



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA**

**Gestión del cambio organizacional y desempeño laboral del
personal administrativo del Gobierno Regional de Piura**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión Pública**

AUTORA:

Flores Montero, Vanessa Isabel (ORCID: 0000-0002-5618-4449)

ASESORA:

Dra. Alarcón Díaz, Daysi Soledad (ORCID: 0000-0003-3724-479X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas

PIURA – PERÚ

2020

Dedicatoria

Esta investigación está dedicada en primer lugar a Dios que me la vida y que gracias a él despierto cada mañana, a mis padres que con sus ejemplos me motivan día a día a ser mejor, a mi hija que es mi motor y fuerza de superación, a mi amigo, colega quien con su motivación profesional me impulsaron para lograr este paso tan importante.

Vanessa Isabel

Agradecimiento

Gracias a Dios que me ha permitido poder trabajar en el Sector Público y así de esa manera ser mi inspiración para crecer profesionalmente, a la Dra. Daysi Soledad por sus enseñanzas, su comprensión y profesionalismo incondicional, y a mi familia que siempre estuvo apoyándome en todo momento.

Vanessa Isabel

Índice de Contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de tablas	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. MÉTODOLÓGIA	14
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	14
3.2. Variables y operacionalización	15
3.3. Población, muestra y muestreo.....	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
3.5. Procedimientos	17
3.6. Métodos de análisis de datos	17
3.7. Aspectos éticos.....	18
IV. RESULTADOS	19
V. DISCUSIÓN	25
VI. CONCLUSIONES	32
VII. RECOMENDACIONES	33
REFERENCIAS	34
ANEXOS	39

Índice de tablas

Tabla 1: <i>Dimensiones de la variable de gestión del cambio organizacional</i>	19
Tabla 2: <i>Nivel de la variable de gestión del cambio organizacional</i>	20
Tabla 3: <i>Dimensiones de la variable desempeño laboral</i>	21
Tabla 4: <i>Nivel de la variable desempeño laboral</i>	22
Tabla 5. Prueba de normalidad	23
Tabla 6: Prueba de Hipótesis.	24

Resumen

Esta investigación buscó determinar la relación entre Gestión del cambio organizacional y desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Piura, 2020. Planteó un enfoque cuantitativo, el tipo de investigación fue básica, correlacional asociativa y el diseño de estudio fue no experimental, para la recolección de datos la técnica utilizada fue la encuesta para lo cual se aplicó un cuestionario relacionado a la gestión del cambio organizacional y otro al desempeño laboral, ambos instrumentos fueron sometidos a juicio de expertos y se sometieron a pruebas de confiabilidad alfa de Cronbach. Ambos instrumentos fueron aplicados a 50 administrativos nombrados el Gobierno Regional de Piura, y luego para la comprobación de la hipótesis se aplicó el estadístico no paramétrico Rho de Spearman donde se encontró una correlación positiva lineal moderada ($r = ,601^{**}$) entre las variables cambio organizacional y desempeño laboral, y los resultados fueron significativos ($p = ,000$) por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación H_1 : Existe relación significativamente entre la gestión del cambio organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Piura, 2020. Así mismo se encontró una moderada, significativa y directa de la dimensión comunicación con la variable desempeño laboral ($\rho = 488^{**} p = 0,000$), y de la dimensión motivación con la variable desempeño laboral ($\rho = 0,576^{**} p = 0,000$), y una correlación baja, significativa y directa de la dimensión cambios en la tecnología con la variable desempeño laboral ($\rho = 0,381^{**} p = 0,006$). Por otro lado, no se encontró correlación significativa entre la dimensión liderazgo con la variable desempeño laboral ($\rho = 0,278 p = 0,070$) y tampoco entre la dimensión cambios en la cultural y la variable desempeño laboral ($\rho = 0,023 p = 0,876$).

Palabras clave: Gestión del cambio administrativo, desempeño laboral.

Abstract

This research sought to determine the relationship between Management of organizational change and job performance of the administrative staff of the Regional Government of Piura, 2020. It proposed a quantitative approach, the type of research was basic, associative correlation and the study design was non-experimental, for the Data collection the technique used was the survey for which a questionnaire related to the management of organizational change and another to work performance was applied, both instruments were subjected to expert judgment and were subjected to Cronbach's alpha reliability tests. Both instruments were applied to 50 administrative officials named the Regional Government of Piura, and then to test the hypothesis, the non-parametric Rho de Spearman statistic was applied, where a moderate positive linear correlation ($r = .601^{**}$) was found between the variables organizational change and job performance, and the results were significant ($p = .000$) therefore the null hypothesis is rejected and the research hypothesis is accepted H_1 : There is a significant relationship between the management of organizational change and the job performance of administrative staff of the Regional Government of Piura, 2020. Likewise, a moderate, significant and direct communication dimension was found with the job performance variable ($\rho = .488^{**}$ $p = 0.000$), and of the motivation dimension with the job performance variable ($\rho = 0.576^{**}$ $p = 0.000$), and a low, significant and direct correlation of the dimension changes in technology with the variable work performance ($\rho = 0.381^{**}$ $p = 0.006$). On the other hand, no significant correlation was found between the leadership dimension with the job performance variable ($\rho = 0.278$ $p = 0.070$) and neither between the cultural changes dimension and the job performance variable ($\rho = 0.023$ $p = 0.876$).

Keywords:

Management of administrative change, job performance.

I. INTRODUCCIÓN

Últimamente muchas entidades del sector público han recibido demasiados reclamos por parte de la ciudadanía, a causa de que los servicios brindados por estas carecen de calidad y la atención a los usuarios deja mucho que cuestionar (Bardales, 2016). Aunque las entidades están obligadas a ir en constante evolución, no siempre este cambio se da de modo armónico y efectivo, dado que por lo general surge la resistencia ante el (López et al., 2013). En el plano internacional, específicamente en el sector público, es menester optimizar el desempeño del personal. Por ende, se requiere que todo servidor público goce y se desempeñe en un buen ambiente de trabajo. (Bardales, 2016). Lamentablemente, aun es difícil materializar dichas expectativas, a casusa de diversas razones, por ejemplo, Gaibor (2019) señala que muchos trabajadores en Ecuador fueron contratados, en la mayoría de los casos como cuotas políticas, entonces, carecen de la habilidad para desempeñarse en los cargos que ocupan y además muchas de estas personas se ausentan de sus plazas laborales.

En Colombia, el 60.3% de los funcionarios refirió un nivel bajo de desacuerdo respecto a la recompensa y lo mismo ocurrió con el reconocimiento de la labor, viéndose reflejado en el 57.2% (Torres, 2013). Según Serrano (2017), en México, indudablemente la resistencia al cambio en las entidades encabeza la lista de impedimentos del progreso y ampliación según la apreciación operativa, financiera, estratégica, tecnológica y humana y en muchos casos, termina por estancar proyectos de gran importancia, en circunstancias extremas, con el cierre de organizaciones. Según Guzmán (2019) en México y Latinoamérica, las investigaciones sobre gestión del cambio, se encuentra que la mayoría de trabajadores del sector público mostraron resistencia a ajustarse a los cambios, a diferencia del 85% de colaboradores del área operativa, a quienes les resultó más fácil dicha adaptación.

El Gobierno Regional de Piura, necesita que el personal aprenda sobre la gestión de iniciativas de cambios al interior de la organización, dado que es una institución que cada cierto tiempo se producen cambios de gobierno, de personal y autoridades por lo tanto es importante que se aprenda a gestionar el cambio para

un mejor desempeño laboral, del mismo modo que los centros públicos ejecutan cada actividad empleando distintos modelos de gestión organizacional según pautas políticas, normativas de categoría jerárquica del momento logrando generar modificaciones de mayor frecuencia dentro de su estructura organizacional casi siempre al iniciar nueva gestiones, dando como resultados etapas de transición de gestión a gestión, y modificaciones ambientales que dan paso a fases de estancamiento administrativo, retrasos o anulaciones de obras ya iniciadas, salida y entrada de colaboradores en base a la apreciación de la nueva gestión, aplicación de políticas distintas o que van en contra de la gestión antecesora, actos que dan paso a un ambiente de zozobra perjudicial para los colaboradores y su desenvolvimiento.

Ante la realidad descrita, se formula la siguiente pregunta general: ¿En qué medida la Gestión del cambio organizacional se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Piura?

Nuestro estudio se justifica debido a las siguientes razones, teóricamente se apoya el Modelo de Nadler (1982) y la teoría de las expectativas de Vroom, bajo estos enfoques se mostraran los vacíos teóricos ya que esta podrá conocer si la gestión del cambio organizacional guarda relación con el desempeño laboral del personal y en base a dichos resultados podrán tener un panorama más amplio de la situación y lograrán identificar qué aspectos necesitan mejorar y así plantear estrategias, programas y demás herramientas para mejorar dicha situación.

En cuanto a la justifica metodológicamente, se hará uso de instrumentos válidos y confiables que permitan evaluar las variables en estudio y que además puedan servir como base para posteriores investigaciones que siguen la misma línea de investigación. Así mismo se justifica socialmente, puesto que estos resultados no solo ayudarán a la entidad a utilizar las medidas adecuadas para la adecuada gestión del cambio organizacional y un buen desempeño laboral, sino que por influencia de ese contexto agradable los integrantes de la organización estarán ampliamente satisfechos y esto redundará en la atención pública y se

logrará mejor percepción por parte de la sociedad respecto al desempeño laboral del personal. Asimismo, el estudio pretende mejorar los procesos de cambio organizacional y desempeño laboral basándose en los lineamientos políticos del Estado peruano, que aparecen en la Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública al 2021 PNMGP, Decreto Supremo 004-2013-PCM, al igual que otras normas complementarias en las que se viene promoviendo una nueva gestión en el sector administrativo público teniendo en cuenta al capital humano como el actor principal y fundamental a fin de implantar cualquier cambio e innovación.

Para dar respuestas a las preguntas del estudio se consideró el siguiente objetivo general: Determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Piura y como objetivos específicos: Identificar el nivel de la gestión del cambio organizacional del personal administrativo del Gobierno Regional de Piura. Evaluar el nivel del desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Piura y establecer la relación entre gestión del cambio organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Piura.

Finalmente, el estudio presenta la siguiente hipótesis .H1: Existe relación significativamente entre la gestión del cambio organizacional y desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Piura.H0. No existe relación significativamente entre la gestión del cambio organizacional y desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Piura.

II. MARCO TEÓRICO

Se han consultado diversas fuentes, repositorios y bases de datos donde ha sido posible encontrar estudios relacionados con la presente investigación, mismos que se presentan en la siguiente parte:

Con respecto a los antecedentes, a nivel internacional Contreras (2018) en su estudio denominado: Gestión del cambio organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas caso de estudio de una pequeña empresa de la ciudad de Bogotá-Colombia, 2016-2017. Se dispuso a realizar el correcto análisis de diversos aspectos relacionados al cambio organizacional dentro de pequeños centros empresariales colombianos. Cabe resaltar que se consideró pertinente emplear varias metodologías, como son la deductiva, cuantitativa y analítica, con la encuesta a modo de técnica, la cual permitió recoger los datos necesarios y analizarlos basándose en cada objetivo e hipótesis planteados. El estudio fue desarrollado basándose en el modelo teórico de Garzón, 2005 y Romero, 2013. La cual fue verificada y al mismo tiempo hizo posible la demostración de que la gestión del cambio organizacional dentro del pequeño centro empresarial debe implementarse teniendo en cuenta cada objetivo organizacional y las pretensiones que se espera lograr a mediano plazo.

Chiang y San Martín (2015) en su estudio “Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano” tuvo la finalidad de mensurar la influencia del desempeño laboral en la satisfacción laboral de los funcionarios. Esta vez fue una exploración no experimental, transversal, descriptiva y correlacional. Contó con la participación de 259 funcionarios del municipio, mismos que colaboraron en la aplicación de un cuestionario respecto a las variantes en cuestión. Como resultado se encontró que La fiabilidad de las escalas varía desde meritorios a excelentes, con un tamaño de Alfa de Cronbach entre 0,7 y 0,9.

En el plano nacional, Castro (2018) en la investigación de su autoría “La Gestión del Cambio Organizacional (teoría de Higings) y el Desempeño Laboral de los profesionales en la UGEL Quispicanchi, 2018” donde buscaba analizar cada variante de manera individual y el modo en que se correlacionan entre ellas y sus

dimensiones. Esta vez se trató de una exploración cuantitativa correlacional y analítico-descriptiva, contó con un grupo muestral conformado por 35 servidores profesionales y empleó 2 instrumentos con escala de valoración, una para cada variable y dimensiones. El trabajo de campo tuvo una duración de 2 meses. Después de analizar cada resultado fue posible concluir afirmando la presencia de existe una relación moderadamente significativa entre la “gestión del cambio organizacional” (Teoría de Higings) y el “desempeño laboral” evidenciada con un $t_b = 0,387$, asimismo se encontró un nivel moderado de gestión del cambio.

Chacón (2018) en su trabajo sobre “Gestión directiva y desempeño laboral en el personal de la Oficina Departamental de Estadística e Informática en la Región Ucayali – 2018”, buscó señalar como es que la gestión directiva se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores, esta vez se trató de un estudio aplicado, no experimental y descriptivo correlacional, y su grupo poblacional y muestral estuvo conformado por 33 colaboradores a fin de recoger la información requerida se consideró oportuno emplear la encuesta a modo de técnica y como instrumento el cuestionario. Después de apreciar cada resultado se determinó que la gestión directiva se correlaciona con el desempeño laboral, siendo esta una correlación de $r = 0.875$ y con un valor de significancia de $0,000 < 0,01$, tratándose de una correlación muy altamente significativa.

Ramírez (2017) dentro de la tesis de su autoría, denominada “Gestión del cambio organizacional y desempeño laboral en el sector de pesca y acuicultura, Ministerio de la Producción, Lima 2017” pretendía establecer de qué manera la gestión del cambio organizacional se relaciona con el desempeño laboral del personal que labora. Se consideró oportuno seguir una metodología Hipotético deductiva con enfoque cuantitativo, tipo básico y diseño no experimental de tipología transversal descriptiva y correlacional. Contó con un grupo poblacional censal conformado por 60 colaboradores, empleando entre sus técnicas la encuesta y el cuestionario. Después de analizar cada resultado obtenido fue posible demostrar la inexistencia de una relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores pertenecientes a la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción.

Tratándose de una correlación baja entre las variantes en cuestión (Rho de Spearman = 0,134).

Las investigaciones revisadas permiten darnos cuenta que se avanzado en la línea de investigación referida a la administración pública, siendo la gestión del cambio organizacional un factor importante en el desempeño convirtiéndose en una herramienta para promover la eficacia del capital humano.

Una vez descritos los estudios previos a la investigación, es conveniente definir las variantes en cuestión, empezando por la variable Gestión de cambio organizacional, la cual es definida por Hitt et al. (2015) como aquella contestación ante los inconvenientes que se presentan dentro del proceso de cambio de medidas estratégicas escogidas e implementadas por un centro organizacional. Generalmente todos los cambios estructurales, tecnológicos, de individuos o estratégicos son fuente de desestabilización de los patrones de interacción agradable. Debido a esto, los individuos presentan resistencia al cambio (Battilana et al., 2013; Bateh et al., 2013; Cameron et al., 2019; David, 2013; Simoes, et al., 2014).

Es necesario que se gestione el cambio a fin de aportar al cierre de ciertas brechas existentes entre el diseño y ejecución estratégica y al mismo tiempo a fin de disipar la resistencia surgida y expresada de distintos modos (Hornstein, 2015; Palmer, et al., 2017; Soriano, 2016). Ya entrando al plano nacional, el cambio organizacional de las entidades del sector público peruano, es aplicado mediante la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 PNMGP, Decreto Supremo 004-2013-PCM que se basa en el modelo de la gestión por resultados al servicio de la ciudadanía, efectivo, unitario, descentralizado, incluso abierto siendo el que encabeza los principales instrumentos orientadores de la modernización en la gestión pública en el Perú que desarrolla cinco pilares, siendo estos: a) Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos, b) Presupuesto para Resultados, c) Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional, d) Servicio Civil Meritocrático y e) Sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento; tres ejes

transversales y un proceso de cambio: a) Gobierno Abierto, Gobierno Electrónico y c) Articulación institucional; y un proceso de cambio que sería la Gestión del cambio.

Habiendo definido la variable, es importante mencionar la teoría relacionada a la misma, en este caso, el Modelo de Nadler (1982) empezando por el modelo de intervención de Lewin, Nadler (1982), donde se asegura que la consolidación de un programa de cambio es garantizada una vez que se solventen las 3 problemáticas fundamentales existentes en todo centro organizacional en el proceso de cambio: la disminución de la resistencia al cambio-unfreezing, la necesidad de controlar la transición-change-, y la necesidad de reconfigurar la dinámica política del poder-refreezing-. Tenemos: a) Disminución de la resistencia al cambio. Según Lewin, Nadler señala que la efectividad de los procesos de cambio está sujeta a la disminución del sentimiento de resistencia que estos logran despertar en las personas, equipos y entidades. Por ende, se enfatiza en la necesidad de primero, manifestar la falta de satisfacción con el presente estado.

En segunda instancia, es menester que se inste el acto participativo, en cada nivel, al momento de diseñar los cambios. En tercera instancia, se debe recompensar a todo aquel que muestre apoyar los cambios y finalmente, brindar tiempo y toda clase de oportunidad a fin de lograr la desconexión del estado actual; b) Control de la transición. El paso de los viejos procesos a los nuevos, se facilita, desde la perspectiva de Nadler si el centro diseña e informa claramente lo que se espera en tiempos venideros, empleando influencias de carácter múltiple y coherente, desarrollando un nuevo diseño organizacional, y finalmente ofreciendo una retroalimentación. Y c) Reconfiguración de la dinámica política de poder.

Con respecto a las dimensiones de la variante gestión del cambio organizacional, están fueron referidas por Segredo et al. (2017), Ceron (2015) Contreras y Castro (2013) y Zevallos (2018), y son comunicación, motivación, liderazgo, cambios en la cultura y cambios en la tecnología. La primera dimensión, comunicación es definida por Segredo et al. (2017) como aquel proceso que se da naturalmente en toda institución, sin importar la categoría de la misma o su tamaño

y, en consecuencia, es imposible tener la idea de un centro organizacional donde los miembros del mismo no se comuniquen. Partiendo de esta apreciación, la comunicación viene a ser la suma de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre la misma organización y su medio. Asimismo, la comunicación se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de información transmitida entre las personas que conforman un centro organizacional, y entre el mismo centro y su entorno (Holá et al., 2014; Montoya, 2018).

Es válido destacar que entre los medios más conocidos de comunicación dentro del medio organizacional al memorándum y el correo electrónico. Asimismo, se refieren los tipos de comunicación dentro de las organizaciones, siendo estos: comunicación descendente, dirigida de la dirección al personal; comunicación ascendente, dirigida del personal a la dirección; comunicación horizontal, dada entre colaboradores del mismo nivel; comunicación diagonal, dada entre quienes conforman departamentos distintos que se cruzan; comunicación visual, gestual, oral y escrita (De Castro, 2013; Husain, 2013; Rajhans, 2012). Dentro de esta dimensión se encuentran como indicadores intercambio de mensajes y el cumplimiento de objetivos.

La segunda dimensión, motivación es definida por Ceron (2015) como aquella estrategia que le permite a toda organización logra sus fines y pretensiones, porque si se mantiene motivando a su personal, logrará que estos realicen mejores productos o servicios, garantizando así la consolidación del centro, posicionándolo entre los mejores. Según Ramírez (2017) por medio de esta dimensión es posible analizar qué tan motivado se encuentra el personal ante las modificaciones producidas; lo cual es posible de evidenciar con el impulso positivo que orienta al individuo a adoptar y ejecutar un accionar a fin de lograr el mejoramiento constante, logrando realizarse profesional e individualmente y aportando a la consecución de las metas de su centro laboral. Dentro de esta dimensión se encuentran como indicadores la acción de búsqueda de mejora continua, realización personal y profesional, y dirección y fortalecimiento del comportamiento.

La tercera dimensión, liderazgo, se define según Contreras y Castro (2013) como aquella variante que facilita la creación y fortalecimiento de una estructura social, que impulse al personal a realizarse totalmente, al mismo tiempo que los orienta a ser eficaces en su entorno laboral, adaptándose y preparándose para los cambios e innovaciones. Dentro de esta dimensión tenemos como indicadores el uso de la confianza y credibilidad, capacidad técnica, capacidad humana y capacidad intelectual.

La cuarta dimensión, cambios en la cultura, según Zevallos (2018) estos deben darse paulatina y continuamente, a fin de contar con la aceptación de cada miembro y sobre todo por el líder de la entidad, dentro del cambio, los aportes del capital humano son muy importantes y valiosos para transformar sus convicciones, hábitos y acciones a desarrollar a fin de alcanzar la consolidación del centro. Asimismo, es importante recalcar que tanto jefes como trabajadores están en la obligación de potenciar su talento dentro de una secuencia continua de adaptación y cambio de sus centros empresariales. A fin de llevar a cabo una gestión positiva y eficaz de las secuencias y adaptación y cambio, las autoridades organizacionales están en la obligación de lograr un alto nivel de efectividad en sus características de gestión, en su capacidad de decisión, en sus niveles de productividad y su efectividad personal (Arif et al., 2017; Martínez, 2013).

Chiavenato (2014), aclara que es posible encontrar culturas caracterizadas por su rigurosidad y tradicionalismo y otras que presentan mayor adaptabilidad, flexibilidad y maleabilidad. Asimismo, resalta respecto a los cambios en la cultura, que toda organización debe adaptarse mostrando mucha más efectividad y rapidez en su personal a fin de la consecución de la modernización requerida y así desplazarse por las modificaciones y transformación del mundo actual. Dentro de esta dimensión tenemos como indicadores la capacidad de tomar decisiones, innovación y transformación.

Finalmente, la quinta dimensión, cambios en la tecnología, según Zevallos (2018), son muy importantes, dado que hacen posible la apertura de amplios panoramas a un centro organizacional, que espera encontrar mayor oportunidad de

mejoramiento constante en sus secuencias administrativas. Sin embargo, partiendo de las ideas de Cano (2017) es importante tener en cuenta que, al realizar cambios en la tecnología en los procesos de las organizaciones, no estamos garantizando el goce de todos los beneficios esperados, puesto que, si se desea que al implementar novedades tecnológicas se produzcan consecuencias positivas, es menester el cumplimiento de ciertas disposiciones. Dentro de esta dimensión tenemos como indicadores conocimiento profundo de los procesos organizacionales, planificación de la necesidad de tecnología y la incorporación de cambios tecnológicos paulatinos.

Respecto a la variable desempeño laboral, esta viene a ser un conjunto de particularidades, talentos, competencias y requerimientos que se relacionan naturalmente dentro del centro laboral a fin de emitir acciones, que afecten y den modificaciones generadas a nivel organizacional, dado que serán los colaboradores la principal fuente de competitividad de la entidad y del accionar de estos va a depender si esta triunfa o fracasa (Sila, De las Salas y Bozo, 2014)

Por su parte, Robbins, Stephen, Coulter (2013) lo señalan como aquella secuencia que determina el nivel de éxito de cualquier entidad (o persona o un proceso) en la consecución de acciones y metas de nivel laboral. Generalmente, en el plano corporativo, al medir el desempeño laboral estamos evaluando si se cumplen o no los fines estratégicos de categoría unitaria.

No obstante, Robbins y Judge (2013) aclaran que dentro de los centros organizacionales solamente es evaluado el estilo de realización de labores del personal, incluyéndose la descripción de puestos laborales, no obstante, en los centros de la actualidad, los cuales han dejado de laso las jerarquías y se al orientado más a servir, necesitan una amplia variedad de datos, actualmente existen 3 categorías de comportamientos que van a constituir el desempeño en el trabajo, mismas que son: el desempeño de tareas, hace referencia a que se cumplan las tareas y compromisos orientados a contribuir con la productividad enfocada en bienes o servicios, al cumplimientos de roles administrativos; civismo, hace referencia al accionar orientado a contribuir con la creación del panorama

psicológico del centro, por ejemplo, ayudar a sus colegas, respetarlos, brindar aportes constructivos y emitir opiniones que enumeren los beneficios de su ambiente laboral y; falta de productividad, hace referencia al accionar que termina dañando activamente al centro, donde se incluye, el hurto, daño a los equipos del centro, comportamientos agresivos entre miembros y ausentismo.

En cuanto a la teoría relacionada a la variable, se encuentra, la teoría de las Expectativas de Vroom, este modelo teórico refiere que la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá ciertos resultados que las personas encuentran llamativos. (Robbins, 2004), el personal sentirá la motivación de desempeñarse mejor, al estimar que dicha acción dará paso a buenas evaluaciones sobre la misma, reconocimientos de nivel organizacional y el cubrimiento de objetivos individuales. Entonces, se puede resumir 3 tipos de relaciones: Relación esfuerzo y desempeño, el individuo percibe que es probable que al realizar determinados esfuerzos logrará desempeñarse adecuadamente; Relación desempeño y recompensa, se trata de que la persona considera que al desempeñarse de cierta manera conseguirá los resultados esperados; y Relación de recompensa y metas personales, nivel en que las recompensas del centro cubren los requerimientos y fines del individuos, por ende llaman la atención de este.

Con respecto a las dimensiones de desempeño laboral, están basadas en las ideas de Ramírez (2017) y son productividad, trabajo en equipo, trabajo bajo presión y valores personales. La primera dimensión Productividad, se refiere al desenvolvimiento de las personas dentro de sus puestos laborales y es conocida de manera técnica como eficiencia, del comportamiento que adopta la persona ante sus propias labores, la conformidad o inconformidad dependerá sobre todo de que tan efectiva o no sea la producción, esta última es el fundamento de la vida social de los pueblos, dado que en su ausencia es imposible tener empleos ni bienestar social (Ramírez, 2017). Según la OECD (2015) la productividad es el motor determinante para el crecimiento futuro de la economía global, por lo que incrementar la productividad es el reto fundamental para los países hacia el futuro.

Según Sánchez (2015) la productividad en el campo de personal es sinónimo de rendimiento. La productividad busca optimizar de manera continua todo lo existente en la organización. Está basada en la creencia de que todo empleado puede desempeñarse mejor hoy que ayer. No obstante, el autor sugiere que es posible que la productividad se altere debido a ciertos factores, los cuales se manifiestan interna y externamente, entre estos destacan el nivel de intensidad de las tareas y el nivel de concentración mientras se está realizando la tarea. Céspedes et al. (2016) señalan que, en la práctica, la productividad, debido a que es una variante que no se puede observar, es muy complicado medirla y dicha mensuración se encuentra sujeta a la calidad de la información. Dentro de esta dimensión se encuentran como indicadores la contribución al crecimiento de la entidad, factores internos y externos.

La segunda dimensión, trabajo en equipo, según Ramírez (2017) se refiere a la acción realizada por una agrupación laboral a fin de conseguir ciertas metas u objetivos donde todos tienen responsabilidades individuales, pero reciben la responsabilidad de los resultados colectivos. Nancarrow et al. (2013) sugieren que el saber trabajar de manera colectiva conforma la lista de competencias que garantizan la consolidación de toda entidad.

Por su parte, Fernández (2016) señala que el trabajo en equipo genera una contribución al logro de resultados mayor que las aportaciones individuales, rescatando así la importancia del trabajo grupal. Sin embargo, para que este sea eficaz es necesario que las personas que integran el grupo estén dispuestas a desempeñarse correctamente, de manera cordial a fin de contribuir a los demás y sumar esfuerzos. Dentro de esta dimensión se encuentran como indicadores el realizar un objetivo en común, contribución colectiva y disposición para el trabajo.

La tercera dimensión, trabajo bajo presión, según Ramírez (2017) se trata de brindar atención y desempeñarse pese a las presiones, trabajando bajo circunstancias difíciles, ya sea por el tiempo o la acumulación de actividades, presentando un comportamiento eficiente, al igual que la disposición para adecuarse a cualquier cambio ya que todo lo solicitado es “para ayer”. Partiendo de

la apreciación de Sánchez (2017), existen ciertos factores que causan el trabajo bajo presión, y a fin de realizar la debida identificación de los aspectos que causan el trabajo bajo presión es menester reconocer cada factor que afecta de manera directa a los colaboradores durante el cumplimiento de su trabajo, partiendo desde el ambiente donde se desenvuelve, el clima laboral y las facilidades que tiene para aportar ideas en beneficio de la optimización de las secuencias bajo su responsabilidad.

Finalmente, la cuarta dimensión, valores personales, según Ramírez (2017) se trata de aquellos principios que pesan más que el conocimiento, por ende, el que un empleado sea responsable, asista con regularidad y respete a los demás constituye la lista de valores sobre los que se han cimentado muchas entidades, y el practicarlos les otorgará un plus a los trabajadores, debido a que el accionar correcto de los mismo contribuye a la consecución de las metas organizacionales. Esta dimensión forma parte de los elementos centrales de la identidad de toda persona que se desempeña en el ámbito organizacional y pueden condicionar la cultura organizacional del centro al que pertenece, (Sánchez, 2019).

Marsollier (2017) aclara que los valores rigen los estándares de las personas para emitir algún juicio acerca de lo que está bien o lo que está mal. Dentro de esta dimensión se encuentran como indicadores el actuar del colaborador, contribución a los objetivos, influencia en la percepción del colaborador y búsqueda del bien común.

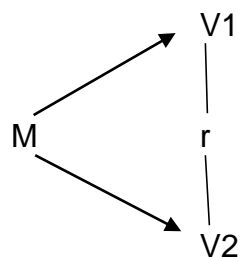
III. METODOLOGIA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación fue de tipo básica, la cual se orienta a la generación de conocimiento científico sobre la naturaleza y la sociedad. Y se distingue principalmente de la aplicada, dado que no busca ofrecer solución a un problema (Galeno, 2020 y Casalet, 1998).

El estudio fue de diseño no experimental, porque no supone ninguna manipulación de las variables, centrándose en describir la relación tal y como es (Del río, 2013). Asimismo, fue descriptivo, dado que se basó en la exploración y descripción de los fenómenos en las situaciones de la vida real, ofreciendo información detallada de las características de individuos, situaciones o grupos (Burns y Grove, 2005). Y correlacional dado que implicó la investigación sistemática de relaciones entre dos o más variables, para poder lograr esto, el investigador mide las variables seleccionadas en una muestra y entonces utiliza las estadísticas correlacionales para determinar las relaciones entre las variables (Burns y Grove, 2005).

El esquema es el siguiente:



Donde:

M= Personal administrativo

V1= Gestión del cambio organizacional

V2 = Desempeño laboral

r = Relación de variables

3.2. Variables y operacionalización

La variable 1 relacionado a la gestión del cambio organizacional se define como aquella contestación ante los inconvenientes que se presentan dentro del proceso de cambio de medidas estratégicas escogidas e implementadas por un centro organizacional (Hitt et al., 2015)

La variable 1 fue operacionalizada en base a las dimensiones comunicación, motivación, liderazgo, cambios en la cultura y cambios en la tecnología, las cuales fueron evaluadas en base a un instrumento correspondiente. La escala fue ordinal.

La Variable 2 Desempeño laboral se define como un conjunto de particularidades, talentos, competencias y requerimientos que se relacionan naturalmente dentro del centro laboral a fin de emitir acciones, que afecten y den modificaciones generadas a nivel organizacional, dado que serán los colaboradores la principal fuente de competitividad de la entidad y del accionar de estos va a depender si esta triunfa o fracasa (Sila, De las Salas y Bozo, 2014).

La variable 2 fue operacionalizada en base a las dimensiones productividad, trabajo en equipo, trabajo bajo presión y valores personales que se recogieron en función a un instrumento estructurado para evaluar la variable respectiva. La escala fue ordinal.

En esta línea de ideas la operacionalización de las variables se consideró en la matriz correspondiente que se localiza en anexos.

3.3. Población, muestra y muestreo

La población es la agrupación de aquellos elementos que presentan particularidades en común, o forman parte del conjunto de medios o causas de un total (Hernández et al, 2014). En este caso se contará con los colaboradores nombrados administrativos del Gobierno regional de Piura, de la Oficina de la Gerencia Regional de Infraestructura, en un total de 60 trabajadores.

La muestra viene a ser aquella parte extraída del grupo poblacional seleccionada por medio de un procedimiento, este conjunto de elementos también posee particularidades en común (Hernández et al, 2014). Para esta oportunidad la muestra estuvo conformada por los 60 trabajadores administrativos de la Oficina de la Gerencia Regional de Infraestructura, la mayoría de los trabajadores tienen un promedio de edad de 35 años, el 60% son hombres y el 40% mujeres, con tiempo mínimo de servicio de 1 año.

El muestreo usado fue el no probabilístico intencionado

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En este caso se utilizó la “Encuesta”, es un escrito que el investigador formula a un grupo de sujetos para estudiar sus percepciones, creencias, preferencias, actitudes, etc. (Hernández et al., 2014).

El instrumento fue el cuestionario, mismo que se define como la suma de interrogantes diseñadas a fin de recoger la información necesaria para lograr cada objetivo propuesto (Hernández et al., 2014). A fin de evaluar la Gestión del cambio organizacional, se ha elaborado un instrumento conformado por 20 interrogantes, que están distribuidas en 5 dimensiones: Comunicación (4 ítems), Motivación (5 ítems), Liderazgo (4 ítems), Cambios en la cultura (4 ítems) y Cambios en la tecnología 3 ítems); se utilizó como opciones de respuesta 1 Nunca, 2 Casi nunca, 3 Algunas veces, 4 Casi siempre, 5 Siempre.

Para medir la variable Desempeño laboral, se ha elaborado un instrumento conformado por 23 interrogantes, mismas que están distribuidas en 4 dimensiones: Productividad (4 ítems), Trabajo en equipo (9 ítems), Trabajo bajo presión (4 ítems) y Valores personales (6 ítems), se utilizó como opciones de respuesta 1 Nunca, 2 Casi nunca, 3 Algunas veces, 4 Casi siempre, 5 Siempre.

En cuanto a la validez, se realizó la validación de contenido, a juicio de expertos, quienes determinaron la pertinencia, relevancia y claridad de los ítems, esta técnica indica el grado en que puede evaluar una característica elegida (Hernández et al,

2014). Para obtener la validez de cada instrumento se consultó a tres expertos en la línea de investigación que evaluaron el instrumento y a través de la validación de experto calificaron y algunas sugerencias, su calificación final dio la conformidad de la validez del cuestionario.

Respecto a la confiabilidad, que es el grado en que un instrumento aplicado logra producir resultados similares y con la debida coherencia en un mismo individuo; uno de las formas de obtenerla es usando la medida de consistencia interna Alfa de Cronbach, cuyos valores oscilan entre cero y uno, donde el coeficiente cero significa nula confiabilidad y el coeficiente uno expresa una alta confiabilidad (Hernández et al, 2014). La confiabilidad obtenida en los instrumentos creados fue la siguiente:

Para el cuestionario sobre gestión del cambio organizacional se obtuvo una confiabilidad de ,835

En el caso del cuestionario sobre desempeño organizacional se obtuvo una confiabilidad de ,847

3.5. Procedimientos

Como primer paso fue necesario solicitar la autorización del encargado, mismo que aprobó dicha solicitud a fin de dar inicio al proyecto investigativo dentro del establecimiento, después se coordinó con los administrativos para ubicarlos en base a sus horarios laborales, y disponibilidad de tiempo, además antes de aplicar el instrumento, se explicó brevemente las indicaciones de este, de la misma manera todos los participantes firmaron el consentimiento, posteriormente pasaron al desarrollo del cuestionario. Los instrumentos fueron aplicados vía correo electrónico.

3.6. Métodos de análisis de datos

Una vez recolectados los datos, fue preciso vaciarlos en una matriz creada en el programa Microsoft Excel donde se organizó cada dato perteneciente a la variable y sus respectivas dimensiones, habiendo concluido esta secuencia se ingresaron al programa estadístico SPSS a fin de realizar el correcto análisis de estos para así

elaborar las tablas y figuras para ser analizados y comprobar la hipótesis previa prueba de normalidad de datos.

3.7. Aspectos éticos

Tomando como referencias los aspectos éticos en investigación de la Universidad César Vallejo los aspectos éticos a utilizar en la presente investigación, son basados en el Art.3 Respeto por las personas en su integridad y autonomía, por el cual siempre se garantizó y respetó el bienestar de nuestra unidad investigada, y no se vulneró de ninguna manera sus intereses y bienestar, con esto también garantizamos el cumplimiento del Art. 4° y 5 búsqueda de bienestar y justicia; en lo cual se evitó todo riesgo o daño que pudiera ocasionarse con nuestra investigación y un trato justo a cada unidad investigada.

En cuanto a mi labor de investigador, también garanticé Art. 6° Honestidad, por lo cual demostré transparencia en la investigación, evitando el plagio y respetando los derechos de propiedad intelectual de los autores. Así mismo garantizo el Art. 7° rigor científico y Art. 8° competencia profesional y científica y Art. 9° Responsabilidad, garantizando con esto que la metodología establecida y criterios científicos serán llevados según proceso de manera rigurosa y minuciosa, misma que se revisó antes de su publicación así también se cumplió estrictamente con los requisitos éticos y legales respetando las condiciones establecidas.

IV. RESULTADOS

Tabla 1: Dimensiones de la variable de gestión del cambio organizacional

Niveles	Comunicación			Motivación			Liderazgo			Cambio en la cultura			Cambio en la tecnología		
	F	%	Estadígrafos	F	%	Estadígrafos	F	%	Estadígrafos	F	%	Estadígrafos	F	%	Estadígrafos
Eficiente	35	70,0	$\bar{X} = 15,94$	36	72,0	$\bar{X} = 18,12$	13	26,0	$\bar{X} = 12,02$	2	4,0	$\bar{X} = 10,74$	24	48,0	$\bar{X} = 10,40$
Moderado	15	30,0	S = 2,46	14	28,0	S = 3,31	37	74,0	S = 3,82	47	94,0	S = 2,04	26	52,0	S = 1,76
Deficiente	00	0,00	CV = 15,43%	00	0,00	CV = 18,26%	33	66,0	CV = 31,78%	1	2,00	CV = 18,99%	00	0,00	CV = 16,9%
Total	50	100		50	100		50	100		50	100		50	100	

Fuente: Cuestionario aplicado al grupo de estudio

Fecha: noviembre del 2020

En la tabla 1 se encuentran los resultados obtenidos respecto al nivel de las dimensiones de la gestión del cambio organizacional, el grupo de estudio considera que la dimensión comunicación es eficiente 70%, en cuanto a la dimensión motivación igualmente la evaluaron como eficiente 72%, respecto al liderazgo fue evaluado como regular, 74%; la dimensión cambio en la cultura el 94% la evaluó como moderado y la dimensión cambio en la tecnología igualmente moderado 52%; lo que indica que el liderazgo, cambio en la cultura y cambio en la tecnología no se desarrolla del todo bien en la institución evaluada y se requiere mejoras en estos aspectos.

Tabla 2: Nivel de la variable de gestión del cambio organizacional

Niveles	Gestión del cambio organizacional		
	F	%	Estadísticos
Eficiente (67 – 100)	21	41.0	$\bar{x} = 67,22$ $S = 8,63$ $CV = 12.83\%$
Moderado (33 – 66)	29	58.0	
Deficiente (1 – 32)	00	0.0	
Total	50	100	

Fuente: Cuestionario aplicado al grupo de estudio

Fecha: noviembre del 2020

En la tabla 2 se encuentran los resultados obtenidos respecto al nivel de gestión del cambio organizacional en la institución investigada, el grupo de estudio percibe en un nivel moderado, 58% con un promedio de 67,22, con una desviación estándar de $S = 8,63$ y el coeficiente de variación de 12.83% y el otro grupo lo considera como eficiente 41%, esto nos indica que la gestión del cambio organizacional no es bien vista por los trabajadores de la institución que consideran que existen algunas deficiencias.

Tabla 3: Dimensiones de la variable desempeño laboral

Niveles	Productividad			Trabajo en equipo			Trabajo bajo a presión			Valores personales		
	F	%	Estadígrafos	F	%	Estadígrafos	F	%	Estadígrafos	F	%	Estadígrafos
Bueno	42	84,0	$\bar{x} = 17,20$ $S = 2,19$ $CV = 12,73\%$	30	60,0	$\bar{x} = 32,46$ $S = 7,20$ $CV = 22,18\%$	14	28,0	$\bar{x} = 13,34$ $S = 2,39$ $CV = 17,91\%$	39	78,0	$\bar{x} = 22,74$ $S = 2,30$ $CV = 10,11\%$
Regular	8	16,0		20	40,0		36	72,0		11	22,0	
Deficiente	00	0,00		00	0,00		33	66,0		0	0,00	
Total	50	100		50	100		50	100		50	100	

Fuente: Cuestionario aplicado al grupo de estudio

Fecha: noviembre del 2020

En la tabla 3 se encuentran los resultados obtenidos respecto al nivel de las dimensiones del desempeño laboral en el grupo de estudio, el 84% de los evaluados señalan que tienen una buena productividad, el 60% consideran que se realiza un buen trabajo en equipo, el 72% señalan que tienen un nivel regular de trabajo bajo a presión y el 78% manifiesta tener valores personales buenos; lo que indica que en la institución evaluada hay buen desempeño en los indicadores evaluados.

Tabla 4: Nivel de la variable desempeño laboral

Niveles	Desempeño laboral		
	F	%	Estadísticos
Buen (77 – 115)	36	72.0	$\bar{x} = 85,74$ $S = 10,57$ $CV = 12.32\%$
Regular (39 – 76)	14	28.0	
Deficiente (1 – 38)	00	0.0	
Total	50	100	

Fuente: Cuestionario aplicado al grupo de estudio

Fecha: noviembre del 2020

En la tabla 4 se encuentran los resultados obtenidos respecto al nivel de desempeño laboral en los trabajadores de la institución evaluada, el 72% de la muestra evaluada considera tener un buen desempeño laboral con un promedio de 85,74, con una desviación estándar de $s=10,57$ y coeficiente de variación de 12,32%, el otro grupo evaluó como regular 28% su desempeño laboral. En conclusión, podemos decir que casi las tres cuartas partes de la muestra consideran tener un buen desempeño en el trabajo.

Tabla 5. Prueba de normalidad

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

Variables	Estadístico	Gl	Sig
Gestión del cambio	.164	50	.002
Desempeño laboral	.147	50	.009

En la tabla 5 se aprecia que la prueba de normalidad de Shapiro -Wilk revela que el nivel de significatividad es menor de 0,05, lo que indica que los datos no provienen de una distribución normal, lo que indica que el estadístico para comprobación de hipótesis es la prueba no paramétrica de Rho Spearman.

Tabla 6: Prueba de Hipótesis.

Coefficiente de correlación de Spearman (Rho)

	Correlaciones	Gestión del cambio	Desempeño laboral
V1: Gestión del cambio	Coefficiente de correlación Spearman	1,000	,601**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	50	50
V2: Desempeño laboral	Coefficiente de correlación Spearman	,601**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	50	50

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Luego de aplicar el coeficiente de correlación de Spearman en SPSS a los datos recolectados en los cuestionarios aplicados a los trabajadores, se obtuvo el siguiente resultado: Correlación= ,601** y una sig. ,000; menor a 0.05 entre la variable gestión del cambio organizacional y el desempeño laboral. Lo que nos indica que existe una correlación moderada, significativa y directa entre las dos variables evaluadas, por lo que se acepta la hipótesis general de investigación formulada y se rechaza la nula.

V. DISCUSIÓN

Según los resultados obtenidos, respecto a la gestión del cambio organizacional, en sus dimensiones se encontró que el 70% considera a la comunicación en un nivel eficiente, lo que significa que, en el Gobierno Regional de Piura, en el área evaluada si se mantiene una comunicación fluida entre los compañeros, se les permite expresar libremente sus opiniones, la comunicación con los jefes es adecuada y se toma en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones.

En ese sentido, Segredo et al. (2017) aporta teóricamente que la comunicación es aquel proceso que se da naturalmente en toda institución, sin importar la categoría de la misma o su tamaño y, en consecuencia, es imposible tener la idea de un centro organizacional donde los miembros del mismo no se comuniquen. Igualmente, la comunicación se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de información transmitida entre las personas que conforman un centro organizacional, y entre el mismo centro y su entorno (Holá et al., 2014; Montoya, 2018).

Lo que indica que en la medida que los administrativos perciban que mantiene una comunicación adecuada con sus compañeros, jefe inmediato y que se toma en cuenta al momento de tomar decisiones, tendrán un eficiente desempeño laboral, evidenciado en la muestra de talentos, competencias y requerimientos, relacionando acciones que afecten y den modificaciones generadas a nivel organizacional.

En relación a la dimensión motivación donde el 72% evaluó como eficiente, es decir es reconocido por su jefe inmediato, se reciben capacitaciones para ejercer mejor su trabajo, el trabajador se siente identificado con la institución y consideran que su labor es importante para logros de las metas del área. Ceron (2015) sustenta de manera teórica que la motivación es aquella estrategia que le permite a toda organización logra sus fines y pretensiones, porque si se mantiene motivando a su personal, logrará que estos realicen mejores productos o servicios, garantizando así la consolidación del centro, posicionándolo entre los mejores. Según Ramírez

(2017) por medio de esta dimensión es posible analizar qué tan motivado se encuentra el personal ante las modificaciones producidas; lo cual es posible de evidenciar con el impulso positivo que orienta al individuo a adoptar y ejecutar un accionar a fin de lograr el mejoramiento constante

En cuanto a liderazgo, los evaluados en un 74% tuvieron una percepción de moderado, consideran que a veces existe la figura del líder, señalan como regular las competencias de liderazgo ejercidos por las autoridades y no siempre tienen las cosas claras respecto a procesos de gestión pública. Al respecto Castro y Contreras (2013) destacan la necesidad de la existencia de liderazgo, dado que facilita la creación y fortalecimiento de una estructura social, que impulse al personal a realizarse totalmente, al mismo tiempo que los orienta a ser eficaces en su entorno laboral, adaptándose y preparándose para los cambios e innovaciones.

En lo que respecta a la dimensión cambio en la cultura 94% se ubicó en un nivel moderado, es decir, muchas veces se efectúan cambios de manera abrupta sin capacitar al personal primero, esto genera una resistencia a este cambio porque se desconoce los beneficios que traen para la institución y que la cultura se ve afectada por los constantes cambios de gobierno en que se encuentra la institución.

Al respecto Según Lewin, Nadler (1982) señala que la efectividad de los procesos de cambio está sujeta a la disminución del sentimiento de resistencia que estos logran despertar en las personas, equipos y entidades. Por ende, se enfatiza en la necesidad de primero, manifestar la falta de satisfacción con el presente estado.

Esto concuerda con Zevallos (2018) sustenta teóricamente que los cambios en la cultura deben darse paulatina y continuamente, a fin de contar con la aceptación de cada miembro y sobre todo por el líder de la entidad, dentro del cambio, los aportes del capital humano son muy importantes y valiosos para transformar sus convicciones, hábitos y acciones a desarrollar a fin de alcanzar la consolidación del centro. Chiavenato (2014), aclara que es posible encontrar culturas caracterizadas por su rigurosidad y tradicionalismo y otras que presentan mayor adaptabilidad, flexibilidad y maleabilidad.

La dimensión cambio en la tecnología que fue evaluada en un nivel moderado por el 52% de los participantes en el estudio, es decir los participantes del estudio opinan que se debe incorporar nuevos cambios a la tecnología existen, ha habido innovaciones tecnológicas más relacionadas con los sistemas, pero no de equipos lo que genera poco o regular beneficio para lograr las metas propuestas.

Según Zevallos (2018), son muy importantes, dado que hacen posible la apertura de amplios panoramas a un centro organizacional, que espera encontrar mayor oportunidad de mejoramientos constantes en sus secuencias administrativas. Lo que indica que en la medida que exista respuesta ante los inconvenientes que se presentan dentro del proceso de cambio de medidas estratégicas escogidas e implementadas por el Gobierno Regional de Piura, con una adecuada comunicación, motivación, liderazgo, cambios en la cultura y cambios en la tecnología los administrativos mostraran un correcto desempeño laboral, evidenciado en la muestra de talentos, competencias y requerimientos, relacionando acciones que afecten y den modificaciones generadas a nivel organizacional.

En cuanto al nivel de gestión del cambio organizacional, del grupo estudio percibe en un nivel medio 58%, lo cual implica que hay procesos de la gestión que aun necesitan ser mejorados, los evaluados consideran que los procesos de gestión del cambio que se están dando actualmente en el Gobierno Regional no son del todo bien, especialmente porque las medidas tomadas son consideradas como inadecuadas.

Estos resultados concuerdan con Castro (2018), quien concluye en un nivel moderado de gestión del cambio, asimismo con las ideas de Hitt et al. (2015), señala que la gestión del cambio debe ser asumido por todos los colaboradores, son estrategias que se implementan en la empresa que permiten asumir cambios estructurales, tecnológicos, de individuos o estratégicos.

La Gestión de cambio organizacional es definida por Hitt et al. (2015) como aquella contestación ante los inconvenientes que se presentan dentro del proceso de cambio de medidas estratégicas escogidas e implementadas por un centro

organizacional. No obstante, es importante tener en cuenta que muchas veces, durante la gestión de cambio, según David (2013) surge la resistencia al cambio, dado que pensar en dichas modificaciones termina angustiando al personal, debido a que les preocupan las posibles pérdidas económicas, las dificultades, la zozobra y el rompimiento de patrones de nivel social comunes.

En relación a la variable desempeño laboral, se pudo evidenciar en sus dimensiones productividad fue evaluado como bueno en el 84% de los evaluados, esto quiere decir que la mayor parte de los participantes consideran que si se sienten a gusto con su puesto de trabajo, su desempeño es eficiente, contribuyen al crecimiento de la organización y cumplen con las tareas encomendadas. Según OECD (2015) la productividad es el motor determinante para el crecimiento futuro de la economía global, por lo que incrementar la productividad es el reto fundamental para los países hacia el futuro. Por su parte Sánchez (2015) nos menciona que la productividad busca optimizar de manera continua todo lo existente en la organización.

Respecto a la dimensión trabajo en equipo, el 60% evaluó como bueno, lo que implica que se logran los objetivos como equipo, se tiene clara la visión y misión de la institución, se cumple con tareas asignada por equipo de trabajo, se les brinda retroalimentación, la comunicación entre los miembros es adecuada y se poseen competencias y habilidades para un mejor desempeño. Esto concuerda con lo que menciona Nancarrow et al. (2013) sugieren que el saber trabajar de manera colectiva conforma la lista de competencias que garantizan la consolidación de toda entidad.

En lo que respecta a la dimensión trabajo bajo presión, el 72% de los participantes consideran como regular, lo que nos muestra que a veces se les genera presión para cumplir ciertas metas y las circunstancias para cumplirlas son difíciles, les cuesta adaptarse a los cambios y responder oportunamente a los cambios que se den dentro de la organización, a pesar de ello logran hacer su trabajo, esto coincide con lo que manifiesta Ramírez (2017) se trata de brindar atención y desempeñarse pese a las presiones, trabajando bajo circunstancias difíciles, por su parte Sánchez (2017) hacer referencia que el trabajo bajo presión

la empresa debe reconocer aquellos factores que la generan partiendo desde el ambiente donde se desenvuelve, el clima laboral y las facilidades que tiene para aportar ideas en beneficio de la empresa.

Y en cuanto a la dimensión valores personales, el 78% se calificaron como bueno, es decir, se consideran responsables, no faltan a su trabajo salvo por cuestiones personales, se respeta al compañero y jefes, disfruta colaborando con sus compañeros y no ha sido sometido a faltar a sus principios. Ramírez (2017) se trata de aquellos principios que pesan más que el conocimiento, por ende, el que un empleado sea responsable, asista con regularidad y respete a los demás.

Respecto a la valoración general del desempeño laboral, el 72% de los evaluados consideran tener un buen desempeño laboral, que implica cumplir con sus actividades encomendadas y regirse por los reglamentos de la institución implementados a través de la gestión pública. Robbins, Stephen, Coulter (2013) lo señalan como aquella secuencia que determina el nivel de éxito de cualquier entidad (o persona o un proceso) en la consecución de acciones y metas de nivel laboral.

Se pudo determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Piura, 2020, se encontró que existe una correlación moderada, significativa y directa ($r = 0,601^{**}$ y una sig. ,000) entre las variables. Estos resultados se asemejan a los encontrados por Chacón (2018) quien señaló como es que la gestión directiva se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores. y encontró que la gestión directiva se correlaciona con el desempeño laboral, siendo esta una correlación de $r = 0,875$ y con un valor de significancia de $0,000 < 0,05$, tratándose de una correlación muy altamente significativa.

Se discrepa con el estudio de Ramírez (2017) al evaluar la relación entre la gestión del cambio organizacional con el desempeño laboral donde finalmente demostró la inexistencia de una relación encontrándose una correlación baja entre las variantes en cuestión (Rho de Spearman = 0,134).

Concuerdan con los encontrados por Chiang y San Martín (2015) quienes evaluaron la influencia del desempeño laboral en la satisfacción laboral y encontraron correlaciones estadísticamente significativas entre las variantes, destacándose las correlaciones positivas entre las escalas de desempeño y satisfacción con la relación con el jefe, en el caso de las mujeres.

Por su parte, Zevallos (2018), sostiene que los cambios en la tecnología son muy importantes, dado que hacen posible la apertura de amplios panoramas a un centro organizacional, que espera encontrar mayor oportunidad de mejoramiento constante en sus secuencias administrativas.

Ante estos resultados, Soriano (2016) aclara que es necesario que se gestione el cambio a fin de aportar al cierre de ciertas brechas existentes entre el diseño y ejecución estratégica y al mismo tiempo a fin de disipar la resistencia surgida y expresada de distintos modos.

Las investigaciones revisadas permiten darnos cuenta que se avanzado en la línea de investigación referida a la administración pública, siendo la gestión del cambio organizacional un factor importante en el desempeño convirtiéndose en una herramienta para promover la eficacia del capital humano.

Una vez descritos los estudios previos a la investigación, es conveniente definir las variantes en cuestión, empezando por la variable Gestión de cambio organizacional, la cual es definida por Hitt et al. (2015) como aquella contestación ante los inconvenientes que se presentan dentro del proceso de cambio de medidas estratégicas escogidas e implementadas por un centro organizacional. Generalmente todos os cambios estructurales, tecnológicos, de individuos o estratégicos son fuente de desestabilización de los patrones de interacción agradable. Debido a esto, los individuos presentan resistencia al cambio (Battilana et al., 2013; Bateh et al., 2013; Cameron et al., 2019; David, 2013; Simoes, et al., 2014).

Es necesario que se gestione el cambio a fin de aportar al cierre de ciertas brechas existentes entre el diseño y ejecución estratégica y al mismo tiempo a fin

de disipar la resistencia surgida y expresada de distintos modos (Hornstein, 2015; Palmer, et al., 2017; Soriano, 2016). Ya entrando al plano nacional, el cambio organizacional de las entidades del sector público peruano, es aplicado mediante la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 PNMGP, Decreto Supremo 004-2013-PCM que se basa en el modelo de la gestión por resultados al servicio de la ciudadanía, efectivo, unitario, descentralizado, incluso abierto siendo el que encabeza los principales instrumentos orientadores de la modernización en la gestión pública en el Perú que desarrolla cinco pilares, siendo estos: a) Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos, b) Presupuesto para Resultados, c) Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional, d) Servicio Civil Meritocrático y e) Sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento; tres ejes transversales y un proceso de cambio: a) Gobierno Abierto, Gobierno Electrónico y c) Articulación institucional; y un proceso de cambio que sería la Gestión del cambio.

Es menester que se inste el acto participativo, en cada nivel, al momento de diseñar los cambios. En tercera instancia, se debe recompensar a todo aquel que muestre apoyar los cambios y finalmente, brindar tiempo y toda clase de oportunidad a fin de lograr la desconexión del estado actual; b) Control de la transición. El paso de los viejos procesos a los nuevos, se facilita, desde la perspectiva de Nadler si el centro diseña e informa claramente lo que se espera en tiempos venideros, empleando influencias de carácter múltiple y coherente, desarrollando un nuevo diseño organizacional, y finalmente ofreciendo una retroalimentación. Y c) Reconfiguración de la dinámica política de poder.

VI. CONCLUSIONES

Después del análisis de los datos se llega a las siguientes conclusiones:

1. Se encontró un nivel moderado de gestión del cambio organizacional 58%, según la evaluación realizada por los trabajadores administrativos del Gobierno Regional de Piura, lo que implica que las autoridades aún deben seguir trabajando en los procesos de comunicación, motivación, liderazgo, cambio en la cultura y cambios en la tecnología.
2. El nivel de desempeño laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Piura es bueno 72%, esto quiere decir que se tiene buena productividad, hay un buen trabajo en equipo y los valores personales son buenos necesitándose mejorar el trabajo bajo presión.
3. Se encontró relación significativa, considerable positiva entre la gestión del cambio organizacional y el desempeño laboral ($\rho = ,601$ y valor $p = .000$), lo que significa que a un mejor proceso de gestión del cambio organizacional mejor será el desempeño laboral de los trabajadores del del Gobierno Regional de Piura.

VII. RECOMENDACIONES

A la gestión del Gobierno Regional de Piura, otorgarle mayor importancia a la gestión del cambio organizacional, efectuando mejoras e innovaciones estratégicas en todos los servicios y actividades que realiza para facilitar las operaciones, así como, implementar y gestionar capacitaciones continuas para el personal administrativo en los procesos de la gestión del cambio.

A Jefatura de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Piura, proporcionar herramientas que permitan supervisar, evaluar e identificar el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Piura, para poder capacitarlos aún más a fin de que se desempeñen con mayor efectividad, además solicitar al estado para que pueda promover leyes que estimulen a los trabajadores con alto desempeño.

A los trabajadores del Gobierno regional de Piura, tener apertura al cambio, para ello se recomienda conocer a profundidad las propuestas actuales, reforzar la positivo del cambio y crear conciencia de que siempre el cambio es para positivo.

REFERENCIAS

Arif, M., Zahid, S., Kashif, U., & Sindhu, M. I. (2017). Role of leader-member exchange relationship in organizational change management: Mediating role of organizational culture. *International Journal of organizational leadership*, 6, 32-41.

Doi:

<https://biblioteca.sagrado.edu/eds/detail?db=edsgao&an=edsgcl.491032699&isbn=edsgao>.

Bardales, V. (2016). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Mariscal Cáceres – Juanjui. Año 2015. (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo). Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/1003/bardales_pv.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Battilana, J., & Casciaro, T. (2013). Overcoming resistance to organizational change: Strong ties and affective cooptation. *Management Science*, 59(4), 819-836.

Doi: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.1120.1583>.

Bateh, J., Castaneda, M. E., & Farah, J. E. (2013). Employee resistance to organizational change. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 17(2), 113-116. Doi:

<https://www.clutejournals.com/index.php/IJMIS/article/view/7715>.

Cameron, E. y Green, M. (2019). Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. 5th ed. USA: Kogan Page Publishers.

Cano, G. (2017). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Dom. Cien.*, 4(1), 499-510. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6313252>.

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

Maestría, Universidad César Vallejo). Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37476/castro_ee.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Casa, M. (2015). Gestión por Competencias y Desempeño Laboral del personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo – 2015. (Tesis de Grado, Universidad Nacional José María Arguedas). Recuperado de: http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/242/Maribel_Casa_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Cerón, J. (2015). La importancia de la motivación en las empresas. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/7316>.

Céspedes, N., Lavado, P. y Ramírez, N. (2016). 1a ed. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.

Chacón, P. (2018). Gestión Directiva y Desempeño Laboral en el Personal de la Oficina Departamental de Estadística e Informática en la Región Ucayali – 2018. (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo). Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26228/chacon_cp.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Chávez, S., De las Salas, M. y Bozo, R. (2015). Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras. CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 12(2), 178-196.

Chiang, M. y San Martín, N. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. Ciencia y Trabajo, 17(54), 159-165. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v17n54/art01.pdf>.

Chiavenato, (2014). Introducción a la Teoría de la Administración, (8ª ed.) México: Mc Graw Hill.Education.

Conger, J. (2015). Charismatic leadership. Wiley encyclopedia of management, (11), 1-2. Doi: <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110122>.

Contreras, F. y Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29 (126): 72-76.

Contreras, J. (2018). Gestión del cambio organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas caso de estudio de una pequeña empresa de la ciudad de Bogotá-Colombia, 2016-2017. (Tesis de Maestría). Universidad de Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0946_ContrerasSanchezJ.pdf.

De castro, A. (2013). La comunicación organizacional: Técnicas y estrategias. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.

Del río, D. (2013). Diccionario – Glosario de metodología de la investigación social. España: Universidad Nacional de educación a distancia.

Driedonks, B., Gevers, J., & Weele, A., (2014). Success factors for sourcing teams: How to foster sourcing team effectiveness. *European Management Journal*, vol. 32, no. 2, pp. 288–304.

Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of applied socio-economic research*, 5(1), 1-189. Doi: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.473.4070&rep=rep1&type=pdf#page=53>.

Fernández, F. (2016). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. España: Editorial Tutor Formación.

Gaibor, L. (2019). Desempeño Laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Caluma. (Tesis de Grado, Universidad Técnica de Babahoyo).

Recuperado de: <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/5676/-E-UTB-FAFI-ING-COM-00301.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Galeno, M. (2020). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Guzman, K. (30 de enero de 2019). [Mensaje de un blog]. Recuperado de: <https://www.milenio.com/negocios/mas-negocios/empresas-mexico-fallan-adoptar-cambios-organizacion>.

Hernández, R., Fernández, C., & María, B. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill.

Hitt, M., Duane I. y Robert H. *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos*. 11a ed. México D.F.: Cengage Learning.

Holá, J., & Pikhart, M. (2014). The implementation of internal communication system as a way to company efficiency. *Ekonomika a management*, 2(17), 161-169. Doi: 10.15240/tul/001/2014-2-012

Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2), 291-298. Doi: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786314001331>.

Husain, Z. (2013). Effective communication brings successful organizational change. *The Business & Management Review*, 3(2), 43. Doi: <https://search.proquest.com/openview/6f886524a32daec02633322a90616a75/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026610>.

Kauffman, S. (1993). *The Origins of Order. Self-Organization and Selection in Evolution*, New York - Oxford: Oxford University Press.

Kauffman, S. (1995). *At Home in the Universe. The Search for Laws of SelfOrganization and Complexity*, New York - Oxford: Oxford University Press.

López, E. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. (Tesis de Grado, Universidad Autónoma de Barcelona). Recuperado de: <https://ddd.uab.cat/record/110463>.

López, M., Restrepo, L. y López, G. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica*, 18(1). Recuperado de: <file:///C:/Users/IEP%20MISNA/Downloads/DialnetResistenciaAlCambioEnOrganizacionesModernas-4269616.pdf>.

Manzoor, Q. A. (2012). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *Business management and strategy*, 3(1), 1-12. Doi: <https://www.questia.com/library/journal/1P3-2485742121/impact-of-employees-motivation-on-organizational-effectiveness>.

Marsollier, R. (2017). Los valores y el compromiso laboral en el empleo público. *Revista Empresa y Humanismo*, 20(2), 29-50. Recuperado de: https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/69529/CONICET_Digital_Nro.a7567773-2e74-4451-bea9-756ffac2b252_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Martínez, C. (2013). *La Gestión Empresarial. Equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Ediciones Diaz de Santo S.A.

Montoro, M., Martín, G. y Díez, I. (2014). *Economía de la empresa*. España: Ediciones Paninfo, S.A.

Montoya, M. (2018). *Razón y Palabra*, 22(1), 778-795. Recuperado de: <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134>.

Nadler, A. (1982). Estimating the Soil Water Dependence of the Electrical Conductivity Soil Solution/Electrical Conductivity Bulk Soil Ration. *Soil Science Society of American Journal*, 46, p. 722-726.

ANEXOS

Anexo. Matriz de operacionalización de variables

TÍTULO	PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	METODOLOGÍA
<p>Gestión del cambio organizacional se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Piura, 2020</p>	<p>Problema General</p> <p>¿En qué medida la Gestión del cambio organizacional se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Piura, 2020?</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Piura, 2020.</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Existe relación significativamente entre la gestión del cambio organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Piura, 2020.</p>	<p>Tipo: Básico</p> <p>Diseño: No experimental, descriptivo – transversal</p> <p>Población: 350 administrativos nombrados</p> <p>Muestra: 50 administrativos nombrados</p> <p>Técnicas: Encuesta</p>
	<p>Problemas específicos</p> <p>a) ¿En qué medida la dimensión comunicación se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Piura, 2020?</p> <p>b) ¿En qué medida la dimensión motivación se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Piura, 2020?</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>a) Identificar la relación entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Piura, 2020.</p> <p>b) Establecer la relación entre la dimensión motivación y el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Piura, 2020.</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>a) Existe relación significativa entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral del personal del Gobierno Regional de Piura, 2020.</p> <p>b) Existe relación significativamente entre la dimensión motivación y el desempeño laboral del personal del Gobierno Regional de Piura, 2020.</p>	<p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Confiabilidad:</p> <p>Cuestionario sobre gestión del cambio organizacional: ,835</p> <p>Cuestionario sobre desempeño laboral: ,847.</p>

	<p>c) ¿En qué medida la dimensión liderazgo se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Piura, 2020?</p> <p>d) ¿En qué medida la dimensión cambios en la cultura se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Piura, 2020?</p> <p>e) ¿En qué medida la dimensión cambios en la tecnología se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Piura, 2020?</p>	<p>c) Identificar la relación entre la dimensión liderazgo y el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Piura, 2020.</p> <p>d) Establecer la relación entre la dimensión cambios en la cultura y el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Piura, 2020.</p> <p>e) Identificar la relación entre la dimensión cambios en la tecnología y el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Piura, 2020.</p>	<p>c) Existe relación significativamente entre la dimensión liderazgo y el desempeño laboral del personal del Gobierno Regional de Piura, 2020.</p> <p>d) Existe relación significativamente entre la dimensión cambios en la cultura y el desempeño laboral del personal del Gobierno Regional de Piura, 2020.</p> <p>e) Existe relación significativamente entre la dimensión cambios en la tecnología y el desempeño laboral del personal del Gobierno Regional de Piura, 2020.</p>	
--	--	---	--	--

Anexo. Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	indicadores	Escala de medición
Gestión del cambio organizacional	Viene a ser la contestación ante los inconvenientes que se presentan dentro del proceso de cambio de medidas estratégicas escogidas e implementadas por un centro organizacional	Comunicación: comunicación es definida por Segredo et al. (2017) como aquel proceso que se da naturalmente en toda institución, sin importar la categoría de la misma o su tamaño y, en consecuencia, es imposible tener la idea de un centro organizacional donde los miembros del mismo no se comuniquen	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de mensajes • Cumplimiento de objetivos 	Ordinal
		Motivación: es definida por Ceron (2015) como aquella estrategia que le permite a toda organización logra sus fines y pretensiones, porque si se mantiene motivando a su personal, logrará que estos realicen mejores productos o servicios, garantizando así la consolidación del centro, posicionándolo entre los mejores.	<ul style="list-style-type: none"> • La acción de búsqueda de mejora continua • Realización personal y profesional • Dirección y fortalecimiento del comportamiento. 	
		Liderazgo: Contreras y Castro (2013) como aquella variante que facilita la creación y fortalecimiento de una estructura social, que impulse al personal a realizarse totalmente, al mismo tiempo que los orienta a ser eficaces en su entorno laboral, adaptándose y preparándose para los cambios e innovaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la confianza y credibilidad • capacidad técnica • capacidad humana • capacidad intelectual 	
		Cambios en la cultura: Zevallos (2018) estos deben darse paulatina y continuamente, a fin de contar con la aceptación de cada miembro y sobre todo por el líder de la entidad, dentro del cambio, los aportes del capital humano son muy importantes y valiosos para transformar sus convicciones, hábitos y acciones a desarrollar a fin de alcanzar la consolidación del centro.	<ul style="list-style-type: none"> • capacidad de tomar decisiones • innovación • transformación. 	
		Cambios en la tecnología: Zevallos (2018), son muy importantes, dado que hacen posible la apertura de muchos horizontes a una organización, donde este busca oportunidades para tener una mejora continua en sus procesos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • conocimiento profundo de los procesos organizacionales • planificación de la necesidad de tecnología • incorporación de cambios tecnológicos paulatinos. 	
Desempeño laboral	viene a ser un conjunto de particularidades, talentos, competencias y requerimientos que se relacionan naturalmente	Productividad: se refiere al desenvolvimiento de las personas dentro de sus puestos laborales y es conocida de manera técnica como eficiencia, del comportamiento que adopta la persona ante sus propias labores, la conformidad o inconformidad dependerá sobre todo de que tan efectiva o no sea la producción, esta última	<ul style="list-style-type: none"> • contribución al crecimiento de la entidad • factores internos y externos. 	Ordinal

dentro del centro laboral a fin de emitir acciones, que afecten y den modificaciones generadas a nivel organizacional, dado que serán los colaboradores la principal fuente de competitividad de la entidad y del accionar de estos va a depender si esta triunfa o fracasa (Sila, De las Salas y Bozo, 2014)	es el fundamento de la vida social de los pueblos, dado que en su ausencia es imposible tener empleos ni bienestar social (Ramírez, 2017)		
	Trabajo en equipo: según Ramírez (2017) se refiere a la acción realizada por una agrupación laboral a fin de conseguir ciertas metas u objetivos donde todos tienen responsabilidades individuales, pero reciben la responsabilidad de los resultados colectivos.	<ul style="list-style-type: none"> • realizar un objetivo en común • contribución colectiva • disposición para el trabajo. 	
	Trabajo bajo presión: según Ramírez (2017) se trata de brindar atención y desempeñarse pese a las presiones, trabajando bajo circunstancias difíciles, ya sea por el tiempo o la acumulación de actividades, presentando un comportamiento eficiente, al igual que la disposición para adecuarse a cualquier cambio ya que todo lo solicitado es “para ayer”.	<ul style="list-style-type: none"> • trabajar bajo circunstancias difíciles • mantener un buen desempeño • adaptación al cambio. 	
	Valores personales: según Ramírez (2017) se trata de aquellos principios que pesan más que el conocimiento, por ende, el que un empleado sea responsable, asista con regularidad y respete a los demás constituye la lista de valores sobre los que se han cimentado muchas entidades, y el practicarlos les otorgará un plus a los trabajadores, debido a que el accionar correcto de los mismo contribuye a la consecución de las metas organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • el actuar del colaborador • contribución a los objetivos • influencia en la percepción del colaborador • búsqueda del bien común. 	

Anexo. Instrumento de recolección de datos

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA
CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Administrativos

Estimado (a) colaborador es grato dirigirme a usted, para hacerle llegar el presente cuestionario, que tienen por finalidad obtener información sobre la Gestión del cambio organizacional en los administrativos del Gobierno Regional de Piura. Es necesario dar a conocer que esta encuesta es anónima y los resultados que se obtengan serán de uso exclusivo para la investigación.

INSTRUCCIONES: Marca con una (x) la alternativa que más se acerque a su opinión, de acuerdo a lo indicado, es importante que sus respuestas sean totalmente honestas.

Escala de valoración

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

N°	Ítems				Ítems			
	COMUNICACIÓN							
1	Considera usted que mantiene una comunicación fluida y agradable con sus compañeros de trabajo.							
2	Considera usted que se le permite expresar libremente sus opiniones dentro de su centro de trabajo							
3	Considera usted que la comunicación que mantiene su jefe inmediato con su área dentro de la institución es adecuada							
4	Dentro de su área de trabajo se solicita su opinión al momento de tomar decisiones							
	MOTIVACIÓN							
5	Usted recibe incentivos, halagos y premios por parte de su jefe inmediato							
6	Usted recibe capacitaciones que le permiten mejorar su trabajo							
7	Considera usted que puede ofrecer más dentro de la institución							

8	Los objetivos de la institución son importantes para usted					
9	Considera usted que sus labores dentro de la organización contribuyen al alcance de los objetivos de la misma					
LIDERAZGO						
10	Considera usted que dentro de la institución existen figuras de liderazgo que merecen ser tomadas como ejemplo					
11	Considera usted que los líderes dentro de la organización poseen el conocimiento necesario para lograr el éxito de esta.					
12	Considera usted que los líderes dentro de la organización tienen la capacidad de trabajar con personas de manera armoniosa					
13	Considera usted que los líderes dentro de la organización comprenden a esta en su totalidad y saben que es lo que requiere para llegar al éxito.					
CAMBIOS EN LA CULTURA						
14	Considera usted que dentro de la organización se efectúan cambios o ajustes de manera abrupta					
15	Considera usted que se dentro de la organización se efectúan cambios en bien de la innovación y modernización de la misma.					
16	A usted le resulta difícil acostumbrarse a los cambios que se dan dentro de la organización					
17	Considera usted que las decisiones tomadas dentro de la organización afectan la cultura de la misma					
CAMBIOS EN LA TECNOLOGÍA						
18	Considera usted que la entidad requiere la incorporación de cambios tecnológicos					
19	Considera usted que dentro de la organización ha habido innovaciones tecnológicas importantes					
20	En caso de haberse dado cambios o incorporaciones tecnológicas dentro de su área de trabajo, ¿estas han sido beneficiosas para usted?					

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA
CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

Administrativos

Estimado (a) colaborador Es grato dirigirme a usted, para hacerle llegar el presente cuestionario, que tienen por finalidad obtener información sobre el Desempeño laboral en los administrativos del Gobierno Regional de Piura. Es necesario dar a conocer que esta encuesta es anónima y los resultados que se obtengan serán de uso exclusivo para la investigación.

INSTRUCCIONES: Marca con una (x) la alternativa que más se acerque a su opinión, de acuerdo a lo indicado, es importante que sus respuestas sean totalmente honestas.

Escala de valoración

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

N°	Ítems	Ítems				
	PRODUCTIVIDAD					
1	Usted se siente a gusto con su puesto de trabajo					
2	Considera usted que su desempeño laboral es eficiente					
3	Considera usted que su desempeño laboral contribuye al crecimiento de la organización					
4	Considera usted que la cantidad de tareas que se le han encomendado es la adecuada					
	TRABAJO EN EQUIPO					
5	Considera usted que dentro de su equipo de trabajo se logran los objetivos planteados					
6	Dentro de su equipo de trabajo tienen clara la visión y misión de la empresa					
7	Considera usted que dentro de su equipo de trabajo todos los miembros persiguen un objetivo en común					
8	Dentro de su equipo de trabajo se le ha asignado a cada miembro sus tareas específicas					
9	Dentro de su equipo de trabajo se brinda la retroalimentación pertinente a fin de mejorar el desempeño de los miembros					

10	Dentro de su equipo de trabajo los miembros pueden comunicarse entre sí y expresar sus opiniones abiertamente					
11	Dentro de su equipo de trabajo se solicita la opinión de los miembros para tomar decisiones en beneficio del equipo					
12	Considera usted que dentro de su equipo de trabajo los miembros poseen habilidades complementarias entre si					
13	En caso de darse algún desacuerdo dentro de su equipo de trabajo ¿el líder del equipo toma acción a fin de disminuir las tensiones y lograr la armonía?					
TRABAJO BAJO PRESIÓN						
14	Usted puede desempeñarse dentro de su puesto de trabajo adecuadamente pese a las presiones y circunstancias difíciles					
15	Considera usted que puede adaptarse y responder oportunamente a los cambios que se den dentro de a organización					
16	Considera usted que las condiciones en las que viene laborando son causa de presión y dificultad					
17	Durante su jornada laboral ¿Ha sentido cansancio, desagrado por su puesto, o que no dispone del tiempo suficiente para cumplir con sus obligaciones laborales?					
VALORES PERSONALES						
18	Considera usted que sus valores personales le han ayudado a desempeñarse correctamente dotándolo de un valor agregado como colaborador					
19	Considera usted que es una persona responsable y que cumple oportunamente con sus obligaciones laborales					
20	Usted a menudo falta a su centro de labores					
21	Usted muestra respeto por sus compañeros, jefes inmediatos y demás autoridades dentro de la organización					
22	Dentro de sus labores en la organización ¿Ha tenido alguna experiencia en la que haya sido necesario discernir entre lo que está bien o mal?					
23	Usted disfruta colaborando y brindado ayuda a sus compañeros de trabajo					

Anexo. Validez de instrumento de recolección de datos



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

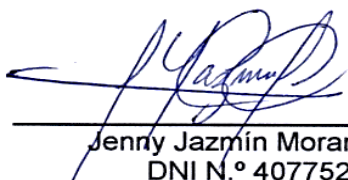
Quien suscribe, Jenny Jazmín Moran Acaro, con documento de identidad N.º 40775203, de profesión Docente, con Grado de Maestría en Gestión Pública, ejerciendo actualmente como Gestora, en la Institución Estratégica Rural Cristo Nos Valga - Programa Nacional Aurora – MINP.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en los trabajadores del Gobierno Regional de Piura.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los Ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			X	

Fecha: Piura Octubre del 2020



Jenny Jazmín Moran Acaro
DNI N.º 40775203



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Rosa Amalia Santur Pardo, con documento de identidad N.º 44334061, de profesión Abogada, con Grado de Magister, ejerciendo actualmente como Abogada, en La Sub Gerencia Regional de Bienes Regionales, Demarcación y Ordenamiento Territorial del Gobierno Regional de Piura.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en los trabajadores del Gobierno Regional de Piura.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los Ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			X	

Fecha: Piura Octubre del 2020



Rosa Amalia Santur Pardo
DNI N.º 44334061



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Luis Giancarlo Portuondo Noel, con documento de identidad N.º 42697445, de profesión Abogado, con Grado de Maestría en Gestión Pública, ejerciendo actualmente como Fiscal, en el Ministerio Publico de Tumbes.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en los trabajadores del Gobierno Regional de Piura.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			✓	
Amplitud de contenido			✓	
Redacción de los Ítems			✓	
Claridad y precisión			✓	
Pertinencia			✓	

Fecha: Piura Octubre del 2020

Luis Giancarlo Portuondo Noel
DNI N.º 42697445

Anexo. FICHA TECNICA – VARIABLE 1

FICHA TÉCNICA

1. Denominación: Cuestionario gestión del cambio.
2. Autora: Br. Flores Montero Vanessa Isabel
3. Objetivo: Evaluar la gestión del cambio organizacional en los administrativos del Gobierno Regional de Piura
4. Usuarios: Personal administrativo del Gobierno Regional de Piura.
5. Características y modo de aplicación.
 1. El presente instrumento de gestión del cambio, está estructurado en base a 20 ítems, distribuidos entre las 5 dimensiones: Comunicación (4 ítems), Motivación (5 ítems), Liderazgo (4 ítems), Cambios en la cultura (4 ítems) y Cambios en la tecnología 3 ítems); se utilizó como opciones de respuesta la escala de Likert 1 Nunca, 2 Casi nunca, 3 Algunas veces, 4 Casi siempre, 5 Siempre.
 2. El instrumento fue aplicado de manera individual a cada integrante de la muestra representativa, bajo responsabilidad de la investigadora, se procuró recoger información objetiva.
 3. Su aplicación tuvo como duración de 60 minutos aproximadamente, y forma de aplicación fue vía correo electrónico.

6. Estructura

Tabla 1

Variable	Ítems
V ₁ : Gestión del cambio organizacional	
Dimensiones	
Comunicación	I ₁ – I ₄
Motivación	I ₅ – I ₀₉
Liderazgo	I ₁₀ – I ₁₃
Cambio en la cultura	I ₁₄ – I ₁₇
Cambios en la tecnología	I ₁₈ – I ₂₀

7. Baremo.

TABLA 2
BAREMO GENERAL GESTION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

NIVEL	RANGO
Eficiente	67 – 100
Moderado	33 – 66
Deficiente	1 – 32

Fuente: Tabla diseñada por el investigador

TABLA 3
BAREMO ESPECÍFICO DE LAS DIMENSIONES

Niveles	Eficiente	Moderado	Deficiente
Dimensiones	(4 – 5)	(3)	(1 – 2)
Comunicación	15 – 20	8 – 14	0 – 7
Motivación	17 – 25	9 – 16	0 – 8
Liderazgo	15 – 20	8 – 14	0 – 7
Cambio en la cultura	15 – 20	8 – 14	0 – 7
Cambio en la tecnología	11 – 15	6 – 10	0 – 5
Escala literal	Casi siempre – siempre	Algunas veces	Nunca – casi nunca

Fuente: Tabla diseñada por el investigador

8. Confiabilidad: Se estimó utilizando la prueba estadística Alfa de Cronbach.

Tabla 4

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,835	20

9. Validación: El contenido del instrumento fue validado a juicio de experto.

Anexo. Ficha técnica – Variable 2

1. Denominación: Cuestionario de desempeño laboral.
2. Autora: Br. Flores Montero Vanessa Isabel
3. Objetivo: Evaluar el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Piura.
4. Usuarios: Personal administrativo del Gobierno Regional de Piura.
5. Características y modo de aplicación.
 1. El presente instrumento de desempeño laboral, está estructurado en base a 23 ítems, distribuidos entre las 4 dimensiones: Productividad (4 ítems), Trabajo en equipo (9 ítems), Trabajo bajo presión (4 ítems) y Valores personales (6 ítems), se utilizó como opciones de respuesta la escala de Likert 1 Nunca, 2 Casi nunca, 3 Algunas veces, 4 Casi siempre, 5 Siempre.
 2. El instrumento fue aplicado de manera individual a cada integrante de la muestra representativa, bajo responsabilidad de la investigadora, se procuró recoger información objetiva.
 3. Su aplicación tuvo como duración de 60 minutos aproximadamente, y forma de aplicación fue vía correo electrónico.

6. Estructura

Tabla 5

Variable	Ítems
V₁: Gestión del cambio organizacional	
Dimensiones	
Productividad	I ₁ – I ₄
Trabajo en equipo	I ₅ – I ₁₃
Trabajo bajo presión	I ₁₄ – I ₁₇
Valores personales	I ₁₈ – I ₂₃

7. Baremo.

TABLA 6
BAREMO GENERAL DESEMPEÑO LABORAL

NIVEL	RANGO
Buen	77 – 115
Regular	39 – 76
Deficiente	1 – 38

Fuente: Tabla diseñada por el investigador

TABLA 7
BAREMO ESPECÍFICO DE LAS DIMENSIONES

Niveles	Eficiente	Regular	Deficiente
Dimensiones	(4 – 5)	(3)	(1 – 2)
Productividad	15 – 20	8 – 14	0 – 7
Trabajo en equipo	31 – 45	16 – 30	0 – 15
Trabajo bajo presión	15 – 20	8 – 14	0 – 7
Valores personales	21 – 30	11 – 20	0 – 10
Escala literal	Casi siempre – siempre	Algunas veces	Nunca – casi nunca

Fuente: Tabla diseñada por el investigador

8. Confiabilidad: Se estimó utilizando la prueba estadística Alfa de Cronbach.

Tabla 8

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,847	23

9. Validación: El contenido del instrumento fue validado a juicio de expertos

Anexo. Prueba de Confiabilidad – ALFA DE CRONBACH

CONSISTENCIA INTERNA DEL INSTRUMENTO GESTION DEL CAMBIO

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,835	20

Según los resultados obtenidos tras la aplicación de la prueba de consistencia interna a través de Alfa de Cronbach, se obtuvo un resultado de ,835; indicándose que el instrumento es confiable para su aplicación.

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	69,0000	106,444	,724	,818
P2	68,9000	104,989	,781	,815
P3	68,7000	107,567	,599	,821
P4	69,1000	106,767	,625	,820
P5	70,8000	97,733	,674	,812
P6	70,9000	94,544	,646	,813
P7	68,9000	110,100	,273	,835
P8	68,6000	113,378	,473	,829
P9	69,2000	95,511	,647	,813
P10	69,4000	106,489	,391	,829
P11	69,1000	105,878	,677	,818
P12	69,2000	103,289	,674	,816
P13	69,3000	104,678	,648	,817
P14	69,9000	129,211	-,444	,866
P15	70,0000	110,222	,403	,828
P16	70,5000	114,278	,112	,843
P17	70,8000	116,844	,100	,838
P18	69,1000	111,433	,359	,830
P19	69,6000	115,156	,110	,841
P20	69,8000	109,289	,301	,833

PRUEBA DE CONFIABILIDAD – ALFA DE CRONBACH

CONSISTENCIA INTERNA DEL INSTRUMENTO DESEMPEÑO LABORAL

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,847	23

Según los resultados obtenidos tras la aplicación de la prueba de consistencia interna a través de Alfa de Cronbach, se obtuvo un resultado de ,847; indicándose que el instrumento es confiable para su aplicación.

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	86,1000	120,767	,823	,828
P2	85,8000	127,289	,844	,836
P3	85,6000	136,044	,078	,848
P4	85,8000	136,178	,006	,851
P5	86,0000	118,889	,923	,825
P6	86,0000	118,889	,923	,825
P7	86,2000	118,844	,821	,826
P8	86,2000	121,067	,707	,831
P9	86,9000	107,656	,858	,817
P10	86,5000	103,833	,866	,815
P11	86,4000	122,267	,612	,833
P12	86,2000	146,178	-,364	,873
P13	87,1000	107,878	,850	,817
P14	86,6000	136,267	-,015	,854
P15	86,4000	135,600	,017	,853
P16	88,5000	126,500	,384	,842
P17	88,5000	123,389	,594	,835
P18	85,6000	137,156	-,072	,850
P19	85,6000	138,267	-,221	,851
P20	89,0000	133,333	,109	,851
P21	85,9000	119,656	,887	,826
P22	87,0000	154,000	-,600	,882
P23	87,1000	107,211	,590	,835

Anexo. Base de Datos Variable 1

GESTION DEL CAMBIO																										
N	COMUNICACIÓN					MOTIVACION					LIDERAZGO					CAMBIOS EN LA CULTURA					CAMBIOS EN LA TEGNOLOGIA				PVT	
	1	2	3	4	PT	5	6	7	8	9	PT	10	11	12	13	PT	14	15	16	17	PT	18	19	20		PT
1	4	5	5	4	18	3	1	5	4	4	17	2	2	2	2	8	2	2	1	3	8	4	2	2	8	59
2	4	4	5	4	17	3	1	4	4	4	16	2	3	2	2	9	2	2	1	3	8	4	2	3	9	59
3	3	3	4	3	13	3	3	4	5	4	19	3	3	3	2	11	3	2	3	4	12	4	2	2	8	63
4	3	3	4	4	14	3	3	4	5	5	20	3	3	2	2	10	3	2	2	4	11	4	2	3	9	64
5	5	5	5	3	18	3	4	5	5	5	22	3	3	3	3	12	2	3	2	4	11	5	4	3	12	75
6	4	4	4	3	15	3	4	4	4	4	19	2	2	3	3	10	2	2	2	4	10	5	3	3	11	65
7	4	4	4	4	16	3	4	4	5	4	20	3	3	3	2	11	2	2	3	2	9	4	4	4	12	68
8	5	5	4	4	18	4	4	4	5	4	21	2	3	3	2	10	3	2	1	2	8	4	4	4	12	69
9	4	4	4	3	15	1	3	3	5	5	17	2	2	3	2	9	2	2	2	2	8	5	2	3	10	59
10	4	5	5	3	17	1	3	3	5	5	17	3	3	3	2	11	3	3	3	3	12	5	2	4	11	68
11	4	4	3	3	14	4	5	4	4	4	21	2	3	2	1	8	5	2	1	3	11	4	3	3	10	64
12	4	4	4	3	15	4	5	4	4	4	21	2	3	2	1	8	5	2	1	3	11	4	3	3	10	65
13	3	4	4	2	13	2	3	4	5	3	17	3	3	2	2	10	4	3	3	3	13	4	3	3	10	63
14	3	4	4	2	13	2	3	4	5	3	17	2	3	2	2	9	3	3	3	3	12	3	3	3	9	60
15	3	4	5	4	16	1	1	4	4	1	11	4	4	4	4	16	5	4	3	3	15	5	1	1	7	65
16	4	5	4	4	17	3	4	5	5	5	22	5	4	4	4	17	3	3	2	2	10	5	4	5	14	80
17	5	5	5	5	20	4	5	5	4	5	23	4	4	4	4	16	4	4	3	3	14	4	4	4	12	85
18	4	4	5	3	16	3	2	5	5	5	20	5	5	5	5	20	1	3	3	2	9	5	5	3	13	78
19	5	5	5	4	19	1	1	5	5	4	16	3	3	3	3	12	4	3	1	1	9	3	4	4	11	67
20	3	5	5	5	18	2	4	4	4	5	19	3	5	5	5	18	3	5	3	3	14	5	4	5	14	83
21	5	5	5	5	20	5	1	5	5	5	21	5	5	5	4	19	2	2	5	2	11	3	3	3	9	80
22	4	4	5	5	18	1	1	1	5	5	13	3	3	4	4	14	4	3	1	3	11	4	3	2	9	65

23	3	3	3	3	12	2	2	4	4	4	16	1	3	2	2	8	4	2	4	3	13	4	4	3	11	60
24	3	3	3	3	12	1	1	4	4	1	11	3	3	3	3	12	3	3	2	2	10	3	4	4	11	56
25	4	5	5	4	18	3	1	5	4	4	17	2	2	2	2	8	2	2	1	3	8	4	2	2	8	59
26	3	4	5	4	16	3	1	4	4	4	16	2	3	2	2	9	2	2	1	3	8	3	2	3	8	57
27	3	3	4	3	13	3	3	4	5	4	19	3	3	3	2	11	3	2	3	4	12	4	2	2	8	63
28	3	3	4	4	14	3	3	4	5	5	20	3	3	2	2	10	3	2	2	4	11	4	2	3	9	64
29	5	5	5	3	18	3	4	5	5	5	22	3	3	3	3	12	2	3	2	4	11	5	4	3	12	75
30	4	4	4	3	15	3	4	4	4	4	19	2	2	3	3	10	2	2	2	4	10	5	3	3	11	65
31	4	4	4	4	16	3	4	4	5	4	20	3	3	3	2	11	2	2	3	2	9	4	4	4	12	68
32	5	5	4	4	18	4	4	4	5	4	21	2	3	3	2	10	3	2	1	2	8	4	4	4	12	69
33	4	4	4	3	15	1	3	3	5	5	17	2	2	3	2	9	1	2	2	2	7	5	2	3	10	58
34	4	5	5	3	17	1	3	3	5	5	17	3	3	3	2	11	3	3	3	3	12	5	2	4	11	68
35	4	4	3	3	14	4	5	4	4	4	21	2	3	2	1	8	5	2	1	3	11	4	3	3	10	64
36	4	4	4	3	15	4	5	4	4	4	21	2	3	2	1	8	5	2	1	3	11	4	3	3	10	65
37	3	4	4	2	13	2	3	4	5	3	17	3	3	2	2	10	4	3	3	3	13	4	3	3	10	63
38	3	4	4	2	13	2	3	4	5	3	17	2	3	2	2	9	3	3	3	3	12	3	3	3	9	60
39	4	4	5	4	17	1	1	4	4	1	11	4	4	4	4	16	5	4	3	3	15	5	1	1	7	66
40	4	5	4	4	17	3	4	5	5	5	22	5	4	4	4	17	3	3	2	2	10	3	4	5	12	78
41	5	5	5	5	20	4	5	5	4	5	23	4	4	4	4	16	4	4	3	3	14	4	4	4	12	85
42	4	4	5	3	16	3	2	5	5	5	20	5	5	5	5	20	1	3	3	2	9	5	5	3	13	78
43	5	5	5	4	19	1	1	5	5	4	16	3	3	3	3	12	4	3	1	1	9	3	4	4	11	67
44	5	5	5	5	20	3	5	5	5	5	23	3	5	5	5	18	3	5	3	3	14	5	4	5	14	89
45	5	5	5	5	20	5	1	5	5	5	21	5	5	5	4	19	2	2	5	2	11	3	3	3	9	80
46	4	4	5	5	18	1	1	1	5	5	13	5	5	5	5	20	4	3	1	3	11	4	3	2	9	71
47	3	3	3	3	12	2	2	4	4	4	16	1	3	2	2	8	4	2	4	3	13	4	4	3	11	60
48	3	3	3	3	12	1	1	4	4	1	11	3	3	3	3	12	3	3	2	2	10	3	4	4	11	56
49	3	3	3	3	12	1	3	3	4	4	15	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	5	2	3	10	53
50	4	4	4	3	15	1	3	3	4	4	15	3	3	3	2	11	3	2	2	3	10	4	2	3	9	60

Anexo. Base de Datos Variable 2

DESEMPEÑO LABORAL																												
N	PRODUCTIVIDAD					TRABAJO EN EQUIPO									TRABAJO BAJO PRESION					VALORES PERSONALES							PVT	
	1	2	3	4	PT	5	6	7	8	9	10	11	12	13	PT	14	15	16	17	PT	18	19	20	21	22	23		PT
1	4	4	5	4	17	4	4	3	4	2	3	4	3	3	30	5	5	4	3	17	5	5	1	5	3	4	23	87
2	4	4	4	4	16	4	4	3	4	3	3	4	3	3	31	5	5	2	2	14	5	5	1	4	3	4	22	83
3	3	4	4	4	15	3	2	2	3	2	3	3	3	3	24	3	3	3	3	12	4	4	2	4	3	3	20	71
4	3	4	4	5	16	3	2	2	3	2	3	3	3	4	25	3	3	3	2	11	4	4	2	4	4	4	22	74
5	5	5	5	4	19	4	4	4	4	3	5	4	4	4	36	5	5	4	3	17	5	5	1	5	3	5	24	96
6	5	4	4	4	17	3	3	3	3	3	4	4	4	4	31	4	4	4	3	15	4	4	1	5	3	5	22	85
7	4	4	4	4	16	4	4	3	4	3	4	3	3	3	31	4	4	2	3	13	5	5	2	4	4	4	24	84
8	4	5	5	4	18	4	3	3	4	3	4	3	4	3	31	4	4	3	3	14	4	4	2	4	4	4	22	85
9	3	4	4	3	14	3	5	3	2	2	2	3	2	2	24	4	4	3	3	14	5	5	1	5	1	5	22	74
10	3	4	4	3	14	3	5	3	2	2	2	3	2	2	24	4	4	3	3	14	5	5	1	5	1	4	21	73
11	5	5	4	5	19	4	5	3	5	3	5	4	4	5	38	5	5	4	2	16	5	5	1	5	4	5	25	98
12	5	5	4	5	19	4	5	3	5	3	5	4	4	5	38	5	5	4	2	16	5	5	1	5	4	4	24	97
13	2	5	4	2	13	3	3	3	3	2	3	3	3	4	27	4	4	2	3	13	4	4	1	4	4	4	21	74
14	2	5	4	2	13	3	3	3	3	2	3	3	3	4	27	4	4	3	3	14	5	5	1	5	5	4	25	79
15	3	4	5	5	17	3	3	3	3	1	1	3	5	1	23	5	5	1	1	12	5	5	1	3	5	1	20	72
16	5	5	5	5	20	5	5	5	5	4	5	5	5	5	44	3	3	2	1	9	5	5	1	5	4	5	25	98
17	4	5	5	5	19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	1	3	14	5	5	1	5	1	1	18	96
18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	4	5	5	5	5	44	5	5	3	3	16	5	5	2	5	3	5	25	105
19	5	4	4	4	17	4	4	4	5	4	5	5	5	4	40	4	4	1	1	10	5	5	1	5	3	1	20	87
20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	4	5	3	4	3	39	3	5	1	2	11	4	5	1	5	2	5	22	92
21	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	4	4	4	42	3	3	2	3	11	5	5	1	5	4	5	25	98
22	5	5	5	5	20	5	5	5	4	5	5	5	1	3	38	4	4	4	2	14	5	4	2	5	4	5	25	97

23	4	5	5	3	17	5	5	3	3	3	3	3	4	3	32	4	4	2	3	13	5	5	4	5	4	5	28	90
24	3	4	5	5	17	3	3	3	3	1	1	3	5	1	23	3	3	2	1	9	5	5	1	3	5	1	20	69
25	4	4	5	4	17	4	4	3	4	2	3	4	3	3	30	5	5	4	3	17	5	5	1	5	3	4	23	87
26	4	4	4	4	16	4	4	3	4	3	3	4	3	3	31	5	5	3	3	16	5	5	1	4	3	4	22	85
27	3	4	4	4	15	3	2	2	3	2	3	3	3	3	24	3	3	3	3	12	4	4	2	4	3	3	20	71
28	3	4	4	5	16	3	2	2	3	2	3	3	3	4	25	3	3	3	2	11	4	4	2	4	4	4	22	74
29	5	5	5	4	19	4	4	4	4	3	5	4	4	4	36	5	5	4	3	17	5	5	1	5	3	5	24	96
30	5	4	4	4	17	3	3	3	3	3	4	4	4	4	31	4	4	4	3	15	4	4	1	5	3	5	22	85
31	4	4	4	4	16	4	4	3	4	3	4	3	4	3	32	4	4	2	3	13	5	5	2	4	4	4	24	85
32	4	5	5	4	18	4	3	3	4	3	4	3	4	3	31	4	4	3	3	14	4	4	2	4	4	4	22	85
33	3	4	4	3	14	3	5	3	2	2	2	3	2	2	24	4	4	2	3	13	5	5	1	5	1	5	22	73
34	3	4	4	3	14	3	5	3	2	2	2	3	2	2	24	4	4	3	3	14	5	5	1	5	1	4	21	73
35	5	5	4	5	19	4	5	3	5	3	5	4	4	5	38	5	5	4	2	16	5	5	1	5	4	5	25	98
36	5	5	4	5	19	4	5	3	5	3	5	4	4	5	38	5	5	4	2	16	5	5	1	5	4	4	24	97
37	2	5	4	2	13	3	3	3	3	2	3	3	4	4	28	4	4	3	3	14	5	5	1	5	5	4	25	80
38	2	5	4	2	13	3	3	3	3	2	3	3	4	4	28	4	4	3	3	14	5	5	1	5	5	4	25	80
39	3	4	5	5	17	3	3	3	3	1	1	3	5	1	23	5	5	1	1	12	5	5	1	3	5	1	20	72
40	5	5	5	5	20	5	5	5	5	4	5	5	5	5	44	3	3	2	1	9	5	5	1	5	4	5	25	98
41	4	5	5	5	19	5	5	5	5	4	5	5	5	5	44	5	5	1	3	14	5	5	1	5	1	1	18	95
42	5	5	5	5	20	5	5	5	5	4	5	5	5	5	44	5	5	3	3	16	5	5	2	5	3	5	25	105
43	5	4	4	4	17	4	4	4	5	4	5	5	5	4	40	4	4	1	1	10	5	5	1	5	3	1	20	87
44	5	5	5	5	20	5	5	5	5	4	5	3	4	3	39	3	5	1	2	11	4	5	1	5	2	5	22	92
45	5	5	5	5	20	5	5	5	5	4	5	4	4	4	41	3	3	3	3	12	5	5	1	5	4	5	25	98
46	5	5	5	5	20	5	5	5	4	4	5	5	1	3	37	4	4	4	2	14	5	4	2	5	4	5	25	96
47	4	5	5	3	17	5	5	3	3	3	3	3	4	3	32	4	4	2	3	13	5	5	4	5	4	5	28	90
48	3	4	5	5	17	3	3	3	3	1	1	3	5	1	23	3	3	2	1	9	5	5	1	3	5	1	20	69
49	3	4	5	5	17	3	3	3	3	1	1	3	5	1	23	3	3	2	1	9	5	5	1	3	5	1	20	69
50	4	4	5	4	17	3	3	2	3	2	3	4	3	3	26	5	5	4	3	17	5	5	1	5	3	4	23	83