	58	88	
3	3	3	2	2	4	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	2	5	3	5	5	24	13	65	102	
4	2	2	1	2	2	4	3	4	4	2	3	2	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	16	10	54	80	
5	3	3	2	3	5	4	3	4	3	2	5	3	4	5	5	4	5	4	3	3	2	3	3	5	4	23	9	58	90	
6	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	31	15	70	116	
7	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	32	14	68	114	
8	4	3	4	4	5	4	4	4	5	2	4	4	5	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	5	28	11	65	104	
9	3	4	3	3	4	5	5	5	3	2	1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	27	10	67	104	
10	5	4	2	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	3	4	5	4	5	29	12	66	107	
11	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	30	15	65	110	
12	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	32	14	66	112
13	4	5	2	3	5	5	5	4	4	3	5	4	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	29	11	64	104	
14	3	3	1	1	5	5	5	3	3	3	5	3	4	5	5	3	1	5	3	1	1	5	1	5	2	23	9	49	81	
15	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	4	3	5	4	5	5	33	14	67	114	
16	5	4	3	2	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3	5	5	4	4	5	28	13	68	109	

17	3	3	1	3	5	5	5	4	4	1	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	1	3	5	3	25	9	61	95
18	3	4	4	3	1	5	4	3	5	1	5	1	4	2	5	5	4	5	2	4	4	4	2	4	5	24	9	56	89
19	3	3	2	3	3	5	4	5	4	3	5	4	5	5	5	5	4	5	3	3	3	4	4	3	4	23	12	62	97
20	5	4	5	4	5	5	4	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	32	12	71	115
21	3	3	2	2	1	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	2	4	3	2	2	3	4	21	13	57	91
22	3	2	2	2	2	4	3	5	3	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	18	10	54	82
23	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	30	14	71	115
24	3	2	1	2	2	4	3	4	3	3	4	5	4	5	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	17	10	60	87
25	3	3	3	2	4	5	4	4	5	2	5	2	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	3	4	4	24	11	63	98
26	4	3	2	4	5	5	5	4	5	3	5	3	5	3	5	5	3	5	4	3	1	3	3	4	5	28	12	57	97
27	4	3	1	1	5	5	5	5	4	1	5	2	5	5	5	4	4	5	3	3	3	5	4	5	4	24	10	62	96
28	3	3	3	3	4	5	5	3	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	26	11	70	107
29	3	3	1	1	2	5	5	3	4	3	3	4	5	3	5	5	5	4	4	2	3	5	3	4	4	20	10	59	89
30	3	2	2	2	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	3	4	3	18	9	56	83
31	4	3	3	3	3	5	4	5	3	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	3	5	3	25	11	56	92
32	3	4	1	1	5	5	4	5	4	1	5	3	4	5	5	3	4	5	5	3	4	5	4	5	4	23	10	64	97
33	3	2	1	1	1	5	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	3	5	3	3	4	5	3	4	4	17	12	57	86
34	3	4	3	5	5	4	4	5	5	3	5	4	4	5	5	4	3	5	4	3	3	4	3	4	3	28	13	59	100
35	4	4	1	2	2	4	4	5	5	1	4	3	5	4	5	4	5	5	4	3	5	5	3	4	4	21	11	63	95

36	3	2	2	1	5	4	4	4	4	2	4	2	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	2	5	4	21	10	61	92	
37	3	3	3	3	5	4	3	4	4	3	5	3	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	24	11	58	93	
38	4	3	3	3	3	5	4	4	3	2	5	3	5	4	4	4	5	4	5	3	5	3	3	5	5	25	9	63	97	
39	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	5	5	5	5	35	14	70	119	
40	4	4	3	4	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	29	13	66	108	
41	3	3	3	2	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	5	4	3	3	4	24	14	59	97	
42	3	2	1	3	5	5	4	3	3	1	3	3	5	3	5	5	4	4	5	2	2	5	3	5	4	23	7	58	88	
43	3	2	1	1	5	5	4	5	5	3	5	2	5	4	5	5	5	5	5	2	1	4	4	5	4	21	13	61	95	
44	4	4	3	3	5	5	5	4	5	1	5	4	5	5	5	4	5	5	4	3	1	3	2	2	3	29	10	56	95	
45	5	5	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	2	3	4	4	4	4	3	32	12	60	104	
46	3	3	2	2	1	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	2	4	3	19	10	56	85	
47	2	3	1	1	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	3	4	5	21	15	68	104	
48	3	3	1	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	23	15	73	111	
49	3	2	1	2	5	5	4	3	4	1	5	2	4	3	4	4	1	5	4	1	4	4	2	4	4	22	8	51	81	
50	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	34	14	69	117
51	4	3	2	2	2	5	4	5	5	3	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	22	13	67	102	
52	4	3	2	3	5	4	4	5	4	3	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	25	12	55	92	
53	3	3	2	3	3	4	4	3	4	2	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	22	9	65	96	
54	2	2	2	3	3	4	4	3	3	2	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3	20	8	52	80	

55	3	3	2	2	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	21	15	65	101	
56	4	5	3	3	4	4	4	5	3	2	4	4	4	5	4	3	4	5	1	3	4	3	3	3	3	27	10	53	90	
57	3	3	2	1	2	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	20	15	68	103	
58	5	4	3	2	3	4	4	5	1	1	4	3	4	5	5	5	4	4	2	3	5	4	3	3	3	25	7	57	89	
59	4	4	4	1	5	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	3	4	4	26	10	64	100	
60	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	25	9	54	88
61	5	4	3	3	5	4	3	5	4	2	4	4	5	5	4	4	3	5	1	3	5	3	3	3	3	27	11	55	93	
62	4	4	4	3	5	5	4	5	4	2	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	29	11	66	106	
63	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	27	12	67	106	
64	3	3	3	4	4	5	3	4	5	3	5	3	5	4	5	3	2	4	5	3	5	3	3	5	5	25	12	60	97	
65	4	3	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	24	14	65	103	
66	5	4	2	5	5	5	3	5	3	1	5	3	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	3	4	3	29	9	54	92	
67	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	20	11	59	90	
68	2	2	2	1	4	4	3	3	3	2	3	3	4	2	4	3	3	4	1	3	3	2	2	2	3	18	8	42	68	
69	2	3	1	2	5	5	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	22	14	67	103	
70	3	2	1	2	2	4	4	4	4	3	4	2	5	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3	4	18	11	54	83	
71	3	3	2	2	4	4	4	5	2	1	4	3	4	5	3	3	3	4	1	3	5	3	3	2	3	22	8	49	79	
72	3	4	2	3	3	4	4	5	3	1	4	3	4	4	5	3	3	4	2	3	4	2	3	3	2	23	9	49	81	
73	4	5	3	2	5	5	4	5	2	1	4	3	4	5	5	3	3	4	1	3	4	3	4	3	3	28	8	52	88	

74	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	30	12	58	100
75	3	3	2	1	4	4	4	4	5	3	3	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	21	12	63	96
76	3	3	2	3	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	3	3	3	5	4	4	4	24	11	61	96
77	3	2	1	1	1	5	5	3	4	1	5	3	2	4	5	5	3	5	5	4	1	3	2	4	4	18	8	55	81
78	4	3	2	2	3	4	4	4	3	2	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	3	3	22	9	52	83
79	3	1	1	1	5	5	4	3	3	1	2	1	5	2	4	5	1	5	4	1	1	5	3	5	5	20	7	49	76
80	5	4	3	3	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	30	13	63	106
81	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	2	2	4	3	4	4	4	22	11	52	85
82	4	3	1	1	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	5	4	2	3	5	3	4	3	23	11	56	90
83	3	3	4	2	3	4	4	4	4	2	5	3	5	4	4	4	4	4	5	4	5	2	3	5	5	23	10	62	95
84	2	2	3	2	2	3	3	4	3	2	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	17	9	55	81
85	1	2	1	1	5	5	4	3	5	4	5	2	5	4	5	4	4	5	5	4	3	5	4	5	5	19	12	65	96
86	4	4	3	3	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	29	14	73	116

Anexo 8: Base de datos de la Variable 2: Desarrollo organizacional

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	D1	D2	D3	D4	D5	D6	TOTAL	
1	4	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	14	12	6	21	16	18	87	
2	5	4	5	3	3	2	3	4	2	5	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	14	11	6	20	16	15	82	
3	5	5	5	2	3	3	4	1	1	5	2	3	3	3	2	2	3	5	3	4	3	3	4	4	3	15	12	2	18	17	17	81	
4	3	4	4	2	3	2	3	2	2	4	3	4	2	3	2	3	2	4	3	3	4	3	3	3	2	11	10	4	18	15	15	73	
5	4	4	4	5	4	3	3	2	1	4	3	2	3	3	2	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	12	15	3	17	15	14	76	
6	4	4	4	3	4	5	5	4	3	4	5	4	4	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	12	17	7	24	21	20	101	
7	3	4	4	2	3	3	4	2	1	3	2	3	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	11	12	3	19	20	22	87	
8	3	4	4	2	3	3	4	2	1	3	3	4	5	3	5	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	11	12	3	23	18	18	85	
9	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	5	4	11	14	5	21	17	19	87	
10	4	5	3	2	5	5	4	1	2	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	3	12	16	3	24	22	22	99	
11	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	14	17	8	27	24	24	114
12	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	12	14	8	24	20	20	98	
13	4	4	3	2	3	4	4	2	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	11	13	5	21	21	18	89	
14	5	5	5	3	4	5	3	3	3	3	1	1	3	3	5	5	3	3	3	5	4	3	4	3	5	15	15	6	16	19	19	90	
15	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	12	14	8	26	24	24	108	
16	5	4	4	3	4	4	4	1	3	3	1	3	4	3	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	13	15	4	18	17	20	87	
17	3	4	3	2	5	4	5	1	1	5	3	1	2	2	2	5	3	4	3	4	2	5	5	3	4	10	16	2	15	19	19	81	
18	2	4	5	1	1	1	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	4	2	1	1	1	2	3	1	11	6	6	10	9	8	50	
19	3	5	4	3	4	4	4	5	1	5	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4	3	3	4	4	3	12	15	6	24	17	17	91	
20	2	4	4	2	5	5	5	2	1	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	10	17	3	28	24	24	106	
21	5	4	4	4	3	3	3	3	1	4	2	2	2	3	2	3	3	5	4	3	3	4	3	3	3	13	13	4	15	18	16	79	
22	3	3	3	4	3	3	3	1	1	4	3	2	4	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	2	3	9	13	2	19	16	14	73	
23	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	15	19	9	25	21	24	113	
24	3	4	3	3	3	3	3	1	1	3	2	2	2	3	2	2	3	5	3	3	4	3	4	4	3	10	12	2	14	16	18	72	

25	3	4	4	4	3	3	3	2	3	4	3	1	3	3	1	3	3	4	2	4	4	2	4	3	4	11	13	5	15	16	17	77
26	5	4	3	3	4	3	3	3	3	4	1	2	3	2	1	4	3	2	1	3	3	1	3	1	3	12	13	6	13	13	11	68
27	3	4	5	5	3	3	1	4	2	1	1	1	2	3	1	3	3	5	3	3	1	3	3	3	3	12	12	6	9	17	13	69
28	5	5	5	5	5	3	5	1	2	5	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	3	15	18	3	21	24	18	99
29	4	5	5	5	4	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	4	5	5	5	4	3	4	4	3	14	15	6	17	22	18	92
30	4	5	4	4	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	13	11	6	15	14	14	73
31	3	4	3	3	3	3	3	2	2	5	4	3	3	4	3	4	3	5	4	3	4	3	4	4	3	10	12	4	22	19	18	85
32	2	3	2	3	5	4	4	2	1	1	1	3	1	2	1	1	2	4	4	3	4	5	5	5	2	7	16	3	9	14	21	70
33	3	4	5	5	3	2	3	5	5	5	1	1	3	3	3	3	3	5	3	3	4	3	3	3	4	12	13	10	16	17	17	85
34	4	4	4	2	3	3	3	1	1	5	2	2	2	3	2	3	3	4	3	2	3	2	2	3	3	12	11	2	16	15	13	69
35	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	10	15	7	20	21	19	92
36	4	5	4	4	4	3	3	3	3	5	2	2	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	13	14	6	17	15	14	79
37	3	4	3	5	4	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	10	15	4	20	17	17	83
38	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	5	3	2	3	2	3	3	2	12	16	6	17	16	13	80
39	3	3	3	2	4	4	4	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	4	2	3	2	3	3	4	2	9	14	4	14	14	14	69
40	4	4	4	3	4	4	4	2	2	5	4	3	4	4	4	5	5	5	3	5	4	4	4	4	5	12	15	4	24	23	21	99
41	3	4	3	5	3	2	3	3	3	4	2	2	3	2	2	3	3	4	2	2	2	2	2	3	2	10	13	6	15	14	11	69
42	4	4	5	5	3	2	3	4	3	5	2	1	3	3	2	3	4	4	2	2	3	3	3	3	5	13	13	7	16	15	17	81
43	4	5	5	4	2	2	3	1	3	2	1	1	1	1	1	3	3	1	2	1	3	3	4	3	2	14	11	4	7	10	15	61
44	4	5	3	1	4	5	5	1	1	4	2	2	3	3	1	3	4	5	2	4	3	2	3	2	4	12	15	2	15	18	14	76
45	3	5	4	2	3	3	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	12	12	6	20	16	16	82
46	4	5	4	2	2	1	3	4	2	4	3	1	2	2	2	1	1	4	3	2	2	3	3	3	3	13	8	6	14	11	14	66
47	5	4	3	1	2	2	3	1	2	1	1	1	3	2	1	3	2	5	1	2	2	5	4	4	2	12	8	3	9	13	17	62
48	4	5	4	1	3	3	4	4	4	5	2	2	3	4	2	3	3	5	3	3	5	5	5	5	3	13	11	8	18	17	23	90
49	2	4	4	3	5	3	4	1	1	4	1	3	3	2	3	3	1	5	4	2	2	3	2	2	2	10	15	2	16	15	11	69
50	5	5	5	3	4	5	5	1	1	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	15	17	2	27	25	24	110
51	3	3	4	3	5	4	4	2	1	5	3	3	4	3	4	5	4	5	3	4	5	4	5	4	5	10	16	3	22	21	23	95
52	3	3	3	5	4	4	3	3	1	4	3	3	3	2	3	4	3	5	2	2	4	3	3	3	2	9	16	4	18	16	15	78

53	3	5	4	3	2	3	2	3	3	4	3	2	2	2	3	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	12	10	6	16	15	18	77	
54	4	4	4	5	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	6	16	10	10	66	
55	3	4	4	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	11	8	6	16	13	17	71	
56	3	3	3	2	3	3	4	1	1	3	2	1	3	3	4	4	4	5	3	4	3	2	3	2	4	9	12	2	16	20	14	73	
57	3	4	4	1	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	5	4	3	5	2	3	5	3	3	2	3	11	8	4	13	17	16	69	
58	4	3	3	3	3	3	4	1	2	3	1	1	3	2	4	3	3	5	3	4	3	2	3	3	5	10	13	3	14	18	16	74	
59	5	4	4	4	3	3	3	4	2	5	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	13	13	6	24	18	20	94	
60	3	4	3	2	4	4	3	1	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	10	13	4	21	19	17	84	
61	4	2	2	2	5	3	4	1	1	4	3	1	3	2	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	8	14	2	18	16	17	75
62	3	4	3	2	4	4	3	1	1	3	2	1	3	3	4	4	4	5	3	4	3	3	3	3	4	10	13	2	16	20	16	77	
63	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	11	17	8	26	19	21	102
64	3	4	4	3	2	3	4	3	2	3	4	2	2	3	4	3	4	3	3	4	2	2	3	3	2	11	12	5	18	17	12	75	
65	4	4	4	1	3	4	4	1	1	5	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	12	12	2	22	20	19	87	
66	3	4	3	2	4	3	3	2	1	3	2	1	3	3	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	5	10	12	3	16	19	17	77	
67	3	3	3	3	3	4	4	2	2	3	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	9	14	4	15	20	16	78
68	4	4	3	5	4	2	2	1	2	3	3	1	1	2	1	1	1	4	1	1	1	1	2	2	2	11	13	3	11	8	8	54	
69	4	4	3	5	3	2	3	3	2	5	3	2	4	3	4	3	4	5	4	4	3	2	3	4	3	11	13	5	21	20	15	85	
70	3	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	9	9	2	16	18	19	73
71	4	4	4	2	3	4	4	3	2	4	2	1	3	1	4	3	3	4	2	3	2	2	3	2	4	12	13	5	15	15	13	73	
72	4	4	3	3	3	4	4	3	1	3	2	1	3	2	4	3	3	4	3	3	2	2	3	2	5	11	14	4	15	16	14	74	
73	3	3	3	2	4	4	4	2	1	3	3	3	2	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	5	9	14	3	17	18	16	77	
74	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	13	15	7	23	21	20	99	
75	4	5	4	2	4	4	5	1	1	4	1	1	3	3	2	4	4	4	4	5	5	4	5	5	1	13	15	2	14	21	20	85	
76	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	12	15	6	20	20	20	93	
77	2	3	3	5	3	2	3	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	3	3	3	2	3	3	2	8	13	5	10	11	13	60	
78	3	4	3	2	4	3	2	2	2	3	4	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	10	11	4	18	15	15	73	
79	4	3	5	5	3	3	3	1	1	5	1	1	3	4	1	3	3	5	3	3	5	3	3	3	1	12	14	2	15	17	15	75	
80	5	5	3	4	4	5	4	3	4	4	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	13	17	7	18	20	20	95	

81	4	4	5	2	1	5	4	2	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3	5	5	5	13	12	5	22	16	20	88
82	4	4	4	2	4	3	4	1	2	3	3	1	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	12	13	3	17	20	18	83
83	5	5	5	3	3	2	3	3	5	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	15	11	8	14	16	13	77
84	2	4	4	5	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	4	4	2	4	2	3	3	2	10	12	4	16	15	14	71
85	5	5	4	1	3	2	3	1	1	3	2	1	4	2	1	4	3	5	5	3	4	3	4	4	4	14	9	2	13	20	19	77
86	4	5	4	3	4	5	5	4	3	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	13	17	7	27	24	23	111

ANEXO 9 CERTIFICADOS DE VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE VARIABLE 1: CAMBIO ORGANIZACIONAL.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Conocimiento.								
1	El personal de la I.E. son comunicativos.	✓		✓		✓		
2	Se realiza un diálogo fluido permanente.	✓		✓		✓		
3	Tus necesidades sobre capacitación han sido atendidas.	✓		✓		✓		
4	Para desarrollar su actividad laboral la I.E. le brinda la oportunidad de capacitarse.	✓		✓		✓		
5	El plan de capacitación, es útil para el desarrollo de su actividad laboral.	✓		✓		✓		
6	Pones en práctica tus habilidades laborales.	✓		✓		✓		
7	Tu labor alcanza los resultados esperados según lo que planificas.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: Emociones.								
8	La relación laboral con tus compañeros (as) es amigable.	✓		✓		✓		
9	Asumes nuevos retos laborales.	✓		✓		✓		
10	Recibes elogio o agradecimiento por tu labor realizada.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: Procesos.								
11	Llegas permanentemente temprano antes del inicio de la jornada laboral.	✓		✓		✓		
12	La toma de decisiones de la institución responde a los objetivos institucionales	✓		✓		✓		
13	Cumples las normas de convivencia.	✓		✓		✓		
14	En las relaciones interpersonales prima el respeto cordial.	✓		✓		✓		
15	El cumplimiento de tus labores o actividades es permanente	✓		✓		✓		
16	Das cumplimiento a la atención de las necesidades institucionales.	✓		✓		✓		
18	Realizas el trabajo en equipo en forma coordinada.	✓		✓		✓		
19	Conoces tus funciones o actividades laborales específicas.	✓		✓		✓		
20	Conoces las tareas que desempeña otras áreas u oficinas de la I.E.	✓		✓		✓		
21	Tus aportes o decisiones son tomados en cuenta por el personal de la I.E.	✓		✓		✓		
22	Utilizas la red, internet, equipo de sistema de cómputo en forma permanente.	✓		✓		✓		
23	Existe predisposición para atender con prontitud al usuario, padre de familia u otros	✓		✓		✓		
24	En la I.E. se está acostumbrado a escuchar con atención.	✓		✓		✓		
25	Usted se preocupa mucho, tiende a estar tranquilo (a) procurando que todo salga bien.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable | Aplicable después de corregir | No aplicable |

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dra. Ponce Yactayo Dora Lourdes DNI: 09747014

Especialidad del validador: Dra. ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN - ESTADISTA

..... 30 de 06 del 2018.

Dra. Dora Ponce Yactayo
 CPPe: 0109747014
Firma del Experto Informante.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE VARIABLE 2: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Un Diagnóstico interno.							
1	Conocida la información con la que se cuenta, se puede organizar el trabajo de campo.	✓		✓		✓		
2	Ante un problema analiza la información para solucionar previo estudio para la toma de decisiones.	✓		✓		✓		
3	Identifican los peligros que puedan ocurrir en la institución, usando información.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Recabar mayor información posible para realizar el diagnóstico.	Si	No	Si	No	Si	No	
4	Es necesario tener un líder o responsable para que te oriente y ejerza su poder de decisión.	✓		✓		✓		
5	El personal obedece a las necesidades del requerimiento de la organización.	✓		✓		✓		
6	La Institución con sus autoridades realizan coordinaciones permanentes.	✓		✓		✓		
7	Cuando se genera un problema se plantea alternativas de solución.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Proyección de aplicación e implantación.	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Delegas tus funciones a otros servidores, para que sea viable tu gestión laboral.	✓		✓		✓		
9	La responsabilidad de tu labor, es atendida por otros servidores.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4: Capacitación y entrenamiento del personal.	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Las capacitaciones recibidas lo haz aplicado en la I.E.	✓		✓		✓		
11	La I.E. te invita o considera que participes en capacitaciones.	✓		✓		✓		
12	Existe sistema documentario de capacitación en la I.E.	✓		✓		✓		
13	Se absuelve interrogantes o inquietudes labores por parte de las autoridades o servidores.	✓		✓		✓		
14	Existe un manejo adecuado para atender los conflictos.	✓		✓		✓		
15	Los medios tecnológicos de la Institución están a su disposición para capacitarse.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 5: Aplicación de la planeación.	Si	No	Si	No	Si	No	
16	Las autoridades, personal de la I.E. cumplen con el trabajo planeado	✓		✓		✓		
17	El personal de la I.E. realiza la planeación laboral en forma coordinada.	✓		✓		✓		
18	Tus actividades laborales o personales son debidamente planificadas.	✓		✓		✓		
19	Las actividades de planeación son efectuadas por personal especializado.	✓		✓		✓		
20	Funciona la planeación institucional en bienestar de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 6: Seguimiento y reaprovechamiento.	Si	No	Si	No	Si	No	
21	Las autoridades, personal realiza el seguimiento de los documentos de gestión.	✓		✓		✓		
22	Las peticiones de los usuarios son atendidas en el tiempo previsto.	✓		✓		✓		
23	Las verificaciones de la documentación son efectuadas en forma permanente.	✓		✓		✓		
24	Realizan controles de verificación de la documentación de gestión.	✓		✓		✓		
25	El personal de la I.E. vuelve a reutilizar los insumos como medio de ahorro.	✓		✓		✓		

 Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

 Opinión de aplicabilidad: Aplicable | Aplicable después de corregir | No aplicable |

 Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: Dra. Ponce Yactayo Dora Lourdes

 DNI: 09747014

 Especialidad del validador: Dra. ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN - ESTADISTA

El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

 Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo. 30 de 06 del 2018.

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

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

 Dra. Dora Ponce Yactayo
 CPPe: 0109747014

Firma del Experto Informante.



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE VARIABLE 1: CAMBIO ORGANIZACIONAL.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Conocimiento.							
1	El personal de la I.E. son comunicativos.	✓		✓		✓		
2	Se realiza un diálogo fluido permanente.	✓		✓		✓		
3	Tus necesidades sobre capacitación han sido atendidas.	✓		✓		✓		
4	Para desarrollar su actividad laboral la I.E. le brinda la oportunidad de capacitarse.	✓		✓		✓		
5	El plan de capacitación, es útil para el desarrollo de su actividad laboral.	✓		✓		✓		
6	Pones en práctica tus habilidades laborales.	✓		✓		✓		
7	Tu labor alcanza los resultados esperados según lo que planificas.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Emociones.	Si	No	Si	No	Si	No	
8	La relación laboral con tus compañeros (as) es amigable.	✓		✓		✓		
9	Assumes nuevos retos laborales.	✓		✓		✓		
10	Recibes elogio o agradecimiento por tu labor realizada.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Procesos.	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Llegas permanentemente temprano antes del inicio de la jornada laboral.	✓		✓		✓		
12	La toma de decisiones de la institución responde a los objetivos institucionales	✓		✓		✓		
13	Cumples las normas de convivencia.	✓		✓		✓		
14	En las relaciones interpersonales prima el respeto cordial.	✓		✓		✓		
15	El cumplimiento de tus labores o actividades es permanente	✓		✓		✓		
16	Das cumplimiento a la atención de las necesidades institucionales.	✓		✓		✓		
18	Realizas el trabajo en equipo en forma coordinada.	✓		✓		✓		
19	Conoces tus funciones o actividades laborales específicas.	✓		✓		✓		
20	Conoces las tareas que desempeña otras áreas u oficinas de la I.E.	✓		✓		✓		
21	Tus aportes o decisiones son tomados en cuenta por el personal de la I.E.	✓		✓		✓		
22	Utilizas la red, internet, equipo de sistema de cómputo en forma permanente.	✓		✓		✓		
23	Existe predisposición para atender con prontitud al usuario, padre de familia u otros	✓		✓		✓		
24	En la I.E. se está acostumbrado a escuchar con atención.	✓		✓		✓		
25	Usted se preocupa mucho, tiende a estar tranquilo (a) procurando que todo salga bien.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Alfonso Alejandro Aguilar Aguilar DNI: 83854307

Especialidad del validador: Mg. Psicología

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado. Psicología de del 2018.

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

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

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


.....
Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE VARIABLE 2: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Un Diagnóstico interno.							
1	Conocida la información con la que se cuenta, se puede organizar el trabajo de campo.	✓		✓		✓		
2	Ante un problema analiza la información para solucionar previo estudio para la toma de decisiones.	✓		✓		✓		
3	Identifican los peligros que puedan ocurrir en la institución, usando información.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Recabar mayor información posible para realizar el diagnóstico.	Si	No	Si	No	Si	No	
4	Es necesario tener un líder o responsable para que te oriente y ejerza su poder de decisión.	✓		✓		✓		
5	El personal obedece a las necesidades del requerimiento de la organización.	✓		✓		✓		
6	La Institución con sus autoridades realizan coordinaciones permanentes.	✓		✓		✓		
7	Cuando se genera un problema se plantea alternativas de solución.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Proyección de aplicación e implantación.	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Delegas tus funciones a otros servidores, para que sea viable tu gestión laboral.	✓		✓		✓		
9	La responsabilidad de tu labor, es atendida por otros servidores.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4: Capacitación y entrenamiento del personal.	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Las capacitaciones recibidas lo haz aplicado en la I.E.	✓		✓		✓		
11	La I.E. te invita o considera que participes en capacitaciones.	✓		✓		✓		
12	Existe sistema documentario de capacitación en la I.E.	✓		✓		✓		
13	Se absuelve interrogantes o inquietudes labores por parte de las autoridades o servidores.	✓		✓		✓		
14	Existe un manejo adecuado para atender los conflictos.	✓		✓		✓		
15	Los medios tecnológicos de la Institución están a su disposición para capacitarse.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 5: Aplicación de la planeación.	Si	No	Si	No	Si	No	
16	Las autoridades, personal de la I.E. cumplen con el trabajo planificado	✓		✓		✓		
17	El personal de la I.E. realiza la planeación laboral en forma coordinada.	✓		✓		✓		
18	Tus actividades laborales o personales son debidamente planificadas.	✓		✓		✓		
19	Las actividades de planificación son efectuadas por personal especializado.	✓		✓		✓		
20	Funciona la planeación institucional en bienestar de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 6: Seguimiento y reaprovechamiento.	Si	No	Si	No	Si	No	
21	Las autoridades, personal realiza el seguimiento de los documentos de gestión.	✓		✓		✓		
22	Las peticiones de los usuarios son atendidas en el tiempo previsto.	✓		✓		✓		
23	Las verificaciones de la documentación son efectuadas en forma permanente.	✓		✓		✓		
24	Realizan controles de verificación de la documentación de gestión.	✓		✓		✓		
25	El personal de la I.E. vuelve a reutilizar los insumos como medio de ahorro.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

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

 Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: Amanda Elizabeth Arce Alvarado DNI: 83884207

 Especialidad del validador: Mg. Esteban Rivera
¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

..... de de del 2018.



 Firma del Experto Informante.

ANEXO 10 CARTA DE SOLICITUD QUE OTORGA LA ESCUELA DE POSGRADO



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

BRÍGIDA SILVA DE OCHOA
MESA DE PARTES
Nº Registro: 1524 Hora: 10:30
Fecha: 20 JUN 2018
Revisado por: _____

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

Lima, 19 de junio de 2018

Carta P.165 – 2018 EPG – UCV LE

SEÑOR(A)

Mag. EDITH MABEL AVALOS RUIZ

INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 6085 "BRÍGIDA SILVA DE OCHOA" - CHORRILLOS

Atención:

Directora de la I.E. N° 6085 "BRÍGIDA SILVA DE OCHOA" - CHORRILLOS

4

Asunto: Carta de Presentación alumno JESUS ALBERTO MIGUEL FLORES

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **JESUS ALBERTO MIGUEL FLORES** identificado(a) con DNI N.° **06984008** y código de matrícula N.° **7001142119**; estudiante del Programa de **MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

CAMBIO ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS MODALIDADES DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR (Primaria y Secundaria) DE LA I.E. BRÍGIDA SILVA DE OCHOA, 2018

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas a las área correspondientes y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Raúl Delgado Arenas

Jefe de Unidad

ESCUELA DE POSGRADO

FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE

LIMA NORTE Av. Alfredo Mendizábal 9232, Los Olivos, Tel.: (+511) 202 4342 Fax: (+511) 202 4342
LIMA ESTE Av. del Parque 640, Urb. Centro Perú, San Juan de Lupatín, Tel.: (+511) 200 9000 Fax: 2030
ATE Carretera Central Km. 8.2 Tel.: (+511) 200 9000 Fax: 8184
CALLAO Av. Argentina 1795 Tel.: (+511) 202 4342 Fax: 2050

ANEXO 11 CARTA DE ACEPTACION DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA



INSTITUCIÓN EDUCATIVA
 "BRIGIDA SILVA DE OCHOA"
 AV. ESC. MILITAR 851 CHORRILLOS
 FAX 467 - 3697 - 252-7091

"AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"

CARTA DE ACEPTACIÓN

SEÑOR:

Dr. RAÚL DELGADO ARENAS
 Jefe de Unidad ESCUELA POSGRADO
 UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
 FILIAL LIMA - CAMPUS LIMA ESTE

ASUNTO: Autorización para la aplicación de los instrumentos de la investigación del Sr. MIGUEL FLORES, JESUS ALBERTO

Es grato dirigirme a usted para saludarlo a nombre de la comunidad educativa de la IE. N° 6085 "Brigida Silva de Ochoa" y a la vez hacer de su conocimiento que mi despacho ha visto por conveniente autorizar al Sr. MIGUEL FLORES, JESUS ALBERTO, la aplicación de los instrumentos de evaluación para el desarrollo de la investigación titulada: "Cambio Organizacional y Desarrollo Organizacional en las modalidades de E.B.,R. (Primaria y Secundaria) de la I.E. Brigida Silva de Ochoa, 2018"; lo que hago de conocimiento en atención a la Carta N° P.165-2018 EPG-UCV LE para los fines consiguientes.

Hago propicia la ocasión para expresar a usted las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Chorrillos, 02 de Julio del 2018.



[Firma]
 M^{CP} EDITH MABEL AVALOS RUIZ
 Directora de IE. "BSO"
 Chorrillos

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 8 de 23
--	---	--

Yo, Dora Lourdes Ponce Yactayo, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo Lima Este, revisor (a) de la tesis titulada

"Cambio organizacional y desarrollo organizacional en la Institución Educativa Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018" del (de la) estudiante MIGUEL FLORES JESUS ALBERTO, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 19% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

San Juan de Lurigancho, 18 de agosto de 2018



Dra. Dora Ponce Yactayo
 CPP: 0109747514
 Firma

Dora Lourdes Ponce Yactayo

DNI: 09747014

 Elaboró:  Dirección de Investigación	Revisó:  Responsable del Área	 Vicerectorado de Investigación
---	---	--

feedback studio Cambio organizacional y desarrollo organizacional en la Institución Educativa Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018 /0 2 de 20



**Cambio organizacional y desarrollo organizacional en la
Institución Educativa Brígida Silva de Ochoa -
Chorrillos, 2018**

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

AUTOR:
Br. Jesus Alberto Miguel Flores

ASESORA:
Dra. Dora Lourdes Ponce Yactayo

Resumen de coincidencias ×

19 %

1	Entregado a Universidad... <small>Trabajo del estudiante</small>	14 % >
2	editorial lucatolica.edu... <small>Fuente de Internet</small>	2 % >
3	postgrado.una.edu.pe <small>Fuente de Internet</small>	1 % >
4	Entregado a Universidad... <small>Trabajo del estudiante</small>	1 % >
5	85.82.145.208 <small>Fuente de Internet</small>	1 % >
6	curriculumplacion.una.e... <small>Fuente de Internet</small>	1 % >
7	www.civitus.org	1 % >

Página: 1 de 99 Número de palabras: 22617 Text-only Report High Resolution Activado

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo Jesus Alberto Miguel Flores, identificado con DNI N° 06984008 egresado de la Escuela Profesional de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, autorizo (X) , No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado " Cambio organizacional y desarrollo organizacional en la Institución Educativa Brígida Silva de Ochoa – Chorrillos 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:

.....

.....

.....

.....

.....

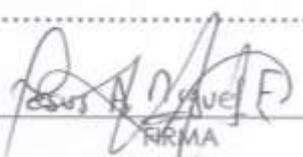
.....

.....

.....

.....

.....


 FIRMA

DNI: 06984008

FECHA: 22 de Noviembre del 2018

					
Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	VICERRECTORADO DE INVESTIGACION	VICERRECTORADO DE INVESTIGACION



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

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

Miguel Angel Perez Perez

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Jesus Alberto Miguel Flores

INFORME TÍTULADO:

“Cambio organizacional y desarrollo organizacional en la Institución Educativa Brígida Silva de Ochoa – Chorrillos 2018”

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Maestro en Gestión Pública

SUSTENTADO EN FECHA: 18 de Agosto de 2018

NOTA O MENCIÓN: 17



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN