



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**"Nivel de Gestión del Cambio y el Clima Organizacional del
Servidor Público en el Gobierno Regional de Apurímac -
2022"**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Licenciado en Administración

AUTOR:

Marino Valdiglesias, Omar Richard (ORCID: 0000-0003-3715-7346)

ASESOR:

Mg. Dios Zarate, Luis Enrique (ORCID: 0000-0003-0176-0047)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

CALLAO – PERÚ

2022

Dedicatoria

El informe de tesis está dirigido a mi abuela Zenaida Fernández, a mi madre Zonia Valdiglesias, a mis hermanas Ashly y Andrea y a mis tíos por madre Percy, Sarha y Demetrio por guiarme en continuar con mis estudios profesionales e inculcado valores que me ayudan a trazar nuevos caminos.

Agradecimiento

Enérgicamente doy gracias a Dios que me impulsó a continuar para mis logros personales con salud y bienestar.

A la Universidad César Vallejo, en especial a nuestro asesor, Mag. Luis Dios Zárate por todos los conocimientos aportados, por su dedicación y empeño con nosotros, logramos concluir con mucho esfuerzo moral, físico y económico el trabajo de investigación.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos	vi
Resumen	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	18
IV. RESULTADOS	25
V. DISCUSIÓN.....	42
VI. CONCLUSIONES	44
VII. RECOMENDACIONES.....	45
REFERENCIAS	46
ANEXOS.....	49

Índice de tablas

Tabla 1.	<i>Población – Tamaño de Población</i>	21
Tabla 2.	<i>Escala de medición</i>	23
Tabla 3.	<i>Validez de Instrumento de Gestión del Cambio y Clima Organizacional</i>	23
Tabla 4.	<i>Contabilidad de Instrumento – Alfa de Cronbach</i>	23
Tabla 5.	<i>Tabla de frecuencia de la variable independiente</i>	25
Tabla 6.	<i>Tabla de frecuencia de las dimensiones de la variable independiente</i>	26
Tabla 7.	<i>Tabla de frecuencia de la variable dependiente</i>	27
Tabla 8.	<i>Tabla de frecuencia de las dimensiones de la variable dependiente</i>	28
Tabla 9.	<i>Tabla de Gestión del cambio y Clima organizacional</i>	30
Tabla 10.	<i>Prueba Chi2 entre la gestión del cambio y el clima organizacional</i>	31
Tabla 11.	<i>Tabla de Diagnóstico y Clima organizacional</i>	32
Tabla 12.	<i>Prueba Chi2 entre el diagnóstico y el clima organizacional</i>	33
Tabla 13.	<i>Tabla de Liderazgo y Clima organizacional</i>	35
Tabla 14.	<i>Prueba Chi2 entre el liderazgo y el clima organizacional</i>	36
Tabla 15.	<i>Tabla de Organización del cambio y Clima organizacional</i>	37
Tabla 16.	<i>Prueba Chi2 entre la organización del cambio y el clima organizacional</i>	38
Tabla 17.	<i>Tabla de Resistencia al cambio y Clima organizacional</i>	40
Tabla 18.	<i>Prueba Chi2 entre la resistencia al cambio y el clima organizacional</i> ..	41

Índice de gráficos

Gráfico 1. <i>Gráfico de columnas de la variable independiente</i>	25
Gráfico 2. <i>Gráfico de columnas de las dimensiones de la variable independiente</i>	26
Gráfico 3. <i>Gráfico de columnas de la variable dependiente</i>	27
Gráfico 4. <i>Gráfico de columnas de las dimensiones de la variable dependiente</i> ..	28

Resumen

La investigación formuló como principal objetivo medir el nivel de gestión del cambio y el clima organizacional del servidor público en el gobierno regional de Apurímac en el año 2022. Asimismo, se tuvo un tipo de estudio aplicado, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y nivel descriptivo correlacional. La muestra estuvo integrada por 256 servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac. Se seleccionó como instrumento el cuestionario y técnica la encuesta, según el procesamiento en SPSS basado en el método Chi Cuadrado, se comprobó que, existe relación significativa entre el nivel de gestión del cambio y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022.

Palabras clave: Organización, resistencia al cambio, relaciones interpersonales, reconocimiento , liderazgo.

Abstract

The main objective of the research was to measure the level of change management and the organizational climate of the public servant in the regional government of Apurímac in the year 2022. Likewise, there was a type of applied study, with a quantitative approach, non-experimental design and level correlational descriptive. The sample consisted of 256 public servants from the Regional Government of Apurímac. The questionnaire and the survey technique were selected as the instrument, according to the processing in SPSS based on the Chi Square method, it was found that there is a significant relationship between the level of change management and the organizational climate in the public servants of the Regional Government of Apurímac, 2022.

Keywords: Organization, resistance to change, interpersonal relationships, recognition , leadership.

I. INTRODUCCIÓN

La administración constituye un mundo dinámico en constante innovación y cambio. No solamente comprende la gestión de recursos financieros, físicos y logísticos, sino la gestión de recursos humanos: personas con pensamientos, creencias, principios y valores particulares, que forman parte de la organización y desempeñan funciones para que ésta pueda cumplir sus metas y propósitos.

La gestión del cambio, para construir organizaciones más adaptadas y eficientes, es una necesidad urgente, es sumamente importante. Esto se ha entendido como tal sobre todo en el sector empresarial. Sin embargo, aún está en proceso en el sector público, donde las instituciones que brindan bienes y servicios a los ciudadanos deben implementar estrategias y procesos que logren mejorar su funcionamiento y garantizar una mejor atención y prestación para los ciudadanos, especialmente cuando la administración pública se encuentra sujeta a un proceso de modernización del Estado, incorporando elementos propios de la administración privada y el uso de nuevas tecnologías.

La gestión de cambio indica la organización de nuevos sistemas y nuevos paradigmas. El clima organizacional, por la definición de sus términos, hace referencia a un ambiente y la relación entre personas y sus funciones mediante las áreas laborables y los sistemas de información institucional.

El desarrollo de estudios sobre el clima organizacional se ha transformado en un elemento básico para obtener buenos resultados en una institución, por cuanto permite ubicar cuáles son las dimensiones críticas que afectan al personal, convirtiéndose en un insumo clave para que cada una de las personas que forman parte de la organización tengan mejores avances en el logro de sus objetivos y permitan corregir a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño.

En la sede central del Gobierno Regional de Apurímac se pueden observar problemas en la relación comunicacional de los servidores públicos, lo que afecta la labor diaria y el óptimo cumplimiento de sus funciones, aún existen carencias respecto a la orientación al público o en la emisión de los documentos internos, el cual afecta la organización en la entidad.

Bajo ese contexto, la investigación permitirá profundizar sobre la gestión de cambio y el clima organizacional de esta entidad estatal, proponiendo cambios sustanciales a través de una reingeniería administrativa -plantear cambios desde la raíz para lograr mejoras significativas en la prestación del y atención servicio al ciudadano, como en calidad, costos, servicio y rapidez.

Sin embargo, es necesario considerar que no todo cambio organizacional generará un buen clima organizacional, pues depende en gran medida de cómo en la institución se comportan los servidores públicos, las relaciones laborales entre ellos y la inter comunicativa entre áreas o departamentos.

El problema general en realidad administrativa estatal se centra tanto en la gestión de cambio y el clima organizacional como en los propios trabajadores de las diferentes instituciones públicas, donde resalta si existe o no capacitación y formación continua, las emociones, sentimientos, valores, virtudes y actitudes que van desarrollándose en el laboral, hasta, incluso el tipo de información virtual que brinda la institución, el tipo de contrato laboral, la carga horaria, entre otros factores.

Ante esta problemática surgen las siguientes preguntas: ¿Qué relación existe entre el nivel de gestión de cambio y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac 2022?, los cuales surge los problemas específicos: ¿Qué relación existe entre el liderazgo y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022? ¿Qué relación existe entre el diagnóstico y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022? ¿Qué relación existe entre la organización y el clima organizacional en los servidores del gobierno regional de Apurímac, 2022? ¿Qué relación existe entre la resistencia al cambio y el clima organizacional en los servidores del gobierno regional de Apurímac, 2022?

La investigación, además de ser innovadora y necesaria para entender la realidad y dinámica de la institución, servirá como antecedente teórico para futuras investigaciones sobre las variables de gestión de cambio y clima organizacional, y contribuirá a la mejora continua del servidor público y la institución, impactando directamente en el cumplimiento de las funciones y consecución de metas de la entidad. Así mismo, tiene como objetivo medir el nivel de gestión del cambio y el clima organizacional del servidor público en el gobierno regional de Apurímac en el año 2022, y como objetivos específicos: i) determinar qué relación existe entre el

diagnóstico y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022; ii) determinar qué relación existe entre el liderazgo y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022; iii) determinar qué relación existe entre la organización y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022; y iv) determinar qué relación existe entre la resistencia al cambio y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022.

En base a ello, se determina las hipótesis las cuales son: Hipótesis General: Existe relación significativa entre el nivel de gestión del cambio y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022. Hipótesis Específicas: i) existe relación significativa entre el diagnóstico y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022; ii) existe relación significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022; iii) existe relación significativa entre la organización y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022; y iv) existe relación significativa entre la resistencia al cambio y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022.

II. MARCO TEÓRICO

Correspondiente a los antecedentes nacionales se citan a los siguientes autores y sus principales resultados:

Dentro de los antecedentes nacionales se mencionan a los siguientes autores con sus principales hallazgos:

Ganoza (2015), en la tesis titulada “Aplicación de un plan estratégico para la mejora de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten 2015-2020”, de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, indica como objetivo determinar de qué manera la aplicación de un plan estratégico mejora la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten – Chiclayo, en el período 2015-2020. Plantea una metodología aplicativa, de diseño no experimental, sobre una muestra representativa de 51 trabajadores de la Municipalidad, concluyendo que la aplicación del plan estratégico sí mejora significativamente la gestión pública de la Municipalidad, en cuanto a la eficiencia, eficacia, calidad y productividad.

Los resultados determinaron que las dimensiones como la cultura organizacional es importante para prever el desarrollo de procedimientos y operaciones necesarias para alcanzar las metas, y que las políticas institucionales colaboran en el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. El talento humano, por otro lado, es un factor fundamental para el desarrollo de las actividades necesarias para el funcionamiento de la institución y la proyección de su alcance a futuro.

Llamo y Saldaña (2018), en la tesis titulada “Relación de la gestión del talento humano y el clima organizacional en los colaboradores de la Institución Educativa Privada Ingeniería Cajamarca 2018”, de la Universidad Privada del Norte, que tiene como objetivo determinar la relación de la gestión del talento humano y el clima organizacional aplicando una encuesta sobre una muestra de 20 colaboradores de la Institución Educativa Privada Ingeniería Cajamarca, 2018. Esta investigación es cualitativa, descriptiva-correlacional de corte transversal, y concluye que, entre los factores fundamentales, existe relación o asociación significativa entre las variables de estudio.

Los datos obtenidos en la tesis lograron determinar que la gestión del talento es un factor fundamental para mejorar el clima organizacional y lograr los objetivos

institucionales, por lo que debe ser abordado con prioridad y oportunidad por toda organización.

Vélez (2019), en la tesis titulada “Documentos electrónicos en la gestión administrativa del Ministerio Público”, de la Universidad César Vallejo, que tiene por objetivo determinar la incidencia de los documentos electrónicos en la gestión administrativa del Ministerio Público – 2019, e indicar los beneficios que generaría el usar documentos electrónicos con firma digital en las entidades del Estado con miras a una simplificación administrativa entre instituciones en beneficio del ciudadano. La investigación es básica, con diseño no experimental transversal, de nivel descriptivo correlacional, y se realizó sobre una muestra de 131 representantes de las dependencias del Ministerio Público. Finalmente, el autor concluye que los documentos electrónicos inciden significativamente en la gestión administrativa del Ministerio Público.

Los resultados demostraron que la simplificación de los procesos constituye un componente determinante para acelerar la gestión administrativa y optimizar el uso de los recursos dentro de la organización, incidiendo en la eficiencia y eficacia del trabajo.

Vinueza (2017), en la tesis titulada “Modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba”, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tiene como objetivo proponer un modelo de gestión de talento humano basado en el clima organizacional que mejore la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba. La investigación es básica, no experimental de diseño transversal, y se aplicaron dos encuestas sobre 118 sujetos muestrales. El autor concluye que el modelo de gestión basado en el clima organizacional que percibe el personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba tiene un efecto significativo y positivo sobre los niveles de la satisfacción laboral; es decir, a mejor clima organizacional, mejor será el nivel de satisfacción laboral, lo que permitirá incrementar su productividad.

Por otra parte, al analizar el efecto que tiene cada dimensión del clima organizacional en la satisfacción laboral, se encontró que: a) en la dimensión de realización personal, la apreciación que percibe el trabajador con respecto a las

posibilidades de desarrollo personal y profesional, repercute en su satisfacción laboral; b) en la dimensión de comunicación, la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información que circula en el personal afecta a los niveles de satisfacción laboral; c) en la dimensión de condiciones laborales, la percepción del trabajador respecto al reconocimiento, y que las empresas proveen los recursos materiales, económicos y/o psicosociales, afecta en los niveles de satisfacción laboral; y d) en las dimensiones de supervisión e involucramiento, el compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de las empresas, así como la orientación y el apoyo de los superiores, afecta de manera significativa en los niveles de satisfacción laboral.

Pastor (2018), en la tesis titulada “Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017”, de la Universidad San Ignacio de Loyola, tiene como objetivo determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima durante el año 2017. La metodología que se planteó fue un estudio prospectivo, transversal y correlacional, con un diseño de la investigación es no experimental, aplicando una encuesta sobre 162 unidades de estudio. Finalmente, el autor concluye que existe una relación directa entre el clima organización y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima durante el año 2017.

También determinó que existe una relación directa entre las dimensiones del clima organizacional, como la realización personal, el involucramiento laboral, la supervisión, la comunicación, las condiciones laborales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos. Todos y cada uno de los factores influye directamente en el desempeño, y, por lo tanto, en la productividad de la empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima durante el año 2017.

Asimismo, se continuará con la identificación de los autores y sus resultados dentro del entorno internacional, teniéndose:

Narváez y López (2017), en la tesis titulada: “Clima organizacional en el sector público”, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, que tiene por objetivo analizar los factores que determinan el clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los empleados en las instituciones públicas,

determinan que el clima organizacional juega un papel importante en la estabilidad del trabajador y en beneficio de la organización pues concatenará con el cumplimiento de sus metas. Esta investigación es tipo básica, con diseño no experimental transversal, de nivel descriptivo correlacional-causal, y es una investigación documental, basada en información de fuentes secundarias.

Como resultado los autores identificaron diferentes factores que influyen en clima organizacional, mediante los modelos utilizados por los teóricos con el propósito de determinar las relaciones laborales que existen al interior de las instituciones públicas; así mismo, explican los procesos organizacionales y psicológicos que afectan el desempeño del activo más importante con el que cuenta toda organización: los recursos humanos. La gestión de Recursos Humanos es fundamental para mejorar el clima organizacional, y su correcta aplicación en las instituciones estatales debe ser prioritaria, pues influye en el funcionamiento de la institución, y ayuda a mejorar la atención y eficiencia de los empleados en la utilización de recursos y materiales para cumplir con los objetivos y metas institucionales.

Nyisztor (1995), en la tesis titulada “Diseño y aplicación de un Modelo de Clima Organizacional”, de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela, que tiene como objetivo diseñar y aplicar un modelo integral de clima organizacional que permita a una empresa diagnosticar su ambiente interno a través de la percepción que tiene sus trabajadores, y constituye una investigación de carácter exploratorio-descriptivo, longitudinal transversal, realizada sobre una muestra conformada por 35 personas trabajadoras de una empresa. Finalmente, concluye que, tras el análisis de los modelos de clima organizacional planteados por algunos investigadores en la materia como Likert, Schneider, Bowers y Taylor, son 9 dimensiones claves que constituyen el modelo integral de clima organizacional: motivación, comunicación, supervisión, toma de decisiones, gerencia del cambio, estructura, identificación de relaciones sociales y trabajo en equipo.

Estas dimensiones son comúnmente identificables en todo tipo de organizaciones independientemente al tipo de actividad a la que se dedican o al sector productivo al que pertenezcan.

Morales Casetti (2020), en el artículo titulado “Nueva Gestión Pública en Chile: orígenes y efectos”, de la revista Ciencia y Política, de Chile, cuyo objetivo general es valorar el efecto de las reformas del Servicio Civil, determinando si la incorporación de instrumentos de evaluación del desempeño y las modificaciones al servicio civil han tenido efectos positivos en la eficiencia y efectividad del gasto público, concluye que no se observan evidencias para pensar que estas no están alcanzando los resultados esperados, por lo que se establece que las reformas al servicio civil han tenido un efecto positivo parcial sobre la eficiencia y efectividad del gasto de los servicios públicos en Chile.

La autora determina que, con la Nueva Gestión Pública, el gobierno de Chile instauró el uso de instrumentos de evaluación de desempeño vinculados a incentivos económicos, y creó un sistema de selección de altos directivos públicos con las capacidades profesionales apropiadas para desempeñar sus cargos. Tomando una postura crítica respecto de la utilidad de estos sistemas, muestra que en Chile el uso de instrumentos de evaluación de desempeño no ha generado los efectos teóricos esperados; en cambio, el sistema de alta dirección pública ha contribuido positivamente a la eficiencia del gasto público. Como resultados obtenidos a la generalización de estos hallazgos está abierta al debate, ya que el análisis se centra en un conjunto de dependencias de gobierno en un país y en un período determinado, pudiendo existir relaciones distintas incluso en otras áreas del gobierno.

Las bases teóricas del estudio se enfocan en conceptualizar las variables y las principales teorías que surgen al respecto, donde tenemos:

Jones (2008) define al cambio organizacional como aquel proceso mediante el cual una organización pasa de un estado actual hacia un estado futuro con el fin de incrementar su eficacia.

Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), por otra parte, definen al cambio organizacional como la destreza que tienen las organizaciones para adaptarse a las reformas que perturban el ambiente interior y exterior.

Audirac, De León, Domínguez, López y Puerta (1994), afirman que el cambio organizacional es una situación donde se plantea una estructura y procedimientos para adquirir nuevos sistemas o formas de trabajo que permitan que la organización

se adapte al contexto en el cual se encuentra y así lograr un punto de equilibrio que mejore la eficacia y efectividad en el cumplimiento de las actividades.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) consideran que el cambio organizacional se refiere a todas las alteraciones que experimentan el diseño o la manera en cómo funciona una institución.

En este sentido, Jones (2008) identifica cuatro niveles del cambio organizacional: el primero es el nivel estratégico, el cual se basa en los objetivos, visión, misión y orientación; el nivel estructural, que constituye plantear los cambios necesarios en la cadena de mando, medios de coordinación y diseño de cargos y puestos. El nivel técnico hace referencia a los procesos, técnicas y equipos; y el nivel humano, el cual constituye las modificaciones en los papeles y patrones de interacción laboral, las habilidades técnicas, las habilidades de relaciones humanas, las actitudes, los valores y las motivaciones de los sujetos miembros de la organización.

La gestión del cambio organizacional está diseñada para reducir las posibles consecuencias negativas de cualquier cambio estructural general en una empresa. Específicamente, la gestión del cambio organizacional se centra tanto en el nivel micro como en el macro. Ya sea que requieran que los trabajadores aprendan nuevas habilidades, reasignen responsabilidades y prioridades o inviertan en nuevas herramientas o software, el proceso de gestión del cambio organizacional implica un enfoque de arriba hacia abajo para gestionar el cambio.

Dentro de las estrategias y principios de la gestión del cambio, Jones (2008) menciona que en las estrategias de gestión de cambio existen diversas fuerzas que generan que una organización se resista al cambio y otras que lo favorecen. Especifica que estas fuerzas, normalmente, se encuentran opuestas, y en caso de que estas fuerzas se encuentren equilibradas las organizaciones entran en un estado de inercia; se alcanza un equilibrio cuasi estacionario, lo que significa que las organizaciones no cambian. Para romper esta inercia existente es conveniente acrecentar las fuerzas a favor del cambio o reducir la resistencia al mismo, o combinar ambas fuerzas. Este proceso se realiza, principalmente, a través del ejercicio del liderazgo, como conductor y gestor del cambio organizacional.

La gestión del cambio busca facilitar el cambio estructural, por lo que es importante considerar un adecuado diagnóstico y análisis interno de cada parte que

constituye el todo de la organización, como un sistema integrado de funcionamiento (Jones, 2008).

La gestión del cambio organizacional también requiere especial atención en la planificación estratégica y la formación o capacitación técnica. Más allá del conocimiento sobre el uso de nuevas tecnologías, se debe construir una cultura organizacional que promueva la innovación, donde se reciba el cambio con una mentalidad abierta y creativa orientada hacia las oportunidades del cambio (Universidad Estatal de Michigan, 2021).

El cambio organizacional, cuando implica un cambio estructural, puede generar una posible interrupción de las responsabilidades laborales de los trabajadores. Por ello, es importante que quienes lideran el cambio se enfoquen en crear aceptación para el cambio.

Asimismo, surge el concepto de desafío al cambio, Pratt (2019) considera una serie de factores que constituyen limitaciones o desafíos para la adecuada y correcta implementación del cambio organizacional. Dentro de ellos, se pueden destacar tres factores generales:

- **Gestión de recursos:** Se refiere a la planificación y uso de recursos humanos, financieros, materiales, informativos e incluso intangibles, que contribuyen al plan estratégico de cambio. Se consideran estos elementos para la adecuada implementación de los cambios.
- **Resistencia:** Se generará resistencia al cambio, sobre todo entre los miembros de la organización que sientan mayor afectación, pues el cambio puede devenir en nuevas formas de trabajo o trabajo no deseado, por lo que la resistencia es usual. Durante el proceso de planificación debe primar un principio de transparencia, fomentar el entrenamiento y formación, y optar por una posición tolerante para reducir y mitigar la resistencia al cambio.
- **Comunicación:** La comunicación de las iniciativas de cambio muchas veces no incluyen a los trabajadores. Esto genera desconfianza y resistencia. Por ello, es muy importante mantener una constante comunicación, con todas las partes involucradas en el cambio, a través de una cantidad adecuada de mensajes, difundidos por múltiples canales de comunicación.

El liderazgo es un componente muy importante en una organización. Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) entienden que el liderazgo constituye una forma de

influencia interpersonal, que se dirige por medio de procesos comunicacionales entre los sujetos, y se orienta al logro metas. En ese mismo sentido, Chiavenato (2009) también considera que el liderazgo es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación concreta, por medio de la comunicación humana hacia la consecución de objetivos.

Por otra parte, Hellriegel, Jackson, y Slocum indican que:

“El liderazgo es la relación de influencia entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten. El liderazgo adopta muchas formas y se puede utilizar para una enorme variedad de propósitos” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009, pág. 497)

Kotter (1990) menciona que el liderazgo, como ejercicio de relaciones de poder, requiere de dos componentes fundamentales: motivar e inspirar. La idea recae en que se orienta en la guía y dirección de personas hacia el logro de metas organizacionales, sobreponiéndose a las dificultades y obstáculos; por lo que es necesario apelar a las emociones, valores incluso necesidades.

Stephen y Judge (2009), también definen el liderazgo como la capacidad de ejercer influencia sobre un grupo, provocando una actitud determinada y significativa para lograr o establecer metas. De una u otra forma, implica la modificación del comportamiento de los individuos.

Se puede observar que todos los autores coinciden en que el liderazgo debe ser entendido como una influencia para lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente en la consecución de los objetivos.

Según Heredia (2019), el liderazgo tiene las siguientes características:

- **Mente global:** El líder debe tener una mente abierta y dinámica, susceptible al cambio y a la aplicación de estrategias innovadoras.
- **Innovación y creatividad:** El líder reconoce el mundo en constante cambio, por lo que debe estar preparado para afrontar estos cambios de forma adecuada y evitar que influyan negativamente en la organización. Debe estar preparado para implementar la innovación y el cambio para enfrentar la competencia global.
- **Flexibilidad:** Debe ser capaz de reconocer distintos modelos y sistemas administrativos, de negocios y de culturas, siendo capaz de incluirlas en la organización, con respeto de la diversidad.

- Capacidad para crear y liderar el cambio: El líder global es el principal actor en el cambio organizacional. Es quien debe dirigir y orientar al personal y la organización hacia el cambio.

El sociólogo Max Weber identifica distintos tipos de liderazgo, basado principalmente en las características propias del líder y en la condición bajo la que ejerce este liderazgo, planteando cinco tipos generales de líder.

- El Líder carismático: Para Weber (1969) es aquel líder que sus seguidores le atribuyen aptitudes y atributos especiales, condiciones que lo hacen resaltar frente a otros dirigentes. Disponen de poder social, es decir tienen autoridad para socializar su pensamiento y su conducta individual.
- El Líder Tradicional: Weber (1969) considera que el líder tradicional es aquel que obtiene el liderazgo por la costumbre de que ocupe un cargo destacado porque pertenece a un grupo dirigente o familiar que ha ostentado el poder en el tiempo.
- El Líder Legal: Weber (1969) considera este tipo de liderazgo como autoridad. Y es que su liderazgo y poder se obtiene por los métodos político-normativo oficiales, ya sean las elecciones o rotaciones que demuestra su calidad de experto sobre los demás.
- El Líder Autócrata: El líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, e inicia las acciones, dirigiendo y motivando a los demás como subalternos. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión de sus decisiones.
- El Líder Participativo: Según Weber (1969), el líder participativo es quien utiliza la consulta con los demás para ejercer su liderazgo. NO constituye una forma delegativa del ejercicio del poder, si la toma de decisiones finales, sino que consulta sus ideas y opiniones sobre las acciones a emprender con los demás para generar consensos y las decisiones puedan ser asumidas por todos.

La comunicación es un factor fundamental para la gestión y administración de una organización, ya sea privada o pública. Es prioritario que se establezcan canales de comunicación funcionales, pues constituye un proceso cíclico de retroalimentación constante para mejorar los procesos de la institución. La administración general debe ser capaz de comunicar de forma continua y asertiva, tanto para el público externa, los clientes o usuarios, como para el público interno, es decir, los miembros de la institución (Villena, 2019).

En este mismo sentido, Kouss (2014) menciona que la comunicación debe ser entendida, no como un elemento de soporte institucional, sino como un recurso de gestión del éxito, pues las relaciones intra institucionales se dan en torno a los canales comunicacionales que la organización establece, y posibilita la correcta asignación de funciones, los procedimientos, los objetivos y metas.

Sin embargo, a pesar de que la comunicación constituye un recurso indispensable para el buen funcionamiento de la organización, en las instituciones públicas ha constituido, comúnmente, un recurso limitado, sin observar adecuadamente su capacidad estratégica para posicionar una entidad pública. Más que un rol comunicativo, ha ejercido un rol informativo dentro de la institución, sin generar lazos de compromiso institucional entre los trabajadores y dejando en segundo plano el comunicar y publicitar las funciones y actividades que éstas desempeñan en para la sociedad.

En relación a las funciones de las instituciones públicas, la comunicación debe ser un factor fundamental y prioritario, y considerado como un elemento estratégico que logre movilizar los grupos de interés y la sociedad civil. A través de sus canales de comunicación, en el ambiente externo, debe crear una relación de cercanía, aprovechando los espacios y escenarios públicos y la amplia gama de canales, para trasladar a la población la misión, visión y las actividades y logros que realiza la institución, haciéndola partícipe del propio proceso de creación de valor público, generando en la opinión pública la confianza, el respeto y la credibilidad (Villena, 2019).

Además de la comunicación, la estrategia es otro factor fundamental del proceso de cambio. Para Chandler (2006), la estrategia comprende establecer objetivos específicos a largo plazo en una empresa, los procedimientos y acciones y los recursos necesarios para lograr los objetivos planteados.

Se puede observar que Chandler pone especial atención al planeamiento a largo plazo, lo que implica que una organización debe pensar en mantenerse en el tiempo, por lo que requiere de planeamiento y el uso de recursos. Estos recursos no solamente son financieros, sino también materiales y humanos. Es por eso que, dentro de los procedimientos estratégicos, se debe contemplar la capacitación del personal para mejorar la cualificación y alcanzar ventajas competitivas.

Por otra parte, Guth (1969) propone que la estrategia es el conjunto de objetivos, metas, planes y políticas fundamentales. Y la planeación estratégica debe estar orientada al logro de objetivos en relación a la definición de qué clase de organización se es o se quiere ser, y de la situación en que se encuentra en el momento actual.

Así mismo, Chiavenato (2009) considera que la estrategia es el conjunto de decisiones y acciones que determinarán el rendimiento y supervivencia de la organización en el largo plazo. La estrategia incluye el análisis contextual, interno y externo, y la evaluación y el control de los cambios. Básicamente, supone un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

En general, el concepto de estrategia fue construyéndose, involucrando términos específicos, como objetivos, propósitos, metas, planes, recursos, actividades, incluso más. Pero lo importante es que la estrategia constituye un proceso de planeación que debe ser implementado, por lo que es necesario evaluarla para determinar si es útil para conseguir lo que se ha propuesto (D'Alessio, 2008).

Rigby y Sanchis (2006), indican que no existe una única definición sobre habilidad, sino que es un término que depende mucho desde qué ámbito se analice: trabajo, tecnología, sociedad, política. Pero de una u otra forma, constituye una construcción social que combina elementos físicos y psíquicos para realizar una actividad. La habilidad, en tanto propiedad individual -propia del ser e intransferible a otro- como la destreza para realizar un trabajo, puede ser demostrada en base al rendimiento "de hacer algo", y constituye un conocimiento práctico (Clarke y Winch, 2006). Las habilidades son, en resumen, un conjunto de aptitudes, talentos y destrezas que son utilizadas para conseguir algún propósito deseado.

El clima organizacional se puede entender como el conjunto de atributos o propiedades de un ambiente de trabajo, que se caracterizan por ser relativamente permanentes, y que son percibidas por las personas que forman parte de la organización y que influyen directamente sobre su conducta.

Dessler (2001) menciona que el clima organizacional es un factor subjetivo, la percepción del trabajador con respecto a su ambiente de trabajo, y se traduce en una expresión del comportamiento de cada trabajador y su productividad, lo cual incide de forma directa en los logros de la organización. Justamente, respecto a

estas percepciones individuales, un aspecto fundamental es observar cómo los trabajadores adquieren importancia y relevancia, a través de su participación, repercutiendo en su trabajo y generando un mejor ambiente laboral.

Por otra parte, Likert (1967) menciona que el comportamiento de los trabajadores responde al comportamiento administrativo y a las condiciones organizacionales perciben. Esta suma de condiciones constituye el clima laboral.

Amaru (2009) explica que las percepciones con respecto a la realidad de la organización se pueden clasificar en tres categorías generales: satisfacción, insatisfacción e indiferencia. Todos los elementos organizacionales repercuten en estas percepciones, desde la distribución física del espacio hasta los objetivos de la institución, los salarios, los servicios con que cuentan, las condiciones contractuales, la relación con los demás miembros. En resumen, el clima laboral constituye una medida de cómo se sienten los trabajadores hacia la organización y sus administradores.

El estudio de los comportamientos, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional, constituye básicamente un estudio del clima laboral; implica conocer las percepciones, valores, capacidades y acciones individuales mientras los trabajadores se interrelacionan dentro de la organización y con la organización, así como analizar el efecto del ambiente externo de la organización en ellos y la misión y los objetivos (Gibson, Ivancevich, y Donnelly, 2001).

La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

Según Pastor y Velarde:

“Las ventajas y desventajas del clima organizacional se presentan como veremos ahora en mayor profundidad, las consecuencias positivas pueden ser el logro, la afiliación, el poder, la productividad, la satisfacción, la integración, la retención de talentos, la mejor imagen de la empresa, entre muchas otras. Cuanto mejor es el clima laboral, mayores son las consecuencias positivas y mejor se aprecian tanto dentro como fuera de la organización” (Pastor y Velarde, 2018).

Como se observa, de forma general, el clima organizacional constituye el conjunto de percepciones de todos los que forman parte de la organización, en base

a factores físicos y psicológicos, como la propia libertad y autonomía del trabajador para ejercer sus funciones, las relaciones entre pares y trabajo cooperativo, el grado de participación e involucramiento institucional, el reconocimiento, la percepción sobre la organización y los dirigentes.

El comportamiento de la organización está influenciado por el factor humano y el conjunto de relaciones que establecen. Es necesario que se fomenten relaciones laborales positivas, que promuevan beneficios para los trabajadores, tanto en sus aspiraciones personales como financieras. Si se promueve un buen ambiente laboral, se incidirá en la mejora del comportamiento individual, y, por lo tanto, podrá repercutir en la productividad y calidad de vida laboral (Yáñez, Yáñez y Morocho, 2018).

El estudio del comportamiento constituye la comprensión de las relaciones interpersonales de los trabajadores; pero no sólo se limita a ello, sino que busca encontrar los mecanismos que conduzcan a mejorar su eficiencia (ESAN, 2016).

Existen cuatro factores fundamentales que inciden en este comportamiento (ESAN, 2016):

- **Personas y grupos:** Las personas que forman parte de la organización y se relacionan dentro de ella. Pueden ser observadas como individuos o como grupos asociados, informales o formales. Estos grupos se caracterizan por su temporalidad y dinamismo.
- **Estructura:** Las relaciones que se establecen en la organización están estructuradas y jerarquizadas, por cargos y áreas específicas.
- **Tecnología:** Facilita el cumplimiento de las labores asignadas e inciden en las relaciones entre trabajadores, por el nivel de especialidad del trabajo realizado y el conocimiento tecnológico.
- **Entorno:** La organización está inmersa en el ambiente interno y externo; y forma parte del entramado social.

Dentro del ambiente laboral, la comunicación es un factor indispensable para que se genere un adecuado clima organizacional, pues se considera la percepción de quienes forman parte de la organización respecto a la transparencia, fluidez, rapidez, coherencia y precisión de la información relativa al funcionamiento, tanto de los directivos hacia los trabajadores, como entre trabajadores y entre departamentos de trabajo.

Por ello, es fundamental establecer una comunicación interna asertiva, simplificando los procesos de comunicación entre el personal y entre los departamentos, de forma que pueda proporcionarse una visión institucional comprometida con la consecución de los objetivos en bien de la ciudadanía sin olvidar las necesidades, creencias y valores de los propios trabajadores. A través de un buen proceso comunicativo es que se pueden desarrollar labores coordinadas, cooperativas. Tedesco (2000) indica el trabajo cooperativo o en equipo es una forma de realizar una actividad específica de forma coordinada y cooperativa, permiten el cumplimiento de las asignaciones previamente determinadas.

Constituye una forma sustancial del trabajo organizativo e institucional; muchas veces una actividad está conformada por numerosos procedimientos, los cuales se desarrollan por distintas personas e, incluso, distintas áreas laborales. Es necesario que exista un trabajo coordinado entre las personas que forman parte de un equipo y también del trabajo entre equipos. Este trabajo debe ser dirigido y supervisado por una persona, un líder de equipo, que motive a sus compañeros para cumplir con los compromisos asumidos.

Además, hay otros elementos subjetivos que inciden en los trabajadores, como la motivación. En este sentido, Mankeilunas (1987) afirma que la motivación es un concepto que describe la acción de fuerzas que actúan sobre un individuo, o dentro de él, para iniciar o dirigir su comportamiento. Es decir, son fuerzas que permiten la ejecución de conductas destinadas a modificar o mantener el curso de la vida de un organismo, mediante la obtención de objetivos que incrementan la probabilidad de supervivencia, tanto en el plano biológico, cuanto en el plano social.

La motivación es para (Robbins, 1991) “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. En la gestión administrativa, se pueden considerar distintos factores de motivación: la motivación extrínseca, relacionada a aquellos componentes que satisfacen las necesidades materiales y constituyen incentivos externos a la persona; y la motivación intrínseca, que viene a ser la reacción que una persona asigna a la realización de un trabajo o actividad, el aprendizaje, la experiencia y oportunidad de desarrollo (Pérez, 2001).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

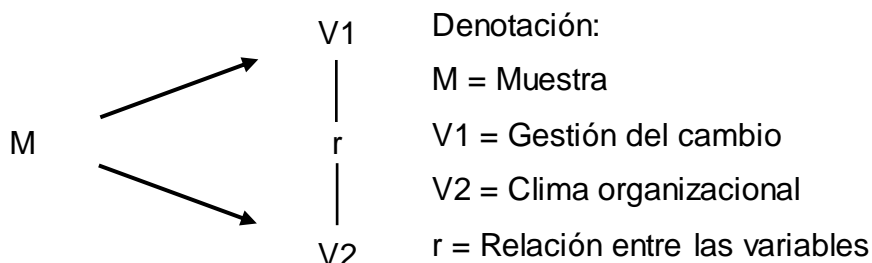
La investigación es de tipo aplicada. Según Carrasco (2008) este tipo de investigación es conocida también como investigación de tipo pura o fundamental, y su finalidad es ampliar y profundizar los conocimientos científicos sobre la realidad.

Según el nivel es descriptivo correlacional, enfoque cuantitativo representado por el siguiente diagrama esquemático.

El diseño de investigación aplicado es no experimental, de tipo transaccional y transversal. Este diseño busca conocer y analizar las características, cualidades y propiedades del objeto de estudio en un momento determinado en el tiempo.

Según (Carrasco Díaz, 2008); recoge información actualizada sobre el sujeto o fenómeno determinado (Sánchez y Reyes, 1996).

Justamente, y tal como señala Hernández (2014), esta investigación pretende observar el fenómeno - gestión del cambio y clima organizacional - tal como se da en su contexto natural -gobierno regional- para analizarlo.



3.2. Variables y operacionalización

Variable 1: Gestión del cambio

Definición conceptual

Se define como aquellas relaciones interpersonales que pueden darse en el trabajo y permite tomar decisiones. (Segredo, 2017).

Definición operacional

Se contará los puntajes del cuestionario del clima organizacional, referente al entorno organizacional apreciado por los participantes con respecto a relaciones interpersonales, ambiente laboral y toma de decisiones.

Indicadores:

Diagnóstico, Liderazgo, Organización del cambio, resistencia al cambio.

Diagnóstico, según Álvarez Rojo (2014); es una forma de organización de recoger información sobre un hecho educativo relativo a un sujeto o un conjunto de sujetos con la intención de utilizarlo hacia la mejora de los pasos siguientes de un proceso educativo.

Liderazgo, según Gibson, Ivancevich y Donelly (2001) entienden que el liderazgo constituye una forma de influencia interpersonal, que se dirige por medio de procesos comunicacionales entre los sujetos, y se orienta al logro metas. En ese mismo sentido, Chiavenato (2009) también considera que el liderazgo es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación concreta, por medio de la comunicación humana hacia la consecución de objetivos.

Organización del cambio, según Stoner (1992), el cambio planeado ha sido definido como “el diseño premeditado y el establecimiento de una innovación estructural, un nuevo plan de acción o nuevas metas, o un cambio en la filosofía de operación, clima o estilo”. Por supuesto, todas las organizaciones realizan adaptaciones estructurales menores como reacción a los cambios en sus entornos de acción directa y acción indirecta.

Resistencia al cambio, según Amorós (2007), es inevitable que exista resistencia al cambio; es desconcertarse por la gran cantidad de formas que adopta. La resistencia abierta se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje. La resistencia encubierta se expresa mediante demoras y ausentismo mayores, solicitudes de traslados, renuncias, pérdida de motivación, moral más baja y tasas de accidentes o errores más altas.

Escala de medición: Ordinal

Variable 2: Clima organizacional**Definición conceptual**

Audirac, De León, Domínguez, López y Puerta (1994), afirman que el cambio organizacional es una situación donde se plantea una estructura y procedimientos

para adquirir nuevos sistemas o formas de trabajo que permitan que la organización se adapte al contexto en el cual se encuentra y así lograr un punto de equilibrio que mejore la eficacia y efectividad en el cumplimiento de las actividades.

Definición operacional

Se medirá a través de puntajes del cuestionario del clima organizacional, el cual se valora observando diversos factores en la organización.

Indicadores:

Autonomía, Comunicación, Relaciones interpersonales, Reconocimiento, Involucramiento y Motivación.

Autonomía, según Sieckman (2019). Literalmente, autonomía significa auto legislación, lo cual implica que los destinatarios de una norma deciden, ellos mismos, hacer válida dicha norma. Pero si una norma es válida sólo porque sus destinatarios así lo deciden, cabría decir que no puede ser vinculante para ellos.

Comunicación, según Kouss (2014) menciona que la comunicación debe ser entendida, no como un elemento de soporte institucional, sino como un recurso de gestión del éxito, pues las relaciones intra institucionales se dan en torno a los canales comunicacionales que la organización establece, y posibilita la correcta asignación de funciones, los procedimientos, los objetivos y metas.

Relaciones interpersonales, Según Arbaiza (2010) las relaciones interpersonales son las que se establecen entre individuos con la finalidad de intercambiar sentimientos, conocimientos, experiencias y satisfacer necesidades en un momento y espacio determinado.

Reconocimiento. Según Pastor y Velarde (2018), el reconocimiento es la distinción expresa del esfuerzo, dedicación o trabajo, que otorga un valor inherente a la persona, y constituye un factor subjetivo que incide en sus percepciones sobre el clima laboral y la organización.

Involucramiento, El involucramiento es, según Pastor y Velarde (2018), el nivel de compromiso que asume un trabajador con su organización, y su identificación con la visión, misión y principios institucionales,

Motivación, La motivación es para Robbins (1991) “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Escala de medición: Ordinal

3.3. Población, muestra y muestreo

Población

Según, Hernández Sampieri (2006). Es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.

La población está compuesta por los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, en los diferentes contratos que cuenta cada servidor público, la cual asciende a 758 servidores públicos.

Tabla 1.

Población – Tamaño de Población

Condición laboral	Cantidad	%
Nombrados	251	33
Consejeros	9	1
CAS	98	13
Temporal	400	53
Total	758	100

Nota. Gobierno Regional de Apurímac (2022).

Muestra

Se utilizará una muestra probabilístico representativa. Para el cálculo de la muestra, se aplicará la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{\varepsilon^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Dónde:

N = Población (758)

p = Probabilidad de éxito 50% = 0.5

q = Probabilidad de fracaso 50% = 0.5

Z = Nivel de confianza 95%=0.95 1.96 (Distribución Normal Estándar)

e = Margen de error 5% = 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2 * 758 * 0.5 * 0.5}{(0.5)^2(758 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = 256$$

En este proyecto de investigación la muestra que se obtendrá será de 256 servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac.

Muestreo

Se considera un muestreo probabilístico.

Unidad de investigación

256 servidores Públicos del Gobierno Regional de Apurímac de la provincia de Abancay del Departamento de Apurímac.

Unidad de análisis

Constituye cada uno de los servidores públicos que trabajan en el Gobierno Regional de Apurímac, al año 2022

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó la técnica de la encuesta, que es una técnica de investigación para la indagación, exploración y recolección de datos mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos muestrales (Carrasco Díaz, 2008).

El cuestionario rigurosamente elaborado se utilizó como instrumento de recolección de datos cualitativo o cuantitativo el cuestionario. El cuestionario contiene los aspectos fundamentales del fenómeno de estudio, expresando la realidad en una serie de datos específicos y concretos que deben ser analizados (Tamayo y Tamayo, 2012).

Se aplicará un cuestionario con escala de Likert, que constituye una estructura con un conjunto de ítems en forma de proposiciones sobre hechos o fenómenos observables sobre las cuales los sujetos de estudio deben expresar su opinión sobre una graduación escalonada (Carrasco Díaz, 2008).

El instrumento será presentado su validación mediante juicio de expertos, los cuales determinarán su claridad, precisión y autenticidad.

Tabla 2.

Escala de medición

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

Nota. Elaboración propia (2022).

Validez del Instrumento

Según Hernández (2014), la validación implica que un instrumento debe cumplir una serie de requisitos o condiciones que denoten su confiabilidad en el diseño para la medición de datos específicos, de forma que se puedan asumir como verdaderos y válidos los resultados obtenidos.

Tabla 3.

Validez de Instrumento de Gestión del Cambio y Clima Organizacional

Grado académico	Nombres y apellidos	Dictamen
Mg.	Rafael Arturo, López Landuro	Aplicable
Mg.	Eliana Pérez, Ruibal Regalado	Aplicable
Mg.	Luis Enrique, Dios Zárate	Aplicable

Nota. Elaboración propia (2022).

Tabla 4.

Contabilidad de Instrumento – Alfa de Cronbach

Variabes	Ítems	Alfa de Cronbach
V1: Gestión del cambio	19	0.753
V2: Clima organizacional	31	0.717

Nota. Elaboración propia (2022).

3.5. Procedimientos

La información se obtendrá a través de la aplicación de 256 cuestionarios a los servidores públicos en los ambientes del Gobierno Regional de Apurímac, los cuales serán completados en un formato físico y de forma anónima por los sujetos muestrales.

Para ello, previamente se coordinará con las autoridades pertinentes de la Gobernatura para obtener acceso a sus ambientes y a los servidores públicos que laboran en ellos.

3.6. Método de análisis de datos

El método de investigación será hipotético deductivo. La información recopilada a través de los cuestionarios será procesada a través de un software de análisis estadístico, específicamente el software SPSS.

Una vez la información ha sido tabulada, obteniendo las frecuencias y los gráficos y tablas estadísticos, se procederá a realizar una descripción de los datos y el posterior análisis inferencial, en relación con la información empírica y los alcances teóricos planteados.

3.7. Aspectos éticos

Adecuado manejo de fuentes de consulta, relacionada los cuestionarios que permitió obtener información pertinente. Uso adecuado y apropiado de las citas bibliográficas, distinguiendo las diferentes contribuciones y las interpretaciones que estos dan. Transparencia de datos obtenidos, se realizará el proyecto de investigación según y tal como se efectúen los sucesos de la investigación. Confiabilidad, se debe proteger la información que se ha logrado obtener y conservar la particularidad científica para la investigación.

IV. RESULTADOS

A. Análisis descriptivo

Tabla 5.

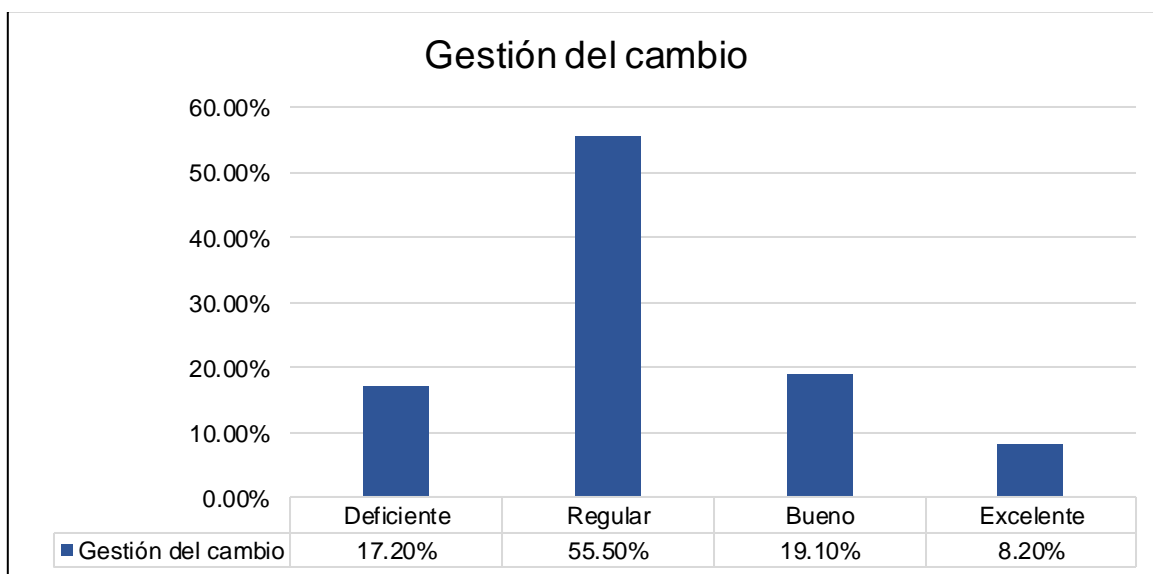
Tabla de frecuencia de la variable independiente

	Escala	fi	%
Válido	Deficiente	44	17.2
	Regular	142	55.5
	Bueno	49	19.1
	Excelente	21	8.2
	Total	256	100.0

Nota. Elaboración propia (2022).

Gráfico 1.

Gráfico de columnas de la variable independiente

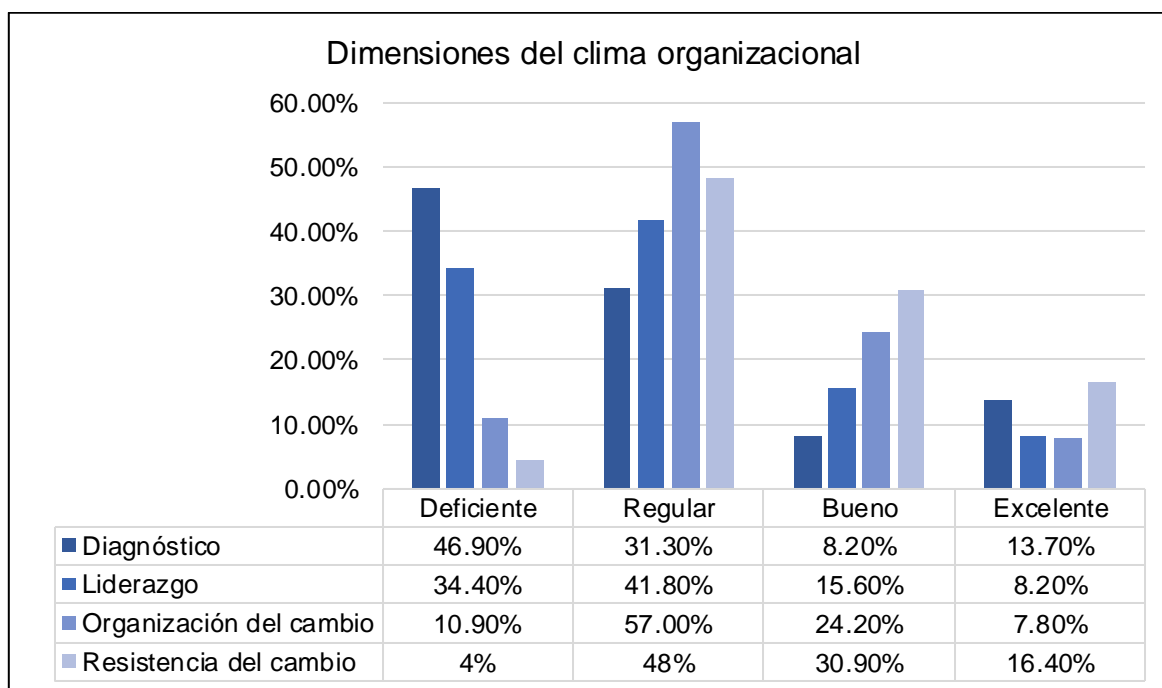


Nota. Elaboración propia (2022).

Se observa tanto en el gráfico 1 como en la tabla 5 que, un estimado del 17.20% de los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac perciben a la gestión del cambio en un rango deficiente. Un 55.50% como regular, un 19.10% como bueno y el 8.20% restante como excelente.

Tabla 6.*Tabla de frecuencia de las dimensiones de la variable independiente*

	Deficiente		Regular		Bueno		Excelente	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Diagnóstico	120	46.9	80	31.3	21	8.2	35	13.7
Liderazgo	88	34.4	107	41.8	40	15.6	21	8.2
Organización del cambio	28	10.9	146	57.0	62	24.2	20	7.8
Resistencia del cambio	11	4.3	124	48.4	79	30.9	42	16.4

Nota. Elaboración propia (2022).**Gráfico 2.***Gráfico de columnas de las dimensiones de la variable independiente**Nota.* Elaboración propia (2022).

Se observa tanto en el gráfico 2 como en la tabla 6 que, un estimado del 46.90% de los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac perciben la dimensión de diagnóstico en el rango deficiente, un 31.30% regular, un 8.20% bueno y un 13.70% excelente. Asimismo, para la dimensión de liderazgo, se tiene un 34.40% como deficiente, un 41.80% regular, un 15.60% bueno y un 8.20% excelente. Respecto a la dimensión de organización del cambio, se observa un

10.90% en el rango deficiente, un 57% regular, un 24.20% bueno y un 7.80% excelente. Finalmente, la dimensión de resistencia al cambio es percibida por un 4% como deficiente, un 48% como regular, un 30.90% como bueno y un 16.40% como excelente.

Tabla 7.

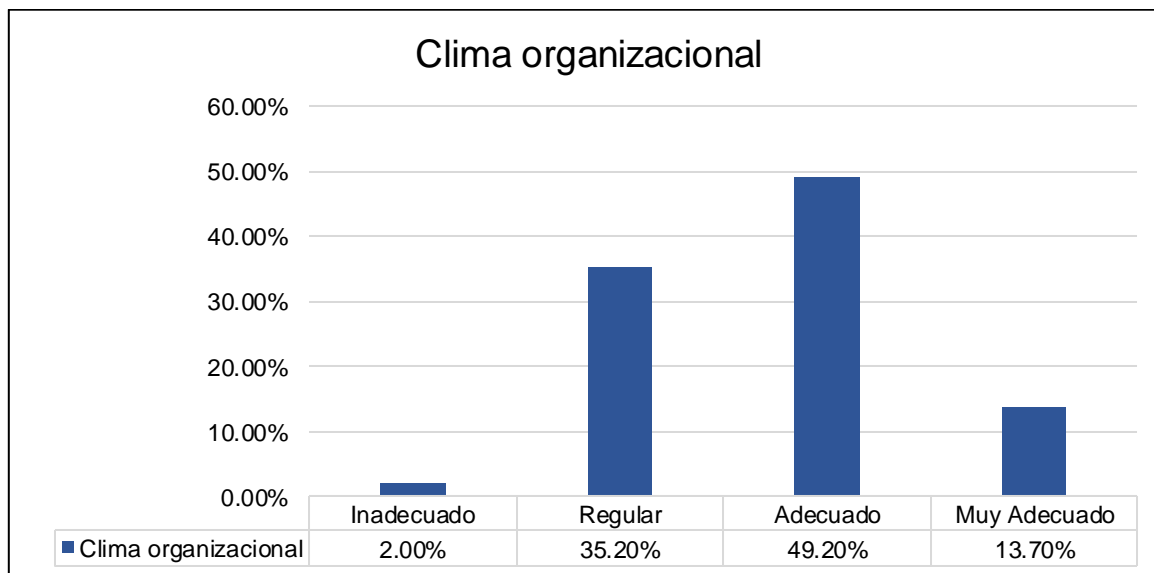
Tabla de frecuencia de la variable dependiente

	Escala	fi	%
Válido	Inadecuado	5	2.0
	Regular	90	35.2
	Adecuado	126	49.2
	Muy Adecuado	35	13.7
	Total	256	100.0

Nota. Elaboración propia (2022).

Gráfico 3.

Gráfico de columnas de la variable dependiente



Nota. Elaboración propia (2022).

Se observa tanto en el gráfico 3 como en la tabla 7 que, un estimado del 2.00% de los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac perciben al

clima organizacional en un rango inadecuado. Un 35.20% como regular, un 49.20% como adecuado y el 13.70% restante como muy adecuado.

Tabla 8.

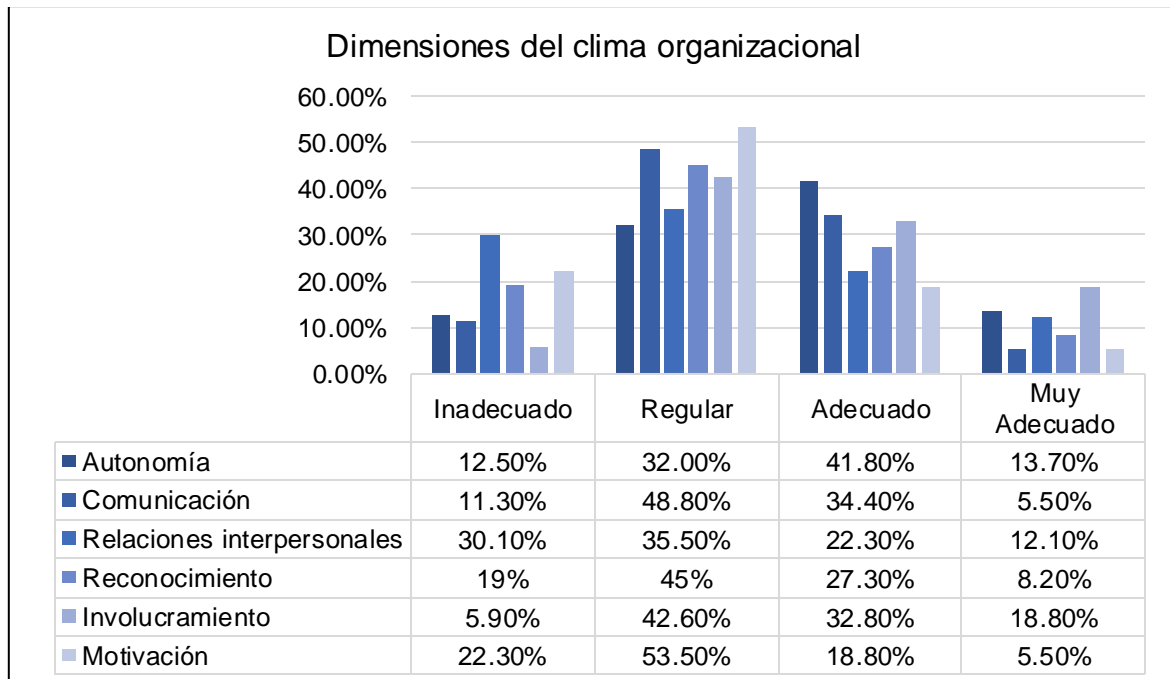
Tabla de frecuencia de las dimensiones de la variable dependiente

	Inadecuado		Regular		Adecuado		Muy Adecuado	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Autonomía	32	12.5	82	32	107	41.8	35	13.7
Comunicación	29	11.3	125	48.8	88	34.4	14	5.5
Relaciones interpersonales	77	30.1	91	35.5	57	22.3	31	12.1
Reconocimiento	49	19.1	116	45.3	70	27.3	21	8.2
Involucramiento	15	5.9	109	42.6	84	32.8	48	18.8
Motivación	57	22.3	137	53.5	48	18.8	14	5.5

Nota. Elaboración propia (2022).

Gráfico 4.

Gráfico de columnas de las dimensiones de la variable dependiente



Nota. Elaboración propia (2022).

Se observa tanto en el gráfico 4 como en la tabla 8 que, un estimado del 12.50% de los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac perciben la dimensión de autonomía en el rango inadecuado, un 32.00% regular, un 41.80% adecuado y un 13.70% muy adecuado. Para la dimensión de comunicación, se tiene un 11.30% como inadecuado, un 48.80% regular, un 34.40% adecuado y un 5.50% muy adecuado. Respecto a la dimensión de relaciones interpersonales, se observa un 30.10% en el rango inadecuado, un 35.50% regular, un 22.30% adecuado y un 12.10% muy adecuado. Asimismo, para la dimensión de reconocimiento, se observa un 19.00% como inadecuado, un 45.00% regular, un 27.30% adecuado y un 8.20% muy adecuado. Por su parte, la dimensión de involucramiento cuenta con un 5.90% en el rango inadecuado, un 42.60% regular, un 32.80% adecuado y un 18.80% muy adecuado. Finalmente, la dimensión de motivación es percibida por un 22.30% como inadecuado, un 53.50% como regular, un 18.80% como adecuado y un 5.50% como muy adecuado

B. Análisis inferencial

Hipótesis general

Ha: Existe relación significativa entre el nivel de gestión del cambio y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022.

Ho: No existe relación significativa entre el nivel de gestión del cambio y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022.

La contrastación se basa en la condición: $X^2_c > X^2_t$, siendo el X^2 experimental mayor al X^2 crítico, lo cual indica que se da por aceptada la hipótesis alterna. Caso contrario, se dará por aceptada la hipótesis nula. Asimismo, teniéndose un valor Chi^2 de Pearson menor al p valor 0.05, se determinará que la relación es significativa estadísticamente.

Tabla 9.*Tabla de Gestión del cambio y Clima organizacional*

		Clima organizacional					Total
		Inadecuado	Regular	Adecuado	Muy Adecuado		
Gestión del cambio	Deficiente	Fi	3	20	18	3	44
		%	6.8%	45.5%	40.9%	6.8%	100%
	Regular	Fi	2	54	68	18	142
		%	1.4%	38.0%	47.9%	12.7%	100%
	Bueno	Fi	0	12	30	7	49
		%	0%	24.5%	61.2%	14.3%	100%
	Excelente	Fi	0	4	10	7	21
		%	0%	19%	47.6%	33.3%	100%
	Total	Fi	5	90	126	35	256
		%	2.0%	35.2%	49.2%	13.7%	100%

Nota. Elaboración propia (2022).

Según la Tabla 9, deducimos que, un 6.8% del clima organizacional (COG) ubicada en el rango inadecuado se relaciona a un 6.8% del rango deficiente de la gestión del cambio (GDC), un 45.5% del COG ubicada en el rango regular se relaciona a un 45.5% del rango deficiente de la GDC, un 40.9% del COG ubicada en el rango adecuado se relaciona a un 40.9% del rango deficiente de la GDC, un 6.8% del COG ubicada en el rango muy adecuado se relaciona a un 6.8% del rango deficiente de la GDC. Un 1.4% del COG ubicada en el rango inadecuado se relaciona a un 1.4% del rango regular de la GDC, un 38.0% del COG ubicada en el rango regular se relaciona a un 38.0% del rango regular de la GDC, un 47.9% del COG ubicada en el rango adecuado se relaciona a un 47.9% del rango regular de la GDC, un 12.7% del COG ubicada en el rango muy adecuado se relaciona a un 12.7% del rango regular de la GDC. Un 24.5% del COG ubicada en el rango regular se relaciona a un 24.5% del rango bueno de la GDC, un 61.2% del COG ubicada en el rango adecuado se relaciona a un 61.2% del rango bueno de la GDC, un 14.3% del COG ubicada en el rango muy adecuado se relaciona a un 14.3% del rango bueno de la GDC. Un 19% del COG ubicada en el rango regular se relaciona a un 19% del rango excelente de la GDC, un 47.6% del COG ubicada en el rango

adecuado se relaciona a un 47.6% del rango excelente de la GDC, un 33.3% del COG ubicada en el rango muy adecuado se relaciona a un 33.3% del rango excelente de la GDC.

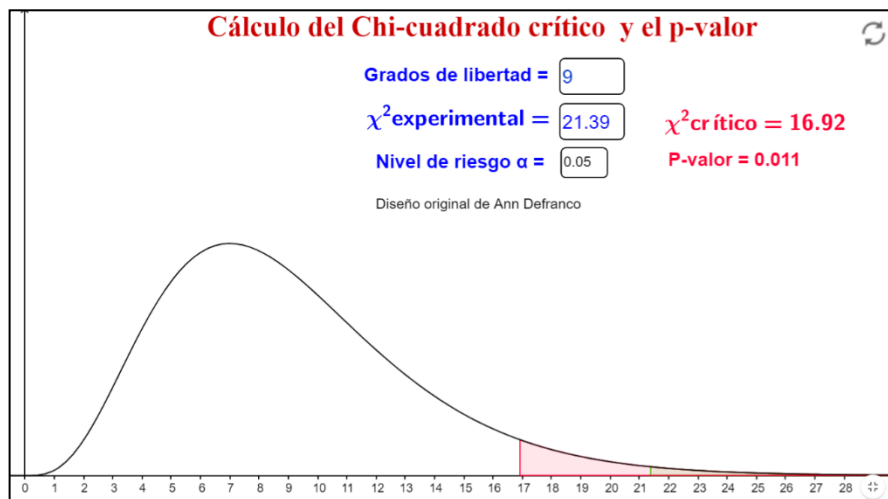
Tabla 10.

Prueba Chi2 entre la gestión del cambio y el clima organizacional

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	21.392	9	0.011
Razón de verosimilitud	19.614	9	0.000
Asociación lineal por lineal	15.219	1	0.000
N de casos válidos	256		

Nota. Elaboración propia en SPSS (2022).

Se obtuvo un X^2 experimental del 21.392, siendo mayor al X^2 crítico del 16.92 (contando con 9 grados de libertad y un error del 5%), por lo tanto, siendo $X^2_c > X^2_t$, se da por aceptada la hipótesis alterna (H_a). Además, el valor de significancia obtenido fue del 0.011, al ser menor a 0.05, se concluye que la relación entre las variables es estadísticamente significativa.



Primera hipótesis específica

Ha: Existe relación significativa entre el diagnóstico y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022.

Ho: No existe relación significativa entre el diagnóstico y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022.

La contrastación se basa en la condición: $X^2c > X^2t$, siendo el X^2 experimental mayor al X^2 crítico, lo cual indica que se da por aceptada la hipótesis alterna. Caso contrario, se dará por aceptada la hipótesis nula. Asimismo, teniéndose un valor Chi^2 de Pearson menor al p valor 0.05, se determinará que la relación es significativa estadísticamente.

Tabla 11.

Tabla de Diagnóstico y Clima organizacional

		Clima organizacional				Total	
		Inadecuado	Regular	Adecuado	Muy Adecuado		
Diagnóstico	Deficiente	Fi	3	49	54	14	120
		%	2.5%	40.8%	45.0%	11.7%	100%
	Regular	Fi	2	29	41	8	80
		%	2.5%	36.3%	51.2%	10.0%	100%
	Bueno	Fi	0	3	12	6	21
		%	0.0%	14.3%	57.1%	28.6%	100%
	Excelente	Fi	0	9	19	7	35
		%	0.0%	25.7%	54.3%	20.0%	100%
	Total	Fi	5	90	126	35	256
		%	2.0%	35.2%	49.2%	13.7%	100%

Nota. Elaboración propia (2022).

Según la Tabla 11, deducimos que, un 2.5% del clima organizacional (COG) ubicada en el rango inadecuado se relaciona a un 2.5% del rango deficiente del diagnóstico (DGN), un 40.8% del COG ubicada en el rango regular se relaciona a un 40.8% del rango deficiente de la DGN, un 45% del COG ubicada en el rango

adecuado se relaciona a un 45% del rango deficiente de la DGN, un 11.7% del COG ubicada en el rango muy adecuado se relaciona a un 11.7% del rango deficiente de la DGN. Un 2.5% del COG ubicada en el rango inadecuado se relaciona a un 2.5% del rango regular de la DGN, un 36.3% del COG ubicada en el rango regular se relaciona a un 36.3% del rango regular de la DGN, un 51.2% del COG ubicada en el rango adecuado se relaciona a un 51.2% del rango regular de la DGN, un 10% del COG ubicada en el rango muy adecuado se relaciona a un 10% del rango regular de la DGN. Un 14.3% del COG ubicada en el rango regular se relaciona a un 14.3% del rango bueno de la DGN, un 57.1% del COG ubicada en el rango adecuado se relaciona a un 57.1% del rango bueno de la DGN, un 28.6% del COG ubicada en el rango muy adecuado se relaciona a un 28.6% del rango bueno de la DGN. Un 25.7% del COG ubicada en el rango regular se relaciona a un 25.7% del rango excelente de la DGN, un 54.3% del COG ubicada en el rango adecuado se relaciona a un 54.3% del rango excelente de la DGN, un 20% del COG ubicada en el rango muy adecuado se relaciona a un 20% del rango excelente de la DGN.

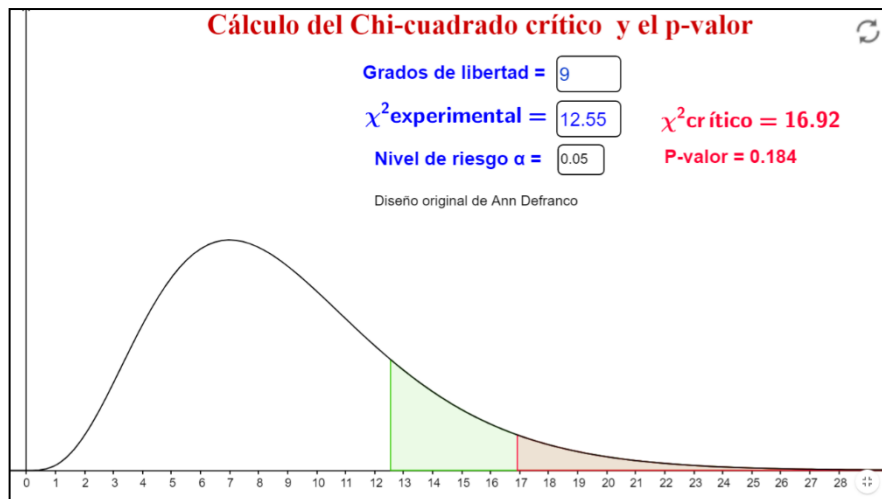
Tabla 12.

Prueba Chi2 entre el diagnóstico y el clima organizacional

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12.545	9	0.184
Razón de verosimilitud	13.552	9	0.139
Asociación lineal por lineal	7.611	1	0.006
N de casos válidos	256		

Nota. Elaboración propia en SPSS (2022).

Se obtuvo un X^2 experimental del 12.545, siendo menor al X^2 crítico del 16.92 (contando con 9 grados de libertad y un error del 5%), por lo tanto, siendo $X^{2c} < X^{2t}$, se da por rechazada la hipótesis alterna (H_a). Además, el valor de significancia obtenido fue del 0.184, al ser mayor a 0.05, se concluye que la relación entre las variables no es estadísticamente significativa.



Segunda hipótesis específica

Ha: Existe relación significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022.

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022.

La contrastación se basa en la condición: $X^2_c > X^2_t$, siendo el X^2 experimental mayor al X^2 crítico, lo cual indica que se da por aceptada la hipótesis alterna. Caso contrario, se dará por aceptada la hipótesis nula. Asimismo, teniéndose un valor χ^2 de Pearson menor al p valor 0.05, se determinará que la relación es significativa estadísticamente.

Tabla 13.*Tabla de Liderazgo y Clima organizacional*

		Clima organizacional					Total
		Inadecuado	Regular	Adecuado	Muy Adecuado		
Liderazgo	Deficiente	Fi	3	38	38	9	88
		%	3.4%	43.2%	43.2%	10.2%	100%
	Regular	Fi	2	42	51	12	107
		%	1.9%	39.3%	47.7%	11.2%	100%
	Bueno	Fi	0	6	27	7	40
		%	0%	15%	67.5%	17.5%	100%
	Excelente	Fi	0	4	10	7	21
		%	0%	19%	47.6%	33.3%	100%
	Total	Fi	5	90	126	35	256
		%	2.0%	35.2%	49.2%	13.7%	100%

Nota. Elaboración propia (2022).

Según la Tabla 13, deducimos que, un 3.4% del clima organizacional (COG) ubicada en el rango inadecuado se relaciona a un 3.4% del rango deficiente del liderazgo (LDG), un 43.2% del COG ubicada en el rango regular se relaciona a un 43.2% del rango deficiente de la LDG, un 43.2% del COG ubicada en el rango adecuado se relaciona a un 43.2% del rango deficiente de la LDG, un 10.2% del COG ubicada en el rango muy adecuado se relaciona a un 10.2% del rango deficiente de la LDG. Un 1.9% del COG ubicada en el rango inadecuado se relaciona a un 1.9% del rango regular de la COG, un 39.3% del COG ubicada en el rango regular se relaciona a un 39.3% del rango regular de la LDG, un 47.7% del COG ubicada en el rango adecuado se relaciona a un 47.7% del rango regular de la LDG, un 11.2% del COG ubicada en el rango muy adecuado se relaciona a un 11.2% del rango regular de la LDG. Un 15% del COG ubicada en el rango regular se relaciona a un 15% del rango bueno de la LDG, un 67.5% del COG ubicada en el rango adecuado se relaciona a un 67.5% del rango bueno de la LDG, un 17.5% del COG ubicada en el rango muy adecuado se relaciona a un 17.5% del rango bueno de la LDG. Un 19% del COG ubicada en el rango regular se relaciona a un 19% del rango excelente de la LDG, un 47.6% del COG ubicada en el rango

adecuado se relaciona a un 47.6% del rango excelente de la LDG, un 33.3% del COG ubicada en el rango muy adecuado se relaciona a un 33.3% del rango excelente de la LDG.

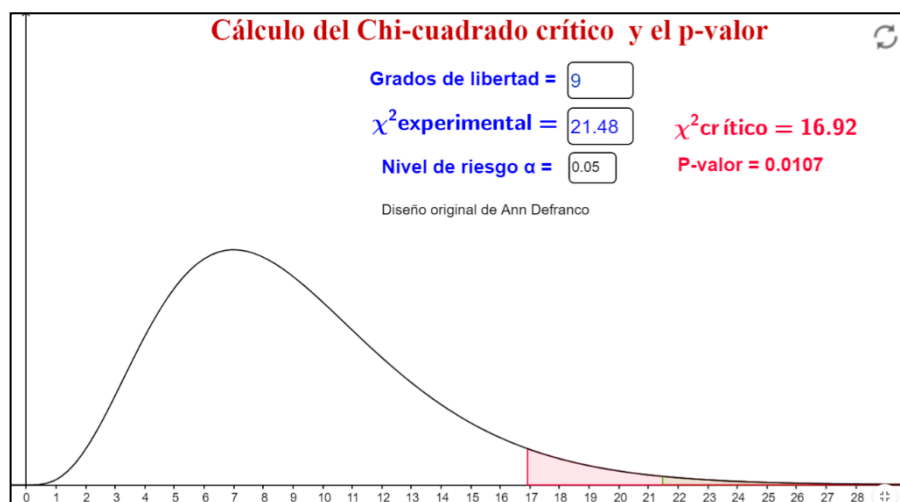
Tabla 14.

Prueba Chi2 entre el liderazgo y el clima organizacional

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	21.480	9	0.011
Razón de verosimilitud	22.056	9	0.009
Asociación lineal por lineal	15.347	1	0.000
N de casos válidos	256		

Nota. Elaboración propia en SPSS (2022).

Se obtuvo un X^2 experimental del 21.480, siendo mayor al X^2 crítico del 16.92 (contando con 9 grados de libertad y un error del 5%), por lo tanto, siendo $X^2_c > X^2_t$, se da por aceptada la hipótesis alterna (H_a). Además, el valor de significancia obtenido fue del 0.011, al ser menor a 0.05, se concluye que la relación entre las variables es estadísticamente significativa.



Tercera hipótesis específica

Ha: Existe relación significativa entre la organización y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022.

Ho: No existe relación significativa entre la organización y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022.

La contrastación se basa en la condición: $X^2_c > X^2_t$, siendo el X^2 experimental mayor al X^2 crítico, lo cual indica que se da por aceptada la hipótesis alterna. Caso contrario, se dará por aceptada la hipótesis nula. Asimismo, teniéndose un valor Chi^2 de Pearson menor al p valor 0.05, se determinará que la relación es significativa estadísticamente.

Tabla 15.

Tabla de Organización del cambio y Clima organizacional

		Clima organizacional					Total
		Inadecuado	Regular	Adecuado	Muy Adecuado		
Organización del cambio	Deficiente	Fi	1	12	12	3	28
		%	3.6%	42.9%	42.9%	10.7%	100%
	Regular	Fi	3	63	63	17	146
		%	2.1%	43.2%	43.2%	11.6%	100%
	Bueno	Fi	1	11	39	11	62
		%	1.6%	17.7%	62.9%	17.7%	100%
	Excelente	Fi	0	4	12	4	20
		%	0%	20%	60%	20%	100%
	Total	Fi	5	90	126	35	256
		%	2.0%	35.2%	49.2%	13.7%	100%

Nota. Elaboración propia (2022).

Según la Tabla 15, deducimos que, un 3.6% del clima organizacional (COG) ubicada en el rango inadecuado se relaciona a un 3.6% del rango deficiente de la organización del cambio (ODC), un 42.9% del COG ubicada en el rango regular se

relaciona a un 42.9% del rango deficiente de la ODC, un 42.9% del COG ubicada en el rango adecuado se relaciona a un 42.9% del rango deficiente de la ODC, un 10.7% del COG ubicada en el rango muy adecuado se relaciona a un 10.7% del rango deficiente de la ODC. Un 2.1% del COG ubicada en el rango inadecuado se relaciona a un 2.1% del rango regular de la ODC, un 43.2% del COG ubicada en el rango regular se relaciona a un 43.2% del rango regular de la ODC, un 43.2% del COG ubicada en el rango adecuado se relaciona a un 43.2% del rango regular de la ODC, un 11.6% del COG ubicada en el rango muy adecuado se relaciona a un 11.6% del rango regular de la ODC. Un 1.6% del COG ubicado en el rango inadecuado se relaciona a un 1.6% del rango bueno de la ODC, un 17.7% del COG ubicada en el rango regular se relaciona a un 17.7% del rango bueno de la ODC, un 62.9% del COG ubicada en el rango adecuado se relaciona a un 62.9% del rango bueno de la ODC, un 17.7% del COG ubicada en el rango muy adecuado se relaciona a un 17.7% del rango bueno de la ODC. Un 20% del COG ubicada en el rango regular se relaciona a un 20% del rango excelente de la ODC, un 60% del COG ubicada en el rango adecuado se relaciona a un 60% del rango excelente de la ODC, un 20% del COG ubicada en el rango muy adecuado se relaciona a un 20% del rango excelente de la ODC.

Tabla 16.

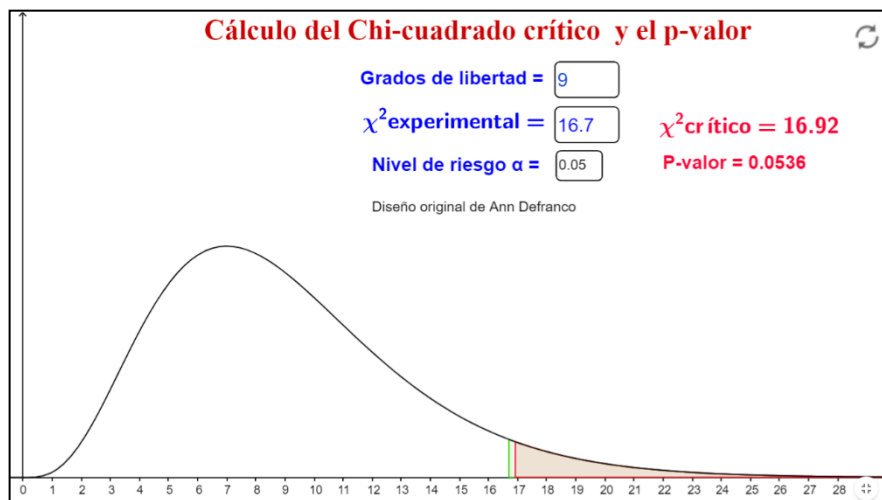
Prueba Chi2 entre la organización del cambio y el clima organizacional

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16.701	9	0.054
Razón de verosimilitud	17.985	9	0.035
Asociación lineal por lineal	10.312	1	0.001
N de casos válidos	256		

Nota. Elaboración propia en SPSS (2022).

Se obtuvo un X^2 experimental del 16.701, siendo menor al X^2 crítico del 16.92 (contando con 9 grados de libertad y un error del 5%), por lo tanto, siendo $X^2_c < X^2_t$, se da por rechazada la hipótesis alterna (H_a). Además, el valor de significancia

obtenido fue del 0.054, al ser mayor a 0.05, se concluye que la relación entre las variables no es estadísticamente significativa.



Cuarta hipótesis específica

Ha: Existe relación significativa entre la resistencia al cambio y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022.

Ho: No existe relación significativa entre la resistencia al cambio y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022.

La contrastación se basa en la condición: $X^2_c > X^2_t$, siendo el X^2 experimental mayor al X^2 crítico, lo cual indica que se da por aceptada la hipótesis alterna. Caso contrario, se dará por aceptada la hipótesis nula. Asimismo, teniéndose un valor χ^2 de Pearson menor al p valor 0.05, se determinará que la relación es significativa estadísticamente.

Tabla 17.*Tabla de Resistencia al cambio y Clima organizacional*

		Clima organizacional					Total
		Inadecuado	Regular	Adecuado	Muy Adecuado		
Resistencia al cambio	Deficiente	Fi	1	4	4	2	11
		%	9.1%	36.4%	36.4%	18.2%	100%
	Regular	Fi	3	54	55	12	124
		%	2.4%	43.5%	44.4%	9.7%	100%
	Bueno	Fi	1	24	42	12	79
		%	1.3%	30.4%	53.2%	15.2%	100%
	Excelente	Fi	0	8	25	9	42
		%	0%	19.0%	59.5%	21.4%	100%
	Total	Fi	5	90	126	35	256
		%	2.0%	35.2%	49.2%	13.7%	100%

Nota. Elaboración propia (2022).

Según la Tabla 17, deducimos que, un 9.1% del clima organizacional (COG) ubicada en el rango inadecuado se relaciona a un 9.1% del rango deficiente de la resistencia al cambio (RAC), un 36.4% del COG ubicada en el rango regular se relaciona a un 36.4% del rango deficiente de la RAC, un 36.4% del COG ubicada en el rango adecuado se relaciona a un 36.4% del rango deficiente de la RAC, un 18.2% del COG ubicada en el rango muy adecuado se relaciona a un 18.2% del rango deficiente de la RAC. Un 2.4% del COG ubicada en el rango inadecuado se relaciona a un 2.4% del rango regular de la RAC, un 43.5% del COG ubicada en el rango regular se relaciona a un 43.5% del rango regular de la RAC, un 44.4% del COG ubicada en el rango adecuado se relaciona a un 44.4% del rango regular de la RAC, un 9.7% del COG ubicada en el rango muy adecuado se relaciona a un 9.7% del rango regular de la RAC. Un 1.3% del COG ubicado en el rango inadecuado se relaciona a un 1.3% del rango bueno de la RAC, un 30.4% del COG ubicada en el rango regular se relaciona a un 30.4% del rango bueno de la RAC, un 53.2% del COG ubicada en el rango adecuado se relaciona a un 53.2% del rango bueno de la RAC, un 15.2% del COG ubicada en el rango muy adecuado se relaciona a un 15.2% del rango bueno de la RAC. Un 19% del COG ubicada en el

rango regular se relaciona a un 19% del rango excelente de la RAC, un 59.5% del COG ubicada en el rango adecuado se relaciona a un 59.5% del rango excelente de la RAC, un 21.4% del COG ubicada en el rango muy adecuado se relaciona a un 21.4% del rango excelente de la RAC.

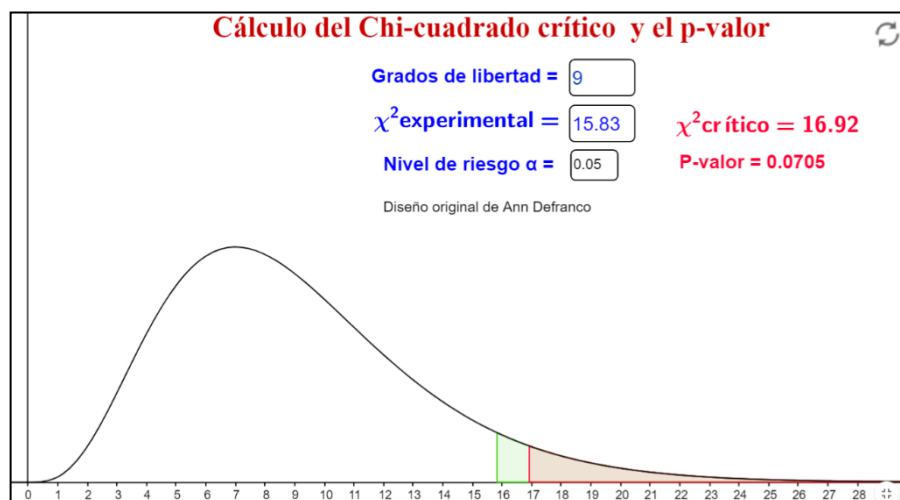
Tabla 18.

Prueba Chi2 entre la resistencia al cambio y el clima organizacional

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15.834	9	0.070
Razón de verosimilitud	15.646	9	0.075
Asociación lineal por lineal	11.073	1	0.001
N de casos válidos	256		

Nota. Elaboración propia en SPSS (2022).

Se obtuvo un X^2 experimental del 15.834, siendo menor al X^2 crítico del 16.92 (contando con 9 grados de libertad y un error del 5%), por lo tanto, siendo $X^2_c < X^2_t$, se da por rechazada la hipótesis alterna (H_a). Además, el valor de significancia obtenido fue del 0.070, al ser mayor a 0.05, se concluye que la relación entre las variables no es estadísticamente significativa.



V. DISCUSIÓN

La evaluación de las hipótesis se concluyó a través del método de Chi Cuadrado, nos permitió identificar que, la hipótesis general indica que existe una relación significativa entre el nivel de gestión del cambio y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022. Contando con un X^2c 21.392, siendo mayor al X^2t de 16.92. Se añade que, el valor de significancia ha sido menor al 0.05, dando como resultado ambos valores la comprobación de una relación significativa estadísticamente entre las variables. Vinueza (2017), menciona que los cambios efectuados dentro de la gestión del cambio presentan una relación frente al clima organizacional.

Para la primera hipótesis específica, se concluyó que no existe una relación significativa entre el diagnóstico y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022. Contando con un X^2c 12.545, siendo menor al X^2t de 16.92. Se añade que, el valor de significancia ha sido mayor al 0.05, dando como resultado ambos valores la comprobación de que no presencia una relación significativa estadísticamente entre las variables. Por el contrario, según Vinueza (2017), determinó que la percepción o diagnóstico que tienen los colaboradores se relaciona con el clima organizacional.

Para la segunda hipótesis específica, se concluyó que no existe una relación significativa entre el diagnóstico y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022. Contando con un X^2c 12.545, siendo menor al X^2t de 16.92. Se añade que, el valor de significancia ha sido mayor al 0.05, dando como resultado ambos valores la comprobación de que no presencia una relación significativa estadísticamente entre la dimensión y la variable. Por el contrario, según Vinueza (2017), determinó que la percepción o diagnóstico que tienen los colaboradores se relaciona con el clima organizacional.

Para la tercera hipótesis específica, se concluyó que existe una relación significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022. Contando con un X^2c 21.480, siendo mayor al X^2t de 16.92. Se añade que, el valor de significancia ha sido menor al 0.05, dando como resultado ambos valores la comprobación de que existe una relación significativa estadísticamente entre la dimensión y la variable. Por su parte, Pastor

(2018), demostró una similitud en sus resultados, dado que el liderazgo es un factor relacionado a la percepción del clima organizacional por parte del personal.

Para la cuarta hipótesis específica, se concluyó que no existe una relación significativa entre la organización y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022. Contando con un X^2_c 16.701, siendo menor al X^2_t de 16.92. Se añade que, el valor de significancia ha sido mayor al 0.05, dando como resultado ambos valores la comprobación de que no presencia una relación significativa estadísticamente entre la dimensión y la variable. Por el contrario, según Llamo y Saldaña (2018), demostraron que el clima organizacional se ve afectado por la organización de los cambios.

Para la quinta hipótesis específica, se concluyó que no existe una relación significativa entre la resistencia al cambio y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022. Contando con un X^2_c 15.834, siendo menor al X^2_t de 16.92. Se añade que, el valor de significancia ha sido mayor al 0.05, dando como resultado ambos valores la comprobación de que no presencia una relación significativa estadísticamente entre las variables. Por el contrario, según Pastor (2018), presentan discrepancias en sus resultados, dado que, determinaron que la resistencia al cambio mantiene una relación con el clima organizacional.

VI. CONCLUSIONES

1. Objetivo general: Se determinó en base a la medición de la gestión del cambio y el clima organizacional del servidor público en el gobierno regional de Apurímac en el año 2022, que ambas variables presentan una relación significativa estadísticamente, dado que, se obtuvo un valor X^2 experimental del 21.392, siendo mayor al X^2 crítico del 16.92, en conjunto con un nivel de significancia por debajo de 0.05.
2. Primer objetivo específico: Se determinó que, no existe una relación significativa entre el diagnóstico y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022. Dado que, el X^2 experimental fue del 12.545, siendo menor al X^2 crítico del 16.92, y su nivel de significancia estuvo localizado por encima del 0.05.
3. Segundo objetivo específico: Se determinó que, existe una relación significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022. Dado que, el X^2 experimental fue del 21.480, siendo mayor al X^2 crítico del 16.92, y su nivel de significancia estuvo localizado por debajo del 0.05.
4. Tercer objetivo específico: Se determinó que, no existe una relación significativa entre la organización y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022. Dado que, el X^2 experimental fue del 16.701, siendo menor al X^2 crítico del 16.92, y su nivel de significancia estuvo localizado por encima del 0.05.
5. Cuarto objetivo específico: Se determinó que, no existe una relación significativa entre la resistencia al cambio y el clima organizacional en los servidores públicos del Gobierno Regional de Apurímac, 2022. Dado que, el X^2 experimental fue del 15.834, siendo menor al X^2 crítico del 16.92, y su nivel de significancia estuvo localizado por encima del 0.05.

VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a las autoridades del Gobierno Regional de Apurímac, enfocarse en establecer estrategias para efectuar las gestiones de cambios dentro de los entes públicos, dado que, se comprobó en el presente estudio que, el clima organizacional se ve influenciado por dicha variable, al presentarse una relación estadísticamente significativa.
2. Se recomienda a los supervisores efectuar un monitoreo detallado a fin de lograr un diagnóstico más específico de la situación actual de los servidores públicos, para lograr llevar a cabo un proceso de cambio efectivo sin alterar de manera significativa el clima organizacional.
3. Se recomienda a los supervisores directos incentivar la participación de los servidores públicos a fin de fomentar un mayor nivel de liderazgo por parte de cada miembro, dado que, dicha dimensión es importante dentro de un mejor clima organizacional.
4. Se recomienda a las autoridades del Gobierno Regional de Apurímac, monitorear el proceso de organización para la puesta en marcha de la gestión del cambio, buscando evitar generar un impacto muy fuerte para los servidores públicos ante dicho cambio.
5. Se recomienda a los supervisores directos analizar y dar seguimiento a los servidores públicos que presenten un mayor nivel de resistencia al cambio, buscando establecer estrategias para llevar a cabo un cambio exitoso sin perjudicar el clima organizacional.

REFERENCIAS

- Amaru, M. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Audirac, C., De León, V., Domínguez, A., López, M., & Puerta, L. (1994). *ABC del Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.
- Carrasco Díaz, S. (2008). *Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: San Marcos.
- Chandler, A. (2006). *Estrategia y estructura. Capítulos de la historia de la empresa industrial estadounidense*. Nueva York: Beard Books.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. Dinámico del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México: Pearson.
- Dessler, G. (2001). *Administración del Personal*. México: Pearson.
- ESAN. (12 de Setiembre de 2016). <https://www.esan.edu.pe/conexion/>. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/para-que-sirve-el-estudio-del-comportamiento-organizacional/>
- Ganoza Ubillús, L. (2015). *Aplicación de un plan estratégico para la mejora de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten 2015-2020*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2001). *Organizaciones, Conducta, Estructura, Proceso*. México: McGraw-Hill.
- Guth, W. (1969). *Políticas empresariales. Textos y casos*. Illinois: R.D.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, Mexico: INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson.

- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson.
- Kotter, J. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Diaz de Santos.
- Kouss Gutierrez, S. (2014). *La comunicación interna en las organizaciones*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Likert, R. (1967). *Los seres humanos en las organizaciones*. México: Pearson.
- Llamo Aguilar, L., & Saldaña Valdivia, F. (2018). *Relación de la gestión del talento humano y el clima organizacional en los colaboradores de la Institución Educativa Privada Ingeniería Cajamarca 2018*. Cajamarca: Universidad Privada del Norte.
- Mankeliunas, M. (1987). *Psicología de la Motivación*. México: Trillas.
- Morales Casetti, M. (2020). Nueva Gestión Pública en Chile: Orígenes y efectos. *Revista de Ciencia y Política*, 417-438.
- Narváz Espinoza, B., & López Cano, A. (2017). Clima Organizacional en el Sector Público. *Recursos Humanos*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Nicaragua.
- Pastor Guillén, A., & Velarde Sussoni, J. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Pratt, K. (julio de 2019). *TeachTarget*. Obtenido de Gestión del cambio: <https://searchcio.techtarget.com/definition/change-management>
- Rigby, M., & Sanchis, E. (2006). El concepto de habilidad y su construcción social. *Revista Europea de Formación Profesional*, 24-35.
- Robbins, S. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Steiner, C. (1999). Una filosofía para la innovación: el papel de las personas no convencionales en el éxito de la innovación. *gestión de la innovación de productos*, 431-440.
- Stephen, R., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Tamayo y Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. México: Limusa.
- Tedesco, J. (2000). *Educación en la sociedad del conocimiento*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Tomassini, L. (1998). Gobernabilidad y políticas públicas. *Fracturas en la gobernabilidad democrática*.
- Universidad Estatal de Michigan. (13 de agosto de 2021). <https://www.michiganstateuniversityonline.com>. Obtenido de Gestión de cambios organizacionales: <https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/leadership/organizational-change-management/>
- Vélez Rojas, E. (2019). *Documentos electrónicos en la gestión administrativa del Ministerio Público, 2019*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Vinueza Jara, A. (2017). *Modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba - Ecuador*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Weber, M. (1969). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Operacionalización de Variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Escala de medición
Gestión del Cambio	Audirac, De León, Domínguez, López y Puerta (1994), afirman que el cambio organizacional es una situación donde se plantea una estructura y procedimientos para adquirir nuevos sistemas o formas de trabajo que permitan que la organización se adapte al contexto en el cual se encuentra y así lograr un punto de equilibrio que mejore la eficacia y efectividad en el cumplimiento de las actividades.	Se medirá a través de puntajes del cuestionario del clima organizacional, el cual se valora observando diversos factores en la organización.	*Diagnóstico *Liderazgo *Organización del cambio *Resistencia al cambio	Ordinal

Clima organizacional	Se define como aquellas relaciones interpersonales que pueden darse en el trabajo y permite tomar decisiones. (Segredo, 2017).	Se contará los puntajes del cuestionario del clima organizacional, referente al entorno organizacional apreciado por los participantes con respecto a relaciones interpersonales, ambiente laboral y toma de decisiones.	*Autonomía *Comunicación *Relaciones interpersonales *Reconocimiento *Involucramiento *Motivación	Ordinal
-----------------------------	--	--	--	---------

Anexo 2. Instrumento de recojo de datos

“ENCUESTA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE GESTION DEL CAMBIO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE APURIMAC, 2022”

Estimado (a): Servidor Público del Gobierno Regional de Apurímac. Se le hace llegar la encuesta de “ Gestión del Cambio y Clima Organizacional ”, esta encuesta va dirigida al Servidor Público del Gobierno Regional de Apurímac, con la finalidad de describir el nivel de gestión del cambio y clima organizacional y contribuir en la investigación como también en la cooperación de la mejora continua de los procesos administrativos de dicha institución.
OBJETIVO: Describir el Nivel de Gestión del Cambio y el Clima Organizacional del Servidor público en el Gobierno Regional de Apurímac.
Le recordamos que sus respuestas serán absolutamente anónimas.
Edad: 18-28 <input type="checkbox"/> 29-38 <input type="checkbox"/> 39-48 <input type="checkbox"/> 49-58 <input type="checkbox"/> Más de 59 <input type="checkbox"/>
Sexo: F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>
Régimen Laboral: a) Contratado DL N°276 <input type="checkbox"/> b) CAS <input type="checkbox"/> c) Temporal <input type="checkbox"/>
Nivel Ocupacional: a) Funcionario <input type="checkbox"/> b) Profesional <input type="checkbox"/> d) Técnico <input type="checkbox"/> e) Auxiliar <input type="checkbox"/>
Cargo:
Área Laboral:
INSTRUCCIONES: A continuación, encontrará una lista de preguntas. Por favor marque con un aspa (X) el número que mejor refleje su opinión que va desde Nunca a Siempre .

Nunca (1)	Casi nunca (2)	En ocasiones (3)	Casi siempre(4)	Siempre (5)
------------------	-----------------------	-------------------------	------------------------	--------------------

VARIABLE: GESTIÓN DEL CAMBIO**1. Diagnóstico**

N°	Descripción	Nunca	Casi nunca	En ocasiones	Casi siempre	Siempre
1	En la institución se realiza una adecuada exploración del entorno para implementar cambios	1	2	3	4	5
2	En la institución se realiza un adecuado análisis de las condiciones internas de la organización para implementar cambios	1	2	3	4	5
3	La dirección de la institución logra crear la necesidad de cambio en los trabajadores.	1	2	3	4	5
4	La dirección de la institución gestiona de manera eficaz la resistencia al cambio de los trabajadores.	1	2	3	4	5

2. Liderazgo

N°	Descripción	Nunca	Casi nunca	En ocasiones	Casi siempre	Siempre
5	Los directivos de la institución poseen adecuadas cualidades de liderazgo	1	2	3	4	5
6	Los directivos de la institución brindan apoyo a su personal en la realización de sus actividades	1	2	3	4	5
7	Los directivos definen las funciones y tareas de los subordinados de manera concreta,	1	2	3	4	5

8	Los directivos fomentan en los trabajadores el compartir sus ideas y consulta las decisiones a tomar en la organización	1	2	3	4	5
9	Los directivos logran motivar a los trabajadores para alcanzar las metas institucionales y personales	1	2	3	4	5

3. Organización del cambio

N°	Descripción	Nunca	Casi nunca	En ocasiones	Casi siempre	Siempre
10	En la institución se implementan los cambios de forma adecuada, permitiendo la aceptación y familiarización de los cambios en los trabajadores	1	2	3	4	5
11	En la institución se comunica e informa de forma oportuna sobre los cambios organizacionales	1	2	3	4	5
12	En la institución la implementación de los cambios en la asignación de tareas y funciones se realiza de manera eficiente	1	2	3	4	5
13	La dirección de la institución realiza una evaluación integral de los resultados de la gestión del cambio	1	2	3	4	5
14	La dirección de la institución desarrolla acciones de reforzamiento en los cambios implementados	1	2	3	4	5

15	En la institución se introducen mejoras en los procesos producto de la gestión	1	2	3	4	5
16	La implementación de los cambios en la estructura organizacional genera mayor eficiencia y efectividad en los trabajadores y en los procesos	1	2	3	4	5

4. Resistencia al cambio

°	Descripción	Nunca	Casi nunca	En ocasiones	Casi siempre	Siempre
17	La implementación de los cambios organizacionales genera mayor trabajo innecesario	1	2	3	4	5
18	La implementación de los cambios en la estructura organizacional incide en la ralentización de procesos	1	2	3	4	5
19	La implementación de los cambios organizacionales constituye una mejora para la institución	1	2	3	4	5

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Autonomía

°	Descripción	Nunca	Casi nunca	En ocasiones	Casi siempre	Siempre
20	Los trabajadores de la institución tienen autonomía para tomar decisiones de responsabilidad en sus puestos de trabajo	1	2	3	4	5
21	Los trabajadores de la institución tienen autonomía	1	2	3	4	5

	para solucionar los problemas de sus puestos de trabajo					
22	Los trabajadores de la institución muestran iniciativa al desarrollar su trabajo	1	2	3	4	5
23	Los trabajadores aseguran sus niveles de logro en el trabajo	1	2	3	4	5

2. Comunicación

°	Descripción	Nunca	Casi nunca	En ocasiones	Casi siempre	Siempre
24	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	1	2	3	4	5
25	La comunicación dentro la institución se caracteriza por ser ágil y fluida	1	2	3	4	5
26	En mi área de trabajo, la información fluye adecuadamente	1	2	3	4	5
27	Existe comunicación y colaboración entre el personal de las distintas áreas de la institución	1	2	3	4	5
28	La institución fomenta y promueve la comunicación interna	1	2	3	4	5

3. Relaciones interpersonales

N°	Descripción	Nunca	Casi nunca	En ocasiones	Casi siempre	Siempre
29	En la institución existe un ambiente de compañerismo entre trabajadores	1	2	3	4	5

30	En la institución se apoyan mutuamente entre compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
31	En la institución existe coordinación y relaciones cordiales entre las distintas áreas y departamentos	1	2	3	4	5
32	En la institución existen relaciones cordiales en el trato entre los directivos y los trabajadores	1	2	3	4	5
33	Existe un ambiente laboral armonioso y solidario en la institución	1	2	3	4	5

4. Reconocimiento

N°	Descripción	Nunca	Casi nunca	En ocasiones	Casi siempre	Siempre
34	En la institución se valora los altos niveles de desempeño	1	2	3	4	5
35	Los directivos expresan reconocimiento por los logros de los trabajadores	1	2	3	4	5
36	Los trabajadores de la institución sienten que su trabajo contribuye al logro de los objetivos	1	2	3	4	5
37	La institución promueve el desarrollo del personal	1	2	3	4	5
38	La institución promueve la capacitación que se necesita	1	2	3	4	5

5. Involucramiento

N°	Descripción	Nunca	Casi nunca	En ocasiones	Casi siempre	Siempre
39	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución	1	2	3	4	5
40	Se siente comprometido con la institución y lo que representa	1	2	3	4	5
41	Siente que es un factor importante para lograr las metas y objetivos institucionales	1	2	3	4	5
42	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal	1	2	3	4	5
43	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la ejecución de mis tareas	1	2	3	4	5

6. Motivación

°	Descripción	Nunca	Casi nunca	En ocasiones	Casi siempre	Siempre
44	Mi sueldo está de acuerdo a las actividades que realizo	1	2	3	4	5
45	Mi sueldo está en relación con el trabajo de los demás que se encuentran en el mismo nivel jerárquico	1	2	3	4	5
46	Se respeta el horario de trabajo	1	2	3	4	5
47	El ambiente físico de trabajo se adecua a mis necesidades laborales	1	2	3	4	5
48	La institución cuenta con un programa de capacitación y formación	1	2	3	4	5

49	La institución promueve líneas de carrera y posibilidades de ascenso para los trabajadores	1	2	3	4	5
50	Mis compañeros de trabajo me apoyan y orientan cuando tengo inconvenientes con mi trabajo	1	2	3	4	5

Fecha de Encuesta: Encuesta por: Firma:
--

Muchas Gracias por su apoyo!

Anexo 3. Instrumento de Recolección de Datos

Cuestionario

Variable 01: Gestión del Cambio

Se le hace llegar el cuestionario de “**Gestión del Cambio**”, con la finalidad de describir el nivel de gestión del cambio y contribuir en la investigación como también en la cooperación de la mejora continua de los procesos administrativos de dicha institución.

Nunca (1)	Casi nunca (2)	En ocasiones (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
-----------	----------------	------------------	------------------	-------------

GESTIÓN DEL CAMBIO	INDICADORES	1	2	3	4	5
DIAGNÓSTICO	ORGANIZACIÓN DEL CAMBIO					
	En la institución se realiza una adecuada exploración del entorno para implementar cambios					
	En la institución se realiza un adecuado análisis de las condiciones internas de la organización para implementar cambios					
	DIRECCIÓN DEL CAMBIO					
	La dirección de la institución logra crear la necesidad de cambio en los trabajadores.					
	La dirección de la institución gestiona de manera eficaz la resistencia al cambio de los trabajadores.					
LIDERAZGO	DIRECCION DEL PERSONAL					
	Los directivos de la institución poseen adecuadas cualidades de liderazgo					
	Los directivos de la institución brindan apoyo a su personal en la realización de sus actividades					
	Los directivos definen las funciones y tareas de los subordinados de manera concreta,					
	Los directivos fomentan en los trabajadores el compartir sus ideas y consulta las decisiones a tomar en la organización					
	Los directivos logran motivar a los trabajadores para alcanzar las metas institucionales y personales					

ORGANIZACIÓN DEL CAMBIO	COMUNICACIÓN CON LOS TRABAJADORES						
	En la institución se implementan los cambios de forma adecuada, permitiendo la aceptación y familiarización de los cambios en los trabajadores						
	En la institución se comunica e informa de forma oportuna sobre los cambios organizacionales						
	En la institución la implementación de los cambios en la asignación de tareas y funciones se realiza de manera eficiente						
	DIRECCION Y CONTROL						
	La dirección de la institución realiza una evaluación integral de los resultados de la gestión del cambio						
	La dirección de la institución desarrolla acciones de reforzamiento en los cambios implementados						
	IMPLEMENTACIÓN						
	En la institución se introducen mejoras en los procesos producto de la gestión						
	La implementación de los cambios en la estructura organizacional genera mayor eficiencia y efectividad en los trabajadores y en los procesos						
RESISTENCIA AL CAMBIO	MODIFICAR RUTINA O HABITOS						
	La implementación de los cambios organizacionales genera mayor trabajo innecesario						
	La implementación de los cambios en la estructura organizacional incide en la ralentización de procesos						
	La implementación de los cambios organizacionales constituye una mejora para la institución						

Variable 02: Clima Organizacional

Se le hace llegar el cuestionario de “**Clima Organizacional**”, con la finalidad de describir el nivel del clima organizacional y contribuir en la investigación como también en la cooperación de la mejora continua de los procesos administrativos de dicha institución.

Nunca (1)	Casi nunca (2)	En ocasiones (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
------------------	-----------------------	-------------------------	-------------------------	--------------------

CLIMA ORGANIZACIONAL	INDICADORES	1	2	3	4	5
AUTONOMÍA	HABILIDADES					
	Los trabajadores de la institución tienen autonomía para tomar decisiones de responsabilidad en sus puestos de trabajo					
	Los trabajadores de la institución tienen autonomía para solucionar los problemas de sus puestos de trabajo					
	Los trabajadores de la institución muestran iniciativa al desarrollar su trabajo					
	ESCALA					
	Los trabajadores aseguran sus niveles de logro en el trabajo					
COMUNICACIÓN	LENGUAJE					
	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
	La comunicación dentro la institución se caracteriza por ser ágil y fluida					
	En mi área de trabajo, la información fluye adecuadamente					
	TRANSMISION					
	Existe comunicación y colaboración entre el personal de las distintas áreas de la institución					
	La institución fomenta y promueve la comunicación interna					
RELACIONES INTERPERSONALES	INVOLUCRAMIENTO					
	En la institución existe un ambiente de compañerismo entre trabajadores					

	En la institución se apoyan mutuamente entre compañeros de trabajo					
	En la institución existe coordinación y relaciones cordiales entre las distintas áreas y departamentos					
	En la institución existen relaciones cordiales en el trato entre los directivos y los trabajadores					
	TABAJO EN EQUIPO					
	Existe un ambiente laboral armonioso y solidario en la institución					
RECONOCIMIENTO	IDENTIFICACIÓN					
	En la institución se valora los altos niveles de desempeño					
	Los directivos expresan reconocimiento por los logros de los trabajadores					
	Los trabajadores de la institución sienten que su trabajo contribuye al logro de los objetivos					
	EXPRESIÓN					
	La institución promueve el desarrollo del personal					
	La institución promueve la capacitación que se necesita					
INVOLUCRAMIENTO	PARTICIPACIÓN					
	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución					
	Se siente comprometido con la institución y lo que representa					
	Siente que es un factor importante para lograr las metas y objetivos institucionales					
	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal					
	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la ejecución de mis tareas					
	COMPENSACIÓN					
MOTIVACIÓN	Mi sueldo está de acuerdo a las actividades que realizo					
	Mi sueldo está en relación con el trabajo de los demás que se encuentran en el mismo nivel jerárquico					
	SERVICIO					

	Se respeta el horario de trabajo					
	El ambiente físico de trabajo se adecua a mis necesidades laborales					
	La institución cuenta con un programa de capacitación y formación					
	La institución promueve líneas de carrera y posibilidades de ascenso para los trabajadores					
	ASESORAMIENTO					
	Mis compañeros de trabajo me apoyan y orientan cuando tengo inconvenientes con mi trabajo					

Anexo 4. Carta de Aprobación



GOBIERNO REGIONAL DE APURÍMAC

DIRECCIÓN REGIONAL DE ADMINISTRACIÓN
OFICINA DE RECURSOS HUMANOS Y ESCALAFÓN



"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Abancay, 26 Enero del 2022

CARTA N° 16 -2022-GRAP/DRADM/OF.RR.HH Y E.

SEÑOR:
OMAR RICHARD MARINO VALDIGLESIAS
BACHACHILLER EN ADMINISTRACION - UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Presente.-

ASUNTO : AUTORIZACION PARA REALIZAR TRABAJO
DE INVESTIGACION

REF. : CARTA S/N DE FECHA 26 DE ENERO DEL 2022

Es grato dirigirme al alumno, para saludarlo cordialmente y en atención a lo solicitado en el documento de la referencia, se autoriza la realización del trabajo de investigación en nuestra entidad, titulada: "Nivel de Gestión del Cambio y el Clima Organizacional del Servidor Público en el Gobierno Regional de Apurímac - 2022" para que pueda optar al título profesional de Licenciado en Administración de la Universidad Cesar Vallejo Callao.

Sin otro en particular, me suscribo de Usted, deseándole éxito en su vida profesional.

Atentamente,


GOBIERNO REGIONAL DE APURÍMAC
OFICINA DE RECURSOS HUMANOS Y ESCALAFÓN
Abg. Simón Caballero Utani
DIRECTOR



Anexo 5. Validación de Instrumentos

CARTA DE PRESENTACIÓN

Dr.: Dios Zárate, Luis Enrique

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante de pregrado de la UCV, en la sede Lima Callao requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación.

El título nombre de mi proyecto de investigación es: **“Nivel de Gestión del Cambio y el Clima Organizacional del Servidor Público en el Gobierno Regional de Apurímac - 2022”** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



Firma

Marino Valdiglesias, Omar Richard

DNI N° 44704489

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable 01

TÍTULO: Gestión del cambio

Jones (2008) define la gestión del cambio organizacional como el proceso mediante el que las organizaciones pasan de un estado actual hacia un estado futuro con el fin de incrementar su eficacia. Este proceso constituye etapas de diagnóstico previo, implementación y reforzamiento o transformación como parte del proceso de cambio.

Dimensión de la variable 01:

Dimensión 1: Diagnóstico

Es importante considerar un adecuado diagnóstico y análisis interno de cada parte que constituye el todo de la organización, como un sistema integrado de funcionamiento (Jones, 2008).

Dimensión 2: Liderazgo

Jones (2008), considera que el proceso de cambio se realiza, principalmente, a través del ejercicio del liderazgo, como conductor y gestor del cambio organizacional.

Dimensión 3: Organización

Según Pratt (2019), la gestión del cambio organizacional también requiere especial atención en la planificación estratégica; con énfasis en la implementación de los cambios a través de la gestión de recursos, una comunicación eficiente y acciones de reforzamiento.

Dimensión 4: Resistencia al cambio

En concordancia con Pratt (2019), se generará resistencia al cambio, sobre todo entre los miembros de la organización que sientan mayor afectación, pues el cambio puede devenir en nuevas formas de trabajo o trabajo no deseado. Durante el proceso de planificación debe primar un principio de transparencia, fomentar el entrenamiento y formación, y optar por una posición tolerante para reducir y mitigar la resistencia al cambio.

Variable 02:

TÍTULO: Clima laboral

Según Dessler (2001) el clima organizacional es un factor subjetivo, es la percepción del trabajador con respecto a su ambiente de trabajo, y se traduce en una expresión del comportamiento de cada trabajador y su productividad.

Dimensión de la variable 02:

Dimensión 1: Autonomía

Según Robbin (2017), la autonomía constituye el grado de libertad de actuación en el puesto de trabajo, y puedan asumir desafíos que consideren necesarios para la empresa u organización.

Dimensión 2: Comunicación

Kouss (2014) menciona que la comunicación debe ser entendida, no como un elemento de soporte institucional, sino como un recurso de gestión del éxito, pues las relaciones intra institucionales se dan en torno a los canales comunicacionales que la organización establece, y posibilita la correcta asignación de funciones, los procedimientos, los objetivos y metas.

Dimensión 3: Relaciones interpersonales

El comportamiento de la organización está influenciado por el factor humano y el conjunto de relaciones que establecen (Yáñez, Yáñez y Morocho, 2018).

Dimensión 4: Reconocimiento

Consiste en distinguir y resaltar el cumplimiento de las funciones de los trabajadores, contribuyendo en su proceso de desarrollo personal y profesional (Romero, 2016).

Dimensión 5: Involucramiento

Es el grado o nivel de compromiso e identificación con una organización y sus metas (Romero, 2016).

Dimensión 6: Motivación

La motivación es para (Robbins, 2017) "a voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual".

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variab	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Escala de medición
Gestión del cambio	Se define el proceso mediante el que las organizaciones pasan de un estado actual hacia un estado futuro con el fin de incrementar su eficacia. (Jones 2008).	Se medirá a través de los puntajes del cuestionario referente a la gestión del cambio organizacional apreciado por los sujetos muestrales con respecto a las dimensiones de la variable.	<ul style="list-style-type: none"> *Diagnóstico *Liderazgo *Organización del cambio *Resistencia al cambio 	Escala Likert (1-5)
Clima organizacional	El clima organizacional es la percepción del trabajador con respecto a su ambiente de trabajo, y se traduce en una expresión del comportamiento. (Dessler, 2001)	Se medirá a través de puntajes del cuestionario referente al clima organizacional, el cual responde a las percepciones de los sujetos muestrales respecto a las dimensiones de la variable.	<ul style="list-style-type: none"> *Autonomía *Comunicación *Relaciones interpersonales *Reconocimiento *Involucramiento *Motivación 	Escala Likert (1-5)

Fuente: Elaboración propia.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³	
		Si	No	Si	No	Si	No
	VARIABLE I: GESTIÓN DEL CAMBIO						
	DIMENSIÓN 1: DIAGNÓSTICO	Si	No	Si	No	Si	No
1	En la institución se realiza una adecuada exploración del entorno para implementar cambios	x		x		x	
2	En la institución se realiza un adecuado análisis de las condiciones internas de la organización para implementar cambios	x		x		x	
3	La dirección de la institución logra crear la necesidad de cambio en los trabajadores.	x		x		x	
4	La dirección de la institución gestiona de manera eficaz la resistencia al cambio de los trabajadores.	x		x		x	
	DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO	Si	No	Si	No	Si	No
5	Los directivos de la institución poseen adecuadas cualidades de liderazgo	x		x		x	
6	Los directivos de la institución brindan apoyo a su personal en la realización de sus actividades	x		x		x	
7	Los directivos definen las funciones y tareas de los subordinados de manera concreta,	x		x		x	
8	Los directivos fomentan en los trabajadores el compartir sus ideas y consulta las decisiones a tomar en la organización	x		x		x	
9	Los directivos logran motivar a los trabajadores para alcanzar las metas institucionales y personales	x		x		x	
	DIMENSIÓN 3: ORGANIZACIÓN DEL CAMBIO	Si	No	Si	No	Si	No
10	En la institución se implementan los cambios de forma adecuada, permitiendo la aceptación y familiarización de los cambios en los trabajadores	x		x		x	
11	En la institución se comunica e informa de forma oportuna sobre los cambios organizacionales	x		x		x	
12	En la institución la implementación de los cambios en la asignación de tareas y funciones se realiza de manera eficiente	x		x		x	
13	La dirección de la institución realiza una evaluación integral de los resultados de la gestión del cambio	x		x		x	
14	La dirección de la institución desarrolla acciones de reforzamiento en los cambios implementados	x		x		x	
15	En la institución se introducen mejoras en los procesos producto de la gestión	x		x		x	
16	La implementación de los cambios en la estructura organizacional genera mayor eficiencia y efectividad en los trabajadores y en los procesos	x		x		x	

DIMENSIÓN 4: RESISTENCIA AL CAMBIO							
17	La implementación de los cambios organizacionales genera mayor trabajo innecesario	x		x		x	
18	La implementación de los cambios en la estructura organizacional incide en la ralentización de procesos	x		x		x	
19	La implementación de los cambios organizacionales constituye una mejora para la institución	x		x		x	
VARIABLE II: CLIMA ORGANIZACIONAL							
DIMENSIÓN 1: AUTONOMÍA		Si	No	Si	No	Si	No
20	Los trabajadores de la institución tienen autonomía para tomar decisiones de responsabilidad en sus puestos de trabajo	x		x		x	
21	Los trabajadores de la institución tienen autonomía para solucionar los problemas de sus puestos de trabajo	x		x		x	
22	Los trabajadores de la institución muestran iniciativa al desarrollar su trabajo	x		x		x	
23	Los trabajadores aseguran sus niveles de logro en el trabajo	x		x		x	
DIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN		Si	No	Si	No	Si	No
24	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	x		x		x	
25	La comunicación dentro la institución se caracteriza por ser ágil y fluida	x		x		x	
26	En mi área de trabajo, la información fluye adecuadamente	x		x		x	
27	Existe comunicación y colaboración entre el personal de las distintas áreas de la institución	x		x		x	
28	La institución fomenta y promueve la comunicación interna	x		x		x	
DIMENSIÓN 3: RELACIONES INTERPERSONALES		Si	No	Si	No	Si	No
29	En la institución existe un ambiente de compañerismo entre trabajadores	x		x		x	
30	En la institución se apoyan mutuamente entre compañeros de trabajo	x		x		x	
31	En la institución existe coordinación y relaciones cordiales entre las distintas áreas y departamentos	x		x		x	
32	En la institución existen relaciones cordiales en el trato entre los directivos y los trabajadores	x		x		x	
33	Existe un ambiente laboral armonioso y solidario en la institución	x		x		x	
DIMENSIÓN 4: RECONOCIMIENTO		Si	No	Si	No	Si	No
34	En la institución se valora los altos niveles de desempeño	x		x		x	
35	Los directivos expresan reconocimiento por los logros de los trabajadores	x		x		x	
36	Los trabajadores de la institución sienten que su trabajo contribuye al logro de los objetivos	x		x		x	
37	La institución promueve el desarrollo del personal	x		x		x	

38	La institución promueve la capacitación que se necesita	x		x		x	
DIMENSIÓN 5: INVOLUCRAMIENTO		Si	No	Si	No	Si	No
39	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución	x		x		x	
40	Se siente comprometido con la institución y lo que representa	x		x		x	
41	Siente que es un factor importante para lograr las metas y objetivos institucionales	x		x		x	
42	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal	x		x		x	
43	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la ejecución de mis tareas	x		x		x	
DIMENSIÓN 6: MOTIVACIÓN		Si	No	Si	No	Si	No
44	Mi sueldo está de acuerdo a las actividades que realizo	x		x		x	
45	Mi sueldo está en relación con el trabajo de los demás que se encuentran en el mismo nivel jerárquico	x		x		x	
46	Se respeta el horario de trabajo	x		x		x	
47	El ambiente físico de trabajo se adecua a mis necesidades laborales	x		x		x	
48	La institución cuenta con un programa de capacitación y formación	x		x		x	
49	La institución promueve líneas de carrera y posibilidades de ascenso para los trabajadores	x		x		x	
50	Mis compañeros de trabajo me apoyan y orientan cuando tengo inconvenientes con mi trabajo	x		x		x	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dios Zárate, Luis Enrique

DNI: 0799441

Especialidad del validador: Licenciado en Administración

11 de Marzo del 2022

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

Firma del Experto Informante.

CARTA DE PRESENTACIÓN

Mag.: Eliana Pérez Ruibal Regalado

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante de pregrado de la UCV, en la sede Lima Callao requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación.

El título nombre de mi proyecto de investigación es: **“Nivel de Gestión del Cambio y el Clima Organizacional del Servidor Público en el Gobierno Regional de Apurímac - 2022”** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



Firma

Marino Valdigués, Omar Richard

DNI N° 44704489

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable 01

TITULO: Gestión del cambio

Jones (2008) define la gestión del cambio organizacional como el proceso mediante el que las organizaciones pasan de un estado actual hacia un estado futuro con el fin de incrementar su eficacia. Este proceso constituye etapas de diagnóstico previo, implementación y reforzamiento o transformación como parte del proceso de cambio.

Dimensión de la variable 01:

Dimensión 1: Diagnóstico

Es importante considerar un adecuado diagnóstico y análisis interno de cada parte que constituye el todo de la organización, como un sistema integrado de funcionamiento (Jones, 2008).

Dimensión 2: Liderazgo

Jones (2008), considera que el proceso de cambio se realiza, principalmente, a través del ejercicio del liderazgo, como conductor y gestor del cambio organizacional.

Dimensión 3: Organización

Según Pratt (2019), la gestión del cambio organizacional también requiere especial atención en la planificación estratégica; con énfasis en la implementación de los cambios a través de la gestión de recursos, una comunicación eficiente y acciones de reforzamiento.

Dimensión 4: Resistencia al cambio

En concordancia con Pratt (2019), se generará resistencia al cambio, sobre todo entre los miembros de la organización que sientan mayor afectación, pues el cambio puede devenir en nuevas formas de trabajo o trabajo no deseado. Durante el proceso de planificación debe primar un principio de transparencia, fomentar el entrenamiento y formación, y optar por una posición tolerante para reducir y mitigar la resistencia al cambio.

Variable 02:

TÍTULO: Clima laboral

Según Dessler (2001) el clima organizacional es un factor subjetivo, es la percepción del trabajador con respecto a su ambiente de trabajo, y se traduce en una expresión del comportamiento de cada trabajador y su productividad.

Dimensión de la variable 02:

Dimensión 1: Autonomía

Según Robbin (2017), la autonomía constituye el grado de libertad de actuación en el puesto de trabajo, y puedan asumir desafíos que consideren necesarios para la empresa u organización.

Dimensión 2: Comunicación

Kouss (2014) menciona que la comunicación debe ser entendida, no como un elemento de soporte institucional, sino como un recurso de gestión del éxito, pues las relaciones intra institucionales se dan en torno a los canales comunicacionales que la organización establece, y posibilita la correcta asignación de funciones, los procedimientos, los objetivos y metas.

Dimensión 3: Relaciones interpersonales

El comportamiento de la organización está influenciado por el factor humano y el conjunto de relaciones que establecen (Yáñez, Yáñez y Morocho, 2018).

Dimensión 4: Reconocimiento

Consiste en distinguir y resaltar el cumplimiento de las funciones de los trabajadores, contribuyendo en su proceso de desarrollo personal y profesional (Romero, 2016).

Dimensión 5: Involucramiento

Es el grado o nivel de compromiso e identificación con una organización y sus metas (Romero, 2016).

Dimensión 6: Motivación

La motivación es para (Robbins, 2017) “a voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	ESCALA DE MEDICIÓN
Gestión del cambio	Se define el proceso mediante el que las organizaciones pasan de un estado actual hacia un estado futuro con el fin de incrementar su eficacia. (Jones 2008).	Se medirá a través de los puntajes del cuestionario referente a la gestión del cambio organizacional apreciado por los sujetos muestrales con respecto a las dimensiones de la variable.	<ul style="list-style-type: none"> *Diagnóstico *Liderazgo *Organización del cambio *Resistencia al cambio 	Escala Likert (1-5)
Clima organizacional	El clima organizacional es la percepción del trabajador con respecto a su ambiente de trabajo, y se traduce en una expresión del comportamiento. (Dessler, 2001)	Se medirá a través de puntajes del cuestionario referente al clima organizacional, el cual responde a las percepciones de los sujetos muestrales respecto a las dimensiones de la variable.	<ul style="list-style-type: none"> *Autonomía *Comunicación *Relaciones interpersonales *Reconocimiento *Involucramiento *Motivación 	Escala Likert (1-5)

Fuente: Elaboración propia.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³	
		Si	No	Si	No	Si	No
VARIABLE I: GESTIÓN DEL CAMBIO							
DIMENSIÓN 1: DIAGNÓSTICO							
1	En la institución se realiza una adecuada exploración del entorno para implementar cambios	x		x		x	
2	En la institución se realiza un adecuado análisis de las condiciones internas de la organización para implementar cambios	x		x		x	
3	La dirección de la institución logra crear la necesidad de cambio en los trabajadores.	x		x		x	
4	La dirección de la institución gestiona de manera eficaz la resistencia al cambio de los trabajadores.	x		x		x	
DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO							
5	Los directivos de la institución poseen adecuadas cualidades de liderazgo	x		x		x	
6	Los directivos de la institución brindan apoyo a su personal en la realización de sus actividades	x		x		x	
7	Los directivos definen las funciones y tareas de los subordinados de manera concreta,	x		x		x	
8	Los directivos fomentan en los trabajadores el compartir sus ideas y consulta las decisiones a tomar en la organización	x		x		x	
9	Los directivos logran motivar a los trabajadores para alcanzar las metas institucionales y personales	x		x		x	
DIMENSIÓN 3: ORGANIZACIÓN DEL CAMBIO							
10	En la institución se implementan los cambios de forma adecuada, permitiendo la aceptación y familiarización de los cambios en los trabajadores	x		x		x	
11	En la institución se comunica e informa de forma oportuna sobre los cambios organizacionales	x		x		x	
12	En la institución la implementación de los cambios en la asignación de tareas y funciones se realiza de manera eficiente	x		x		x	
13	La dirección de la institución realiza una evaluación integral de los resultados de la gestión del cambio	x		x		x	
14	La dirección de la institución desarrolla acciones de reforzamiento en los cambios implementados	x		x		x	
15	En la institución se introducen mejoras en los procesos producto de la gestión	x		x		x	

16	La implementación de los cambios en la estructura organizacional genera mayor eficiencia y efectividad en los trabajadores y en los procesos	x		x		x	
DIMENSIÓN 4: RESISTENCIA AL CAMBIO							
17	La implementación de los cambios organizacionales genera mayor trabajo innecesario	x		x		x	
18	La implementación de los cambios en la estructura organizacional incide en la ralentización de procesos	x		x		x	
19	La implementación de los cambios organizacionales constituye una mejora para la institución	x		x		x	
VARIABLE II: CLIMA ORGANIZACIONAL							
DIMENSIÓN 1: AUTONOMÍA							
		Si	No	Si	No	Si	No
20	Los trabajadores de la institución tienen autonomía para tomar decisiones de responsabilidad en sus puestos de trabajo	x		x		x	
21	Los trabajadores de la institución tienen autonomía para solucionar los problemas de sus puestos de trabajo	x		x		x	
22	Los trabajadores de la institución muestran iniciativa al desarrollar su trabajo	x		x		x	
23	Los trabajadores aseguran sus niveles de logro en el trabajo	x		x		x	
DIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN							
		Si	No	Si	No	Si	No
24	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	x		x		x	
25	La comunicación dentro la institución se caracteriza por ser ágil y fluida	x		x		x	
26	En mi área de trabajo, la información fluye adecuadamente	x		x		x	
27	Existe comunicación y colaboración entre el personal de las distintas áreas de la institución	x		x		x	
28	La institución fomenta y promueve la comunicación interna	x		x		x	
DIMENSIÓN 3: RELACIONES INTERPERSONALES							
		Si	No	Si	No	Si	No
29	En la institución existe un ambiente de compañerismo entre trabajadores	x		x		x	
30	En la institución se apoyan mutuamente entre compañeros de trabajo	x		x		x	
31	En la institución existe coordinación y relaciones cordiales entre las distintas áreas y departamentos	x		x		x	
32	En la institución existen relaciones cordiales en el trato entre los directivos y los trabajadores	x		x		x	
33	Existe un ambiente laboral armonioso y solidario en la institución	x		x		x	
DIMENSIÓN 4: RECONOCIMIENTO							
		Si	No	Si	No	Si	No
34	En la institución se valora los altos niveles de desempeño	x		x		x	
35	Los directivos expresan reconocimiento por los logros de los trabajadores	x		x		x	

36	Los trabajadores de la institución sienten que su trabajo contribuye al logro de los objetivos	x		x		x	
37	La institución promueve el desarrollo del personal	x		x		x	
38	La institución promueve la capacitación que se necesita	x		x		x	
	DIMENSIÓN 5: INVOLUCRAMIENTO	Si	No	Si	No	Si	No
39	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución	x		x		x	
40	Se siente comprometido con la institución y lo que representa	x		x		x	
41	Siente que es un factor importante para lograr las metas y objetivos institucionales	x		x		x	
42	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal	x		x		x	
43	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la ejecución de mis tareas	x		x		x	
	DIMENSIÓN 6: MOTIVACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No
44	Mi sueldo está de acuerdo a las actividades que realizo	x		x		x	
45	Mi sueldo está en relación con el trabajo de los demás que se encuentran en el mismo nivel jerárquico	x		x		x	
46	Se respeta el horario de trabajo	x		x		x	
47	El ambiente físico de trabajo se adecua a mis necesidades laborales	x		x		x	
48	La institución cuenta con un programa de capacitación y formación	x		x		x	
49	La institución promueve líneas de carrera y posibilidades de ascenso para los trabajadores	x		x		x	
50	Mis compañeros de trabajo me apoyan y orientan cuando tengo inconvenientes con mi trabajo	x		x		x	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiencia Proba

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

Apellidos y nombres del juez validador: López Landauro, Rafael Arturo

DNI: 08273208

Especialidad del validador: Administración de Operaciones

14 de Marzo del 2022

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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



Firma del Experto Informante.

Anexo 6. Prueba de Alfa de Cronbach de las Variables

VARIABLES	Ítems	Alfa de Cronbach
V1: Gestión del cambio	19	0.753
V2: Clima organizacional	31	0.717

Elaboración propia 2022

Anexo 7. Matriz de datos

		VARIABLE 1																VARIABLE 2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
		Indicador 1				Indicador 2				Indicador 3				Indicador 4				Indicador 5				Indicador 6				Indicador 7				Indicador 8				Indicador 9				Indicador 10																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53	P54	P55	P56	P57	P58	P59	P60	P61	P62	P63	P64	P65	P66	P67	P68	P69	P70	P71	P72	P73	P74	P75	P76	P77	P78	P79	P80	P81	P82	P83	P84	P85	P86	P87	P88	P89	P90	P91	P92	P93	P94	P95	P96	P97	P98	P99	P100	P101	P102	P103	P104	P105	P106	P107	P108	P109	P110	P111	P112	P113	P114	P115	P116	P117	P118	P119	P120	P121	P122	P123	P124	P125	P126	P127	P128	P129	P130	P131	P132	P133	P134	P135	P136	P137	P138	P139	P140	P141	P142	P143	P144	P145	P146	P147	P148	P149	P150	P151	P152	P153	P154	P155	P156	P157	P158	P159	P160	P161	P162	P163	P164	P165	P166	P167	P168	P169	P170	P171	P172	P173	P174	P175	P176	P177	P178	P179	P180	P181	P182	P183	P184	P185	P186	P187	P188	P189	P190	P191	P192	P193	P194	P195	P196	P197	P198	P199	P200	P201	P202	P203	P204	P205	P206	P207	P208	P209	P210	P211	P212	P213	P214	P215	P216	P217	P218	P219	P220	P221	P222	P223	P224	P225	P226	P227	P228	P229	P230	P231	P232	P233	P234	P235	P236	P237	P238	P239	P240	P241	P242	P243	P244	P245	P246	P247	P248	P249	P250	P251	P252	P253	P254	P255	P256	P257	P258	P259	P260	P261	P262	P263	P264	P265	P266	P267	P268	P269	P270	P271	P272	P273	P274	P275	P276	P277	P278	P279	P280	P281	P282	P283	P284	P285	P286	P287	P288	P289	P290	P291	P292	P293	P294	P295	P296	P297	P298	P299	P300	P301	P302	P303	P304	P305	P306	P307	P308	P309	P310	P311	P312	P313	P314	P315	P316	P317	P318	P319	P320	P321	P322	P323	P324	P325	P326	P327	P328	P329	P330	P331	P332	P333	P334	P335	P336	P337	P338	P339	P340	P341	P342	P343	P344	P345	P346	P347	P348	P349	P350	P351	P352	P353	P354	P355	P356	P357	P358	P359	P360	P361	P362	P363	P364	P365	P366	P367	P368	P369	P370	P371	P372	P373	P374	P375	P376	P377	P378	P379	P380	P381	P382	P383	P384	P385	P386	P387	P388	P389	P390	P391	P392	P393	P394	P395	P396	P397	P398	P399	P400	P401	P402	P403	P404	P405	P406	P407	P408	P409	P410	P411	P412	P413	P414	P415	P416	P417	P418	P419	P420	P421	P422	P423	P424	P425	P426	P427	P428	P429	P430	P431	P432	P433	P434	P435	P436	P437	P438	P439	P440	P441	P442	P443	P444	P445	P446	P447	P448	P449	P450	P451	P452	P453	P454	P455	P456	P457	P458	P459	P460	P461	P462	P463	P464	P465	P466	P467	P468	P469	P470	P471	P472	P473	P474	P475	P476	P477	P478	P479	P480	P481	P482	P483	P484	P485	P486	P487	P488	P489	P490	P491	P492	P493	P494	P495	P496	P497	P498	P499	P500	P501	P502	P503	P504	P505	P506	P507	P508	P509	P510	P511	P512	P513	P514	P515	P516	P517	P518	P519	P520	P521	P522	P523	P524	P525	P526	P527	P528	P529	P530	P531	P532	P533	P534	P535	P536	P537	P538	P539	P540	P541	P542	P543	P544	P545	P546	P547	P548	P549	P550	P551	P552	P553	P554	P555	P556	P557	P558	P559	P560	P561	P562	P563	P564	P565	P566	P567	P568	P569	P570	P571	P572	P573	P574	P575	P576	P577	P578	P579	P580	P581	P582	P583	P584	P585	P586	P587	P588	P589	P590	P591	P592	P593	P594	P595	P596	P597	P598	P599	P600	P601	P602	P603	P604	P605	P606	P607	P608	P609	P610	P611	P612	P613	P614	P615	P616	P617	P618	P619	P620	P621	P622	P623	P624	P625	P626	P627	P628	P629	P630	P631	P632	P633	P634	P635	P636	P637	P638	P639	P640	P641	P642	P643	P644	P645	P646	P647	P648	P649	P650	P651	P652	P653	P654	P655	P656	P657	P658	P659	P660	P661	P662	P663	P664	P665	P666	P667	P668	P669	P670	P671	P672	P673	P674	P675	P676	P677	P678	P679	P680	P681	P682	P683	P684	P685	P686	P687	P688	P689	P690	P691	P692	P693	P694	P695	P696	P697	P698	P699	P700	P701	P702	P703	P704	P705	P706	P707	P708	P709	P710	P711	P712	P713	P714	P715	P716	P717	P718	P719	P720	P721	P722	P723	P724	P725	P726	P727	P728	P729	P730	P731	P732	P733	P734	P735	P736	P737	P738	P739	P740	P741	P742	P743	P744	P745	P746	P747	P748	P749	P750	P751	P752	P753	P754	P755	P756	P757	P758	P759	P760	P761	P762	P763	P764	P765	P766	P767	P768	P769	P770	P771	P772	P773	P774	P775	P776	P777	P778	P779	P780	P781	P782	P783	P784	P785	P786	P787	P788	P789	P790	P791	P792	P793	P794	P795	P796	P797	P798	P799	P800	P801	P802	P803	P804	P805	P806	P807	P808	P809	P810	P811	P812	P813	P814	P815	P816	P817	P818	P819	P820	P821	P822	P823	P824	P825	P826	P827	P828	P829	P830	P831	P832	P833	P834	P835	P836	P837	P838	P839	P840	P841	P842	P843	P844	P845	P846	P847	P848	P849	P850	P851	P852	P853	P854	P855	P856	P857	P858	P859	P860	P861	P862	P863	P864	P865	P866	P867	P868	P869	P870	P871	P872	P873	P874	P875	P876	P877	P878	P879	P880	P881	P882	P883	P884	P885	P886	P887	P888	P889	P890	P891	P892	P893	P894	P895	P896	P897	P898	P899	P900	P901	P902	P903	P904	P905	P906	P907	P908	P909	P910	P911	P912	P913	P914	P915	P916	P917	P918	P919	P920	P921	P922	P923	P924	P925	P926	P927	P928	P929	P930	P931	P932	P933	P934	P935	P936	P937	P938	P939	P940	P941	P942	P943	P944	P945	P946	P947	P948	P949	P950	P951	P952	P953	P954	P955	P956	P957	P958	P959	P960	P961	P962	P963	P964	P965	P966	P967	P968	P969	P970	P971	P972	P973	P974	P975	P976	P977	P978	P979	P980	P981	P982	P983	P984	P985	P986	P987	P988	P989	P990	P991	P992	P993	P994	P995	P996	P997	P998	P999	P1000	P1001	P1002	P1003	P1004	P1005	P1006	P1007	P1008	P1009	P1010	P1011	P1012	P1013	P1014	P1015	P1016	P1017	P1018	P1019	P1020	P1021	P1022	P1023	P1024	P1025	P1026	P1027	P1028	P1029	P1030	P1031	P1032	P1033	P1034	P1035	P1036	P1037	P1038	P1039	P1040	P1041	P1042	P1043	P1044	P1045	P1046	P1047	P1048	P1049	P1050	P1051	P1052	P1053	P1054	P1055	P1056	P1057	P1058	P1059	P1060	P1061	P1062	P1063	P1064	P1065	P1066	P1067	P1068	P1069	P1070	P1071	P1072	P1073	P1074	P1075	P1076	P1077	P1078	P1079	P1080	P1081	P1082	P1083	P1084	P1085	P1086	P1087	P1088	P1089	P1090	P1091	P1092	P1093	P1094	P1095	P1096	P1097	P1098	P1099	P1100	P1101	P1102	P1103	P1104	P1105	P1106	P1107	P1108	P1109	P1110	P1111	P1112	P1113	P1114	P1115	P1116	P1117	P1118	P1119	P1120	P1121	P1122	P1123	P1124	P1125	P1126	P1127	P1128	P1129	P1130	P1131	P1132	P1133	P1134	P1135	P1136	P1137	P1138	P1139	P1140	P1141	P1142	P1143	P1144	P1145	P1146	P1147	P1148	P1149	P1150	P1151	P1152	P1153	P1154	P1155	P1156	P1157	P1158	P1159	P1160	P1161	P1162	P1163	P1164	P1165	P1166	P1167	P1168	P1169	P1170	P1171	P1172	P1173	P1174	P1175	P1176	P1177	P1178	P1179	P1180	P1181	P1182	P1183	P1184	P1185	P1186	P1187	P1188	P1189	P1190	P1191	P1192	P1193	P1194	P1195	P1196	P1197	P1198	P1199	P1200	P1201	P1202	P1203	P1204	P1205	P1206	P1207	P1208	P1209	P1210	P1211	P1212	P1213	P1214	P1215	P1216	P1217	P1218	P1219	P1220	P1221	P1222	P1223	P1224	P1225	P1226	P1227	P1228	P1229	P1230	P1231	P1232	P1233	P1234	P1235	P1236	P1237	P1238	P1239	P1240	P1241	P1242	P1243	P1244	P1245	P1246	P1247	P1248	P1249	P1250	P1251	P1252	P1253	P1254	P1255	P1256	P1257	P1258	P1259	P1260	P1261	P1262	P1263	P1264	P1265	P1266	P1267	P1268	P1269	P1270	P1271	P1272	P1273	P1274	P1275	P1276	P1277	P1278	P1279	P1280	P1281	P1282	P1283	P1284	P1285	P1286	P1287	P1288	P1289	P1290	P1291	P1292	P1293	P1294	P1295	P1296	P1297	P1298	P1299	P1300	P1301	P1302	P1303	P1304	P1305	P1306	P1307	P1308	P1309	P1310	P1311	P1312	P1313	P1314	P1315	P1316	P1317	P1318	P1319	P1320	P1321	P1322	P1323	P1324	P1325	P1326	P1327	P1328	P1329	P1330	P1331	P1332	P1333	P1334	P1335	P1336	P1337	P1338	P1339	P1340	P1341	P1342	P1343	P1344	P1345	P1346	P1347	P1348	P1349	P1350	P1351	P1352	P1353	P1354	P1355	P1356	P1357	P1358	P1359	P1360	P1361	P1362	P1363	P1364	P1365	P1366	P1367	P1368	P1369	P1370	P1371	P1372	P1373	P1374	P1375	P1376	P1377	P1378	P1379	P1380	P1381	P1382	P1383	P1384	P1385	P1386	P1387	P1388	P1389	P1390	P1391	P1392	P1393	P1394	P1395	P1396	P1397	P1398	P1399	P1400	P1401	P1402	P1403	P1404	P1405	P1406	P1407	P1408	P1409	P1410	P1411	P1412	P1413	P1414	P1415	P1416	P1417	P1418	P1419	P1420	P1421	P1422	P1423	P1424	P1425	P1426	P1427	P1428	P1429	P1430	P1431	P1432	P1433	P1434	P1435	P1436	P1437	P1438	P1439	P1440	P1441	P1442	P1443	P1444	P1445	P1446	P1447	P1448	P1449	P1450	P1451	P1452	P1453	P1454	P1455	P1456	P1457	P1458	P1459	P1460	P1461	P1462	P1463	P1464

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG	BH	BI	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR	BS	BT	BU	BV	BW	BX	BY	BZ	CA	CB	CC	CD	CE	CF	CG	CH	CI	CJ	CK	CL	CM	CN	CO	CP	CQ	CR	CS	CT	CU	CV	CW	CX	CY	CZ	DA	DB	DC	DD	DE	DF	DG	DH	DI	DJ	DK	DL	DM	DN	DO	DP	DQ	DR	DS	DT	DU	DV	DW	DX	DY	DZ	EA	EB	EC	ED	EE	EF	EG	EH	EI	EJ	EK	EL	EM	EN	EO	EP	EQ	ER	ES	ET	EU	EV	EW	EX	EY	EZ	FA	FB	FC	FD	FE	FF	FG	FH	FI	FJ	FK	FL	FM	FN	FO	FP	FQ	FR	FS	FT	FU	FV	FW	FX	FY	FZ	GA	GB	GC	GD	GE	GF	GG	GH	GI	GJ	GK	GL	GM	GN	GO	GP	GQ	GR	GS	GT	GU	GV	GW	GX	GY	GZ	HA	HB	HC	HD	HE	HF	HG	HH	HI	HJ	HK	HL	HM	HN	HO	HP	HQ	HR	HS	HT	HU	HV	HW	HX	HY	HZ	IA	IB	IC	ID	IE	IF	IG	IH	II	IJ	IK	IL	IM	IN	IO	IP	IQ	IR	IS	IT	IU	IV	IW	IX	IY	IZ	JA	JB	JC	JD	JE	JF	JG	JH	JI	IJ	JK	KL	JM	JN	JO	JP	JQ	JR	JS	JT	JU	JV	JW	JX	JY	JZ	KA	KB	KC	KD	KE	KF	KG	KH	KI	KJ	KL	KM	KN	KO	KP	KQ	KR	KS	KT	KU	KV	KW	KX	KY	KZ	LA	LB	LC	LD	LE	LF	LG	LH	LI	LJ	LK	LM	LN	LO	LP	LQ	LR	LS	LT	LU	LV	LW	LX	LY	LZ	MA	MB	MC	MD	ME	MF	MG	MH	MI	MJ	MK	ML	MM	MN	MO	MP	MQ	MR	MS	MT	MU	MV	MW	MX	MY	MZ	NA	NB	NC	ND	NE	NF	NG	NH	NI	NJ	NK	NL	NM	NO	NP	NQ	NR	NS	NT	NU	NV	NW	NX	NY	NZ	OA	OB	OC	OD	OE	OF	OG	OH	OI	OJ	OK	OL	OM	ON	OO	OP	OQ	OR	OS	OT	OU	OV	OW	OX	OY	OZ	PA	PB	PC	PD	PE	PF	PG	PH	PI	PJ	PK	PL	PM	PN	PO	PP	PQ	PR	PS	PT	PV	PW	PX	PY	PZ	QA	QB	QC	QD	QE	QF	QG	QH	QI	QJ	QK	QL	QM	QN	QO	QP	QQ	QR	QS	QT	QU	QV	QW	QX	QY	QZ	RA	RB	RC	RD	RE	RF	RG	RH	RI	RJ	RK	RL	RM	RN	RO	RP	RQ	RR	RS	RT	RU	RV	RW	RX	RY	RZ	SA	SB	SC	SD	SE	SF	SG	SH	SI	SJ	SK	SL	SM	SN	SO	SP	SQ	SR	SS	ST	SU	SV	SW	SX	SY	SZ	TA	TB	TC	TD	TE	TF	TG	TH	TI	TJ	TK	TL	TM	TN	TO	TP	TQ	TR	TS	TT	TU	TV	TW	TX	TY	TZ	UA	UB	UC	UD	UE	UF	UG	UH	UI	UJ	UK	UL	UM	UN	UO	UP	UQ	UR	US	UT	UU	UV	UW	UX	UY	UZ	VA	VB	VC	VD	VE	VF	VG	VH	VI	VJ	VK	VL	VM	VN	VO	VP	VQ	VR	VS	VT	VU	VV	VW	VX	VY	VZ	WA	WB	WC	WD	WE	WF	WG	WH	WI	WJ	WK	WL	WM	WN	WO	WP	WQ	WR	WS	WT	WU	WV	WW	WX	WY	WZ	XA	XB	XC	XD	XE	XF	XG	XH	XI	XJ	XK	XL	XM	XN	XO	XP	XQ	XR	XS	XT	XU	XV	XW	XX	XY	XZ	YA	YB	YC	YD	YE	YF	YG	YH	YI	YJ	YK	YL	YM	YN	YO	YP	YQ	YR	YS	YT	YU	YV	YW	YX	YZ	ZA	ZB	ZC	ZD	ZE	ZF	ZG	ZH	ZI	ZJ	ZK	ZL	ZM	ZN	ZO	ZP	ZQ	ZR	ZS	ZT	ZU	ZV	ZW	ZX	ZY	ZZ	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG	BH	BI	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR	BS	BT	BU	BV	BW	BX	BY	BZ	CA	CB	CC	CD	CE	CF	CG	CH	CI	CJ	CK	CL	CM	CN	CO	CP	CQ	CR	CS	CT	CU	CV	CW	CX	CY	CZ	DA	DB	DC	DD	DE	DF	DG	DH	DI	DJ	DK	DL	DM	DN	DO	DP	DQ	DR	DS	DT	DU	DV	DW	DX	DY	DZ	EA	EB	EC	ED	EE	EF	EG	EH	EI	EJ	EK	EL	EM	EN	EO	EP	EQ	ER	ES	ET	EU	EV	EW	EX	EY	EZ	FA	FB	FC	FD	FE	FF	FG	FH	FI	FJ	FK	FL	FM	FN	FO	FP	FQ	FR	FS	FT	FU	FV	FW	FX	FY	FZ	GA	GB	GC	GD	GE	GF	GG	GH	GI	GJ	GK	GL	GM	GN	GO	GP	GQ	GR	GS	GT	GU	GV	GW	GX	GY	GZ	HA	HB	HC	HD	HE	HF	HG	HH	HI	HJ	HK	HL	HM	HN	HO	HP	HQ	HR	HS	HT	HU	HV	HW	HX	HY	HZ	IA	IB	IC	ID	IE	IF	IG	IH	II	IJ	IK	IL	IM	IN	IO	IP	IQ	IR	IS	IT	IU	IV	IW	IX	IY	IZ	JA	JB	JC	JD	JE	JF	JG	JH	JI	IJ	JK	KL	JM	JN	JO	JP	JQ	JR	JS	JT	JU	JV	JW	JX	JY	JZ	KA	KB	KC	KD	KE	KF	KG	KH	KI	KJ	KL	KM	KN	KO	KP	KQ	KR	KS	KT	KU	KV	KW	KX	KY	KZ	LA	LB	LC	LD	LE	LF	LG	LH	LI	LJ	LK	LM	LN	LO	LP	LQ	LR	LS	LT	LU	LV	LW	LX	LY	LZ	MA	MB	MC	MD	ME	MF	MG	MH	MI	MJ	MK	ML	MM	MN	MO	MP	MQ	MR	MS	MT	MU	MV	MW	MX	MY	MZ	NA	NB	NC	ND	NE	NF	NG	NH	NI	NJ	NK	NL	NM	NO	NP	NQ	NR	NS	NT	NU	NV	NW	NX	NY	NZ	OA	OB	OC	OD	OE	OF	OG	OH	OI	OJ	OK	OL	OM	ON	OO	OP	OQ	OR	OS	OT	OU	OV	OW	OX	OY	OZ	PA	PB	PC	PD	PE	PF	PG	PH	PI	PJ	PK	PL	PM	PN	PO	PP	PQ	PR	PS	PT	PV	PW	PX	PY	PZ	QA	QB	QC	QD	QE	QF	QG	QH	QI	QJ	QK	QL	QM	QN	QO	QP	QQ	QR	QS	QT	QU	QV	QW	QX	QY	QZ	RA	RB	RC	RD	RE	RF	RG	RH	RI	RJ	RK	RL	RM	RN	RO	RP	RQ	RR	RS	RT	RU	RV	RW	RX	RY	RZ	SA	SB	SC	SD	SE	SF	SG	SH	SI	SJ	SK	SL	SM	SN	SO	SP	SQ	SR	SS	ST	SU	SV	SW	SX	SY	SZ	TA	TB	TC	TD	TE	TF	TG	TH	TI	TJ	TK	TL	TM	TN	TO	TP	TQ	TR	TS	TT	TU	TV	TW	TX	TY	TZ	UA	UB	UC	UD	UE	UF	UG	UH	UI	UJ	UK	UL	UM	UN	UO	UP	UQ	UR	US	UT	UU	UV	UW	UX	UY	UZ	VA	VB	VC	VD	VE	VF	VG	VH	VI	VJ	VK	VL	VM	VN	VO	VP	VQ	VR	VS	VT	VU	VV	VW	VX	VY	VZ	WA	WB	WC	WD	WE	WF	WG	WH	WI	WJ	WK	WL	WM	WN	WO	WP	WQ	WR	WS	WT	WU	WV	WW	WX	WY	WZ	XA	XB	XC	XD	XE	XF	XG	XH	XI	XJ	XK	XL	XM	XN	XO	XP	XQ	XR	XS	XT	XU	XV	XW	XX	XY	XZ	YA	YB	YC	YD	YE	YF	YG	YH	YI	YJ	YK	YL	YM	YN	YO	YP	YQ	YR	YS	YT	YU	YV	YW	YX	YZ	ZA	ZB	ZC	ZD	ZE	ZF	ZG	ZH	ZI	ZJ	ZK	ZL	ZM	ZN	ZO	ZP	ZQ	ZR	ZS	ZT	ZU	ZV	ZW	ZX	ZY	ZZ
180	252	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
181	253	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
182	254	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
183	255	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
184	256	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
185	257	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68</																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			