



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA**

Gestión del cambio y proactividad en trabajadores, Ejecutora 400
Ministerio de Salud - Tarapoto 2020

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Br. Saldaña Saldaña, Romina (ORCID: [0000-0002-3583-8300](https://orcid.org/0000-0002-3583-8300))

ASESOR:

Dr. Delgado Bardales, José Manuel (ORCID: [0000-0001-6574-2759](https://orcid.org/0000-0001-6574-2759))

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y modernización del Estado

TARAPOTO – PERÚ

2020

Dedicatoria

Doy gracias a Dios por la energía y fuerzas que me ha dado para poder finalizar mis estudios de postgrado y completar este trabajo. Además, dedico este trabajo a mi familia porque siempre han estado motivándome y apoyándome en este camino y a los profesionales interesados en la presente investigación.

Romina

Agradecimiento

A la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo por permitirme desarrollar la Maestría en Gestión Pública. A los docentes de los diferentes cursos llevados en la Maestría por brindarnos sus conocimientos y experiencias durante los diferentes ciclos.

Al Dr. José Manuel Delgado Bardales, por el asesoramiento brindado en el proyecto tesis y desarrollo de la tesis.

Al director de la Unidad Ejecutora 400 por el apoyo incondicional durante el tiempo que se desarrolló la investigación. Al personal de la Oficina de Gestión de Servicios de Salud 400 MINSA por su colaboración durante la aplicación del instrumento para la realización del presente informe.

La autora

Índice de contenidos

| | |
|---|-----------|
| Dedicatoria..... | ii |
| Agradecimiento..... | iii |
| Índice de contenidos..... | iv |
| Índice de tablas..... | vi |
| Lista de abreviaturas..... | vii |
| RESUMEN..... | viii |
| ABSTRACT..... | ix |
| I. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| II. MARCO TEÓRICO..... | 5 |
| III. MÉTODOLÓGÍA..... | 20 |
| 3.1 Tipo y diseño de investigación..... | 20 |
| 3.2 Variables y operacionalización..... | 20 |
| 3.3 Población (criterios de selección), muestra y muestreo..... | 21 |
| 3.4 Técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad.. | 23 |
| 3.5 Procedimientos..... | 25 |
| 3.6 Métodos de análisis de datos..... | 25 |
| 3.7 Aspectos éticos..... | 26 |
| IV. RESULTADOS..... | 27 |
| V. DISCUSIÓN..... | 30 |
| VI. CONCLUSIONES..... | 32 |
| VII. RECOMENDACIONES..... | 33 |
| REFERENCIAS..... | 34 |
| ANEXOS..... | 38 |
| Declaratoria de autenticidad (autor) | |
| Declaratoria de autenticidad (asesor) | |
| Matriz de operacionalización de variables | |
| Matriz de consistencia | |
| Instrumentos de recolección de datos | |
| Validación de instrumentos | |
| Índice de confiabilidad | |

Constancia de autorización donde se ejecutó la investigación

Base de datos estadísticos

Autorización de publicación de tesis al repositorio

Acta de aprobación de originalidad

Informe de originalidad

Autorización final del trabajo de investigación

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Nivel de gestión del cambio en trabajadores, Ejecutora 400 Ministerio de Salud – Tarapoto 2020..... | 33 |
| Tabla 2. Nivel de proactividad en trabajadores, Ejecutora 400 Ministerio de Salud – Tarapoto 2020..... | 34 |
| Tabla 3. Prueba de la correlación de Pearson “gestión del cambio” y “proactividad” en trabajadores, Ejecutora 400 Ministerio de Salud – Tarapoto 2020..... | 35 |

Lista de abreviaturas

CEO Chief Executive Officer

MINSA Ministerio de Salud

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre la gestión del cambio y la proactividad en los trabajadores de la oficina de Gestión de Servicios de Salud 400 del Ministerio de Salud en el año 2020. El estudio se fundamenta en las teorías sobre gestión del cambio y la proactividad de los trabajadores. La investigación fue descriptivo correlacional, la población y muestra estuvo conformada por 89 trabadores. La técnica fue la encuesta y como instrumentos dos cuestionarios uno por cada variable (gestión del cambio y proactividad). Con respecto a los resultados; se evidencia que el nivel de gestión de cambio según la percepción de los trabajadores de la ejecutora 400 del Ministerio de Salud – Tarapoto, es predominantemente en el nivel “Medio” representando el 51.7% (46) y en el nivel “Bajo” en un 39.3% (35) solo el 9.0% (8) se ubican en el nivel “Alto”; el nivel de productividad también se ubica predominantemente en el nivel “Medio” representando el 47.2% (42) y en el nivel “Bajo” en un 43.8% (39) solo el 9.0% (8) se ubican en el nivel “Alto”. En conclusión, existe correlación positiva muy alta entre la variable proactividad y gestión del cambio por tener un Rho de Spearman 0,985 por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación.

Palabras clave: Gestión, cambio, proactividad, servicio.

Abstract

The general objective of this research was to determine the relationship between change management and proactivity in the workers of the Office of Management of Health Services 400 of the Ministry of Health in 2020. The study is based on the theories about management of the change and proactivity of workers. The research was descriptive correlational, the population and sample consisted of 89 workers. The technique was the survey and two questionnaires as instruments, one for each variable (change management and proactivity). Respect to the results; it's evident that the level of change management according to the perception of the workers of the Ministry of Health -Tarápoto, is predominantly in the "Medium" level representing 51.7% (46) and in the "Low" level in 39.3% (35) only 9.0% (8) are located in the "High" level; about productivity is also predominantly located in the "Medium" level representing 47.2% (42) and in the "Low" level 43.8% (39) only 9.0% (8) are located in the "High" level. In conclusion, there is a very high positive correlation between the variable proactivity and change management with a Spearman's Rho 0.985, therefore, the research hypothesis is accepted.

Keywords: Management, change, proactivity, service

I. INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado, gracias al avance de la tecnología, descubrimiento de nuevas metodologías, y los cambios generacionales se han ido adoptando una serie de variaciones en el ámbito organizacional, en temas como la filosofía y cultura organizacional, cambios económicos, tecnológicos, los cuales, causan una transición en el modo de comportarse de las personas, sobre todo, los que pasan por un momento de adaptación. Dichos cambios pueden ser circunstanciales o propiciados por la misma organización (García, 2007). España, en una jornada llamada “Reto de los CEO en la transformación”, señala que uno de los principales motores en cuanto a la transformación de las empresas, se encuentra en la tecnología, cosa que casi el 90% de empresas, fallan. Explica también que casi el 20% de los empleos hoy en día, serán automatizados en los próximos 20 años, así como el 70% de recién nacidos o bebés, trabajarán en profesiones aún no inventadas, datos que realmente reflejan la época de transición en la que se está viviendo, pues, indica también que, en los últimos 5 años, se han producido más cambios que en los 10 años anteriores (Revista noticias tecnológicas, 2019).

Muchos ejecutivos y personal de trabajo se refieren al fenómeno de la adaptación al cambio como un tema futuro y remoto, evitando el problema y postergando decisiones al momento de realizar las actividades, pues de acuerdo con Juanvi Martínez, director del área de carrera de la consultora Mercer, asegura que el personal autónomo, sustituirá de manera sustancial a los trabajadores fijos para el año 2022. Como otros datos relevantes se considera que ha aumentado el porcentaje de líderes quienes se consideran ágiles y orientados al cambio en sus empresas con un 30%, frente al 18% en el año anterior, y que el 99% de las empresas, adoptan medidas para prepararse para el futuro (El País, 2019).

Según la consultora Ernest & Young, explica que los sucesos de cambio, no intimida al 73% de ejecutivos encuestados, pues ellos encuentran dichas situaciones como oportunidades para aprovechar. El índice señala, que 6 de

cada 10 ejecutivos han implementado en sus empresas acciones que ayuden a enfrentar cualquier tipo de cambio, sin embargo 3 de cada 10, aun piensan que deben ser cautelosos ante la incertidumbre de los cambios, quienes en su mayoría fueron presidentes de directorio. De igual manera, Boza, B., ejecutiva y socia de la firma EY Perú indica que el 92% de peruanos encuestados, sienten que tienen la disposición para tomar decisiones respecto a los cambios que deberán ser enfrentados. A pesar de estos datos, el estudio demuestra que existe disposición de estrategias para realizar cambios prácticos hacia la empresa y el entorno en general, no existe una gran disposición de realizar cambios por dentro. Solo el 50% de encuestados, señalan que sienten la disposición de incrementar la diversidad del directorio para tener diferentes puntos de vista, además menos del 60% siente la disposición de mejorar la calidad en la información (El comercio, 2017).

La unidad ejecutora 400, se encuentra ubicada en la ciudad de Tarapoto, ha ido evidenciando diferentes escenarios hostiles dentro de las oficinas administrativas y en el entorno laboral. Los trabajadores observaron problemáticas dentro de las labores cotidianas, se frustran rápidamente dejando las obligaciones de lado, no cuentan con una visión positiva de las cosas, ni tampoco prestan atención a los detalles. Por si fuera poco, cuentan siempre con el mismo procedimiento para realizar sus actividades, sin buscar iniciativas para poner en marcha nuevos planes que faciliten el proceso; tampoco dan soluciones rápidas a los problemas, todo esto evidencia baja proactividad, lo que podría conllevar a tener consecuencias para que la gestión del cambio sea positiva; pues, debido a visitas informales a la institución, se pudo observar que los trabajadores no aportan con soluciones ante algunos problemas, tampoco tienen gran sentido de flexibilidad ante situaciones nuevas, y no exploran nuevas experiencias. De continuar con esto, se presentaría un problema en la gestión del cambio, lo que conllevaría al conformismo de los trabajadores y a realizar trabajos ineficientes.

El estudio formuló como problema general: ¿Cuál es la relación entre gestión del cambio y la proactividad de los trabajadores, Ejecutora 400 Ministerio de

Salud - Tarapoto 2020?; y como problemas específicos: i) ¿Cuál es el nivel de gestión del cambio de los trabajadores, ejecutora 400 Ministerio de Salud Tarapoto 2020?; ii) ¿Cuál es el nivel de proactividad de los trabajadores, Ejecutora 400 Ministerio de Salud Tarapoto 2020?

La investigación fue conveniente porque contribuyó a la gestión del cambio y su relación con la proactividad que tienen los trabajadores, lo que conlleva a una baja o alta producción de los mismos, sin embargo, determinamos que cuando mejor se sientan los trabajadores y su estado es de bienestar estaría adecuada su proactividad, por lo tanto al ser mayor, la calidad del servicio y la producción mejoran, generando satisfacción en los clientes o usuarios redundando positivamente en el reconocimiento institucional. Además, es relevante socialmente porque demostró generar beneficio en los colaboradores con la armonía laboral conllevando a la satisfacción laboral de los mismos y mejor contribución del equipo de trabajo. Además, genera impacto positivo para la gestión relevando a los directivos de la institución con una buena gestión del cambio, por la identificación de los componentes de la proactividad de los trabajadores, en una percepción eficaz profesional ya sea en la parte administrativa o en el desempeño laboral para establecer sus niveles positivos o erradicar los negativos con el propósito de gestionar óptimamente a los recursos humanos que aseguren un buen servicio al ciudadano.

Asimismo, el estudio se justifica teóricamente porque realizó la revisión de teorías de diferentes fundamentos y normas las que conceden obtener nueva noción sobre la gestión del cambio y proactividad, acorde a los enfoques teóricos recogidos de la misma institución, permitiendo interpretar las características del problema y brindar posibles soluciones para mejorar la productividad y satisfacción laboral de los trabajadores. También se han considerado investigaciones que posibilitan entender de la mejor manera el problema dentro de los contextos externos a la institución y anotar la manera de cómo ha ayudado a mejorar. Igualmente al identificar el nivel de proactividad y conocer su relación con la gestión del cambio, será de importancia para poder sugerir cambios tanto en los directivos, como en los trabajadores de la

institución, así como reformular y motivarlos a realizar sus actividades diarias con perspectiva positiva; y como consecuencia directa mejorar la atención, la productividad, la celeridad en los trabajos, la motivación, las relaciones interpersonales y la superación institucional y personal en su conjunto.

En la práctica el estudio permitió fortalecer las debilidades sobre la administración, gestión y desempeño en el Ministerio de Salud, además los resultados de la proactividad presentes en los trabajadores y colaboradores de la institución, lo cual se manifiesta en el desarrollo de su trabajo tomando en cuenta que si se gestiona pensando en el cambio bien se podrá organizar mejor el trabajo y generar mejor producción y satisfacción laboral, ya que esta investigación busca relacionar dos variables que servirá como fuente para otras investigaciones, mejorando su eficiencia y competitividad. Por otro lado, metodológicamente el estudio contempla un método, procedimiento, técnica e instrumentos que se utilizaron para la investigación, los mismos demuestran la confiabilidad y validación para ser empleados en diversos estudios de investigación, además los instrumentos contribuyen como herramientas de monitoreo, supervisión y evaluación para la gestión.

El estudio se planteó como objetivo general: Determinar la relación entre gestión del cambio y la proactividad de los trabajadores, Ejecutora 400 Ministerio de Salud - Tarapoto 2020; y como problemas específicos: i) identificar el nivel de gestión del cambio de los trabajadores, ejecutora 400 ministerio de Salud Tarapoto 2020; ii) identificar el nivel de proactividad de los trabajadores, Ejecutora 400 Ministerio de Salud Tarapoto 2020. Así mismo como hipótesis general: Existe relación entre la gestión del cambio y la proactividad de los trabajadores, Ejecutora 400 Ministerio de Salud Tarapoto 2020; y como hipótesis específicas: i) El nivel de gestión del cambio de los trabajadores, Ejecutora 400 Ministerio de Salud - Tarapoto 2020, es medio; ii) El nivel de proactividad de los trabajadores, Ejecutora 400 Ministerio de Salud Tarapoto 2020, es medio.

II. MARCO TEÓRICO

La presente investigación se sustenta en los siguientes antecedentes como: catalán, L. (2016), *Factores predominantes en la resistencia al cambio laboral en los trabajadores de recursos humanos de un ingenio azucarero ubicado en la costa sur de Escuintla*. (Artículo científico). Universidad Rafael Landívar. Escuintla Guatemala. La investigación fue cuantitativa descriptiva, la población y muestra fueron 39 colaboradores cuyas edades fueron entre 17 a 65 años, la técnica fue la encuesta y el instrumento utilizado fue un cuestionario tipo Likert conformado por 28 ítems. Concluyó que, hubo predominancia de los siguientes factores de resistencia: resistencia individual, nuevas funciones e implementación de nuevas políticas. Por lo cual, la empresa requiere de capacitaciones para permitir el intercambio de conocimiento de los diferentes puestos de recursos humanos y conocer a los colaboradores destacados.

Asimismo, Guzmán, A. (2018). *Adaptabilidad y proceso de cambio organizacional*. (Artículo científico), Universidad Rafael Landívar, Escuintla Guatemala. El estudio fue cuantitativo descriptivo, cuya población y muestra estuvo conformada por 70 sujetos con edades comprendidas entre 18 a 25 años que pertenecían al área de atención al cliente, la técnica fue la encuesta y el instrumento fue un cuestionario psicométrico denominado de adaptabilidad para adultos (BELL) y una boleta que respalde el proceso de cambio organizacional. Concluyó que, los colaboradores al enfrentar proceso de cambios organizacionales se ven afectados de forma profesional, familiar, social, emocional y de forma física, ya que el 48% de ellos pertenecen al nivel alto de inadaptabilidad, 39% se ubican en un rango intermedio y 13% en un rango bajo. Por tanto, se considera que el proceso de cambios en la organización genera un desequilibrio en sus funciones, por lo cual se requiere de una retroalimentación al capital humano.

También Arenas, P. Daryelis, M. (2013). *La resistencia al cambio y el aprendizaje organizacional innovador en instituciones educativas*. (Artículo científico). Universidad de Zulia. Zulia Venezuela, investigación descriptiva correlacional. La población y muestra estuvieron conformadas por 40 docentes.

Consideró como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario tipo Likert de 39 ítems, se utilizó también un segundo instrumento, una entrevista semiestructurada conformada por 7 preguntas que fueron aplicadas al personal directivo. Concluyó que, la resistencia a la modificación y el aprendizaje organizacional se asocian positiva y significativamente explicado por un coeficiente de correlación de Pearson de 0.694, por lo cual requieren de estrategias gerenciales que eliminen la resistencia al cambio, y de ese modo obtengan aprendizajes sólidos y significativos.

Por su parte Chávez, J; Ticona, K. (2016). *Análisis de los factores de resistencia al cambio y propuesta de estrategia para el despliegue de acciones innovadoras en una empresa industrial de Arequipa – 2014*. (Artículo científico), Universidad Nacional San Agustín, Arequipa. El estudio fue de tipo aplicado, descriptivo, consideró las técnicas de observación y entrevista no estructurada para recolectar datos a una población y muestra de 38 trabajadores. Concluyó que, los factores de resistencia al cambio más importante para la organización son el individualismo y el inadecuado clima laboral con competencia demoledora, eso se refleja en el 68% de los participantes que indicaron tener falta de confianza y deserción de credibilidad a la forma organizativa, el 74% considera que los niveles jerárquicos son excesivos, sumado con una inflexibilidad que genera rechazo por parte de los trabajadores. También, el 63% considera que infravaloran su potencial y un 61% refiere que existe ausencia de la orientación estratégica. Por tanto, la empresa necesita reducir o eliminar los factores de resistencia para lograr la identificación de los trabajadores con la empresa.

También Chunga, L. (2014). *Resistencia al cambio y capacidades gerenciales en directivos y comerciantes de centro comercial de Bellavista*, (artículo científico), Universidad Nacional del Callao, Callao Perú. El estudio fue descriptiva-correlacional, la población y muestra fue de 158 personas, conformados por directivos y comerciantes de las diferentes secciones del Centro Comercial, la técnica fue la encuesta y el instrumento un cuestionario tipo Likert de 22 ítems. Concluyo que, la resistencia al cambio y las capacidades

gerenciales están asociadas de forma positiva y significativa, lo cual establece que es necesaria la capacitación de los directivos y comerciantes para aceptar los cambios en la organización, y se puedan adaptar a las exigencias del mundo globalizado.

Por su parte Peña, E. Prado R. (2018). *Resistencia al cambio y trabajo en equipo en el personal de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho*. (Artículo científico), Universidad Privada Norbert Wiener, Lima Perú. La investigación fue básica, no experimental. La técnica fue la encuesta y como instrumento utilizo una encuesta, la población y muestra de 75 empleados. Concluyo que, la resistencia a la modificación y el trabajo en equipo tienen una relación inversa y significativa, obteniendo un Rho de -0.42 y $p=0.000$, asimismo, encontró una relación inversa e importante entre: la aportación y el trabajo en equipo (Rho=0.478 y $p= 0.000$), la negociación y el trabajo en equipo (Rho= 0.418 y $p= 0.000$), la colaboración y el trabajo en equipo (Rho=0.321 y $p=0,005$).

También Vásquez, L. (2015). *Relaciones interpersonales y desempeño laboral en los trabajadores del Centro de Salud Morales, 2105*. (Artículo científico) Universidad Cesar Vallejo. Trujillo Perú. La investigación fue descriptivo-correlacional, la población y muestra fueron 50 trabajadores, así mismo se usó un segundo instrumento, cuestionario para medir el rendimiento dentro del ámbito laboral. Concluyo que, que hay relación entre las variables, explicado por el valor 11.97 para el χ^2 calculado y χ^2 tabular de 9.49. Asimismo, identificó que la comunicación y el trato son los factores de las relaciones interpersonales que tienen mayor frecuencia, mientras que el factor actitud tiene una menor frecuencia. Además, el 46% de los trabajadores muestran un desempeño laboral eficiente, por lo que requiere que las personas sean proactivas con alto índice de relaciones interpersonales.

Además, cercado, K. Gonzales, K. (2017). Clima organizacional y satisfacción laboral en empleados administrativos de la Municipalidad provincial de San Martín. Tarapoto 2016. (Artículo científico), Universidad Peruana Unión, Lima Perú, la investigación fue descriptiva correlacional, la población y muestra fue

los 101 trabajadores de la entidad pública, incluyendo a las áreas de desarrollo social y seguridad ciudadana. La técnica fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos fueron dos cuestionarios tipo Likert, ambos Test pertenecen a Sonia Palma (1999). Concluyó que, ante un mayor clima organizacional, se genera una mejor satisfacción laboral. Asimismo, consideran que la organización logra tener resultados favorables cuando existe una correcta estructura organizativa y administrativa, se toman decisiones acertadas, y se desarrollan competencias organizacionales.

Por último, Saboya, M. (2016). *Comunicación interna y su influencia en el desempeño laboral de la Universidad Nacional de San Martín, en la ciudad de Tarapoto Perú*. La investigación tuvo un diseño no experimental, descriptivo-correlacional; la población y muestra fue 96 trabajadores administrativos de la institución, la técnica fue la encuesta y el instrumento un cuestionario constituido por 15 preguntas para conocer el comportamiento de la variable comunicación interna, y 12 preguntas para conocer la variable desempeño laboral. Concluyó que, las variables se relacionan de forma positiva, explicado por un estadístico Rho de Spearman de 0.457, lo que se considera un mayor número de capacitaciones que permitan reforzar las competencias de los trabajadores en el desempeño de sus funciones.

Entre las teorías se tomó la teoría de sistemas complejos adaptativos (Kauffman, 1995) la premisa principal es: “la mejor forma de organización es que permite ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su alrededor”. De acuerdo a esta hipótesis, las asociaciones son complicadas y adaptativas en la que se tiene en cuenta con dos tipos de sistemas completos: Las bajas y altas, además. “En el caso unos no suponen dificultad, por lo tanto, en el caso dos los contextos de los sistemas dinámicos marcaron al tiempo como un problema de medición y a pesar que hay diferentes sustentaciones de lo complejo que son los sistemas”, no hay explicación de cuando se trata de un sistema en crecimiento por lo que Holland (1995), delimita que la complejidad es el resultado de la adaptación-por definición incesante e inacabada de los sistemas.

Por su parte Kauffman (1983), afirma que la complejidad es la consecuencia de procesos auto-organizativos, donde la base, son métodos de progresar o retroceder. Se han delimitado 8 teorías que sustentan la complejidad del sistema (Anderson, 1999): i) La actual teoría matemática cuyo pilar son las afirmaciones de A. Turing y J. Von Neuman. “Se refiere a la teoría de la complejidad de la manera que se interpreta las matemáticas y las ciencias de la computación” ii) La teoría de la información de Shannon iii) La teoría de ergódica iv) La vida artificial v) Las multiplicidades aleatorias y la ergodicidad rota, el sistema neuronal, las investigaciones de percolación, localización y otros semejantes, vi) Las críticas auto organizadas hechas verdaderamente por P.Bak y, por consiguiente, las investigaciones a los fractales, vii) el conocimiento artificial y los contextos afines como las investigaciones de sistema con alta experiencia, los algoritmos genéticos y la labor con los demás objetivos heurísticas, viii) el análisis del cerebro humano Zanimal, que se explica en el título de NetWare (programas húmedos), ejecutado por J. Holland, G. Cowan y M. Gell-Mann, entre otros.

Delimitación de gestión de modificación organizacional según Newstron y Davis (2003) la modificación organizacional figura “Una modificación que ocurre en el ambiente de trabajo y afecta la estabilidad de la organización. Sin importar de donde provengan, los efectos del cambio pueden tener consecuencias profundas en quienes los sufren” (p. 67). Proulx (2015) indica que “El cambio organizacional es toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional que tiene un carácter relativamente durable” (p.105). El seguimiento de gestión estudiado por Flayol (1916) muestra que se presenta en 5 fases: Planificación, organización, motivación, dirección y control, pero frente a un campo que se modifica de manera muy veloz, las asociaciones tienen que adecuarse a la modificación y ante esto hay que estar más atentos para que los trabajadores y los sistemas los acepten.

Sin embargo, se entiende que el éxito de una modificación tiene que ver con dos características, una con aumento de valor y otra con menos valor. El

número uno es “la calidad de la solución técnica y obvia ante una dificultad”. La segunda es que la modificación se acepte por los responsables del sistema; además, el problema o la resolución, que sea inmediata o a mayor tiempo, generalmente no van juntas las dos. La aceptabilidad de la solución tiene que ver con la manera de meter la modificación más que de la calidad técnica, en la gran mayoría de los casos actúan al revés creyendo que hay que tener que hallar la solución perfecta que las personas van a aceptar o creyendo que con autoridad no les va a quedar de otra que adaptarse a la modificación. Pero, las soluciones se imponen, sin importar que los empleados no puedan comprender lo valiosa y adecuada que es para ellos. (p.101).

Por lo tanto Gibson, Ivancevich y Donnelly (2006) indican, que el futuro de las asociaciones, se ubican en su potencial de manejar la modificación al momento de que las organizaciones se encuentren perjudicadas en conjunto, por tener por lo menos a una de sus fracciones involucradas en una transacción de acuerdo a los factores que interactúan en las modificaciones organizacionales, estos envuelven una dificultad técnica, que se relaciona con la parte administrativa, tecnológica o recursos que se cambiaran durante el proceso, así como una dificultad de tipo humana (p. 429), en este caso se puede dar el cambio que necesariamente se relacione de manera directa con los individuos y para eso se utilizan las técnicas de modificación orientadas a las personas y no a la asociación en su conjunto.

Ramírez (2009) divisa que el medio que involucra a las asociaciones se halla en movimiento continuo, es importante la adaptación, para poder subsistir y poder competir en el mundo global hay que tener la capacidad de adaptación rápida y eficaz; la modificación que se realice perjudicara en algún nivel la situación de los miembros de la asociación, la estabilidad de los roles y la satisfacción de cada uno de ellos (p.52). pero si las modificaciones no se dirigen de manera adecuada, puede darse una ruptura en algún nivel de la asociación, “por lo que en un inicio se rompe el equilibrio organizacional, esto se basa en la estabilidad que perciben los miembros de la asociación al realizar sus tareas. Si se parte de los retos a los que las asociaciones hacen frente en la actualidad

se busca ayudar a la manera más adecuada en que las asociaciones y sus esferas de influencia detectan, anticipan y leen el significado e implicaciones de las modificaciones del mercado, adicionando la manera como se involucra y modifica los resultados de esa capacidad de captación en acciones y decisiones”.

Marro (2013) muestra que la urgencia de integración se torna más fuerte en el ámbito de la toma de decisiones el cual impacta la dirección y el rumbo estratégico de los negocios, es por ello que se acuña el termino de inteligencia competitiva que “no es una propuesta nueva ya que conlleva largo tiempo de prácticas en las empresas, pero aún no se conoce o muy poco aplicada o totalmente desaprovechada en casi todas las empresas, por esto se considera que al dejar de aprovechar el potencial que se plantea mediante esa competencia, supone poca ventaja” (p.46). según Chiavenato (2004), indica que el compromiso organizacional “es la manera de hacer esfuerzos grandes para la organización, la misma que se fortalece con estrategias que no corten el número de personal, ya que esta situación es anotada como reversa a los incentivos y a las medidas de colaboración y involucramiento que tanto se propone” (p.86).

En lo concerniente al clima laboral organizacional como variable dependiente junto a otras como la productividad, la rotación, satisfacción, ausentismo en las actividades que complementan con las variables independientes repartidas en el ambiente del sistema organizacional. Fuerzas de cambio; en una asociación es primordial que se tengan la competencia de manejo de las permutas en las organizaciones que se proponga, sin importar si estos han surgido como una necesidad de poder adaptarse a los diversos cambios que se generan en el ambiente y que no han sido planificadas por la organización.

Robbins (2004) delimita que, en el ámbito del cambio y dinámica, hay diversas fuerzas que inculcan la modificación de una asociación y se podrían resumir en siete: La primera la naturaleza de la fuerza de trabajo, las asociaciones tienen que sacar provecho a la diversidad multicultural de los trabajadores para un

involucramiento exitoso, y que este acto no sea un generador de problemas. La tecnología. Este factor ocasiona cambios continuos a velocidades inmediatas en la manera de desenvolvimiento en las labores. Los procesos organizacionales, donde “intervienen en el desenvolvimiento dentro del trabajo y la comunicación de la organización, las crisis económicas representan constantes fluctuaciones entre la estabilidad financiera y causan el crecimiento o crisis de algunas asociaciones y el factor competencia”. (p.149). actualmente, con el crecimiento y apertura de los mercados y globalización, se vuelve indispensable encontrarse preparado para las modificaciones en el ámbito laboral. Pero las modificaciones no necesariamente van a tener repercusiones de manera negativa a pesar, de que, en el entorno de trabajo, en diversas oportunidades se tenga que desarrollar, de la misma manera simboliza la ocasión de cambiar realizando las cosas de manera distinta.

Según, Robbins (2004) indica; que los protagonistas de la modificación organizacional, priorizan su investigación en las actividades de la modificación que son proactivas y que han sido planificadas, en el cual se tiene como propósito progresar aptitud de la universidad para adecuarse a las modificaciones de su alrededor e intervenir en la actitud de los trabajadores (p.558). en consecuencia, dentro de esta connotación asertiva de la modificación organizacional se quiere fortalecer esfuerzos para para provocar el crecimiento, facultad a los trabajadores y organizar grupos de trabajo para adecuarse a las demandas del contexto, que tendrán que adaptarse para desarrollar el manejo de la modificación organizacional. Sin embargo, para Proulx (2015), las modificaciones inician con un plan para mejorar, seguido de una necesidad de modificación, que se desarrolla mediante dos procesos sincronizados y diferentes, la del individuo y otra de la misma organizacional hay una necesidad de mejora, con las etapas de la resistencia a la modificación y con la capacidad de no dar soluciones inmediatas (p.110).

Además, el modelo de Proulx (2015), menciona que la modificación organizacional se desarrolla en 3 pasos, conocer la obligación de la modificación, generar una nueva situación e institucionalizarlo a la

modificación, obteniendo de forma alterna y paralela la dinámica de la organización de acuerdo al proceso de las personas con un eje principal para lograr alcanzar una gestión de motivación organizacional enfocado al empleado, como persona importante en el trayecto de la modificación y que terminado el trayecto requiere otra vez la obligación de la modificación y se comienza un nuevo ciclo. Las teorías de cambio que vienen de la gestión en particular tienen un sinnúmero de miradas que no delimitan una teoría única necesariamente aceptada por la asociación, sin embargo, en el sector público, no hay teoría aceptada ad-hoc; desarrollando un “esquema explicativo de las diversas teorías que adaptan los principales elementos para la gestión de la modificación organizacional y que se adecuan a las particularidades inherentes a la gestión pública”. Además, utilizo como instrumento cualitativo una matriz de entrevista semi estructurada en la que se tuvo como resultado que el desarrollo de las teorías de modificación está inmersa a inestabilidades con relación principalmente a las particularidades propias, como la dimensión política, las reglas administrativas y las personas al interior de estas (p.9).

Gamboa et al. (2007), precisa que el planteamiento del contrato psicológico de Rousseau (1995) que comprendida la relación del trabajo con un grupo de derechos y tareas recíprocas entre asociación y sujeto, ósea la percepción de empleados y empresas sobre las obligaciones iguales que hay en el ámbito del clima de intercambio laboral (p.3). Esto es un “concepto muy aceptado en el ámbito de la administración pública, por lo que propiciaba los factores adecuados para una mejora y promoción profesional, así mismo una gran permanencia a cambio de lealtad, responsabilidad y rectitud en las acciones con la comunidad y los ciudadanos”. Pero, se ha permitido paso a una nueva delimitación del trabajo publico donde la responsabilidad de la gestión y el proceso de la carrera ha sido, en parte, transferencia a los empleadores a través de evaluación del desenvolvimiento de competencias determinada a través de procedimientos fundamentados en los principios de igualdad, objetividad y transferencia.

En tal sentido, la evaluación por periodos está relacionada a afectos de promoción en la carrera, la provisión, el mantenimiento de los puestos laborales y la delimitación de una fracción de las retribuciones complementarias, allegadas precisamente a la productividad o al desempeño. Edel, García, y Casiano (2007) señalaron que los cambios repentinos que inician las asociaciones y su adaptación para poder sobrevivir en un contexto de mercado global de alto nivel de complejidad, la universalización de las economías, el avance de las comunicaciones, la asociación tiene que dar los servicios de calidad y ser competitivas. Es por ello que es indispensable tener una institución que se halle muy bien organizadas en buenas condiciones internas con buena satisfacción y rendimiento en el trabajo para alcanzar una buena productividad. El rendimiento de la asociación, puede considerarse como elemento de influencia de los que lo conforman, en opinión que los conformantes se integran de la asociación a la que pertenecen. Esto involucra los sentimientos que genera desde el apego o lejanía de los jefes, los compañeros, los colaboradores de los trabajos que se pueden expresar en diferentes contextos de motivación, el dialogo y liderazgo (p.7).

Valoración; Meylan (2009) la valoración vienen a ser las convicciones primordiales que poseen los individuos sobre los juicios los que es adecuado y lo inadecuado y como esto viene de acuerdo a los valores de la empresa, con la finalidad de avisar en que parte los valores y principios de los individuos están niveladas y son relacionados con los números de nivel de asociación a fin de generar modificaciones en lo profundo, por lo que es de vital importancia estimular algunos valores en la cultura de la asociación para seguir durante el trayecto de la transformación (p.111), Dimensión 2: Comunicación, para Meylan (2009) “la comunicación son técnicas y actividades dirigidas a agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los integrantes de la asociación o entre la misma y su alrededor, para involucrase en las opiniones, comportamiento y conducta de los públicos externos e internos de la asociación, con la finalidad de lograr los objetivos de manera eficaz y eficiente”. Es usada como una estrategia de valor para inculcar la modificación en una asociación, permitiendo que el dialogo retroalimenta de la misma debe ser concordante y es dirigida para

lograr una modificación de una manera armónica y con pocas dificultades (p.116).

Dimensión 3: Conocimientos, según Mettler (2016), la preparación y adiestramiento forman actividades de formación en el trabajo que prepara al empleado con el fin de obtener las preparaciones adecuadas para generar un cargo o una labor dentro de una asociación. De la misma manera, señala que es la transmisión de ilustraciones a un trabajador con la finalidad de mejorar su eficacia y certeza en la posición o cargo que ejecuta dentro de la asociación, las literaturas que se transmiten por lo general se refieren a temas de la asociación. La dimensión 4: La motivación, según Robbins (2004) “es una serie de métodos que dan cuenta de la intensidad, dirección permanencia del esfuerzo de un individuo por alcanzar un objetivo” (p.155). a través de esta dimensión se evalúa el nivel de estimulación que muestran los conformantes de la asociación en relación a las modificaciones generados; esto se ve con el impulso verdadero que lleva a un individuo a optar y ejecutar una labor de pesquisa de progreso continuo, realizándose profesionalmente y por sí mismo y como aporte para obtener las metas de la asociación.

Así mismo se busca medir la dimensión de los empleados de la organización se sienten influenciados para participar y ayudar la nueva visión; cuando los individuos no se sienten identificados por los objetivos y lo consideran como innecesarios, el cual sobrevivirán el camino de una manera negativa y no apoyan la iniciativa, la situación es que los empleados tendrán evitar haciéndolos participar de las nuevas modificaciones; por lo que con la colaboración de los empleados con iniciativa se logra el compromiso con la asociación y con los cambios a implantar. La dimensión 5: El liderazgo, para Colling y Porras (2002) “consiste en un proceso de la influencia en el que un individuo facilita con sus actos en el movimiento de un grupo de individuos para lograr una meta común”. Igualmente, afirma que para una asociación no es dirigentes de buena calidad, si no que las grandes organizaciones se dividen del montón cuando logran una continuidad de los líderes y emprendedores con

un gran nivel de calidad, que son formados dentro la empresa a través del largo de su historia.

Según Kotter (2004), considera que para las diversas iniciativas del camino de los procesos de cambio es indispensable que se construyan redes internas de externas de involucramiento con individuos que intervienen en el entorno. De la misma manera señala que una forma de inculcar el liderazgo es construyendo nuevas oportunidades que desafían a los empleados jóvenes y la descentralización el cual fomenta estas nuevas oportunidades puesto que traslada las responsabilidades y afrontar los nuevos desafíos a los sectores de nivel más bajo de la asociación (p.54). Implica que para que el trabajador adquiera la destreza de orientación al cambio, sea capaz de adaptarse a nuevas situaciones, las cuales debe explorar dada la necesidad de corresponder a procesos innovadores. Asimismo, se requiere de una rápida reacción a las nuevas situaciones (Escuela de Administración Pública, 2015).

Proactividad, teorías refiere que la teoría de los ocho grandes de Bartram (2002) considera como una de sus 20 competencias a la proactividad como parte de un bloque integrada que permite obtener los resultados que una organización espera. La proactividad es considerada como el análisis de la realidad que permite encontrar nuevas oportunidades y asimismo, anticiparse a los problemas, iniciando acciones que permitan conseguir resultados óptimos (Kaneko, 2017). Candel, Soler y Meseguer (2014) explican que las competencias establecidas en el modelo de Bartram se ajustan a las expectativas de las organizaciones, porque permiten que se logren los efectos esperados dado que son competencias eficaces, por ello sostiene que la proactividad se caracteriza por poseer un pensamiento direccionado hacia obtener un progreso continuo.

El enfoque de esta competencia se refiere a la conducta observable en el puesto de trabajo que permite aportar una base para definir una medida al desempeño laboral, es por ello que la competencia se muestra como una conducta específica de ventaja competitiva y que proporciona una percepción

diferente porque cuando una persona la realiza mejor que otro se relaciona con el desempeño de sus funciones (Fierro, 2017). “El término proactividad hace referencia a un conjunto amplio y diverso de conductas auto-motivadas y orientadas al cambio, que pretenden influir en el ambiente con el fin de lograr ciertos objetivos individuales, grupales u organizacionales” (Salessi y Omar, 2018, p. 34).

Por último, Bateman y Crant (2013), explican que la proactividad implica crear cambio, sin anticiparlo. No solo reúne atributos de flexibilidad y adaptabilidad, con miras al futuro. Ser proactivo, quiere decir tomar la iniciativa en cualquier actividad. Lo contrario, está en el comportamiento no proactivo, el cual incluye conformismo, dejar que otros intenten hacer las cosas y esperar un cambio de manera pasiva. Salessi y Omar (2017) consideran que la proactividad se clasifica en tres categorías: “Comportamientos proactivos de ajuste persona-ambiente: Considera a todas las acciones que buscan una mayor compatibilidad entre los atributos de la persona, es decir, sus habilidades, valores, preferencias, entre otros, y el entorno organizacional”.

Comportamientos laborales proactivos: Incluye aquellos esfuerzos que están dirigidos a implantar mejoras en el clima laboral, estos comportamientos estratégicos son acciones que promueven una organización que integra su entorno. Según Fernández (2013), que el colaborador sea proactivo en el desarrollo de su trabajo es un aspecto importante para competir y sobrevivir en un entorno tan variante y competitivo como se dan en las actuales organizaciones. Dado que ahora la mayoría de empresas buscan trabajadores flexibles que se lleguen adaptar a lo inesperado y puedan manejar la incertidumbre. La proactividad como actitud del colaborador en la que asume el pleno control de su conducta de modo activo, genera que la persona que sea proactiva no espere a que los demás lleguen a tomar decisiones por ella, actúa con cierto grado de determinación para anticiparse a los problemas, baja a campos operativos y llega a crear constantemente novedosas oportunidades. Podemos inferir según la revisión bibliográfica, que el contar con personal proactivo produce una gran ventaja estratégica para la organización, sobre

todo, al momento de confrontar el mercado competitivo laboral, haciéndola más adaptable a la organización frente a una eventual crisis y exigencias de cambio.

Por otro lado, según Fernández (2013), existen algunas condiciones que se pueden propiciar para fomentar la proactividad dentro los equipos de trabajo en una organización, entre ellas tenemos: Involucrar a los profesionales en las metas institucionales; fomentar e incentivar a imponerse desafíos; ser receptivos y respetuosos a las diferencias, tomándolas como oportunidades para encontrar más de una solución y puntos de vista; propiciar espacios a la creatividad de los trabajadores y a la constante comunicación asertiva; Incentivar a la toma de decisiones, generando una distancia al miedo de cometer errores y a las represalias de los mismos; Concientizar en enfrentar las situaciones problemáticas con optimismo, sin generar escenarios fatalistas.

Dimensiones de la Proactividad; debido al enfoque considerado, se tomarán en cuenta las siguientes dimensiones: i) Buscar oportunidades; implica que el trabajador se encuentre siempre alerta, ya que de ese modo será capaz de detectar las circunstancias que favorecen a una empresa. Por tanto, se considera que actúan por motivación propia, lo cual les permite proponer ideas y acciones a ejecutar (Prieto, 2016). Considera los siguientes indicadores: Visión positiva de las cosas; implica que el trabajador demuestre entusiasmo en el desarrollo de sus tareas y actividades, considerando un enfoque optimista frente a los problemas que se presentan en la institución (Aguilera, 2015).

Atención a los detalles; el trabajador se muestra dispuesto ante cualquier cambio en el desarrollo de sus funciones en el trabajo, así este sea pequeño (Aguilera, 2015). Crear oportunidades; se considera que los trabajadores encuentren una buena oportunidad en las situaciones que se presentan en la organización, denotando una oportunidad a destacarse. El trabajador promueve nuevas circunstancias donde crea ideas y acciones muy diferentes a las que se realizan de forma tradicional, así también se generan nuevas formas de operar en las distintas áreas comprendidas en una empresa (Prieto, 2016). Considera los siguientes indicadores: Iniciativa para poner en marcha

nuevos planes; se considera una búsqueda de información que desencadena iniciar un nuevo proyecto, tarea u actividad esperando entregue resultados favorables; Orientación hacia la consecución de los objetivos; indica que exista una competencia orientada a realizar una acción (Aguilera, 2015).

Anticipar problemas; considera que se deben prever las situaciones difíciles, las cuales pueden presentarse debido a actos económicos, políticos, ambientales, entre otros (Prieto, 2016). En cuando a los indicadores, se detallan los siguientes: Agilidad para dar soluciones a los problemas; considera que la persona esté atento a la información relacionada con su ámbito laboral para diagnosticar cuando se presente una situación problemática (Aguilera, 2015). Perseverancia ante los problemas; considera continuar constante ante los obstáculos, para tener una actitud más eficiente en el logro de una tarea (Aguilera, 2015).

III. METODOLOGÍA

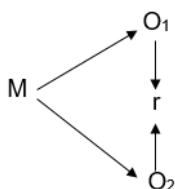
3.1. Tipo de diseño y de investigación

Tipo de estudio

El tipo de investigación fue básica (CONCYTEC, 2018), debido a que se logró desarrollar sin manipular las variables, y simplemente son analizadas en su contexto normal y en un momento determinado (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

Diseño de investigación

Se trabajó bajo un diseño no experimental de nivel descriptivo correlacional (CONCYTEC, 2018), debido a que se tiene como propósito establecer la relación entre las 2 variables de estudio. El diseño es no experimental, pues se desarrolló solamente bajo el análisis de las variables en el contexto habitual en el que se encuentra, además, es de corte transversal puesto que se dio en un momento determinado (Ñaupás, Mejía, & Villagómez, 2014, p. 73). El diseño a utilizado tiene la siguiente estructura:



Dónde:

M = Trabajadores de la Ejecutora 400 Ministerio de Salud Tarapoto

O1= Gestión del cambio

O2 = Proactividad

r = Indica la relación entre ambas variables

3.2. Variables y operacionalización.

Variable

Variable 01 (variable independiente):

Gestión del cambio

Variable 02 (variable dependiente):

Proactividad

3.3. Población, muestra y muestreo

Población

Estuvo conformada por 89 trabajadores de la Ejecutora 400 Ministerio de Salud, Tarapoto 2020 (fuente: área de recursos humanos)

Criterios de inclusión

- Trabajadores de la ejecutora 400 Ministerio de Salud por diferentes tipos de contrato: 728, 276 y CAS
- Trabajadores de ambos sexos y con tiempo laborable mayor a 1 año.
- Trabajadores que desearon ser incorporados en el estudio.
- Trabajador en óptimas condiciones físicas y mentales para responder al estudio.

Criterios de exclusión:

- Trabajador que no desea participar del estudio o que decida retirarse en cualquier momento de la investigación.
- Trabajador que en el momento de aplicación del instrumento no se encuentra en el área de trabajo por razones laborales, personales o de salud.

Muestra

Estuvo conformada con el 100% de la población, es decir por 89 trabajadores de la Ejecutora 400 Ministerio de Salud.

Muestreo

Se utilizó el muestreo simple a intención del investigador

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

La técnica que se usó fue encuesta. La encuesta está conformada por una serie de ítems o preguntas, aplicadas a un grupo de personas con la intención de

expresar lo que deseamos investigar y conocer. Las preguntas, son formuladas por la autora de la investigación y permitirán desarrollar las variables estudiadas. Los ítems, permitieron desarrollar y evaluar las variables estudiadas, que son la Gestión al cambio y la proactividad.

Instrumento

Como instrumento de medición se utilizó el cuestionario, en donde se estructuraron una serie de preguntas por cada ítem las cuales respondieron a las variables de investigación, para ello se utilizó el test ECO, desarrollado por Kaneko (2017) bajo el modelo teórico de Bartram (2002). El test consta de un total de 160 preguntas, los cuales abarcan diferentes competencias e indicadores, sin embargo para fines de la investigación solo se utilizó 15 ítems, los cuales se adecuaron a la realidad de la institución y de las variables de estudio. Por lo que se dividieron en 7 ítems para la medición de la variable Gestión del cambio y 8 ítems los cuales comprenderán la variable proactividad. Cabe resaltar, que se utilizó el modelo de este autor, al ser un gran referente para estos temas de investigación.

Por lo cual quedo estructurado de la siguiente manera:

| Variable | Dimensiones | N° de ítems | Total de ítems |
|---------------------------|----------------------|--------------------|-----------------------|
| Gestión del cambio | Conocimiento | 3 | 7 |
| | Motivación | 4 | |
| | Buscar oportunidades | 2 | |
| Proactividad | Crear oportunidades | 3 | 8 |
| | Anticipar problemas | 3 | |

Se categorizará la variable Gestión del Cambio

| Escala en resultados | Valor – puntos |
|-----------------------------|-----------------------|
| Bajo | 7 – 16 |
| Medio | 17 – 26 |
| Alto | 27 – 35 |

Se categorizará la variable Proactividad

| Escala en resultados | Valor – puntos |
|-----------------------------|-----------------------|
| Bajo | 8 – 19 |
| Medio | 20 – 29 |
| Alto | 30 – 40 |

Validez

La validación de los instrumentos que trabaja bajo el juicio de un grupo de expertos. Dicho instrumento, buscará identificar la correspondencia teórica de las preguntas o ítems del cuestionario utilizado, así como de los conceptos, buscando la relación con la materia de investigación. Además, la presente técnica trató de identificar un consenso de relación entre el investigador y el experto respecto a los ítems del instrumento con sus respectivas materias de investigación.

| Variable | N.º | Especialidad | Promedio validez | Opinión del experto |
|------------|-----|----------------|------------------|---------------------|
| Variable 1 | 1 | Metodólogo | 4,7 | Existe suficiencia |
| | 2 | Gestor público | 4,6 | Existe suficiencia |
| | 3 | Gestor público | 4,7 | Existe suficiencia |
| Variable 2 | 1 | Metodólogo | 4,8 | Existe suficiencia |
| | 2 | Gestor público | 4,7 | Existe suficiencia |
| | 3 | Gestor público | 4,7 | Existe suficiencia |

Los instrumentos que consisten en dos cuestionarios, los cuales fueron sometidos al juicio de tres expertos mencionados anteriormente, quienes tuvieron la tarea de validar y verificar la coherencia y pertinencia de los indicadores con las variables de estudio. El resultado arrojó 4.74 el cual representa el 94.80% de la concordancia entre los jueces para los instrumentos de ambas variables, lo que indica que tiene alta validez, reuniendo las condiciones metodológicas para ser aplicado.

Confiabilidad de los instrumentos

Para determinar la confiabilidad se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach, se aplicó en dos cuestionarios; el primero sobre Gestión del Cambio de 7 preguntas y sobre Productividad de 8 preguntas, con 5 opciones de respuesta, la escala de Likert (Siempre, Casi Siempre, A veces, Casi nunca, nunca), con la finalidad de determinar la consistencia interna del instrumento; se aplicó en trabajadores de Ejecutora 400 Ministerio de Salud - Tarapoto 2020.

a.Variable: gestión del cambio

| | | N | % |
|-------|----------|----|-------|
| Casos | Válido | 89 | 100,0 |
| | Excluido | 0 | ,0 |
| | Total | 89 | 100,0 |

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,991 | 7 |

b.Variable proactividad

| | | N | % |
|-------|----------|----|-------|
| Casos | Válido | 89 | 100,0 |
| | Excluido | 0 | ,0 |
| | Total | 89 | 100,0 |

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,991 | 8 |

En ambas tablas se obtiene un coeficiente de 0.99 que determina que el instrumento tiene una confiabilidad aceptable.

3.5. Procedimientos

Se elaboró el proyecto de investigación con información relevante y se presentó para su aprobación, posteriormente se coordinó con el director de la Ejecutora 400, y le propuse el tema de la investigación y se presentó el proyecto, seguidamente se elaboraron los instrumentos y se validaron por expertos, los mismos fueron aplicados a los trabajadores de la institución, en un periodo de 20 minutos. La información fue ingresada a una base de datos Excel y se procesó a través del programa estadístico SPSS V24, posteriormente se elaboró el informe de investigación y se procedió a su presentación para su aprobación.

3.6. Métodos de análisis de datos

El tratamiento estadístico aplicado, inició con la tabulación de los datos recolectados en una base Excel. Los datos, fueron analizados a través del software estadístico SPSS V.24. Se utilizó la estadística descriptiva para evaluar las variables independientemente. La estadística inferencial a través de la prueba de RHO de Spearman para poder responder al objetivo general y comprobar la hipótesis, determinándose la correlación.

Se utilizó la prueba estadística de RHO de Spearman.

| Valor de r | Significado |
|-----------------|--|
| -1 | Correlación negativa grande y perfecta |
| - 0.9 a - 0.99 | Correlación negativa muy alta |
| - 0.7 a - 0.89 | Correlación negativa alta |
| - 0.4 a - 0.69 | Correlación negativa moderada |
| - 0.2 a - 0.39 | Correlación negativa baja |
| - 0.01 a - 0.19 | Correlación negativa muy baja |
| 0 | Correlación negativa nula |
| 0.01 a 0.19 | Correlación positiva muy baja |
| 0.2 a 0.39 | Correlación positiva baja |
| 0.4 a 0.69 | Correlación positiva moderada |
| 0.7 a 0.89 | Correlación positiva alta |
| 0.9 a 0.99 | Correlación positiva muy alta |
| 1 | Correlación positiva grande y perfecta |

3.7. Aspectos éticos

Se sustentó en los principios éticos internacionales, iniciando por el respeto a las personas, donde participaron voluntariamente, seguido de beneficencia en los participantes que sirvió para generar cambios en la institución, el de justicia, donde se considera en todo momento la moral y sus propios derechos, y goza de una integridad científica, donde se precisó que es únicamente para fines académicos y de investigación, finalmente, la responsabilidad como elemento indispensable para dar cumplimiento a lo planificado en las diversas etapas del estudio. También, se respetó a la propiedad intelectual, es decir, a los autores de investigación similares, respecto a las variables de estudio, Gestión del cambio y proactividad en los trabajadores de la Ejecutora 400 Ministerio de Salud, Tarapoto 2020. Se respetó la confidencialidad y se resguardó los datos confidenciales y confiables para el desarrollo de la investigación. La información, además, fue obtenida y utilizada previa consulta en trabajadores, Ejecutora 400 Ministerio de Salud - Tarapoto 2020.

IV. RESULTADOS

4.1 Gestión del cambio en trabajadores, Ejecutora 400 Ministerio de Salud - Tarapoto 2020:

Tabla 1

Nivel de gestión del cambio en trabajadores, Ejecutora 400 Ministerio de Salud – Tarapoto 2020.

| Nivel | Rango | Frecuencia | % |
|--------------|--------------|-------------------|----------|
| Bajo | 7 – 16 | 35 | 39.3% |
| Medio | 17 – 26 | 46 | 51.7% |
| Alto | 27 – 35 | 8 | 9.0% |
| Total | | 89 | 100.0% |

Fuente: Datos propios.

Interpretación

En la tabla 1 se evidencia que el nivel de gestión de cambio según la percepción de los trabajadores de la ejecutora 400 del Ministerio de Salud – Tarapoto, se ubica predominantemente en el nivel “Medio” representando el 51.7% (46) y en el nivel “Bajo” en un 39.3% (35). Solo el 9.0% (8) se ubican en el nivel “Alto”.

4.2: Proactividad en trabajadores, Ejecutora 400 Ministerio de Salud - Tarapoto 2020.

Tabla 2

Nivel de proactividad en trabajadores, Ejecutora 400 Ministerio de Salud – Tarapoto 2020

| Nivel | Rango | Frecuencia | % |
|--------------|--------------|-------------------|----------|
| Bajo | 8 – 19 | 39 | 43.8% |
| Medio | 20 – 29 | 42 | 47.2% |
| Alto | 30 – 40 | 8 | 9.0% |
| Total | | 89 | 100.0% |

Fuente: Datos propios.

Interpretación

En la tabla 2 se evidencia que el nivel de productividad que tiene los trabajadores de la ejecutora 400 del Ministerio de Salud – Tarapoto, se ubica predominantemente en el nivel “Medio” representando el 47.2% (42) y en el nivel “Bajo” en un 43.8% (39). Solo el 9.0% (8) se ubican en el nivel “Alto”.

Objetivo general: Determinar la relación entre la gestión del cambio y la proactividad en trabajadores, Ejecutora 400 Ministerio de Salud - Tarapoto 2020

H_0 : La Gestión del cambio no se relaciona significativamente con la proactividad en trabajadores, Ejecutora 400 Ministerio de Salud - Tarapoto 2020

H_1 : La Gestión del cambio se relaciona significativamente con la proactividad en trabajadores, Ejecutora 400 Ministerio de Salud - Tarapoto 2020

Nivel de significación:

El nivel de significancia teórica es $\alpha = 0,05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

Regla de decisión:

Rechazar la H_0 cuando la significación observada “p” es menor a α .

No rechazar la H_1 cuando la significación observada “p” es mayor a α .

Tabla 3

Prueba de la Correlación de Pearson “gestión del cambio” y “proactividad” en trabajadores, Ejecutora 400 Ministerio de Salud - Tarapoto 2020

| | | Correlaciones | |
|--------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|
| | | Proactividad | Gestión del cambio |
| Proactividad | Correlación de Spearman | 1 | ,985** |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 |
| | N | 89 | 89 |
| Gestión del cambio | Correlación de Spearman | ,985** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | |
| | N | 89 | 89 |

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

Fuente: SPSS VS 25

Interpretación:

En conformidad a la presente tabla 3, se puede constatar que existe correlación “positiva muy alta” por tener Rho de Spearman 0,985, entre la variable “Proactividad” y “Gestión del cambio”, en una muestra de 89 trabajadores de la ejecutora 400 del Ministerio de Salud – Tarapoto, 2020, por lo que nos permite inferir que se acepta la H_1 : La proactividad se relaciona significativamente con la Gestión del Cambio ($p < 0,05$).

V. DISCUSIÓN

El propósito de esta investigación fue determinar la relación entre la gestión del cambio y la proactividad en los trabajadores de la oficina de Gestión de Servicios de Salud 400 del Ministerio de Salud en el año 2020.

De los resultados obtenidos podemos evidenciar que el nivel de gestión del cambio según la percepción de los trabajadores de la Ejecutora 400 del Ministerio de Salud – Tarapoto, se ubica predominantemente en el nivel “Medio” representando el 51.7% (46), seguido del nivel “Bajo” en un 39.3% (35) y solo el 9.0% (8) se ubican en el nivel “Alto”. Datos similares fueron reportados por Pinto (2012), quien considera que para que exista un cambio en la organización, se requiere la participación de todos los integrantes, por lo cual se considera que en el modelo de cambio estructural se presenten los siguientes procesos: Reunión del equipo de diagnóstico del gerente o director y Confrontación para establecer metas con los objetivos del POI y propiamente de la Ejecutora 400. Para Kaneko (2017), menciona que la Capacidad de adaptación Implica que las personas puedan ser flexibles ante los cambios que se presentan y de ese modo poder continuar llevando a cabo sus tareas, que en el caso de la Ejecutora 400, Ministerio de salud - Tarapoto se muestra en un nivel bajo según los resultados obtenidos.

También llegamos a la conclusión de que el nivel de proactividad que tienen los trabajadores de la Ejecutora 400 del Ministerio de Salud – Tarapoto, se ubica predominantemente en el nivel “Medio” representando el 47.2% (42) y en el nivel “Bajo” en un 43.8% (39). Solo el 9.0% (8) se ubican en el nivel “Alto”. Para, López, Restrepo y López (2013) refiere que existen fuerzas internas y externas que son ocasión de cambio en las organizaciones: Fuerza Internas: Son aquellas que provienen del interior de la organización como parte del análisis del comportamiento y se consideran como alternativas de solución ante situación de desequilibrio, por lo cual en Ejecutora 400, Ministerio de salud, Tarapoto tendrán que hacer un análisis más exhaustivo de los resultados para tomar decisiones de mejora. A su vez en las fuerzas externas: Son aquellas fuerzas que provienen de fuera de la organización, generando una necesidad de cambios en el orden de

la institución, aspectos tales como el no aumento de sueldo, disminución de incentivos, afecta el desempeño de los trabajadores. Por último, Bateman y Crant (2013), explican que la proactividad implica crear cambio, sin anticiparlo. No solo reúne atributos de flexibilidad y adaptabilidad, con miras al futuro. Ser proactivo, quiere decir tomar la iniciativa en cualquier actividad. Lo contrario, está en el comportamiento no proactivo que se encuentra en la población estudiada, el cual incluye conformismo, dejar que otros intenten hacer las cosas y esperar un cambio de manera pasiva. Observamos que existe correlación “positiva muy alta” por tener un Rho de Spearman 0,985, entre la variable “Proactividad” y “Gestión del cambio”, en una muestra de 89 trabajadores Ejecutora 400 del Ministerio de Salud – Tarapoto, 2020, por lo que nos permite inferir que se acepta la Hi: La proactividad se relaciona significativamente con la gestión del cambio. ($p < 0,05$)

Los resultados de esta investigación no aceptan las hipótesis específicas, pero si la hipótesis general planteadas. Se acepta que exista relación entre la gestión del cambio y la proactividad en trabajadores de la Ejecutora 400 Ministerio de Salud, Tarapoto 2020; el nivel de gestión del cambio es medio y el nivel de proactividad también es medio. Este resultado se relaciona y acepta el planteamiento de Ortega Solano (2015) teniendo en cuenta que las modificaciones en las asociaciones públicas se consolida, estableciendo un intenso proceso de interacción entre dos campos primordiales: sus trayectos generales de gestión (aspectos formales de la asociación) y los individuos que trabajan en ellas, propuesta generadas mediante un análisis de tipo explicativo. Datos similares también fueron encontrados por Salvatierra y Vilora (2016), quienes indican que hay una primordial colaboración de los trabajadores públicos (35%) que se considere cierta la afirmación que con la reorganización de trabajo ejecutan con confianza sus trabajos. Y un 405 se tiene en cuenta que después de la reestructuración de la organización en algunas oportunidades el nivel de la productividad mejora. La esencial es identificar hacer frente y aprender dentro de un trayecto ocasionado para la institución y sus empleados.

VI. CONCLUSIONES

- 6.1** Existe correlación positiva muy alta por tener un Rho de Spearman 0,985, entre las variables gestión del cambio y proactividad, por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación.
- 6.2** El nivel de gestión de cambio según la percepción de los trabajadores de ejecutora 400 del Ministerio de Salud – Tarapoto, fue medio con el 51.7%, seguido de nivel bajo con 39.3%, por lo tanto, existe débil motivación en sus trabajadores.
- 6.3** El nivel de proactividad que tienen los trabajadores de la Ejecutora 400 del Ministerio de Salud – Tarapoto, fue medio con 47.2%, seguido del nivel bajo con 43.8%, por lo tanto, existe poca búsqueda de oportunidades y anticipación a los problemas.

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1** A los directivos desarrollar programa de reforzamiento a los trabajadores que en mayoría muestran poco interés al cambio, para mejorar el nivel de participación existente en la entidad, sobre todo llegar a fortalecer los niveles de iniciativa de cada empleado en lo que respecta a la propuesta de alguna alternativa de mejora en el área en el cual labora, para lo cual es fundamental promover reuniones habituales donde se analice la problemática del servicio que se brinda al ciudadano.
- 7.2** A los directivos de la Ejecutora 400 y del Ministerio de Salud, promover acciones de mejora en el personal para revertir la baja proactividad a través de capacitaciones de motivación laboral e interrelación personal, asimismo seguimiento periódico para evaluar la mejora de cada uno de los trabajadores en base a estas características, manifestando las evidencias a la dirección.
- 7.3** A directivos y trabajadores, promover acciones para reducir el nivel de resistencia del personal ante las condiciones de cambio, es significativo hacerlos partícipes del análisis de la situación real que atraviesa la entidad, de todas alternativas para mejorar el servicio que busca implementar y que sean protagonistas en la mejora de todos los procesos administrativos que pretende impulsar; ello permitirá que el personal se sienta tomado en cuenta, y mejore el nivel de trabajo en equipo. De igual manera es posible promover programas de promoción para evaluar las acciones de proactividad y lograr el liderazgo de los empleados, por medio de campañas, concursos internos que lleven a un reconocimiento de los empleados más eficaces, porque es importante que las autoridades de la Ejecutora 400 Ministerio de Salud, periódicamente efectúen estas actividades.

REFERENCIAS

- Adam, R. (2017). *Organizational Change — Managing Employees Resistance*. University of Bucarest. Bucarest: University of Bucarest. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/309745905_Organizational_Change_-_Managing_Employees_Resistance
- Aguado, D., González, A., Antúnez, M., & De Dios, T. (2017). *Evaluación de competencias transversales en universitarios*. Propiedades Psicométricas Iniciales del Cuestionario de Competencias Transversales. 15(2), 129-152.
- Aguilera, J. (2015). *El factor proactivo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias (2a. ed.)*. Ediciones Granica.
- Arenas, P; Daryelis, M. (2013). *La resistencia al cambio y el aprendizaje organizacional innovador en instituciones educativas*. (Artículo científico). Maracaibo: Universidad de Zulia.
- Bateman, T., & Crant, M. (2013). *Proactive Behavior: Meaning Impact, Recommendations*. Business Horizons.
- Candel, M., Soler, M., & Meseguer, M. (2014). *Las competencias de Bartram como predictoras del desempeño en el sector juego*. 13(1), 1-15.
- Catalán, L. (2016). *Factores predominantes en la resistencia al cambio laboral en los trabajadores de recursos humanos de un ingenio azucarero ubicado en la costa sur de Escuintla*. (Artículo científico). Universidad Rafael Landívar. Escuintla Guatemala. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Catalan-Lezlie.pdf>
- Cercado, K., & Gonzales, K. (2017). *Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de San Martín*,

Tarapoto 2016. (Tesis de pre-grado). Tarapoto: Universidad Peruana Unión.

Chávez, J., y Ticona, K. (2016). *Análisis de los factores de resistencia al cambio y propuesta de estrategia para el despliegue de acciones innovadoras en una empresa industrial de Arequipa-2014*. (artículo científico). Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín.

Chunga, L. (2014). *Resistencia al cambio y capacidades gerenciales en directivos y comerciantes del Centro Comercial de Bellavista*. (artículo científico). Callao: Universidad Nacional del Callao.

Del Prado, L. (2016). *Las dimensiones del cambio*. (34), 61-75.

El comercio. (22 de Junio de 2017). elcomercio.pe. Obtenido de elcomercio.pe: <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/7-claves-realizar-cambio-organizacional-exitoso-noticia-1992031>

El País. (14 de Junio de 2019). cincodias.elpais.com. Obtenido de elpais.com: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/06/13/fortunas/1560447059_553578.html

Escudero, J., Delfín, L., & Arano, R. (2014). *El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones*. (1).

Escuela de Administración Pública. (2015). Adaptación y flexibilidad.

Fernández, R. (2013). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. Alicante, España: Editorial Club Universitario. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/elibroindividuales/reader.action?docID=3215043&query=rendimiento%2Bdel%2Btrabajador>

- Fierro, F. (2017). *Las competencias laborales en el sector público*. Revista A&D, 92-108.
- Galiana, D., Gómez, J., León, D., y López, D. (s.f.). *Empleabilidad 2.0: 3ra guía de orientación universitaria para el empleo*.
- Guzmán, A. (2018). *Adaptabilidad y proceso de cambio organizacional*. (artículo científico). Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Hernández, R.; Fernández, C; Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw Hill Educación. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Instituto Internacional de Investigación de Tecnología Educativa. (2015). *Resistencia al cambio*.
- Kaneko, J. (2017). *ECO: Evaluación de competencias organizacionales: manual de aplicación*. Ciudad de México: Editorial El Manual Moderno.
- López, M., Restrepo, L., y López, G. (2013). *Resistencia al cambio en organizaciones modernas*. 18(1), 149-157.
- Ñaupas, H., Mejía, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Peña, E., y Prado, R. (2018). *Resistencia al cambio y trabajo en equipo en el personal de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016*. (Tesis de Maestría). Lima: Universidad Privada Norbert Wiener.
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo organizacional*.

Prieto, J. (2016). *Gerencia proactiva: más allá de la visión empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Revista Noticias Tecnológicas. (20 de Junio de 2019). computing.es. Obtenido de <http://www.computing.es/mundo-digital/noticias/1112683046601/resistencia-al-cambio-gran-lastre-de-digitalizacion.1.html>

Saboya, M. (2016), *Comunicación interna y su influencia en el desempeño laboral en la Universidad Nacional de San Martín, en la ciudad de Tarapoto, año 2016*. (artículo científico). Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto Perú

Salessi, S., & Alicia, O. (2018). *Comportamientos proactivos en el trabajo: adaptación y análisis psicométrico de una escala*. 32(124), 33-49.

Salessi, S., & Omar, A. (2017). *Comportamientos proactivos en el trabajo: una puesta al día*. 9(3), 82-103.

Servicio de Atención Psicológica y Psicopedagógica. (2017). *Adaptación al cambio o nuevas situaciones*.

Vásquez, L. (2015). *Relaciones Interpersonales y Desempeño Laboral en los trabajadores del Centro de Salud Morales, 2015*. (artículo científico). Tarapoto: Universidad César Vallejo.

ANEXOS

Operacionalización de variables

| Variable | Definición conceptual | Definición operacional | Dimensiones | Indicador | Escala medición |
|---------------------------|--|---|----------------------|--|-----------------|
| V1: Gestión del cambio | El cambio en las organizaciones comprende eventos donde, las prácticas y comportamientos necesitan coadyuvar con su adaptación a las necesidades de la organización, teniendo presente las exigencias de las tecnologías, desarrolladas a través de tres etapas básicas: el descongelamiento, movimiento y congelamiento (Escudero, Delfín, & Arano, 2014) | El cambio solo se puede dar si los trabajadores conocen y están motivados para ello, la medición será con el cuestionario ECO, adaptado a las dimensiones | Conocimiento | Descubrir nuevas soluciones Explorar nuevas experiencias | Ordinal |
| | | | Motivación | Flexibilidad Asimilación | |
| V2: Proactividad | Es un conjunto amplio y diverso de conductas auto-motivadas y orientadas al cambio, que pretenden influir en el ambiente con el fin de lograr ciertos objetivos individuales, grupales u organizacionales" (Salessi y Omar, 2018, p. 34). | Conductas positivas de los trabajadores para generar el cambio en su institución, será medido con el cuestionario ECO | Buscar oportunidades | Visión positiva de las cosas Atención a los detalles | Ordinal |
| | | | Crear oportunidades | Iniciativa para poner en marcha nuevos planes Orientación hacia la consecución de objetivos | |
| | | | Anticipar problemas | Agilidad para dar soluciones a los problemas Perseverancia ante los problemas | |

Matriz de consistencia

Título: Gestión del cambio y proactividad en trabajadores, Ejecutora 400 Ministerio de Salud 2020

| Formulación del problema | Objetivos | Hipótesis | Técnica e Instrumentos | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|-----------|-------------|--------------------|--------------|------------|--------------|----------------------|---------------------|---------------------|--|--|
| <p>Problema general ¿Cuál es la relación entre gestión del cambio y la proactividad de los trabajadores, Ejecutora 400 Ministerio de Salud - Tarapoto 2020?</p> <p>Problemas específicos: ¿Cuál es el nivel de gestión del cambio de los trabajadores, Ejecutora 400 Ministerio de Salud Tarapoto 2020? ¿Cuál es el nivel de proactividad de los trabajadores, Ejecutora 400 Ministerio de Salud Tarapoto 2020?</p> | <p>Objetivo general Determinar la relación entre gestión del cambio y la proactividad de los trabajadores, Ejecutora 400 Ministerio de Salud - Tarapoto 2020</p> <p>Objetivos específicos Identificar el nivel de gestión del cambio de los trabajadores, Ejecutora 400 Ministerio de Salud Tarapoto 2020 Identificar el nivel de proactividad de los trabajadores, Ejecutora 400 Ministerio de Salud Tarapoto 2020</p> | <p>Hipótesis general HI= Existe relación entre la gestión del cambio y la proactividad de los trabajadores, Ejecutora 400 Ministerio de Salud Tarapoto 2020.</p> <p>Hipótesis específicas HE1= El nivel de gestión del cambio de los trabajadores, Ejecutora 400 Ministerio de Salud - Tarapoto 2020, es medio. HE2= El nivel de proactividad de los trabajadores, Ejecutora 400 Ministerio de Salud Tarapoto 2020, es medio.</p> | <p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumentos Cuestionario</p> | | | | | | | | | | | |
| Diseño de investigación | Población y muestra | Variables y dimensiones | | | | | | | | | | | | |
| <p>Descriptivo correlacional</p> | <p>Población Estuvo conformada por 89 trabajadores de la Ejecutora 400 Ministerio de Salud, Tarapoto 2020 (fuente: área de recursos humanos).</p> <p>Muestra Estuvo conformada con el 100% de la población, es decir por 89 trabajadores de la Ejecutora 400 Ministerio de Salud.</p> | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Variables</th> <th style="width: 50%;">Dimensiones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Gestión del cambio</td> <td>Conocimiento</td> </tr> <tr> <td>Motivación</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Proactividad</td> <td>Buscar oportunidades</td> </tr> <tr> <td>Crear oportunidades</td> </tr> <tr> <td>Anticipar problemas</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> | | Variables | Dimensiones | Gestión del cambio | Conocimiento | Motivación | Proactividad | Buscar oportunidades | Crear oportunidades | Anticipar problemas | | |
| Variables | Dimensiones | | | | | | | | | | | | | |
| Gestión del cambio | Conocimiento | | | | | | | | | | | | | |
| | Motivación | | | | | | | | | | | | | |
| Proactividad | Buscar oportunidades | | | | | | | | | | | | | |
| | Crear oportunidades | | | | | | | | | | | | | |
| | Anticipar problemas | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |

Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario de Gestión del Cambio

Datos generales:

N° de cuestionario: Fecha de recolección:/...../.....

Introducción:

El presente instrumento tiene como finalidad conocer el nivel de gestión del cambio de la Ejecutora 400 Ministerio de Salud 2020.

Instrucción:

Lee atentamente cada ítem y seleccione una de las alternativas, la que sea la más apropiada para Usted, seleccionando del 1 a 5, que corresponde a su respuesta. Asimismo, debe marcar con un aspa la alternativa elegida. Tener presente que no existen respuestas “correctas” o “incorrectas”, ni respuestas “buenas” o “malas”. Solo se solicita honestidad y sinceridad de acuerdo a su contextualización.

Finalmente, la respuesta que vierta es totalmente reservada y se guardará confidencialidad y marque todos los ítems.

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

| N° | Ítem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----|--|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Me gusta descubrir y explorar nuevas soluciones. | | | | | | |
| 2 | Estoy abierto a nuevas experiencias. | | | | | | |
| 3 | Soy una persona adaptable y flexible. | | | | | | |
| 4 | Me entusiasma hacer cosas diferentes. | | | | | | |
| 5 | Me es fácil adaptarme a nuevas situaciones. | | | | | | |
| 6 | Me es fácil comenzar nuevas cosas. | | | | | | |
| 7 | Me atrae hacer cosas nuevas y diferentes. | | | | | | |

Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario de Proactividad

Datos generales:

N° de cuestionario: Fecha de recolección:/...../.....

Introducción:

El presente instrumento tiene como finalidad conocer el nivel de proactividad en trabajadores de la Ejecutora 400 Ministerio de Salud 2020.

Instrucción:

Lee atentamente cada ítem y seleccione una de las alternativas, la que sea la más apropiada para Usted, seleccionando del 1 a 5, que corresponde a su respuesta. Asimismo, debe marcar con un aspa la alternativa elegida. Tener presente que no existen respuestas “correctas” o “incorrectas”, ni respuestas “buenas” o “malas”. Solo se solicita honestidad y sinceridad de acuerdo a su contextualización.

Finalmente, la respuesta que vierta es totalmente reservada y se guardará confidencialidad y marque todos los ítems.

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

| N° | Ítem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Me es fácil anticipar y prevenir los problemas. | | | | | | |
| 2 | Soy bueno para identificar oportunidades. | | | | | | |
| 3 | Puedo ver oportunidades donde otros ven problemas. | | | | | | |
| 4 | Me anticipo a la posibilidad de que ocurra un problema y elaboro estrategias de solución. | | | | | | |
| 5 | Puedo transformar mis problemas en oportunidades. | | | | | | |
| 6 | Cuando hago un proyecto, pienso en todos los problemas que pueden surgir y propongo alternativas de solución. | | | | | | |
| 7 | Soy previsor y me anticipo a las situaciones. | | | | | | |
| 8 | Tiendo a adelantarme a los problemas, preparándome para afrontarlos | | | | | | |

Validación de instrumentos

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Delgado Bardales, José Manuel
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo
 Especialidad : Doctorado en Docencia Universitaria
 Instrumento de evaluación : Cuestionario: Gestión del Cambio
 Autor del instrumento : Br. Saldaña Saldaña, Romina

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

| CRITERIOS | INDICADORES | PUNTAJE | | | | |
|----------------------|---|---------|---|---|---|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CLARIDAD | Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales. | | | | X | |
| OBJETIVIDAD | Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Gestión del cambio en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales. | | | | | X |
| ACTUALIDAD | El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión del cambio . | | | | | X |
| ORGANIZACIÓN | Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: Gestión del cambio , de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación. | | | | | X |
| SUFICIENCIA | Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores. | | | | | X |
| INTENCIONALIDAD | Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio. | | | X | | |
| CONSISTENCIA | La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación. | | | | | X |
| COHERENCIA | Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión del cambio . | | | | | X |
| METODOLOGÍA | La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación. | | | X | | |
| PERTINENCIA | La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento. | | | | | X |
| PUNTAJE TOTAL | | | | | | 47 |

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento coherente y apto para su aplicación

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.7

Tarapoto, 30 de mayo de 2020.


Dr. José Manuel Delgado Bardales
 DOCENTE POS GRADO

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Delgado Bardales, José Manuel
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo
 Especialidad : Doctorado en Docencia Universitaria
 Instrumento de evaluación : Cuestionario: proactividad
 Autor del instrumento : Br. Saldaña Saldaña, Romina

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

| CRITERIOS | INDICADORES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|---|---|---|---|---|-----------|
| CLARIDAD | Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales. | | | | X | |
| OBJETIVIDAD | Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Proactividad en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales. | | | | | X |
| ACTUALIDAD | El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Proactividad . | | | | X | |
| ORGANIZACIÓN | Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: Proactividad , de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación. | | | | | X |
| SUFICIENCIA | Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores. | | | | | X |
| INTENCIONALIDAD | Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio. | | | | | X |
| CONSISTENCIA | La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación. | | | | X | |
| COHERENCIA | Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Proactividad . | | | | | X |
| METODOLOGÍA | La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación. | | | | | X |
| PERTINENCIA | La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento. | | | | | X |
| PUNTAJE TOTAL | | | | | | 47 |

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento coherente y apto para su aplicación

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.7

Tarapoto, 30 de mayo de 2020.


Dr. José Manuel Delgado Bardales
 DOCENTE POS GRADO

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Sánchez Dávila Keller
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo
 Especialidad : Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad
 Instrumento de evaluación : Cuestionario: Gestión del Cambio
 Autor del instrumento : Br. Saldaña Saldaña, Romina

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN
MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

| CRITERIOS | INDICADORES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|---|---|---|---|----|---|
| CLARIDAD | Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales. | | | | X | |
| OBJETIVIDAD | Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales. | | | | | X |
| ACTUALIDAD | El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión del Cambio. | | | | | X |
| ORGANIZACIÓN | Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación. | | | | | X |
| SUFICIENCIA | Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores. | | | | | X |
| INTENCIONALIDAD | Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Gestión del Cambio. | | | | X | |
| CONSISTENCIA | La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación. | | | | | X |
| COHERENCIA | Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión del Cambio. | | | | | X |
| METODOLOGÍA | La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación. | | | | X | |
| PERTINENCIA | La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento. | | | | | X |
| PUNTAJE TOTAL | | | | | 47 | |

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento coherente y apto para su aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.7

Tarapoto, 30 de mayo de 2020



Dr. Keller Sánchez Dávila
DOCENTE POS GRADO

Sello personal y firma

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Sánchez Dávila Keller
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo
 Especialidad : Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad
 Instrumento de evaluación : Cuestionario: Proactividad
 Autor del instrumento : Br. Saldaña Saldaña, Romina

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

| CRITERIOS | INDICADORES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|---|---|---|---|----|---|
| CLARIDAD | Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales. | | | | X | |
| OBJETIVIDAD | Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales. | | | | | X |
| ACTUALIDAD | El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Proactividad. | | | | X | |
| ORGANIZACIÓN | Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación. | | | | | X |
| SUFICIENCIA | Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores. | | | | | X |
| INTENCIONALIDAD | Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Proactividad. | | | | | X |
| CONSISTENCIA | La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación. | | | | X | |
| COHERENCIA | Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Proactividad. | | | | | X |
| METODOLOGÍA | La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación. | | | | | X |
| PERTINENCIA | La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento. | | | | | X |
| PUNTAJE TOTAL | | | | | 47 | |

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento coherente y apto para su aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.7

Tarapoto, 30 de mayo de 2020



Dr. Keller Sánchez Dávila
DOCENTE POS GRADO

Sello personal y firma

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Palomino Alvarado, Gabriela del Pilar
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo
 Especialidad : Doctorado en Docencia Universitaria
 Instrumento de evaluación : Cuestionario: Gestión del Cambio
 Autor del instrumento : Br. Saldaña Saldaña, Romina

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

| CRITERIOS | INDICADORES | | | | | |
|----------------------|---|---|---|---|---|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CLARIDAD | Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales. | | | | X | |
| OBJETIVIDAD | Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Gestión del cambio en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales. | | | | | X |
| ACTUALIDAD | El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión del cambio . | | | | | X |
| ORGANIZACIÓN | Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: Gestión del cambio , de manera que permitan hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación. | | | | | X |
| SUFICIENCIA | Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores. | | | | | X |
| INTENCIONALIDAD | Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio. | | | | X | |
| CONSISTENCIA | La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación. | | | | | X |
| COHERENCIA | Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión del cambio . | | | | | X |
| METODOLOGÍA | La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación. | | | | X | |
| PERTINENCIA | La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento. | | | | | X |
| PUNTAJE TOTAL | | | | | | 47 |

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente", sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento coherente y apto para su aplicación

PROMEDIO DE VALORACIÓN

Tarapoto, 30 de mayo de 2020.

4.7



Dr. Gabriela Del Pilar Palomino Alvarado
 DOCENTE POSTGRADO

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Polomino Alvarado, Gabriela del Pilar
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo
 Especialidad : Doctorado en Docencia Universitaria
 Instrumento de evaluación : Cuestionario: proactividad
 Autor del instrumento : Br. Saldaña Saldaña, Romina

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

| CRITERIOS | INDICADORES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|--|---|---|---|---|----|
| CLARIDAD | Los ítems estén redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales. | | | | X | |
| OBJETIVIDAD | Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Proactividad en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales. | | | | | X |
| ACTUALIDAD | El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológica, innovación y legal inherente a la variable: Proactividad . | | | | X | |
| ORGANIZACIÓN | Los ítems del instrumento reflejan organización lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: Proactividad , de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación. | | | | | X |
| SUFICIENCIA | Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores. | | | | | X |
| INTENCIONALIDAD | Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio. | | | | | X |
| CONSISTENCIA | La información que se recoge a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación. | | | | X | |
| COHERENCIA | Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Proactividad . | | | | | X |
| METODOLOGÍA | La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación. | | | | | X |
| PERTINENCIA | La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento. | | | | | X |
| PUNTAJE TOTAL | | | | | | 47 |

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente", sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento coherente y apto para su aplicación

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Tarapoto, 30 de mayo de 2020

4.7



Dra. Gabriela Del Pilar Polomino Alvarado
 DOCENTE POSTGRADO

Constancia de autorización donde se ejecutó la investigación



AUTORIZACIÓN PARA APLICACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Se autoriza a la Srta. Romina Saldaña Saldaña, identificada con D.N.I.Nº.70788718, para que aplique 02 encuestas a cada trabajador; que aportará información relevante para su trabajo de investigación titulado "Gestión del cambio y proactividad en trabajadores de la Unidad Ejecutora 400 – Oficina de Operaciones Salud Bajo Mayo-Tarapoto 2020"

Tarapoto, 02 de Marzo del 2020.

DIRESA SANMARTIN
OFICINA DE GESTIÓN DE SERVICIOS DE SALUD BAJO MAYO
Ing. Víctor S. López Guzmán
DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRACIÓN

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------|---|---|---|---|---|---|---|----|-------|
| 26 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 16 | Bajo | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 14 | Bajo |
| 27 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 16 | Bajo | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 14 | Bajo |
| 28 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 16 | Bajo | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 14 | Bajo |
| 29 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 16 | Bajo | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 14 | Bajo |
| 30 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 16 | Bajo | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 14 | Bajo |
| 31 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 16 | Bajo | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 14 | Bajo |
| 32 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 16 | Bajo | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 14 | Bajo |
| 33 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 16 | Bajo | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 15 | Bajo |
| 34 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 16 | Bajo | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 16 | Bajo |
| 35 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 16 | Bajo | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 16 | Bajo |
| 36 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 17 | Bajo | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 17 | Medio |
| 37 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 18 | Bajo | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 18 | Medio |
| 38 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 19 | Bajo | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 18 | Medio |
| 39 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 19 | Bajo | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 18 | Medio |
| 40 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 20 | Medio | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 18 | Medio |
| 41 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 20 | Medio | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 18 | Medio |
| 42 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 20 | Medio | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 19 | Medio |
| 43 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 20 | Medio | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 19 | Medio |
| 44 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 22 | Medio | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 20 | Medio |
| 45 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 22 | Medio | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 20 | Medio |
| 46 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 23 | Medio | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 20 | Medio |
| 47 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 23 | Medio | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 20 | Medio |
| 48 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 23 | Medio | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 20 | Medio |
| 49 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 23 | Medio | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 20 | Medio |
| 50 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 23 | Medio | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 20 | Medio |
| 51 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | Medio | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 20 | Medio |
| 52 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | Medio | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 20 | Medio |
| 53 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | Medio | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 20 | Medio |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------|---|---|---|---|---|---|---|----|-------|
| 54 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | Medio | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 20 | Medio |
| 55 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | Medio | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 20 | Medio |
| 56 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | Medio | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 20 | Medio |
| 57 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | Medio | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 20 | Medio |
| 58 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | Medio | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 20 | Medio |
| 59 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | Medio | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | Medio |
| 60 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | Medio | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | Medio |
| 61 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | Medio | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | Medio |
| 62 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | Medio | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | Medio |
| 63 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | Medio | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | Medio |
| 64 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | Medio | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | Medio |
| 65 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | Medio | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | Medio |
| 66 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | Medio | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | Medio |
| 67 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | Medio | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | Medio |
| 68 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | Medio | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | Medio |
| 69 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | Medio | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | Medio |
| 70 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | Medio | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | Medio |
| 71 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | Medio | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | Medio |
| 72 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | Medio | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | Medio |
| 73 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | Medio | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | Medio |
| 74 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | Medio | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 23 | Medio |
| 75 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | Medio | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 23 | Medio |
| 76 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | Medio | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 24 | Medio |
| 77 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 25 | Medio | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 24 | Medio |
| 78 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 27 | Medio | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 25 | Medio |
| 79 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 28 | Medio | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 25 | Medio |
| 80 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 28 | Medio | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 26 | Medio |
| 81 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 29 | Medio | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 26 | Medio |

