



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión de cambio y desempeño laboral en la Dirección de
Telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao 2016

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en gestión pública

AUTOR

Br. Victor David Ybañez Revollar

ASESORA

Dra. Karen Lizeth Alfaro Mendives

SECCIÓN

Ciencias administrativas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración del talento humano

LIMA - PERÚ

2017

Página del jurado

.....
Presidente

Dr. William Flores Sotelo

.....
Secretario

Dr. Ulises Córdova García

.....
Vocal

Dra. Karen Lizeth Alfaro Mendives

Dedicatoria

A Dios, por proveerme de lo necesario para la realización de este logro. A mi amada esposa e hija, que se desprendieron del valioso tiempo en familia para permitirme avocarme por completo al desarrollo de esta investigación, a mis queridos padres que siempre me animaron seguir forjando mi formación profesional; sin todo ello, no hubiera sido posible lograrlo.

Agradecimiento

A la diversa gama de catedráticos que estuvieron presentes en las aulas compartiendo sus conocimientos para plasmarlos en cada línea de este trabajo, a mis compañeros de la maestría con los que logramos ser una sola fuerza para salir adelante. Finalmente, a mis hermanos en la fe que oraron generosamente para fortalecerme en este arduo camino.

Declaratoria de autoría

Yo, Br. Victor David Ybañez Revollar, identificado con DNI N° 18217630, estudiante de la Escuela de Postgrado de la Universidad de César Vallejo, sede/filial Lima Norte / Los Olivos; declaro que el trabajo académico titulado “Gestión de cambio y desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao 2017”, presentado en 114 folios, para la obtención del grado académico de Magister en gestión pública es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, y he realizado correctamente las citas textuales y paráfrasis, de acuerdo a las normas de redacción establecidas.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta a aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
3. Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
5. De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Los Olivos, 23 de setiembre del 2017.



Ybañez Revollar Victor David
18217630

Presentación

Señores miembros del Jurado,

Presento a ustedes mi tesis titulada “Gestión de cambio y desempeño laboral en la Dirección de Telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao 2017”, cuyo objetivo es: Identificar la relación entre la gestión de cambio y el desempeño laboral; en cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Magíster.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos y un apéndice: El capítulo uno: Introducción, contiene los antecedentes, la fundamentación científica, técnica o humanística, el problema, los objetivos y la hipótesis. El segundo capítulo: Marco metodológico, contiene las variables, la metodología empleada, y aspectos éticos. El tercer capítulo: Resultados, se presentan resultados obtenidos. El cuarto capítulo: Discusión, se formula la discusión de los resultados. En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones. En el sexto capítulo se formulan las recomendaciones. En el séptimo capítulo, se presentan las referencias bibliográficas, donde se detallan las fuentes de información empleadas para la presente investigación y anexos.

Por la cual, espero cumplir con los requisitos de aprobación establecidos en las normas de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

Atentamente,

El autor

Índice

	Pág.
Caratula	
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	xiv
1.1 Realidad problemática	15
1.2 Trabajos previos	17
1.3 Teorías relacionadas al tema	21
1.4 Formulación del problema	33
1.5 Justificación del estudio	33
1.6 Hipótesis	34
1.7 Objetivos	35
II. Marco metodológico	36
2.1 Tipos de investigación	37
2.2 Diseño de investigación	38
2.3 Operacionalización de variables	39

2.4 Población, muestra y muestreo	42
2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	44
2.6 Procedimientos de recolección de datos	49
2.7 Métodos de análisis de datos	50
2.8 Consideraciones éticas	51
III. Resultados	52
3.1 Análisis descriptivo	53
3.2 Contrastación de hipótesis	60
IV. Discusión	64
V. Conclusiones	68
VI. Recomendaciones	70
VII. Referencias bibliográficas	73
VIII. Anexos	77
Anexo 1. : Artículo científico	78
Anexo 2. : Matriz de consistencia	88
Anexo 3. : Instrumentos de recopilación de datos de la variable 1	90
Anexo 4. : Instrumentos de recopilación de datos de la variable 2	92
Anexo 5. : Base de datos de la variable 1	94
Anexo 6. : Base de datos de la variable 2	98
Anexo 7. : Carta solicitando autorización para aplicación de instrumento	102
Anexo 8. : Carta de respuesta autorización para aplicación de instrumento	103
Anexo 9. : Certificado de validez de instrumento	104

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Factores actitudinales y de comportamiento de la persona	29
Tabla 2. Matriz de operacionalización de la variable 1: gestión de cambio	40
Tabla 3. Matriz de operacionalización de la variable 2: Desempeño laboral	41
Tabla 4. Ficha técnica del instrumento para medir la variable Gestión de cambio	45
Tabla 5. Ficha técnica del instrumento para medir la variable Desempeño laboral	46
Tabla 6. Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento para la variable gestión de cambio	47
Tabla 7. Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento para la variable desempeño laboral	47
Tabla 8. Niveles de confiabilidad	48
Tabla 9. Resultados de confiabilidad de las variables	49
Tabla 10. Valores de la correlación Rho de Spearman	50
Tabla 11. Niveles de percepción de la Gestión de cambio	53
Tabla 12. Niveles de percepción de la Gestión de cambio en la organización	54
Tabla 13. Niveles de percepción de la Gestión de cambio en el personal	55
Tabla 14. Niveles de percepción de la variable desempeño laboral	56
Tabla 15. Niveles de percepción de la dimensión desempeño de la tarea	57
Tabla 16. Niveles de percepción de la dimensión civismo	58
Tabla 17. Niveles de percepción de la dimensión conductas negativas	59
Tabla 18. Grado de correlación entre la gestión de cambio y el desempeño laboral	60

Tabla 19. Grado de correlación entre la gestión de cambio en la organización y el desempeño laboral	61
Tabla 20. Grado de correlación entre la gestión de cambio en el personal y el desempeño laboral	62

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Modelo de cambio ADKAR.	21
Figura 2. Ocho pasos para la transformación de su organización	22
Figura 3. Modelo de cambio de Kurt Lewin 1930	23
Figura 4. Modelo de crecimiento de Geiner 1998	25
Figura 5. Niveles de percepción de la gestión de cambio	53
Figura 6. Niveles de percepción la gestión de cambio en la organización	54
Figura 7. Niveles de percepción la gestión de cambio en el personal	55
Figura 8. Niveles de percepción del desempeño laboral	56
Figura 9. Niveles de percepción del desempeño de la tarea	57
Figura 10. Niveles de percepción del civismo	58
Figura 11. Niveles de percepción de conductas negativas	59

Resumen

La presente investigación titulada: Gestión de cambio y desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao 2017, tuvo como objetivo general identificar la relación entre la gestión de cambio y el desempeño laboral.

El tipo de investigación según su finalidad fue básica de nivel descriptivo correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental, de corte transversal. La población estuvo formada por 400 trabajadores, la muestra conformada por 197 unidades de análisis y el tipo de muestra fue probabilístico con muestreo aleatorio estratificado. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta y como instrumento de recolección de datos un cuestionario de 25 ítems para la variable gestión de cambio y 25 ítems para el desempeño laboral que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos; y determinado la confiabilidad de las variables a través del estadístico Alfa de Cronbach obteniendo para la variable gestión de cambio el valor de 0.885 y para la variable desempeño laboral el valor de 0.822, la correlación obtenida entre las dos variables de investigación fue de una relación positiva baja, según el coeficiente de correlación de Spearman obtenido ($r = ,394$) y la significancia ($p=0.000$ menor que 0.01).

Se llegó a la conclusión que la gestión de cambio tiene relación directa baja ($r= ,394$) con el desempeño laboral y significancia ($p=0.000$ menor que 0.01) en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao 2017.

Palabras claves: Gestión de cambio, desempeño laboral, cambio organizacional.

Abstract

This research entitled Management of change and work performance in the direction of telematics of the Navy of Peru, Callao 2017, as a general objective to identify the relationship between change management and work performance.

The type of research according to its purpose was basic correlational level, quantitative approach; Non-experimental, cross-sectional design. The population was formed by 400 workers, the sample conformed by 197 units of analysis and the type of sample was probabilistic with stratified random sampling. The technique used to collect information on the survey and the data collection instrument was a questionnaire of 25 items for the change management variable and 25 items for work performance that were duly validated through expert judgments and determined their reliability through Of the Kuder-Richardson statistic for the change management variable with a value of 0.885 and for the variable labor performance the Cronbach Alpha with a value of 0.822.

It was concluded that change management has a low direct relation ($r = .394$) with labor performance and significance ($p = 0.000$ less than 0.01) in the telematics direction of the Navy of Peru, Callao 2017.

Key words: Change management, job performance, organizational change.

I. Introducción

1.1 Realidad problemática

La razón de ser en toda organización de nivel público como privado está fundamentada en su misión y visión las que son expresadas en objetivos y funciones organizacionales, siendo el motor principal de estas el recurso humano, el cual permitirá el desarrollo o quiebre de ellas durante el proceso de cumplimiento de sus funciones asignadas. Conociendo esto es importante analizar el desempeño laboral expresado por cada colaborador de la organización privada o pública, aplicando y empleando procedimientos y herramientas para estimar su valor. El éxito o fracaso logrado por ellos dependerá de muchos factores influyentes dentro de los cuales están la inducción, la motivación, las habilidades y comportamientos, los cuales son aprendidos y adoptados mediante los cambios realizados en la organización, la aplicación de lo aprendido puesto en acción de manera adecuada llevará a toda organización al logro de sus objetivos trazados.

Las herramientas de gestión en toda organización llegan a formar parte de ellas de manera necesaria, estas han ido evolucionando al pasar del tiempo debido a que aparecen diversos escenarios de problemas los cuales han sido solucionados mediante modelos, métodos y procesos creados por grandes pensadores; toda herramienta es usada para ayudar a la gestión pública apuntando a coadyuvar a lograr un estado moderno, es por ello que constantemente una de las instituciones del Estado Peruano como es la Marina de Guerra del Perú, para cumplir con su misión de ejercer la vigilancia y protección de los intereses nacionales en todo ámbito marítimo, fluvial y lacustre; mantiene actualizado sus equipos y herramientas adoptando la última tecnología para tal fin. Orgánicamente para desarrollar un mejor trabajo se divide en direcciones, siendo estas las encargadas de un rol específico, apuntando a una sola visión.

La dirección de telemática es una dependencia que forma parte de la Marina de Guerra del Perú, tiene como función encomendada el “planear, normar, dirigir, controlar y evaluar los sistemas de comunicaciones e informaciones, con el fin de garantizar a las unidades y dependencias enlaces seguros e invulnerables, los cuales interconectados mediante sistemas de

procesamiento de información contribuyen a la eficiencia en la toma de decisiones y al ejercicio oportuno y efectivo del comando” y para cumplirla de manera efectiva y eficaz, es necesario contar con un personal capacitado que conozcan los objetivos pertinentes de su cargo, así como de las herramientas tecnológicas para lograrlo, este objetivo en muchas ocasiones no es transmitido al nuevo personal limitando su desempeño, a su vez, las nuevas tareas producto de cambios implantados para mejorar el logro de los objetivos, no son informadas de manera de inducción al personal, como consecuencia de la sobrecarga de trabajo del único personal responsable de planificar, organizar y transmitir las nuevas tareas; a esto se aúna en ocasiones la falta de una herramienta física y cognoscitiva para desarrollar el trabajo encomendado. Los múltiples cambios efectuados en la dependencia no siempre dan buenos resultados en el apoyo al desempeño laboral de los trabajadores, siendo esta, la causante de lograr estar a la vanguardia.

Sumado a los factores expuestos anteriormente que influyen en el desempeño laboral, también están presentes los avances tecnológicos que trae el proceso de globalización, para los cuales el gobierno ha establecido sus acciones pertinentes a seguir por parte de las entidades del Estado, como es el "plan nacional de ciencia y tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006-2021"; la dirección de telemática de la marina de guerra siguiendo estos lineamientos está constantemente adoptando lo último en tecnología y metodologías de la información, pero la forma como la transmite a su personal y el efecto en el desempeño de este, es el tema de la presente investigación.

Como consecuencia de la problemática presentada, las otras dependencias que forman parte de la institución las cuales trabajan de manera articulada con la que presenta el problema, verán afectada su productividad laboral por la tardía entrega del resultado de la solicitud de procesos automatizados.

1.2 Trabajos previos

Antecedentes internacionales.

Luengo (2013) en su tesis titulada "*Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial*", planteó como objetivo analizar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral de docentes en centros de educación inicial del municipio Mara, estado Zulia. La metodología empleada en cuanto al nivel es correlacional, de diseño no experimental, transversal y de campo, la población de estudio formado por 49 docentes cuya muestra a tomada fue en la totalidad de la población debido a que esta era muy pequeña; para recolectar la los datos empleó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. Se realizó la prueba de correlación de Spearman obteniendo un coeficiente de 0,726 a un nivel de 0.01 lo que indica que hay una relación positiva media y estadísticamente significativa entre las variables objeto de investigación.

Concluyó que se evidencia una alineación en la percepción del tipo de clima que se genera en estas organizaciones, en las que directivos y docentes no están sensibilizados por un ambiente de trabajo como factor determinante en el desempeño laboral.

Beltrán (2012) en su investigación para obtener el grado de doctor titulada "*Fortalecimiento institucional de la sede san Bernardo de la universidad Arturo Prat, mediante la gestión de cambio*", realizada en dos etapas de investigación cuantitativa y cualitativa, a partir de la metodología cuantitativa pretendió responder preguntas como: ¿es posible conocer la opinión de los miembros de la Sede San Bernardo acerca de su funcionamiento a través de cuestionarios? y ¿Cuáles son las características del diagnóstico organizacional que presenta la sede?, a su vez planteó dos objetivos: (a) Elaborar un plan de desarrollo organizacional para facilitar procesos de cambio, que favorezca el logro de las metas y objetivos de la sede san Bernardo de la universidad Arturo Prat y (b) Realizar un diagnóstico organizacional que permita conocer la opinión que tienen los integrantes de la sede san Bernardo de la universidad Arturo Prat, en relación a su funcionamiento.

La metodología empleada en cuanto al enfoque correspondió a una investigación mixta con diseños experimental y no experimental, para efectos de la investigación los instrumentos que se utilizaron fueron el cuestionario y la entrevista, siendo la población de 568 alumnos y la muestra a tomar de 287 elementos. Cabe resaltar que la dimensión que obtuvo un alto porcentaje de evaluación fue Estructura Organizacional con un 85% de aprobación, a su vez, aplico la prueba de comparaciones de varianzas desiguales T3 de Dunnett obteniendo 0.049 de significancia. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) los problemas de gestión y de toma de decisiones origina malestar general en relación al funcionamiento de la sede y a la satisfacción de necesidades de los alumnos; (b) dado que el proceso de diagnóstico es fundamental en toda organización cuya finalidad es saber cómo está funcionando, se concluyó que este debiera ser un mecanismo considerado en forma permanente.

Rosendo (2012) en su tesis titulada *“Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del banco central de Venezuela, subsede Maracaibo”*, planteó como objetivo analizar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, para ello empleó el tipo de diseño no experimental transeccional, de nivel descriptiva correlacional. La población de estudio estuvo representada por 236 trabajadores del banco central de Venezuela con subsede Maracaibo; dado que la investigadora tiene la posibilidad de acceso a la totalidad de la población, no se utilizó muestreo alguno, sino que se empleó el censo poblacional, empleando como técnica de recolección de datos la encuesta e instrumento el cuestionario, el cual fue validado por cinco expertos. Como resultados del análisis estadístico aplicando Rho de Spearman para la correlación, esta se ubicó en $r=0.557$ considerándose positiva moderada con un significancia de nivel 0.01. Concluyó que es favorable la percepción de los aspectos relacionados con la estructura de la cultura organizacional del banco central de Venezuela la cual califican como sencilla, que facilita la interrelación entre los trabajadores, así como posibilita su implantación; en relación al nivel del desempeño laboral, se obtuvo que, fue alto el nivel de desempeño laboral destacado por su calidad, espíritu de colaboración e innovación en los puestos de trabajo; todo lo cual favorece el logro de las metas establecidas.

Antecedentes nacionales

Medina (2014) en su tesis titulada “*Relación entre motivación y desempeño laboral*”, planteó como objetivo principal contribuir a desarrollar las capacidades de relaciones interpersonales e intrapersonales de los servidores del servicio de cirugía, hospital regional Honorio Delgado; sostuvo que las características del factor motivación como son salario, prestaciones, seguridad, ambiente laboral y aspiraciones personales influyen de manera considerable en el desempeño laboral dentro de la organización. La metodología empleada en cuanto al nivel de investigación fue descriptivo correlacional, de diseño no experimental con corte transversal, con enfoque cuali-cuantitativo; la segunda variable de la correlación el desempeño laboral; el resultado de la evaluación permitirá tomar decisiones en base a las fortalezas y debilidades encontradas. Para la recolección de información empleó dos instrumentos, una lista de cotejo para la variable desempeño laboral y un cuestionario conformado por 19 preguntas cerradas con 3 alternativas de respuestas en escala de Likert para la variable motivación, aplicado a una población de 55 profesionales de enfermería, encontrado un grado de correlación de 0,80 mediante la aplicación del estadístico de correlación de Pearson, cuyo valor es positivo muy fuerte. Concluyó que existe una fuerte relación entre motivación y desempeño laboral en el personal de enfermería del servicio de cirugía del hospital Regional Honorio Delgado en el 2013. Medina sugirió realizar estudios adicionales aplicando otro factor competitivo extraño potencialmente independiente, que afecte al desempeño laboral.

Pezo (2014) en su tesis titulada “*Motivación y desempeño laboral*”, tuvo como objetivo principal determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Chaclacayo, año 2013; en esta empleo la metodología de tipo descriptivo correlacional, con un diseño no experimental de tipo transeccional; siendo su muestra de investigación de tipo probabilística no estratificada de 63 unidades, aplicándose como instrumento un cuestionario. Obtuvo como resultado la existencia de una relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral, a su vez la correlación entre estas es muy débil, sometiéndose a la prueba estadística de Tau-b de Kendal, se halló un valor de significancia de $p = 0.022$ a un nivel de correlación significativa de 0,05

(bilateral), y un nivel de correlación positiva débil de $t=0,26$. Los tipos de motivación empleada en el trabajo de investigación fueron la intrínseca y la extrínseca, obtenido como resultado la negación de relación existente entre los tipos de motivación y el desempeño laboral. Finalmente, consideró en el caso que un investigador quiera desarrollar una análisis similar aplicando el modelo y la metodología propuesta por Herzberg y sus colaboradores, es recomendable leer detalladamente "The motivation to work", en este documento se explica la metodología a aplicar para la recolección de datos y su estrategia del enriquecimiento del trabajo.

Montes (2012) realizó un trabajo de tesis que llevo por título "*Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre el desempeño laboral*", el cual tuvo por objetivo comprobar si existen diferencias estadísticamente significativas en el desempeño del personal aplicándose cuatro métodos de capacitación. Planteó como hipótesis general ver los diferentes efectos de cuatro sistemas de enseñanza como el presencial y no presencial (virtual, video conferencia y audio conferencia) repercuten significativamente en el desempeño laboral en un grupo de empleados. El tipo de diseño metodológico aplicado fue no experimental de nivel descriptiva comparativa – explicativa con un tipo de muestreo no-probabilístico de tipo criterial, siendo la población de 980 personas y la muestra 200 unidades de análisis. Para obtener la información sobre el desempeño empleó un instrumento con validez y confiabilidad ya establecidas, el cual fue la escala de rendimiento laboral (Job Survey) de Bryman y Cramer; y para probar la hipótesis empleó el método estadístico Análisis de varianza factorial (ANOVA) con resultado de $F=88,522$ y su significancia $p=0,000$ lo que permite rechazar la hipótesis nula y tomar la hipótesis planteada. Adicionalmente se aplicó pruebas post-hoc como la prueba Scheffé y la prueba de homogeneidad; para comprobar si existían diferencias significativas entre los cuatro sistemas de capacitación en el aspecto de habilidad se aplicó la Razón Chi Cuadrado, constatando las diferencias significativas en habilidades entre los cuatro sistemas de capacitación. Montes concluyó que el sistema presencial fue el más eficaz entre los demás sistemas investigados.

1.3 Teorías relacionadas al tema

Gestión de cambio

Conceptualmente es la acción de comprometer la pasión y la energía de los empleados a la acción aplicada, que conlleva a cumplir con la visión común de la organización, de modo que el cambio se convierta en una parte integral de su trabajo y comportamiento; esto a su vez es un marco propicio para realizar inicialmente el cambio del lado de las personas y posteriormente del lado de los que dirigen la organización, permitiendo a los individuos adoptar nuevos valores, habilidades y comportamientos para que los resultados empresariales se alcancen. (Hiatt y Creasey, 2012, p. 7)

Por su parte, Chiavenato (2006, p. 322) definió la gestión de cambio como la transición de una situación a otra diferente, dado que el mundo está en constante cambio las organizaciones deben tener una elevada capacidad de adaptarse para su sobrevivencia; de igual manera Zimmerman (2000, p. 17) la define que la adaptación debe ser constante al entorno logrando el crecimiento de la empresa de manera progresiva, con un alcance limitado y reversible.

El llevar a cabo la gestión de cambio conlleva emplear ciertos modelos establecidos por estudiosos los cuales han sido validados, se puede mencionar el modelo de Hiatt (2006, p. 1-31) el cual señala que la gestión de cambio se debe realizar desde su núcleo, específicamente en las personas involucradas en el área de la organización donde se desee realizar el cambio; para ello propone el modelo de cambio ADKAR, este describe cinco elementos importantes como son: la conciencia, el deseo, conocimiento, capacidad y refuerzo; con ello, se espera aumentar la probabilidad de que sus cambios se implementen con éxito.

A	Awareness	Conciencia	¿Por qué es necesario el cambio?
D	Desire	Deseo	¿Está usted motivado para realizar el cambio?
K	Knowledge	Conocimiento	¿Sabe usted como contribuir al cambio?
A	Ability	Capacidad	¿Se recibió la capacitación necesaria para el cambio?
R	Reinforcement	Refuerzo	¿Qué acciones se deberán ejecutar para mantener el cambio?

Figura 1. Modelo de cambio ADKAR.
Adaptado de Hiatt (2006, p. 2)

Las acciones de motivación y guía al personal de la organización, son las más importantes para lograr el cambio requerido, sin embargo, han surgido distintas guías o pasos, que también han logrado buenos resultados; Kotter (2007) presentó ocho pasos hacia el cambio en una organización, siendo estos: (a) crear el sentido de urgencia, (b) formar una poderosa coalición, (c) crear una visión para el cambio, (d) comunicar la visión, (e) eliminar los obstáculos, (f) asegurar los triunfos a corto plazo, (g) construir sobre el cambio y (h) anclar el cambio sobre la cultura de la empresa. Siendo estos de mucha ayuda para logro del objetivo.



Figura 2. Ocho pasos para la transformación de su organización
Adaptado de Kotter (2007)

Otro factor importante que no contemplan Hiatt y Kotter, es el tiempo, el cual está visto en el modelo socio-técnico de Kurt Lewin, que en la práctica ha dado mejores resultados, ya que presenta tres fases de tiempo temporales: (a) el descongelamiento, (b) el mismo movimiento y (b) el recongelamiento; el modelo revela la necesidad de delimitar y coordinar proyectos de cambio, los cuales son formados por paquetes de cambio, el detalle de cada fase consiste en: (a) Descongelamiento, diagnosticar de la situación actual, fuerzas que enfrían y calientan el proceso; (b) movimiento, rapidez con la que se aplica el cambio y

resultados visibles; (c) recongelamiento, aplicar una nueva rutina de manera permanente. El modelo muestra la importancia de delimitar y coordinar los proyectos de cambio. (Zimmerman, 2000, p. 74)



Figura 3. Modelo de cambio de Kurt Lewin 1930
Tomado de Chiavenato (2006, p. 323)

Tomando como base el modelo que representa el factor tiempo para gestionar el cambio, surge otro investigador Grenier (1998, p. 4) , el cual señalo que toda organización crece y este mismo crecimiento obliga al cambio tanto en su liderazgo como en su estructura, teniendo como base esa premisa creó su modelo para gestionar el cambio, el cual contiene seis fases las que a su vez pasan por dos etapas: evolución (periodos prolongados de crecimiento en que no hay grandes cambios en la organización); y revolución (periodos previsibles de cambio considerable en la organización).

Cada etapa posee una característica particular, la de evolución o crecimiento está caracterizado por un estilo de gerencia y la de revolución caracterizada por un problema o crisis, esta son detalladas a continuación:

- Fase de creatividad: En el nacimiento de la organización el énfasis está en la orientación emprendedora y con ella, la creación de nuevos productos y la búsqueda de nuevos mercados. Esto conlleva a que la empresa crezca con

nuevas labores dentro de ella, ocasionando que el administrador no pueda seguir realizando su labor en solitario, produciendo una crisis de liderazgo con la necesidad de un gerente general y la disposición del empresario de hacerse a un lado, provocando la transición hacia la siguiente etapa.

- Fase de dirección: Las empresas que sobreviven a la primera fase mediante la instalación de un gerente de negocios, se embarcan en un período de crecimiento sostenido bajo la dirección capaz; a medida que la empresa madura, el equipo humano va adquiriendo mayor experiencia y conocimientos, por lo que desea mayores dosis de responsabilidad; esta pretensión conlleva a una crisis de autonomía que se resuelve mediante la delegación.

- Fase de delegación: Esta etapa se caracteriza por la formación de una estructura organizativa descentralizada gracias a la delegación de responsabilidades en los mandos medios, se tienen bonos y centros de costos. En esta fase pueden emerger problemas debidos a que los altos ejecutivos sienten que han perdido el control sobre las operaciones (crisis de control), Se deben adoptar técnicas de coordinación y trabajo en equipo.

- Fase de coordinación: La anterior crisis de control se puede solucionar con la implantación de sistemas formales de coordinación. Los muchos sistemas y programas introducidos comienzan a exceder su utilidad. En esta fase, las empresas suelen alcanzar un alto grado de burocratización, convirtiéndose en organismos de gran tamaño y complejidad, situación que desemboca en una nueva crisis.

- Fase de colaboración: La última fase observable enfatiza la fuerte colaboración interpersonal es decir una gestión empresarial basada en equipo en un intento por superar la crisis. Esta fase se caracteriza por una gerencia más flexible, se implantan equipos de trabajo interdisciplinario, organización matricial, simplificación de mecanismos de control, sistemas de información avanzados.

- Fase de alianzas: Esta fase adicional, consiste en la búsqueda de soluciones externas a la organización mediante fusiones y adquisiciones, redes o alianzas.



Figura 4. Modelo de crecimiento de Geiner 1998
Adaptado de Geiner (1998, p. 4)

El modelo que más se adapta a la organización que forma parte de la investigación es el modelo ADKAR, dado que trabaja en dos grupos, en los líderes de la organización y en el mismo personal, esta diferencia es bien marcada en el ámbito militar es por ello su elección para su aplicación. Es necesario detallar las dimensiones del modelo, para esto Hiatt (2006, p. 1-31) señaló que para que la gestión de cambio sea efectiva, es importante entender todos los factores en juego, durante una iniciativa de cambio y su efecto sobre el éxito del cambio. El cambio ocurre en dos dimensiones: está el lado del cambio en el negocio y el lado del cambio humano.

Dimensión 1: Organización

Ayuda a los que la dirigen a comprender las necesidades de su personal para la realización del cambio, para ello aplica cinco elementos como son: (a) conciencia, ¿Es el empleado consciente de la necesidad de un cambio?; (b) El deseo, ¿Su empleado tiene el deseo de participar en el cambio?; (c) conocimiento, ¿Su empleado tiene el conocimiento para hacer el cambio?; (d) Capacidad, ¿Puede su empleado poner en práctica sus conocimientos?; (e) Refuerzo, ¿Tiene apoyo en su lugar para evitar que su empleado vuelva a los viejos hábitos?

A su vez, los líderes deben someterse a un cambio específico, reestructurando la forma de cómo se guían los procesos, revalorando los

conceptos y métodos que empleaban, este cambio se muestra como sí permaneciere inmodificado, mostrándose un nivel del cambio de un miembro a otro, este nivel es donde cuanto más cambian las cosas, más siguen permaneciendo las mismas. Este cambio emplea el concepto de retroalimentación compensadora impactando la naturaleza adaptativa de los sistemas y los esfuerzos para mantener la estabilidad, garantizando un desarrollo del sistema sin pérdida de identidad y sin retroceso del aprendizaje alcanzado, dado que las condiciones se han modificado y el cambio se ha producido, generando en las organizaciones procesos de transformación o de renovación; a todo ello Watzlawick, (1994, p. 47) lo definió como “un cambio desde un comportamiento a otro, dentro de un modo determinado de comportarse”.

Dimensión 2: Personal

Ayuda a construir una comprensión más clara del modelo de cambio y la forma de aplicarla, de igual manera la aplicación de los cinco elementos se muestran en: (a) la conciencia, ¿es consciente de la necesidad de hacer este proceso?; (b) deseo, ¿tiene motivación personal para comenzar a hacer el proceso?; (c) conocimiento, ¿sabe cómo realizarlo de manera efectiva y segura?; (d) capacidad, ¿puede poner sus conocimientos en práctica?; (e) refuerzo, ¿tiene apoyo en el lugar para evitar volver a sus antiguos hábitos?, (Hiatt, 2006, p. 1-31)

Se considera que, la intervención del cambio en el personal influye de manera radical, cuya aparición cambia el sistema mismo de realizar los procesos, por tanto se realiza un cambio del cambio, es decir continuamente se van aplicando distintas y mejores formas de hacer las cosas. Este cambio se produce cuando hay alteraciones considerables en la naturaleza y el funcionamiento de algún sistema empleado, y estos son percibidos por sus miembros. Este tipo de cambio a su vez produce una ruptura de orden establecido rompiendo reglas que dirigen y organizan a los sistemas, poniendo de manifiesto la capacidad de aprendizaje de los sistemas. Conllevando a operar a los sistemas de una forma diferente de como lo hacía antes, Watzlawick, (1994, p. 47) definió este tipo de cambio como “el cambio desde un modo de comportarse a otro”.

Finalmente, la importancia de aplicar la gestión de cambio radica en que el mundo cada vez avanza en su desarrollo, mediante la globalización, ocasionando que las empresas que sobreviven son las que han logrado adaptarse a los cambios que ocurren; sin embargo, quien siempre ha vivido en organizaciones inmutables y estáticas, cerradas y herméticas, donde las cosas nunca cambian, jamás aprenderá a innovar; allí radica la importancia de lograr ser una organización excelente. Para que el cambio ocurra es importante que exista un ambiente psicológico propicio, una cultura organizacional adecuada, un estímulo individual y grupal para mejorar y alcanzar la excelencia de la organización con personas que adoptan nuevos valores, habilidades y comportamientos con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados. (Hiatt y Creasey 2012, p. 7)

Desempeño laboral

Es un indicador de gestión para toda organización, el cual permitirá medir el desarrollo del personal que forma parte de esta. Robbins (2004, p. 98) definió el desempeño laboral como la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles. Por otro lado, las actividades para lograr el cumplimiento de estas metas dependerán del accionar del trabajador; partiendo de esa premisa, Palaci (2005, p. 155) definió al desempeño laboral como el valor que se espera aportar por parte de un individuo a la organización, en los diferentes episodios conductuales que se lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas en diferentes momentos temporales contribuirán a la eficiencia organizacional.

Según Gómez; et al. (2005, p. 292, 415, 703) la percepción del desempeño es tomado de los resultados producidos a nivel de equipo, no centrándose en los rendimientos particulares de los integrantes, sino de la combinación de los distintos comportamientos dirigidos a logro de metas planificadas para el desarrollo de la organización. Frecuentemente es empleado como criterio para decidir en el empleado un cambio de nivel de tipo salarial como de puesto de trabajo, siendo este criterio más importante que la antigüedad laboral, la cual no siempre determina el buen desempeño a pesar de haber obtenido un sin número de conocimientos para la mejora del su rendimiento.

Chiavenato (2009), definió al desempeño laboral de la siguiente manera:

Es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor. El desempeño de los individuos, los grupos y la organización tienen una enorme influencia en el comportamiento organizacional (p. 12).

Finalmente, Newstron. (2011, p. 14) definió que el desempeño es el resultado de acción y capacidad dado por la interacción entre motivación y habilidad que una persona aplica al realizar cualquier actividad, Desde luego, el comportamiento organizacional tiene un rol importante para lograr que los trabajadores se sientan motivados en adquirir nuevas habilidades para aportar en el logro de los objetivos de la organización. Visto de esta manera, los resultados organizacionales (OR) son producto de combinar el desempeño laboral (PP) con los recursos (R), y con la oportunidad (O) que debe darse a un trabajador de desempeñarse. Cabe mencionar que los recursos como herramientas, energía y suministros se relacionan especialmente con los factores económicos, materiales y técnicos en una organización; de esa manera se obtiene la siguiente fórmula para medir a las organizaciones: $OR = PP \times R \times O$.

Se requiere, analizar posturas expuestas en los modelos de desempeño laboral, con la finalidad de obtener la que más se adapte al ámbito de la investigación, Chiavenato (2002, p. 367) señaló que el desempeño de las personas se evalúa mediante criterios o factores previamente definidos y valorados, dividiéndolos en dos grupos: factores actitudinales y factores comportamiento de la persona, midiendo el resultado de ellos de acuerdo a metas, tales como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1

Factores actitudinales y de comportamiento de la persona

Habilidades/capacidades/ Necesidades/rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del cargo	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Conocimiento del negocio	Espíritu de equipo	Calidad de trabajo
Puntualidad	Relaciones humanas	Atención al cliente
Asiduidad	Cooperación	Satisfacción al cliente
Lealtad	Creatividad	Reducción de costos
Honestidad	Liderazgo	Rapidez en las soluciones
Presentación personal	Hábitos de seguridad	Reducción de desperdicios
Sensatez	Responsabilidad	Ausencia de accidentes
Capacidad de realización	Actitud e iniciativa	Mantenimiento del equipo
Comprensión de situaciones	Personalidad	Atención a los plazos
Facilidad de aprendizaje	Sociabilidad	Enfoque en los resultados

Nota: Tomado de Chiavenato I. (2002) *Gestión del talento humano.*, México: McGraw-Hill Interamericana.

Teorías sobre del desempeño laboral

Entre las teorías sobre el desempeño laboral, se denota la expuesta por McGregor (1994), con su Teoría X y Y, basada en supuestos de la conducta humana como: “El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda”, esta idea tiene sus raíces en el castigo de Adán y Eva, por comer el fruto del árbol de la sabiduría y como consecuencia a su desobediencia el castigo fue de que maldita será la tierra por su causa; y con trabajo comerá de ella todos los días de tu vida, esto se ve reflejado en la tendencia humana de rehuir al trabajo dado que las personas se sienten forzadas, supervisadas, dirigidas y amenazadas con castigos, con la finalidad que realicen sus labores de manera adecuada para lograr los objetivos trazados en la organización. A este conjunto de supuestos los llamo Teoría X.

Esta teoría se denomina racionalización burocrática y mecanicista; donde el desempeño del personal que se identifica en este grupo se caracteriza por:

- Existe una motivación principal y esta es el dinero.
- Busca ante todo su seguridad.
- Las personas tienen aversión hacia el trabajo, la mayoría de los empleados deben ser controlados y amenazados con castigos para que se esfuercen en conseguir los objetivos de la empresa.
- Prefiere ser dirigido, no quiere asumir responsabilidades.
- Es perezoso.

El estilo de dirección de esta teoría es el ejercicio de una autoridad formal, donde se indica el que y el cómo hacer las tareas, consiguiendo de esta manera que el personal hagan esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados, correspondiendo estas actuaciones a un estilo de dirección autoritario.

En contra parte a la Teoría X surge la Teoría Y, como consecuencia de cambios de políticas y prácticas en la clase trabajadora durante los decenios de 1930 y 1940 surgen tendencias que promovían dejar las practicas duras y adoptar la gerencia blanda, llegando a ser esta una reacción temporal y relativamente superficial. El nuevo saber humano ha permitido formular una serie de conceptos generales formando principios para crear esta una nueva doctrina relacionada a la gerencia de los recursos humanos, donde el desempeño del personal se caracteriza por:

- El personal está motivado y es capaz de asumir responsabilidades hacia los objetivos organizacionales.
- La persona busca responsabilidades, donde la experiencia adquirida da como resultado el énfasis en la seguridad y el no afrontar ciertas responsabilidades.
- Existe más compromiso por las compensaciones asociadas con su logro, donde la mejor recompensa es la satisfacción del ego.
- El esfuerzo físico y mental es tan natural como en el juego o el descanso, por lo que al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí.
- No necesita de la fuerza o las amenazas para conseguir los objetivos de la empresa.
- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

El estilo de dirección de esta teoría es participativa donde se proporcionan las condiciones para que las personas puedan alcanzar sus propios objetivos al mismo tiempo que se logran los organizativos. (McGregor, 1994, pp. 33-43)

El desempeño del personal en su centro de labores es afectado por los factores actitudinales natos de la persona, siendo estos muy diversos y no siempre existes en ellas; tomando en cuenta eso, surge la reformulación de modelos, donde Robbins y Judge (2013, p. 555) simplificaron los modelos actitudinales, señalando que en el pasado el desempeño laboral se le evaluaba por el cumplimiento de las tareas asignadas de acuerdo al puesto de trabajo, con el pasar del tiempo y el desarrollo de las organizaciones orientándose más al servicio, fue necesario contar con más información para lograr medir el desempeño, es por ello que investigadores identificaron tres principales tipos de conductas, para permitir su medición siendo estas: desempeño de la tarea, civismo y conductas negativas.

Dimensión 1: Desempeño de la tarea

Robbins y Judge (2013) Lo definen como el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades establecidas que permiten el logro del servicio o bien, o la tarea administrativa. La combinación de eficacia y eficiencia al realizar las tareas fundamentales del puesto (p. 555).

Según Campbell et al. (1970), el desempeño es una conducta laboral que conlleva el logro de las metas de la organización. Asimismo, también es considerada como la acción que permite la obtención de resultados y no el resultado de la misma. En síntesis, es un conjunto de conductas que implica algún tipo de beneficio para la organización (Campbell et al., 1970, p. 65).

Dimensión 2: Civismo

Robbins y Judge (2013) los definen como las acciones de la persona que ayudan a formar el ambiente psicológico de la organización, ejemplo de esto tenemos el brindar ayuda a los demás, el respeto, las sugerencias constructivas y el alentar. (Robbins y Judge, 2013, p. 555)

Así mismo, teniendo en cuenta la definición general del civismo en la que se considera como, el celo o cuidado que pone alguien por la organización, mediante el comportamiento respetuoso; es que se denota la definición de Chiavenato (2009) en la que considera al comportamiento organizacional como, las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones, basadas principalmente en

aportaciones psicológicas, la cual es un campo que trata sobre el comportamiento de las personas, relacionado a temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación. También se refiere con el comportamiento de los grupos donde en su accionar se define por temas como normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos. La conducta de un grupo de personas no se puede concebir únicamente como la suma de las acciones de los individuos dado que, cada integrante tiene un comportamiento diferente en un contexto determinado, esta característica resulta más visible en casos extremos, por ejemplo, cuando una pandilla ataca a ciudadanos inocentes. Cuando actúan solos, los miembros de la pandilla rara vez muestran ese comportamiento. (Chiavenato, 2009, p. 6)

Dimensión 3: Conductas Negativas

Robbins y Judge (2013) las define como aquellos comportamientos del personal que dañan la organización, ejemplo de esto tenemos el robo, el dañar algún bien, las inasistencias, la agresión en todos sus ámbitos hacia los compañeros, frustración, conflicto, envidia y acoso laboral. (Robbins y Judge, 2013, p. 555)

Por su parte, Kaplan (1975) citado en Robinson y Bennet (1995) sostiene que las conductas antiproductivas como la desviación del empleado de su rol en el trabajo, se define como una conducta voluntaria que viola significativamente las normas organizacionales y al hacerlo amenaza el bienestar de la organización, sus miembros o ambos. Esta desviación es voluntaria, ocasionado por la carencia de motivación que se requiere para ajustarse a las expectativas normativas del contexto social por lo que se ven motivados a violar esas expectativas. Las normas organizacionales o las establecidas por las políticas, reglas y procedimientos organizacionales normales e informales, se especifican de mejor manera aclarando que la desviación producida por el empleado debe definirse en términos de los estándares de un grupo social específico y no en referencia a un sistema de estándares morales absolutos (Robinson y Bennet, 1995, p. 556).

Finalmente, el desempeño laboral constituye un elemento fundamental para el funcionamiento de cualquier organización, por lo que debe prestársele especial atención dentro del ámbito de la administración de los recursos humanos. Además, influye en la relación entre compañeros y la salud física y mental del colaborador.

1.4 Formulación del problema

¿Qué relación existe entre la gestión de cambio con el desempeño laboral en la Dirección de Telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre la gestión de cambio en la organización y el desempeño laboral en la Dirección de Telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao?

¿Qué relación existe entre la gestión de cambio en el personal y el desempeño laboral en la Dirección de Telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao?

1.5 Justificación del estudio

Justificación teórica

La investigación dará los lineamientos correctos de la aplicación de la gestión de cambio, con el fin de llenar los vacíos de conocimiento que pudieran existir. Los resultados que se obtendrán del análisis de los datos recopilados y la contrastación de las teorías, servirán para dar vital importancia a la aplicación práctica de la investigación en todas sus dimensiones y conocer el comportamiento entre los grupos de interés para la variable gestión de cambio en todo tipo de organización.

Justificación práctica

Los resultados encontrados en la investigación afectará posteriormente en el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de telemática de la Marina de Guerra, al tomar las decisiones necesarias en beneficio de esta por parte de los jefes; a su vez, las instituciones del Estado podrían estar interesadas en emplear los resultados de la investigación para mejorar sus políticas, decisiones y actividades relacionadas al desempeño laboral, de esta manera al ser aplicado beneficiará a los grupos de interés involucrados con la mejora del cumplimiento de sus objetivos.

Al mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de telemática se podrá de manera eficaz y eficiente entregar los proyectos solicitados por otras direcciones, apoyándoles en el cumplimiento de sus propios objetivos que forman parte de la misión y visión de la Institución. Para mantener esta mejora se pondrá en práctica el desarrollo de los componentes que falten en la gestión de cambio y reforzar los que se encuentren débiles, todo ello sustentando en la metodología aplicada en proyecto de investigación.

Justificación metodológica

La metodología que se utilizará en la investigación permitirá plantear un instrumento para analizar con sencillez y claridad los datos recopilados en relación a las dos variables de estudio que son gestión de cambio y desempeño laboral, contribuyendo a su vez, definir los conceptos de las variables que aún se encuentran sin una unidad conceptual; es así que el proyecto adquiere su justificación metodológica. Además, la validez y confiabilidad de los instrumentos permitirá que sean utilizados en otros trabajos de investigación.

1.6 Hipótesis

Hipótesis general

Existe una relación directa entre la gestión de cambio y el desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1:

Existe una relación directa entre la gestión de cambio en la organización y el desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao.

Hipótesis específica 2:

Existe una relación directa entre la gestión de cambio en el personal y el desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao.

1.7 Objetivos

Objetivo general

Identificar la relación entre la gestión de cambio y el desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1: Identificar la relación entre la gestión de cambio en la Organización y el desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao.

Objetivo específico 2: Identificar la relación entre la gestión de cambio en el Personal y el desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao.

II. Marco metodológico

2.1 Tipos de investigación

La investigación según su propósito fue **básica**, también es denominada pura o fundamental, pues sus resultados permiten incrementar la producción de conocimientos teóricos teniendo como objetivo buscar el progreso científico; basado en el conocimiento de las variables a través de las teorías y recolección de datos, servirá para aceptar o rechazar la hipótesis planteada. (Bernal, 2010, p. 58).

La investigación utilizó el enfoque **cuantitativo**, para permitir el primer acercamiento a la realidad objetiva; por ello se recolectarán datos para probar las hipótesis, y estos serán medidos y analizados con métodos estadísticos para establecer patrones de correlación y probar teorías. (Hernández; et al., 2014, p. 10).

El nivel permite determinar el grado de profundidad en la que realiza una investigación, por ello fue **descriptivo correlacional**, con la finalidad de determinar el grado de asociación entre variables empresariales. Las asociaciones entre variables nos dan pistas para suponer influencias y relaciones causa-efecto. Con ello se tratará de conocer si las variables de estudio: gestión de cambio y desempeño laboral, están asociadas e identificar el nivel de relación. (Hernández; et al., 2014, p. 93).

A su vez, Chávez (2007) definió la investigación descriptiva correlacional, como:

Aquellas que se orientan a recolectar informaciones relacionadas con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal cual como se presentaron en el momento de su recolección. Describe lo que se mide sin realizar inferencias ni verificar hipótesis (p. 135).

Método.

Es el procedimiento o camino que el investigador debe seguir para realizar su actividad de manera de práctica científica, esta aproximación se vale de la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría, y derivando expresiones lógicas denominadas “hipótesis” que el investigador somete a prueba. El método empleado para la investigación fue el **hipotético deductivo**.

De esta manera, la investigación siguió el enfoque cuantitativo-deductivo, donde el investigador plantearía su problema de investigación definiendo su objetivo y su pregunta (lo que quiere hacer y lo que quiere saber). (Hernández; et al., 2014, pp. 6, 13), a su vez el método hipotético-deductivo o de comprobación de hipótesis permitió establecer la verdad o falsedad de la misma, basado en la verdad o falsedad de las consecuencias observacionales. (Behar, 2008, p. 40)

2.2 Diseño de investigación

El diseño empleado en el estudio nos refirió a los pasos a seguir para el desarrollo de la investigación, estableciendo para ello la no experimental de corte transversal, debido a que no se manipulará ni se someterá a prueba las variables de estudio, recolectando a su vez los datos en un solo momento.

Los estudios no experimentales según lo menciona Hernández; et al., (2014, p. 152) son: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.”

En cuanto al alcance temporal, los estudios transversales o transeccionales son aquellos que se “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández; et al., p. 154). Finalmente, el diseño transversal es a su vez de tipo correlacional porque este tipo de diseño “pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales”. (Hernández; et al., p. 157).

El gráfico que le corresponde al diseño seleccionado de nivel correlacional, es el siguiente:

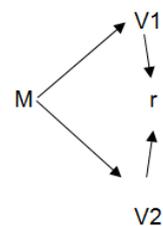
Dónde:

M: Muestra de la población

V1: Variable: gestión de cambio

V2: Variable: desempeño laboral

r: relación que existe entre dos variables



Lo que significa que dado la muestra de estudio conformado por los trabajadores de la dirección de telemática de la Marina de Guerra, serán aplicados dos instrumentos que corresponden a la variable gestión de cambio y a la variable desempeño laboral. Con respecto a los resultados, serán procesados mediante la estadística descriptiva y diferencial.

2.3 Operacionalización de variables

Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. Se aplica a personas u otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto de la variable o variables referidas por el investigado; estas adquieren valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o una teoría. En este caso se les suele denominar constructos o construcciones hipotéticas. (Hernández et al., 2014, p. 105)

Gestión de cambio

La gestión de cambio organizacional es una actividad inherente a la conducción de las organizaciones. Blejmar (2008, p. 30) definió la gestión de cambio organizacional como el proceso deliberadamente diseñado para mitigar los efectos no deseados de este mismo cambio y potenciar las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto.

Desempeño laboral

Chiavenato (2000, p. 287) definió el desempeño como las acciones o comportamientos observados en los empleados, relevantes para el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante de una organización.

Tabla 2

Matriz de operacionalización de la variable 1: Gestión de cambio

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala e índices	Niveles o rangos	
1.- Organización	1.	Conciencia del cambio	1,2, 3,	Escala Likert Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Bajo : 25 - 58 Medio: 59 -92 Alto : 93 - 125
	2.	Deseo del cambio	4, 5, 6,		
	3.	Conocimiento previo para el cambio.	7, 8, 9,		
	4.	Capacidad de Implementar el cambio.	10, 11 ,12,		
	5.	Soporte para sostener el cambio	13		
2.- Personal	1.	Conciencia del cambio	14, 15	Escala Likert Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Bajo : 25 - 58 Medio: 59 -92 Alto : 93 - 125
	2.	Deseo del cambio	16, 17, 18		
	3.	Conocimiento previo para el cambio.	19, 20, 21		
	4.	Capacidad de Implementar el cambio.	22, 23		
	5.	Soporte para sostener el cambio	24, 25		

Nota: se ha asumido una escala de actitudes Likert, para este caso correspondería una escala ordinal.

Los rangos se han calculado en base a 25 preguntas

Tabla 3

Matriz de operacionalización de la variable 2: Desempeño laboral

Dimensiones	Indicadores	ítems	Escala e índices	Niveles o rangos
1.- Desempeño de la tarea	1. Eficacia	1,2	Escala Likert Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Bajo : 25 - 58 Medio: 59 -92 Alto : 93 - 125
	2. Eficiencia	3,4		
	3. Claridad en el trabajo	5, 6,		
	4. Reconocimiento	7, 8, 9		
2.- Civismo	1. Respeto a los compañeros	10, 11, 12,		
	2. Sugerencias constructivas	13, 14,		
	3. Motivación interpersonal	15, 16		
3.- Conductas Negativas	1. Frustración	17, 18,		
	2. Conflicto	19, 20,		
	3. Envidia	21, 22, 23		
	4. Acoso laboral	24, 25		

Nota: se ha asumido una escala de actitudes Likert, para este caso correspondería una escala ordinal.

Los rangos se han calculado en base a 25 preguntas

2.4 Población, muestra y muestreo

La población para la presente investigación estuvo constituida por las personas que laboran en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, tanto personal militar como civil a los que denominaremos colaboradores, cuya cifra es de 400 unidades de análisis, por motivos de confidencialidad la distribución de la cantidad de personal militar y civil no se detalla en la investigación.

Hernández et al. (2010), considera población o universo al conjunto de todos los elementos que concuerdan con determinadas características, los cuales integran el ámbito de estudio de la investigación; se entiende que previo a ello se ha definido la unidad de análisis y posteriormente se determinará también la muestra.

La muestra para la presente investigación estuvo constituida por 170 unidades de análisis. Para el cálculo de la muestra se utilizó la herramienta estadística para el cálculo de proporción muestral de López et al. (2010), siendo los valores solicitados:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{(N - 1) * d^2 + (Z_{\alpha}^2 * p * q)}$$

N=Población

n=Muestra

z=Nivel de Confianza

d=Precisión o margen de error

p=Proporción esperada

q=Proporción no esperada

r=Proporción esperada de perdidas

Aplicando los conceptos, para la presente investigación se empleó los siguientes valores:

N=400

z=95% según la tabla de distribución normal el valor es 1.96

d=2.5% = 0.025

$$p=5\% = 0.05$$

$$q= 1- 0.05 = 0.95$$

$$r=15\%$$

El resultado fue:

$n \cong 170$ unidades de análisis

La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. (Hernández et al., 2014, p. 173).

El muestreo es probabilístico porque todos los elementos tendrán la misma probabilidad de ser elegidos. (Hernández et al., 2014)

La unidad de muestreo es el tipo de caso que se escoge para estudiar. Normalmente es la misma que la unidad de análisis, pero en ocasiones es distinta. (Thompson, 2012; Lepkowski, 2008; y Selltiz et al., 1980) citado en Hernández et al. (2014, p. 172).

En la investigación se consideró como criterio de selección el aleatorio estratificado, donde los elementos de la muestra son proporcionales a su presencia en la población, el cual divide la población total en clases homogéneas, llamadas estratos, siendo estas las clases homogéneas: inclusión y exclusión. (Behar, 2008, p.52)

Los criterios de inclusión es comprender una cosa dentro de otra o de sus límites, es decir contener una cosa a otra; como también son las características que debe reunir la muestra para ser considerada como tal.

Los criterios de exclusión, es no admitir una persona o cosa con otras, descartar la posibilidad de una cosa; es decir son las características que no debe presentar la muestra de estudio para ser seleccionada.

Criterio de inclusión

Haber trabajado en la dirección de telemática de la Marina de Guerra por lo menos dos años, con la finalidad de encuestar a personal que haya participado en algún cambio realizado en la dependencia.

Criterio de exclusión

Ser menor de 18 años y mayor de 60 años, dado que existe servicio militar, hay personal menor de edad abordo de la dependencia que no está permanente y no es participe de cambios, en el caso de mayores de 60, ya no han participado en cambios en los últimos 10 año por sus grado militar, y el personal de esa edad es muy poco.

2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la presente investigación se empleó como técnica de recolección de datos la encuesta por ser de enfoque cuantitativa.

Arias (2012) sostuvo que “se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p. 67).

Para ello empleó como técnica la encuesta la cual permite obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismo , o en relación con un tema en particular (Arias, 2012, p. 72), La encuesta permite recoger información de una porción de la población de interés, basado en el tamaño de la muestra de propósito del estudio. (Behar, 2008, p. 62)

Instrumentos de recolección de datos

Un instrumento de recolección de datos es algún recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que es empleado para adquirir información, siendo el de esta investigación el cuestionario, el cual es una modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita a través de un formato en papel que contiene una serie de preguntas, así mismo se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador (Arias, 2012, p. 68, 74).

Para medir los ítems del instrumento se escogió la escala de Likert, la cual es un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo una de las categorías de la escala, para la investigación fueron cinco puntos. (Hernández et al., 2014, p. 238)

Para la presente investigación se empleó como instrumento de recolección de datos para la variable gestión de cambio un cuestionario de 25 ítems basado en el modelo ADKAR.

Hiatt (2006, p. 1) propuso el modelo ADKAR el cual contiene cinco elementos como son: la conciencia, el deseo, el conocimiento, la habilidad y el reforzamiento; estos deben estar en su lugar para que un cambio se realice, para aplicar este modelo creo un cuestionario tomando como indicadores los elementos del modelo, permitiendo analizar el cambio en su lugar de trabajo, de tal manera que se dará una idea de dónde se encuentra el proceso de cambio y qué pasos puede tomar para sobrevivir al cambio y avanzar profesionalmente en un entorno empresarial cambiante, en base a este instrumento se elaboró el cuestionario.

Tabla 4

Ficha técnica del instrumento para medir la variable Gestión de cambio

Nombre del instrumento: Cuestionario
Autor: Jeffrey Hiatt
Adaptado por: Víctor Ybañez Revollar
Lugar: Dirección de telemática de la Marina de Guerra
Fecha de aplicación: 03/04/2017
Objetivo: Identificar la percepción de la gestión de cambio
Administrado a: El personal que labora en la dirección de telemática de la Marina de Guerra
Tiempo: 3 minutos
Margen de error: 5%
Observación: El cuestionario es de tipo ordinal.

Nota: Ficha técnica de la encuesta para la variable gestión de cambio.

Para el caso de la segunda variable que es desempeño laboral, se empleó como instrumento de recolección de datos el cuestionario de actitudes con escala Likert, cuyos indicadores se tomaron en base a las dimensiones comentadas en Robbins y Judge (2013, p. 555)

Tabla 5

Ficha técnica del instrumento para medir la variable Desempeño laboral

Nombre del instrumento: Cuestionario
Nombre del instrumento: Cuestionario estructurado
Autor: Víctor Ybañez Revollar
Adaptado por: Víctor Ybañez Revollar
Lugar: Dirección de telemática de la Marina de Guerra
Fecha de aplicación: 03/04/2017
Objetivo: identificar la percepción del desempeño laboral
Administrado a: El personal que labora en la dirección de telemática de la Marina de Guerra
Tiempo: 2 minutos
Margen de error: 5%
Observación: El cuestionario es de tipo ordinal.

Nota: Ficha técnica de la encuesta para la variable gestión de cambio.

La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Para la presente investigación, la validez estuvo dada por juicio de expertos.

Hernández et al. (2014) sostuvo que:

La validez del contenido se obtiene mediante las opiniones de expertos y al asegurarse de que las dimensiones medidas por el instrumento sean representativas del universo o dominio de dimensiones de las variables de interés (a veces mediante un muestreo aleatorio simple) (p. 200, 298).

Con respecto a la validez, esta a su vez, se determina por su tipo de evidencia:

Validez de contenido

“Se refiere al grado en que el instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Es el grado en que la medición representa al concepto o variable medida” (Hernández et al, 2014, p. 201).

Validez de criterio

“Establece la validez de un instrumento de medición al comparar sus resultados con los de algún criterio externo que pretende medir lo mismo” (Hernández et al, 2014, p. 202).

Validez de constructo

“Se refiere a qué tan bien un instrumento representa y mide un concepto teórico” (Hernández et al, 2014, p. 203).

Tabla 6

Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento para la variable gestión de cambio

Nº	Grado académico	Nombres y apellidos del experto	Dictamen
1	Dr.	Hugo Lorenzo Agüero Alva	Aplicable
2	Dra.	Karen Lizeth Alfaro Mendives	Aplicable
3	Dra.	Elsa Mercedes Lau Chávez	Aplicable

Nota: Certificado de validez (2017)

Tabla 7

Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento para la variable desempeño laboral

Nº	Grado académico	Nombres y apellidos del experto	Dictamen
1	Dr.	Hugo Lorenzo Agüero Alva	Aplicable
2	Dra.	Karen Lizeth Alfaro Mendives	Aplicable
3	Dra.	Elsa Mercedes Lau Chávez	Aplicable

Nota: Certificado de validez (2017)

La confiabilidad del instrumento según Hernández *et al.* (2014, p. 200) "la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales".

El procedimiento para determinar la confiabilidad de instrumentos consiste en realizar una prueba piloto para determinar el grado de confiabilidad, de la siguiente manera:

1. Seleccionar una muestra diferente, pero con características similares a la muestra de estudio. (Se recomienda que dicha muestra sea 10% al 15%).
2. Aplicación del instrumento
3. Recojo y tabulación de datos en Excel
4. Determinación de la confiabilidad: Para el caso de respuestas politómicas, la cual se adoptan más de dos valores y con escala de medición ordinal, sus resultados se llevarán al SPSS para determinar el Alfa de Cronbach, empleando la siguiente formula:

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

Dónde:

α : Alfa de Cronbach

K: Número de ítem

Si: Varianza del instrumentos

St²: Varianza de la suma de los ítem

5. Finalmente, se comparó los resultados obtenidos del Alfa de Conbrach con los valores de la siguiente tabla de niveles:

Tabla 8

Niveles de confiabilidad

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0.01 a 0.49	Baja confiabilidad
De 0.50 a 0.75	Moderada confiabilidad
De 0.76 a 0.89	Fuerte confiabilidad
De 0.90 a 1.00	Alta confiabilidad

Nota: Nivel de confiabilidad estará dada por los valores mencionados en, Hogan (2004).

Tabla 9

Resultados de confiabilidad de las variables

Variable	N de elementos	Alfa de Cronbach
Gestión de cambio	25	0.885
Desempeño laboral	25	0.822

Nota: Confiabilidad de variables

El resultado obtenido para la primera variable gestión de cambio fue de 0.885, considerándose esta de nivel de fuerte confiabilidad y la segunda variable desempeño laboral el resultado fue de 0.822 siendo esta del mismo nivel que la primera variable. Los cuestionarios estuvieron formados por 25 items cada uno mediante los cuales se logró obtener información para las dimensiones de las variables siendo estas 02 y 03 respectivamente.

2.6 Procedimientos de recolección de datos

El procedimiento que se empleará inicia con la identificación de la unidad de análisis; la cual para esta investigación está conformada por las personas que laboran en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú; para luego proceder al recojo de información con la técnica establecida (encuesta) y finalmente, preparación de la información para su tratamiento posterior. El procedimiento se detalla en los siguientes pasos:

1. Organización del trabajo de campo (determinar el individuo al cual se le aplicará el instrumento, determinar el tiempo de recojo y procesamiento de datos, determinar el personal que recopilará la información y determinar el medio de tabulación de datos).
2. Recolección de datos a través de la aplicación del instrumento en la muestra de estudio.
3. Organizar los datos recogidos.
4. Tabulación de datos en Excel o directamente en SPSS-23

5. Seleccionar los estadísticos apropiados, de acuerdo a los siguientes criterios:
 - (a) Objetivo de la investigación, (b) Diseño de la investigación, (c) Tipo de variable de investigación y (d) Escala de medición.
6. En forma general, los estadísticos a emplear son de dos tipos (a) Estadísticos descriptivos (de tendencia central, dispersión, percentiles y cuartiles) y (b) Estadísticos inferenciales, para contrastar las hipótesis.
7. Obtención de resultados

2.7 Método de análisis de datos

Es la forma cómo van a ser tratados los datos recolectados, para el procesamiento y análisis de datos se utilizará el software estadístico SPSS versión 23, con ello, se determinarán estadísticas como: la prueba no paramétrica coeficiente de correlación **Rho de Spearman** para evaluar la relación entre las variables de tipo cualitativas. Los resultados que se obtengan después del procesamiento estadístico de los datos serán representados mediante gráficos de columnas y dispersión para facilitar su interpretación, para la interpretación de los resultados obtenidos se realizó en base a la siguiente formula y tabla de valores.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Dónde:

ρ : Coeficiente de correlación.

D: diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x – y.

N: Número de parejas de datos.

Tabla 10

Valores de la correlación Rho de Spearman

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

+0.26 a +0.50	Correlacion positiva media
+0.51 a +0.75	Correlacion positiva considerable
+0.76 a + 0.90	Correlacion positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlacion positiva perfecta (A mayor X mayor Y)

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

Estadística descriptiva:

Para describir los resultados obtenidos se hizo uso de la estadística descriptiva, empleando tablas de frecuencia y figuras de barras, después de haber recodificado los resultados de las variables y asignarles niveles y rangos.

Estadística inferencial:

Para relacionar las variables y probar las hipótesis se aplicó cálculos estadísticos, los cuales permitieron evaluar la relación entre las variables de tipo cualitativa, mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

2.8 Consideraciones éticas

Los datos indicados en esta investigación fueron recogidos del grupo de investigación y se procesaron de forma adecuada sin adulteraciones, pues estos datos están cimentados en los instrumentos aplicados. La investigación contó con la autorización correspondiente jefe del departamento de desarrollo para la prueba piloto y para la muestra del subdirector de la dirección de telemática de la institución. Asimismo, se mantuvo: (a) el anonimato de los sujetos encuestados; (b) el respeto y consideración y (c) No hubo prejujuamiento.

III. Resultados

3.1 Análisis descriptivo

Gestión de cambio

Los resultados sobre la percepción de la gestión de cambio se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 11

Niveles de percepción de la variable gestión de cambio en la Dirección de Telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao, 2017.

Niveles		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Alto	(93 - 125)	77	45.29
Medio	(59 - 92)	92	54.12
Bajo	(25 - 58)	1	0.59
Total		170	100

Nota: Análisis estadístico SPSS (2017)

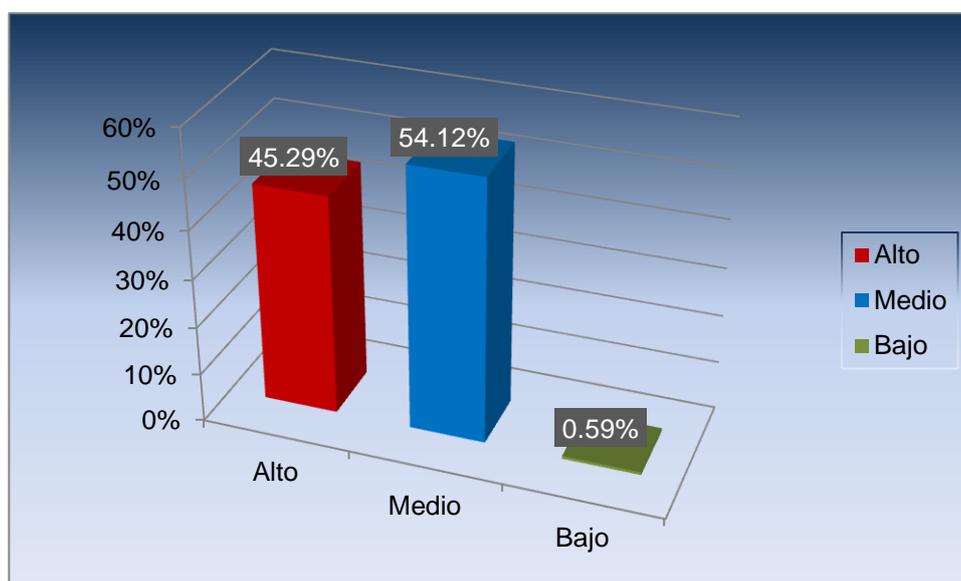


Figura 5. Niveles de percepción de la gestión de cambio

De la tabla 11 y figura 5, se observa que, 92 Unidades de análisis equivalente al 54.12% de la muestra percibieron que la gestión de cambio es media, 77 (45.12%) unidades muestrales percibieron como alta y 1 (0.59%) la percibieron baja.

Tabla 12

Niveles de percepción respecto a la dimensión Organización en la Dirección de Telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao, 2017.

	Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Alto	(49 - 65)	62	36.47
Medio	(31 - 48)	105	61.76
Bajo	(13 - 30)	3	1.76
Total		170	100

Nota: Análisis estadístico SPSS (2017)

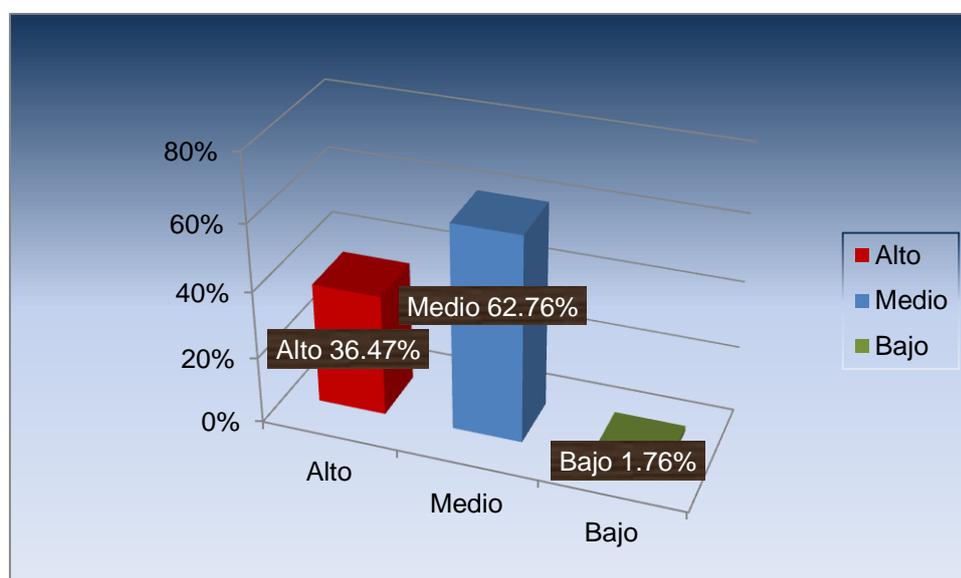


Figura 6. Niveles de percepción la gestión de cambio en la organización

De la tabla 12 y figura 6, se observa que, 105 Unidades de análisis equivalente al 61.76% de la muestra percibieron que la gestión de cambio en la organización es media, 62 (36.47%) percibieron como alta y 3 (1.76%) la percibieron baja.

Tabla 13

Niveles de percepción respecto a la dimensión personal en la Dirección de Telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao, 2017.

Niveles		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Alto	(46 - 60)	87	51.18
Medio	(29 - 45)	82	48.24
Bajo	(12 - 28)	1	0.59
Total		170	100

Nota: Análisis estadístico SPSS (2017)

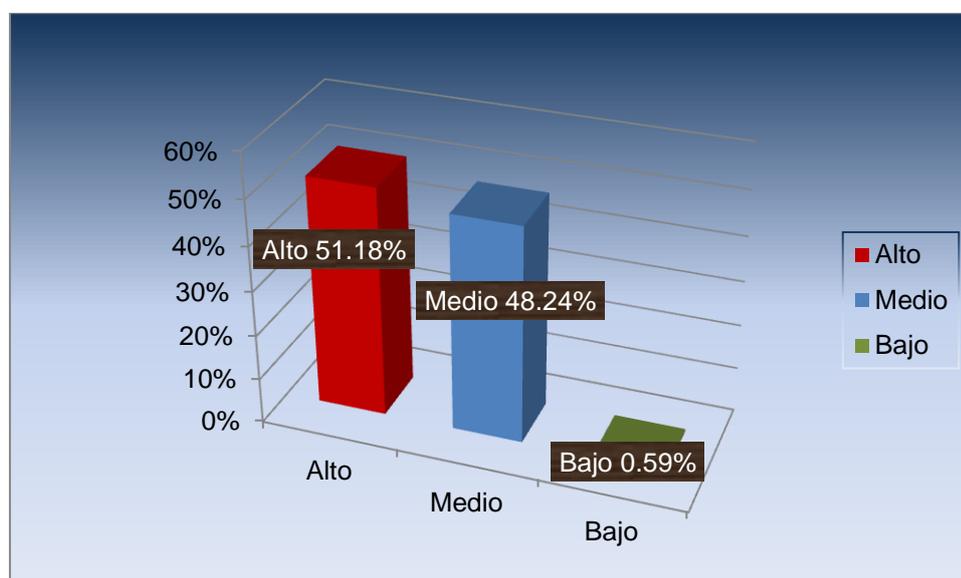


Figura 7. Niveles de percepción la gestión de cambio en el personal

De la tabla 13 y figura 7, se observa que, 87 Unidades de análisis equivalente al 51.18% de la muestra percibieron que la gestión de cambio en el personal es alta, 82 (48.24%) percibieron como media y 1 (0.59%) la percibieron baja.

Desempeño laboral.

Los resultados sobre la percepción del desempeño laboral se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 14

Niveles de percepción de la variable desempeño laboral en la Dirección de Telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao, 2017.

	Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Alto	(93 - 125)	29	17.06
Medio	(59 - 92)	140	82.35
Bajo	(25 - 58)	1	0.59
Total		170	100

Nota: Análisis estadístico SPSS (2017)

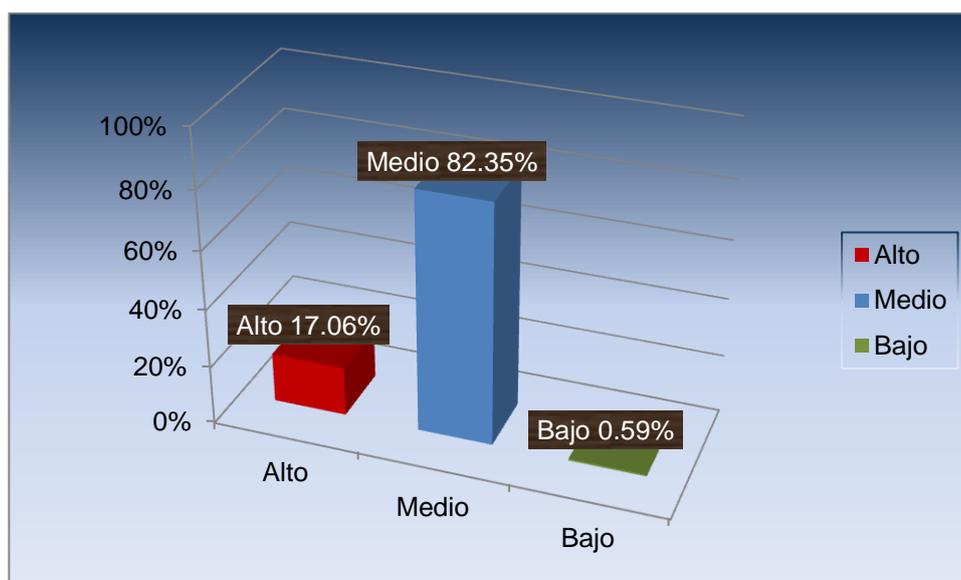


Figura 8. Niveles de percepción del desempeño laboral

De la tabla 14 y figura 8, se observa que, 140 Unidades de análisis equivalente al 82.35% de la muestra percibieron que el desempeño laboral es medio, 29 (17.06%) percibieron como alto y 1 (0.59%) la percibieron bajo.

Tabla 15

Niveles de percepción respecto a la dimensión desempeño de la tarea en la Dirección de Telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao, 2017.

	Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Alto	(35 - 45)	54	31.76
Medio	(22 - 34)	111	65.29
Bajo	(9 - 21)	5	2.94
Total		170	100

Nota: Análisis estadístico SPSS (2017)

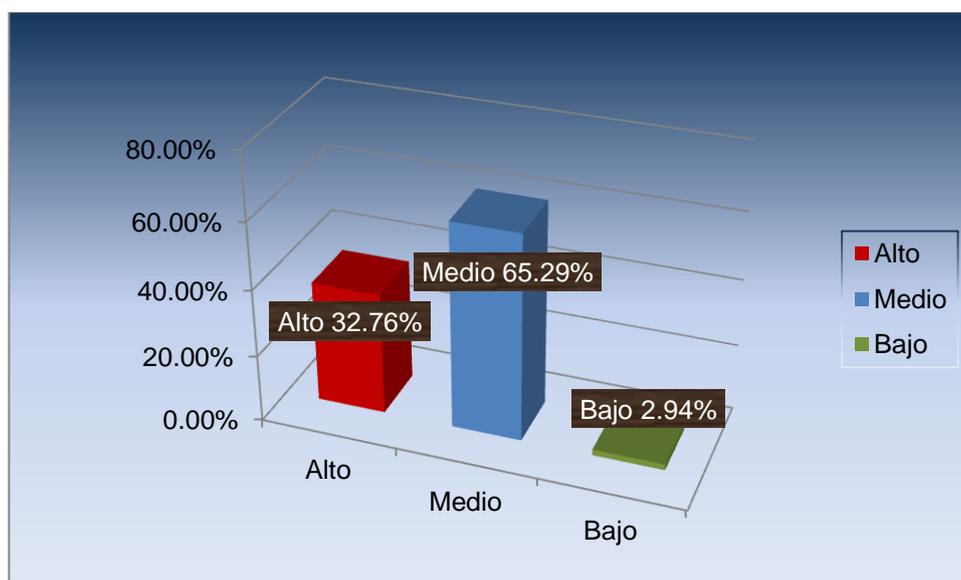


Figura 9. Niveles de percepción del desempeño de la tarea

De la tabla 15 y figura 9, se observa que, 110 Unidades de análisis equivalente al 65.29% de la muestra percibieron que el desempeño de la tarea es medio, 54 (31.76%) percibieron como alto y 5 (2.94%) la percibieron bajo.

Tabla 16

Niveles de percepción respecto a la dimensión civismo en la Dirección de Telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao, 2017.

Niveles		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Alto	(27 - 35)	100	59.82
Medio	(17 - 26)	69	40.59
Bajo	(7 - 16)	1	0.59
Total		170	100

Nota: Análisis estadístico SPSS (2017)

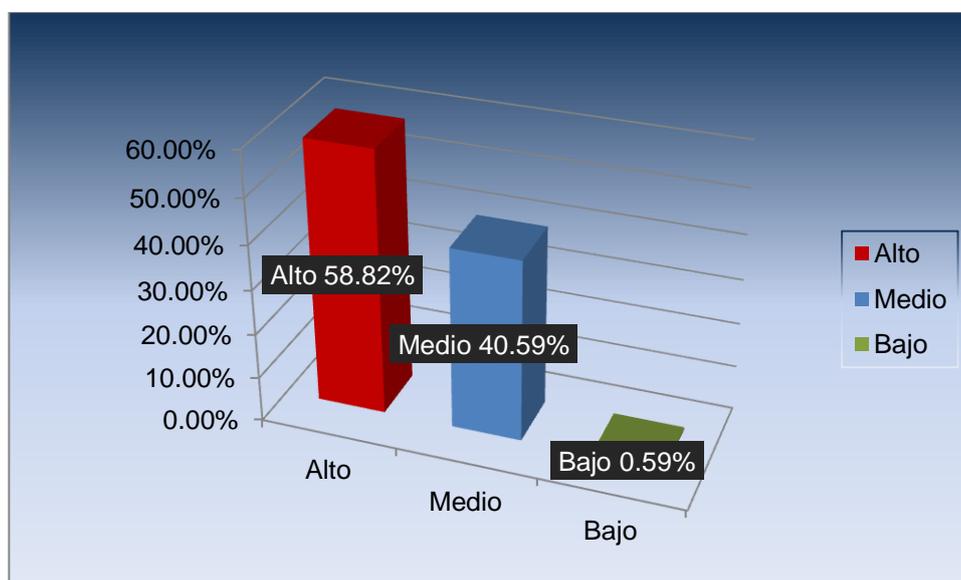


Figura 10. Niveles de percepción del civismo

De la tabla 16 y figura 10, se observa que, 100 Unidades de análisis equivalente al 59.82% de la muestra percibieron que el civismo es alto, 69 (40.59%) percibieron como medio y 1 (0.59%) la percibieron bajo.

Tabla 17

Niveles de percepción respecto a la dimensión conductas negativas en la Dirección de Telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao, 2017.

Niveles		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Alto	(35 - 45)	12	7.06
Medio	(22 - 34)	110	64.71
Bajo	(9 - 21)	48	28.24
Total		170	100

Nota: Análisis estadístico SPSS (2017)

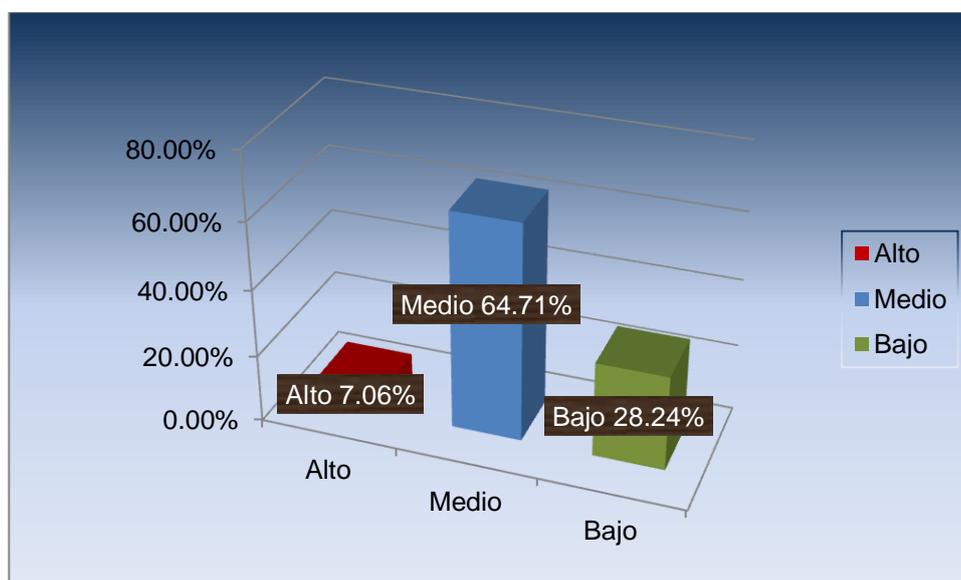


Figura 11. Niveles de percepción de conductas negativas

De la tabla 17 y figura 11, se observa que, 110 Unidades de análisis equivalente al 64.71% de la muestra percibieron que las conductas negativas es media, 48 (28.24%) percibieron como baja y 12 (7.06%) la percibieron alta.

3.2 Contrastación de hipótesis

Hipótesis general de la investigación

Ho: No existe una relación directa entre la gestión de cambio y el desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao.

H1: Existe una relación directa entre la gestión de cambio y el desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao.

Tabla 18

Grado de correlación entre la gestión de cambio y el desempeño laboral

			Gestión de cambio	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión de cambio	Coeficiente de correlación	1.000	,394
		Sig. (bilateral)		.000
	Desempeño laboral	N	170	170
		Coeficiente de correlación	,394	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	170	170

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

Decisión estadística:

Debido a que la significancia $p = 0,000$ es menor que 0,01, se rechaza la hipótesis nula Ho.

Conclusión:

En la tabla 18 se puede apreciar que existen evidencias suficientes para afirmar que la Gestión de cambio tiene relación positiva media, según el coeficiente de correlación de Spearman obtenido ($r = ,394$) y la significancia ($p=0.000$ menor que 0.01) en relación con el Desempeño laboral; por lo que, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de la investigación: Existe una relación directa entre la gestión de cambio y el desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao.

Hipótesis específica 1

Ho: No existe una relación directa entre la gestión de cambio en la Organización y el desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao.

H1: Existe una relación directa entre la gestión de cambio en la Organización y el desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao.

Tabla 19

Grado de correlación entre la gestión de cambio en la organización y el desempeño laboral

		Gestión de cambio en la organización	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión de cambio en la organización	de 1.000	,329**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	170
	Desempeño laboral	de ,329**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000
		N	170

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

Decisión estadística:

Debido a que la significancia $p = 0,000$ es menor que 0,01, se rechaza la hipótesis específica nula Ho.

Conclusión:

En la tabla 17 se puede apreciar que existen evidencias suficientes para afirmar que la Gestión de cambio en la organización tiene relación positiva media, según el coeficiente de correlación de Spearman obtenido ($r = ,329$) y la significancia ($p=0.000$ menor que 0.01) en relación con el Desempeño laboral; por lo que, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de la investigación: Existe una relación directa entre la gestión de cambio en la organización y el

desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao .

Hipótesis específica 2

Ho: No existe una relación directa entre la gestión de cambio en el personal y el desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao.

H2: Existe una relación directa entre la gestión de cambio en el personal y el desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao.

Tabla 20

Grado de correlación entre la gestión de cambio en el personal y el desempeño laboral

		Gestión de cambio en el personal	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión de cambio en el personal	1.000	,382**
	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)		.000
	N	170	170
Desempeño laboral	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,382**	1.000
		.000	
	N	170	170

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

Decisión estadística:

Debido a que la significancia $p = 0,000$ es menor que $0,05$, se rechaza la hipótesis específica nula H_0 .

Conclusión:

En la tabla 18 se puede apreciar que existen evidencias suficientes para afirmar que la Gestión de cambio en el personal tiene relación positiva media (tabla 10) , según el coeficiente de correlación de Spearman obtenido ($r = ,382$) y la significancia ($p=0.000$ menor que 0.01) en relación con el Desempeño laboral; por lo que, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de la

investigación: Existe una relación directa entre la gestión de cambio en el personal y el desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao.

IV. Discusión

El trabajo de investigación tuvo como objetivo general propuesto: identificar la relación entre la gestión de cambio y el desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao, los resultados hallados mostraron que se guarda una relación directa según el procesamiento de información realizado mediante los instrumentos empleados; así también se validó que si existe una correlación positiva media y significativa, y además una frecuencia de nivel medio en la percepción de las variables gestión de cambio y el desempeño laboral, dado que los resultados mostraron que el nivel de gestión de cambio fue medio en 54% y 82% con respecto a la variable desempeño laboral; además el coeficiente de correlación resultó en $r=0,394$; siendo menor al valor teórico aceptable y un nivel de significancia $p=0,000$ menor al nivel de significancia teórico de 0,05. Por lo tanto se puede inferir que la variable gestión de cambio es un componente que influye y se relaciona medianamente con el desempeño laboral, siendo necesaria la aplicación de otros elementos si se requiere incrementar la relación de estas.

Con respecto a la investigación de diseño descriptivo correlacional de Luengo (2013) denominada *Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial (Venezuela)*, concluye que la correlación entre sus variables es positiva media con un valor de $r=0,726$ como resultado de la aplicación del estadístico de correlación Spearman, cuyo grado de correlación coincide con los resultados de la presente investigación y con la diferencia que la investigación se realizó en el ámbito educativo a una población de 49 docentes.

En relación a los resultados obtenidos de la investigación de enfoque mixto de Beltrán (2012) denominada *Fortalecimiento institucional de la sede san Bernardo de la universidad Arturo Parat, mediante la gestión de cambio (Chile)*, se centró solo en la etapa cuantitativa, infiriendo de la conclusión, *los problemas de gestión y de toma de decisiones originan malestar general en relación al funcionamiento de la sede y la satisfacción de necesidades de los alumnos*, que existe un relación directa entre la gestión de cambio y la satisfacción de necesidades, siendo esta relación similar al presente trabajo de investigación, a pesar de las diferencias en el diseño de la investigación se puede inferir que el uso de otro plan de investigación puede llegar a conclusiones similares.

El trabajo de investigación titulado *Relación entre motivación y desempeño laboral*, sustentado por Medina (2014), tuvo un enfoque de investigación cuantitativo donde la variable en común con la presente investigación es el desempeño laboral, empleando como instrumento para la recolección de información una lista de cotejo para analizar la variable en común, a diferencia de la presente investigación en la que se aplicó un cuestionario, obteniendo un grado de correlación de $r=0,80$ aplicándose el coeficiente de correlación de Pearson y concluyendo que existe una correlación positiva muy fuerte entre motivación y desempeño laboral.

Así también, la presente investigación guarda coincidencia con la metodología empleada en la investigación de Pezo (2014) titulada *Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Chaclacayo*, en el nivel de investigación descriptivo correlacional, con un diseño no experimental de tipo transeccional. El resultado de correlación con relación a la investigación difiere siendo esta positiva débil con un valor de $t=0,26$ aplicándose la prueba estadística de Tau-b de Kendal. A pesar de diferir en el resultado de la prueba estadística concluyo que al implementar políticas de beneficio a los miembros de las organizaciones se logra que ellos se sientan satisfechos mejorando su desempeño laboral y así obtener una mejora en su productividad.

Por último, realizando la comparación entre los resultados del presente estudio con la investigación descriptiva y comparativa realizada por Montes (2012) denominada *Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre el desempeño laboral*, con relación a la metodología empleada en ambos trabajos se coincidió en el diseño de investigación No experimental, con diferencia en el nivel empleado, siendo este el descriptivo comparativo mientras en la presente investigación descriptivo correlacional, en relación a su muestra de 200 unidades de análisis se asemeja a las 170 unidades de la investigación; para recopilar información de la variable en común desempeño laboral, a diferencia de la investigación se empleó un instrumento ya validado, el cual fue la escala de rendimiento laboral (Job Survey) de Bryman y Cramer; que consta de 11 ítems en comparación con los 25 ítems empleados para hallar mayor precisión al procesar

la información recopilada, finalmente, la prueba de hipótesis se realizó sometiéndose al método estadístico Análisis de varianza factorial (ANOVA) obteniendo resultado $F=88,522$ y su significancia $p=0,000$ lo que permitió rechazar la hipótesis nula, y afirmar que existe diferencias en el desempeño laboral entre los cuatro grupos expuestos a los cuatro sistemas de capacitación, siendo el sistema presencial el que más se relaciona al desempeño laboral.

V. Conclusiones

- Primera:** La gestión de cambio tiene una moderada relación con el desempeño laboral de manera directa ($r = ,394$) y significativa ($p = ,000 < 0.05$) en el personal de la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú del distrito del Callao; sin embargo existen evidencias para afirmar que ciertas actividades relacionadas a la variable al aplicarlas de manera correcta en la institución podrían mejorar dicha relación.
- Segunda:** La gestión de cambio en la organización (los que dirigen el cambio), tiene una moderada relación con el desempeño laboral de manera directa ($r = ,329$) y significativa ($p = ,000 < 0.05$) en el personal de la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú del distrito del Callao; sin embargo, existen evidencias para afirmar que las jefaturas encargadas de gestionar cambios en sus áreas deben emprender algunas acciones para lograr mejorar dicha relación entre las variables.
- Tercera:** La gestión de cambio en el personal (los que participan en el cambio), tiene una moderada relación con el desempeño laboral de manera directa ($r = ,382$) y significativa ($p = ,000 < 0.05$) en el personal de la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú del distrito del Callao; sin embargo, las evidencias permite afirmar que ciertas actividades relacionadas a la dimensión al aplicarlas de manera correcta en la institución podría mejorar dicha relación.

VI. Recomendaciones

- Primera:** Al respecto de la evidencia de la relación directa existente entre la gestión de cambio y el desempeño laboral con una correlación moderada entre estas variables, para lo cual se realizó al personal de la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú del distrito del Callao; se sugiere, a los que lideren una gestión de cambio aplicar un modelo de gestión de cambio como por ejemplo ADKAR de Prosci, el cual es un modelo orientado a objetivos para guiar el cambio individual y organizacional; puesto que la mejor gestión de proyectos o solución no darán lugar a un cambio exitoso si es que no se basa en modelos. Adicionalmente se recomienda que, toda área o entidad pública debe estar en continuos cambios con la finalidad de coadyuvar a ser un Estado moderno realizando una buena gestión pública.
- Segunda:** Es necesario que la gestión de cambio en la organización la cual es conformada por los que dirigen el cambio, sea un grupo con capacidad de liderazgo y con facilidad de comunicarse con las personas involucradas con el cambio; así también, fomentar la conciencia de una necesidad de cambio, dado que el mundo evoluciona constantemente y todo país avizora a su desarrollo, como ejemplo tenemos cambios en el ámbito de la tecnología, produciendo en toda organización que adopta dichos avances un desarrollo notable y como consecuencia, el desempeño laboral del personal se verá afectado de manera positiva.
- Tercera:** Considerando que ha quedado evidenciado la existencia de una relación directa entre la gestión de cambio en el personal formado por los que participan en el cambio y el desempeño laboral; se sugiere, en primer lugar, tomar el tiempo necesario para explicar lo concerniente al cambio a realizar en la organización motivando que el desempeño laboral se verá afectado de manera positiva, seguidamente se recomienda, fomentar consciencia de la necesidad de ser guiado durante el proceso de cambio, con esto el participante

sabr  que cuenta con un respaldo durante todo el tiempo que tome la aplicaci3n de este nuevo reto iniciado por la organizaci3n, finalmente, el personal que participe de todo el proceso de cambio se enriquecer  al adquirir nuevos conocimientos de c3mo adoptar de manera asequible futuros cambios que se planteen en cualquier Entidad Pública, apuntando con esto a ser partícipe de las acciones que buscan un Estado moderno.

Cuarta: En aquellas entidades que cuenten con personal directivo resistente al cambio y que a su vez, sea difícil la adopci3n de nuevas formas de hacer las cosas, será importante concientizar que la innovaci3n y mejora no siempre incurre en inversi3n econ3mica costosa, ya que las nuevas metodologías son de disposici3n asequible y en algunos casos gratuitas, por lo que el paso siguiente será la aplicaci3n de proyectos pilotos de cambio que puedan ofrecer un resultado en corto tiempo es post de un mejor desempeño laboral.

Quinta: Efectuar más trabajos de investigaci3n en relaci3n a la variable Gesti3n de cambio con relaci3n a otras variables que est3n involucradas en el ámbito de las entidades públicas, con el fin de incentivar y concientizar la necesidad de gestionar cambios en todo ámbito dentro de una organizaci3n, de tal forma que dejemos los viejos procesos que alimentan la burocracia en Entidades que buscan dar un buen servicio al ciudadano.

VII. Referencias bibliográficas

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6° ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Shalom.
- Beltrán, M. (2012). *Fortalecimiento institucional de la sede de san Bernardo de la Universidad Aturo Prat, mediante la gestión del cambio*. (Tesis doctoral) Universidad de Sevilla, España. Recuperado de <https://goo.gl/5NAI6r>
- Bernal C. (2010). *Metodología de la Investigación* (3° ed.). Bogotá, Colombia. Prentice Hall/ Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Blejmar, B. (2008). *7.º Congreso Internacional de Educación*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Santillana.
- Campbell, J. , Dunnette, M., Lawler, E., y Weick, K. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York, USA: Editorial McGraw-Hill.
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la investigación educativa*. Maracaibo, Venezuela: Ars Gráfica Editores.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Santa Fé de Bogota, Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano.*, Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración.*, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional.*, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Gómez, L.; Balkin, D. y Cardy, R. (2005). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (5° ed.) Madrid, España: Editorial Prentice Hall.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR un modelo para el cambio en los negocios, el gobierno y nuestra comunidad*. Loveland, Colorado, USA: Prosci Research.
- Hiatt, J. y Creasey, T. (2012). *Change management: An introduction to change management from the editors of the change management learning center*. Loveland, Colorado, USA: Prosci Learning Center Publications.
- Hogan, T. P. (2004). *Pruebas psicológicas: Una introducción práctica*. ciudad de México, México: El Manual Moderno.
- Kotter, J. (2007). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Bussines Review.
- López, B., Pita, S., Pértega, S., Seoane, T. (2010). *Tamaño muestral*. Fistera. Recuperado de <https://goo.gl/vuBVvt>
- Luengo, Y. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial* (Tesis de maestría) Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. Recuperado de <https://goo.gl/X8PcHS>
- McGregor , D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Santa fe de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Medina, P. (2014). *Relación entre motivación y desempeño laboral del personal de enfermería servicio de cirugía hospital regional Honorio Delgado Arequipa - 2013*. (Tesis de maestría) Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú. Recuperado de <https://goo.gl/f7uOhi>
- Montes, L. (2012). *Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre el Desempeño Laboral de empleados de una empresa de servicios*

- telefónicos*. (Tesis de maestría) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de <https://goo.gl/r7yzwS>
- Newstron, J. (2011) .*Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F., México: Editorial McGraw-Hill.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Pezo, T. (2014). *Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Chaclacayo, año 2013*. (Tesis de maestría) Universidad Peruana Unión, Lima, Perú. Recuperado de <https://goo.gl/oKjBkY>
- Robbins, S. y Judge, T. (2013) *Comportamiento Organizacional* (15° ed.). México: Pearson.
- Robinson, S., y Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A Multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555 - 572.
- Rosendo, D. (2012). *Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del banco central de Venezuela, subsede Maracaibo*. (Tesis de maestría, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela). Recuperado de <https://goo.gl/dlpxrV>
- Watzlawick, P. (1992). *Cambio*. Barcelona, España. Editorial Herder, S.A.
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional*. Quito, Ecuador: Abya-Yala.

VIII. Anexos

Anexo 1. : Artículo científico



**Gestión de cambio y desempeño laboral en la Dirección de Telemática
de la Marina de Guerra del Perú, Callao 2017.**

Victor David Ybañez Revollar

**Escuela de Postgrado
Universidad César Vallejo Filial Lima**

1. TITULO

Gestión de cambio y desempeño laboral en la Dirección de Telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao 2017.

2. AUTOR

YBAÑEZ REVOLLAR, Víctor David, torvic020@gmail.com, Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo Filial Lima.

3. RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre las variables, se empleó el tipo de investigación básica, de nivel descriptivo correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental y de corte transversal, cuya población estuvo formada por 400 trabajadores con una muestra conformada por 197 unidades de análisis y el tipo de muestra fue probabilístico con muestreo aleatorio. Se llegó a la conclusión que la gestión de cambio se relaciona de manera directa con el desempeño laboral. Mostrando un coeficiente de correlación de Spearman de 0.394. Es decir, a una buena gestión de cambio hay un mejor desempeño laboral.

4. PALABRAS CLAVE

Gestión de cambio, desempeño laboral, cambio organizacional, gestión del cambio organizacional.

5. ABSTRACT

The present research entitled: Management of change and work performance in the direction of telematics of the Navy of Peru, Callao 2017, had as general objective to identify the relationship between the management of change and work performance, the type of research was used According to its purpose was basic descriptive correlational level, quantitative approach; Of non-experimental design, with a cross section whose population was formed by 400 workers with a sample conformed by 197 units of analysis and the type of sample was probabilistic with random sampling, It was concluded that the change management is related directly With labor performance, with a Spearman correlation coefficient of 0.394. That is, good management of

change is a better job performance.

6. KEYWORDS

Change management, job performance, organizational change, Organizational change management.

7. INTRODUCCIÓN

En toda organización de nivel público como privado su razón de ser está fundamentada en su misión y visión las que son expresadas en objetivos y funciones organizacionales, siendo el motor principal de estas el recurso humano, el cual permitirá el desarrollo o quiebre de ellas durante el proceso de cumplimiento de sus funciones asignadas. Conociendo esto es importante analizar el desempeño laboral expresado por cada colaborador de la organización privada o pública, aplicando y empleando procedimientos y herramientas para estimar su valor. El éxito o fracaso logrado por ellos dependerá de muchos factores influyentes dentro de los cuales están la inducción, la motivación, las habilidades y comportamientos, los que puesta en acción de manera adecuada llevara a toda organización al logro de sus objetivos trazados.

Las herramientas de gestión en toda organización llegan a formar parte de ellas de manera necesaria, estas han ido evolucionando al pasar del tiempo debido a que aparecen diversos escenarios de problemas los cuales han sido solucionados mediante modelos, métodos y procesos creados por grandes pensadores; toda herramienta es usada para ayudar a la gestión siendo el caso el caso especial la pública, la cual coadyuva a lograr un estado moderno. La gestión de cambio organizacional es una actividad inherente a la conducción de las organizaciones. Blejmar (2008, p.30) definió la gestión de cambio organizacional como el proceso deliberadamente diseñado que mitigue los efectos no deseados de este mismo cambio y potencie las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto.

Cabe mencionar que los avances tecnológicos que trae el proceso de globalización, afecta a toda nación es por ello que el Gobierno del Perú ha

establecido sus acciones pertinentes a seguir para cada entidad del Estado, como es el "plan nacional de ciencia y tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006-2021"; la dirección de telemática de la marina de guerra siguiendo estos lineamientos está constantemente adoptando lo último en tecnología y metodologías de la información, pero la forma como la transmite a su personal y el efecto en el desempeño de este, ha sido el tema de investigación. Las otras dependencias que forman parte de la institución las cuales trabajan de manera articulada con la que presenta el problema, verán afectada su productividad laboral por la tardía entrega del resultado de la solicitud de procesos automatizados.

Según Luengo, en su tesis titulada "Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial", planteó como objetivo analizar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral de docentes en centros de educación inicial del municipio Mara, del estado Zulia, empleando dentro de su metodología la investigación de nivel correlacional, de diseño no experimental, transversal y de campo, aplicado a una muestra de estudio formado por 49 docentes, para probar su investigación realizó la prueba de correlación de Spearman obteniendo un coeficiente de 0,726, lo que evidencio una alineación en la percepción del tipo de clima que se genera en estas organizaciones, en las que directivos y docentes no están sensibilizados por un ambiente de trabajo como factor determinante en el desempeño laboral.

De igual manera Medina, en su tesis titulada "Relación entre motivación y desempeño laboral", planteó como objetivo principal contribuir a desarrollar las capacidades de relaciones interpersonales e intrapersonales de los servidores del servicio de cirugía, hospital regional Honorio Delgado; sostuvo que las características del factor motivación como son salario, prestaciones, seguridad, ambiente laboral y aspiraciones personales influyen de manera considerable en el desempeño laboral dentro de la organización. Concluyendo con su investigación que existe una fuerte relación entre motivación y desempeño laboral, y que respecto a la relación directa entre las variables, la motivación es la que canaliza y sostiene el comportamiento

humano, siendo este el interés primordial para lograr metas personales y de la organización.

8. METODOLOGÍA

Se requirió hacer la investigación para ver en qué medida se relaciona la gestión de cambio con el desempeño laboral, dentro de la gestión del cambio se cuestionó también en sus dimensiones organización y personal, teniendo como objetivo identificar la relación entre la gestión de cambio y el desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, callao 2017, para lo que se empleó un diseño el cual nos refiere los pasos a seguir para el desarrollo de la investigación, estableciendo para ello la no experimental de corte transversal, debido a que no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio, recolectando a su vez los datos en un solo momento. Los estudios no experimentales según lo mencionó Hernández; et al., (2014, p.152) son: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”.

La población de la investigación estuvo constituida por las personas que laboran en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, tanto personal militar como civil a los que denominaremos colaboradores, cuya cifra fue de 400 unidades de análisis, de donde para el cálculo de la muestra se utilizó la ecuación estadística para proporciones poblacionales obteniendo una muestra de 197 unidades de análisis, para lo que se le aplicó un muestreo probabilístico porque todos los elementos tendrán la misma probabilidad de ser elegidos. Hernández et al. (2014).

En cuanto a la forma de recolección de la información se empleó como instrumentos para ambas variables de estudio el cuestionario, siendo el de la variable de gestión de cambio elaborado en base al cuestionario ADKAR de Jeffrey Hiatt. Se validó el instrumento mediante juicio de tres expertos que por su trayectoria académica dominan el tema, adicionalmente se obtuvo la confiabilidad de los instrumentos, siendo esta a su vez, un instrumento de medición que refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo

individuo u objeto produce resultados iguales, según lo refiere Hernández et al. (2014, p.200); obteniendo como resultados aplicando el estadístico Alfa de Cronbach los valores de 0.885 y 0.822 considerándose a los instrumentos fuertemente confiables.

El procedimiento que se empleó para la recolección de datos inició con la identificación de la unidad de análisis; la cual para esta investigación estuvo conformada por las personas que laboran en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú; para luego proceder al recojo de información con la técnica establecida (encuesta). Finalmente, la preparación de la información para su tratamiento posterior. Dado que la organización donde se aplicó la investigación es una entidad de las fuerzas armadas, existió un cierto recelo en lo que se pretendía investigar pero al explicarse las bondades de los resultados que se obtendrían se dio por consentida la investigación, para procesar la información recolectada de las variables cualitativas de estudio se aplicó el estadístico no paramétrico Rho de Spearman.

9. RESULTADOS

Para lograr los resultados se procesó la información recopilada y se trató con frecuencias estadística en niveles, con la finalidad de ver el nivel de percepción de las variables de la investigación, obteniendo que, 92 Unidades de análisis equivalente al 54% de la muestra percibieron que la gestión de cambio es media, 77 (45%) percibieron como alta y 1 (1%) la percibieron baja (Tabla 1), de igual manera sobre la percepción del desempeño laboral se observó que, 140 Unidades de análisis equivalente al 82% de la muestra percibieron que el desempeño laboral es medio, 29 (17%) percibieron como alto y 1 (1%) la percibieron bajo (Tabla 2). Así también se logró evidenciar que la Gestión de cambio tiene relación positiva media, según el coeficiente de correlación de Spearman obtenido ($r = ,394$) y la significancia ($p=0.000$ menor que 0.05) en relación con el desempeño laboral; por lo que, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis de la investigación, existiendo una relación directa entre la gestión de cambio y el desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao 2017 (Tabla 3).

Tabla 1

Niveles de percepción de la Gestión de cambio

Niveles		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Alto	(93 - 125)	77	45
Medio	(59 - 92)	92	54
Bajo	(25 - 58)	1	1
Total		170	100

Tabla 2

Niveles de percepción del Desempeño laboral

Niveles		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Alto	(93 - 125)	29	17
Medio	(59 - 92)	140	82
Bajo	(25 - 58)	1	1
Total		170	100

Tabla 3

Grado de correlación entre la gestión de cambio en la organización y el desempeño laboral

			Gestión de cambio en la organización	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión de cambio en la organización	de	1.000	,329**
				.000
			170	170
	Desempeño laboral	de	,329**	1.000
			.000	
			170	170

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

10. DISCUSIÓN

Con respecto a la investigación de diseño descriptivo correlacional de Luengo, denominada clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial (Venezuela), se concluyó que la correlación entre sus variables es positiva media con un valor de $r=0,726$ como resultado de la aplicación del estadístico de correlación Spearman, cuyo grado de correlación coincide con los resultados de la presente investigación y con la diferencia que la investigación se realizó en el ámbito educativo a una población de 49 docentes. En relación a los resultados obtenidos de la investigación de enfoque mixto de Beltrán denominada Fortalecimiento institucional de la sede san Bernardo de la universidad Arturo Parat, mediante la gestión de cambio (Chile), se centró solo en la etapa cuantitativa, infiriendo de la conclusión, los problemas de gestión y de toma de decisiones originan malestar general en relación al funcionamiento de la sede y la satisfacción de necesidades de los alumnos, que existe un relación directa entre la gestión de cambio y la satisfacción de necesidades, siendo esta relación similar al presente trabajo de investigación, a pesar de las diferencias en el diseño de la investigación se puede inferir que el uso de otro plan de investigación puede llegar a conclusiones similares.

El trabajo de investigación titulado Relación entre motivación y desempeño laboral, sustentado por Medina⁶, tuvo un enfoque de investigación cuantitativo donde la variable en común con la presente investigación es el desempeño laboral, empleando como instrumento para la recolección de información una lista de cotejo para analizar la variable en común, a diferencia de la presente investigación en la que se aplicó un cuestionario, obteniendo un grado de correlación de $r=0,80$ aplicándose el coeficiente de correlación de Pearson y concluyendo que existe una correlación positiva muy fuerte entre motivación y desempeño laboral.

11. CONCLUSIONES

Se establece el grado de relación entre la gestión de cambio y el desempeño laboral de manera directa ($r = ,394$) y significativa ($p= ,000 < 0.05$) en el personal de la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú del

distrito del Callao; sin embargo, existen evidencias para afirmar que ciertas actividades relacionadas a la variable al aplicarlas de manera correcta en la institución podrían mejorar dicha relación.

12. REFERENCIAS

1. Beltrán, M. (2012). *Fortalecimiento institucional de la sede de san Bernardo de la Universidad Aturo Prat, mediante la gestión del cambio*. (Tesis doctoral, Universidad de Sevilla, España). Recuperado de <https://goo.gl/5NAI6r>
2. Blejmar, B. (2008). *7.º Congreso Internacional de Educación*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Santillana.
3. Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta Ed.). México: Mc Graw Hill.
4. Hiatt, J. (2006). *ADKAR un modelo para el cambio en los negocios, el gobierno y nuestra comunidad*. Loveland, Colorado, USA: Prosci Research.
5. Luengo, Y. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial* (Tesis de maestría, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela). Recuperado de <https://goo.gl/X8PcHS>
6. Medina, P. (2014). *Relación entre motivación y desempeño laboral del personal de enfermería servicio de cirugía hospital regional Honorio Delgado Arequipa - 2013*. (Tesis de maestría, Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú). Recuperado de <https://goo.gl/f7uOhi>
7. Robbins, S. y Judge, T. (2013) *Comportamiento Organizacional* (15ta Ed.). México: Pearson.

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO

Yo,.....VICTOR DAVID YBAÑEZ REVOLLAR....., estudiante (),
egresado (), docente (), del Programa.....Maestría en Gestión Pública... de
la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con
DNI..18217630, con el artículo titulado
Gestión de cambio y desempeño laboral en la Dirección de
Telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao 2017. ”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría compartida El artículo no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 2) El artículo no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 3) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 4) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lugar y fecha
Nombres y apellidos

Los Olivos, 02 de Diciembre 2017
Victor David Ybañez Revollar

Anexo 2. : Matriz de consistencia

Título: Gestión de cambio y desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, callao 2017. Autor: BR. VICTOR DAVID YBAÑEZ REVOLLAR							
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
			Variable 1: Gestión del cambio				
Problema principal: ¿Qué relación existe entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao 2017?	Objetivo general: Identificar la relación entre la Gestión del cambio y el desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, callao 2017.	Hipótesis general: Existe una relación positiva entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao 2017.	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA Y VALORES	RANGOS
			Problemas secundarios: Pe1: ¿Qué relación existe entre la gestión del cambio en la Organización y el desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao 2017? Pe2: ¿Qué relación existe entre la gestión del cambio en el Personal y el	Objetivos específicos: Oe1: Identificar la relación entre la gestión del cambio en la Organización y el desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao 2017 Oe2: Identificar la relación entre la gestión del cambio en el Personal y el	Hipótesis específicas: He1: Existe una relación positiva entre la gestión del cambio en la Organización y el desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao 2017. He2: Existe una relación positiva entre la gestión del cambio en el Personal y el	Organización	Conciencia del cambio. Deseo del cambio.
Personal	Conocimiento previo para el cambio. Capacidad de Implementar el cambio Soporte para sostener el cambio	10,11,12,22,23 13,24 y 25					
Variable 2: Desempeño laboral							
Pe1: ¿Qué relación existe entre la gestión del cambio en la Organización y el desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao 2017?	Oe1: Identificar la relación entre la gestión del cambio en la Organización y el desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao 2017	He1: Existe una relación positiva entre la gestión del cambio en la Organización y el desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao 2017.	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA Y VALORES	RANGOS
			Desempeño de la tarea	Eficacia Eficiencia Claridad en el trabajo Reconocimiento	1,2 3,4 5,6 7,8 y 9	Escala Likert: (5) Siempre (4) Casi siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca	25 preguntas: Bajo: 25-58 Medio 59-92 Alto: 93-125
Pe2: ¿Qué relación existe entre la gestión del cambio en el Personal y el	Oe2: Identificar la relación entre la gestión del cambio en el Personal y el	He2: Existe una relación positiva entre la gestión del cambio en el Personal y el	Civismo	Respeto a los compañeros	10,11,12		

desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao 2017?	en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao 2017.	desempeño laboral en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, Callao 2017.		Sugerencias constructivas	13,14		
				Motivación interpersonal	15 y 16		
			Conductas negativas	Frustración	17,18		
				Conflicto	19,20		
				Envidia	21,22,23		
				Acoso laboral	24 y 25		
TIPO, NIVEL Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN		POBLACIÓN Y MUESTRA		TÉCNICAS E INSTRUMENTOS		ESTADÍSTICA A UTILIZAR	
<p>Tipo de investigación:</p> <p>Según la finalidad básica</p> <p>Según su nivel Descriptivo Correlacional</p> <p>Según su enfoque Cuantitativo</p> <p>Diseño de investigación: No experimental-transversal</p> <p>El gráfico que le corresponde a este diseño es el siguiente:</p> <pre> graph TD M --> V1 M --> V2 V1 -- r --> V2 </pre> <p>Dónde: M → Representa la muestra relacionada V1 → Variable 1 V2 → Variable 2</p>		<p>Población: Las personas que laboran en la dirección de telemática de la Marina de Guerra del Perú, tanto personal militar como civil a los que denominaremos colaboradores, cuya cifra es de 400 unidades de análisis.</p> <p>Tipo de Muestra: Probabilística, 197 unidades de análisis</p> <p>Tipo de muestreo: Aleatorio estratificado</p>		<p>Técnicas: La Encuesta.</p> <p>Instrumentos: Cuestionario con escala de Likert</p>		<p>ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA: -Tabla de frecuencia -Gráficos circular</p> <p>ESTADÍSTICA INFERENCIAL: Para la contrastación de las hipótesis se aplicará la Prueba no paramétrica de Coeficiente de Spearman (Para variables cualitativas ordinales).</p>	

Anexo 3. : Instrumentos de recopilación de datos de la variable 1

CUESTIONARIO PARA EL RECOJO DE DATOS SOBRE “LA GESTIÓN DE CAMBIO” EN LA DIRECCIÓN DE TELEMÁTICA DE LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ, CALLAO – 2017

I.- INTRODUCCIÓN:

Este cuestionario tiene como objetivo conocer la gestión del cambio en relación al desempeño laboral en la institución que usted labora.

Le recordamos que esta información es completamente anónima, por lo que se le solicita responder todas las preguntas con seriedad y de acuerdo a sus propias experiencias. Muchas gracias por su colaboración.

II.- DATOS GENERALES: Por favor, marque con una X su respuesta, puede emplear cualquier color de lapicero.

III.- INDICADORES:

A continuación se le presenta una serie de ítems a las cuales deberá Ud. responder marcando con una (X) la alternativa que Ud. considere correcta de acuerdo a la siguiente escala:

1.- Nunca

3.- Algunas Veces

5.- Siempre

2.- Casi Nunca

4.- Casi siempre

Nº	DIMENSIONES	ITEMS	1	2	3	4	5
1.-	ORGANIZACIÓN	1 ¿El personal tiene conocimiento del cambio que se requiere realizar?					
		2 ¿El personal es consciente de la necesidad de un cambio?					
		3 ¿En la dependencia se tiene conciencia que el mundo evoluciona tecnológicamente de manera rápida produciendo cambios a toda organización que adopta dichos avances?					
		4 En el área de trabajo, ¿Existe el deseo de que se requiere realizar algún proceso de cambio?					
		5 ¿Tienen el interés de participar en el cambio?					
		6 ¿Tienen motivación personal para comenzar a hacer el proceso de cambio?					
		7 ¿Conocen las herramientas necesarias para hacer el cambio?					
		8 ¿Conocen las áreas importantes en donde se priorizan un cambio?					
		9 ¿Son conscientes de los riesgos de la aplicación y no aplicación de algún					

		cambio?					
		ÍTEMS	1	2	3	4	5
1.-	ORGANIZACIÓN	10 ¿Existe un liderazgo con capacidad para implementar el cambio?					
		11 ¿Frecuentemente se programa al personal para ser capacitado en temas para ser usados en algún cambio?					
		12 ¿Se adquiere todo el material necesario para realizar cambios en el área?					
		13 ¿Existe personal capacitado para realizar y mantener el proceso de cambio?					
2.-	PERSONAL	14 ¿Tiene conocimiento que al aplicar un cambio ayudaría el desarrollo de las labores?					
		15 ¿Es consciente de la necesidad de ser guiado durante el proceso de cambio?					
		16 ¿Desea mejorar su desempeño a través de un cambio?					
		17 ¿Puede mejorar el trabajo en su ambiente laboral aplicando pequeños cambios?					
		18 ¿Le gustaría que el cambio a aplicarse tome el tiempo el tiempo necesario para su explicación?					
		19 ¿Puede poner en práctica sus conocimientos para aplicarlos en el cambio?					
		20 ¿Ha adquirido conocimiento de algún otro cambio aplicado en la entidad?					
		21 ¿Los cambios aplicados en su área han sido favorables?					
		22 ¿Asiste por los menos una vez al año a algún tipo de capacitación de innovación?					
		23 ¿La implementación de cambios en el área, tiene programado correctamente el tiempo necesario?					
		24 ¿Existen normativas implantadas en la dirección para evitar volver a los antiguos hábitos?					
		25 ¿Las medidas correctivas para evitar volver a los viejos hábitos son las adecuadas?					

¡Gracias por su tiempo!

Anexo 4.: Instrumentos de recopilación de datos de la variable 2

CUESTIONARIO PARA EL RECOJO DE DATOS SOBRE “EL DESEMPEÑO LABORAL” EN LA DIRECCIÓN DE TELEMÁTICA DE LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ, CALLAO – 2017

I.- INTRODUCCIÓN:

Este cuestionario tiene como objetivo conocer el desempeño laboral en relación a la gestión del cambio en la institución que usted labora.

Le recordamos que esta información es completamente anónima, por lo que se le solicita responder todas las preguntas con seriedad y de acuerdo a sus propias experiencias. Muchas gracias por su colaboración.

II.- DATOS GENERALES: Por favor, marque con una X su respuesta, puede emplear cualquier color de lapicero.

III.- INDICADORES:

A continuación se le presenta una serie de ítems a las cuales deberá Ud. responder marcando con una (X) la alternativa que Ud. considere correcta de acuerdo a la siguiente escala:

1.- Nunca
2.- Casi Nunca

3.- Algunas Veces
4.- Casi siempre

5.- Siempre

Nº	DIMENSIONES	ÍTEMS	1	2	3	4	5
1.-	DESEMPEÑO DE LA TAREA	1 ¿En la división cumplen con sus tareas encomendadas en el tiempo establecido?					
		2 ¿Las tareas encomendadas son entendibles para desarrollarlas de manera eficaz?					
		3 ¿Emplea menos recursos necesarios para cumplir con sus tareas?					
		4 ¿Suele culminar sus tareas asignadas antes de tiempo?					
		5 Cuando le explican un trabajo ¿Se entiende correctamente la tarea encomendada?					
		6 Cuándo forma parte de un equipo de trabajo ¿Se tiene claro en que consiste la tarea asignada?					
		7 ¿Casi nunca su trabajo es reconocido por cumplir a tiempo su labor?					
		8 ¿Sus superiores generalmente aprecian la forma en que realizó su trabajo?					
		9 ¿Recibe incentivos por el logro de su trabajo sobre la meta establecida?					
2.-	CIVISMO	10 ¿Se cumple las normativas de convivencia establecidas en la dirección?					
		11 ¿Es buena la relación de respeto entre compañeros y jefes?					
		12 En su ambiente de trabajo ¿Tolera cumplir las responsabilidades que inicialmente fueron asignadas a un personal específico?					
		13 ¿Propone a sus jefes nuevas formas de hacer mejor las tareas?					
		14 ¿Sus sugerencias tomadas en cuenta, han logrado resultados positivos?					

		ÍTEMS	1	2	3	4	5
2.-	CIVISMO	15 Cuándo interactúa en el desarrollo de sus actividades con sus compañeros ¿Se siente bien apreciado por ellos?					
		16 Los consejos que da a sus compañeros que lo requieren, ¿los alienta y/o anima?					
3.-	CONDUCTAS NEGATIVAS	17 Cuándo no logra el cumplimiento de su tarea ¿Suele sentirse frustrado en su capacidad personal?					
		18 ¿Existe medidas disciplinarias cuando no cumplen con las metas establecidas?					
		19 Cuando no se establecen reglas claras para realizar las tareas encomendadas ¿Suele enojarse y no realizar el trabajo?					
		20 Cuando los incentivos propuestos por realizar a tiempo una tarea no se cumplen, ¿Suele molestarse?					
		21 ¿Está pendiente de comunicar a sus jefes cuando un compañero, que siempre llega puntual, se retrasa en alguna ocasión?					
		22 Cuando alguien es recompensado por su labor y usted no ¿Suele realizar alguna acción para recibir la misma recompensa?					
		23 ¿Suele estar conforme con la cantidad de trabajo que se le asigna a diferencia de otros compañeros?					
		24 ¿Se ha sentido presionado innecesariamente por parte del personal superior, durante el desarrollo de sus actividades?					
		25 ¿Suelen asignarle trabajo no relacionado a sus labores cotidianas?					

¡Gracias por su tiempo!

Anexo 5. : Base de datos de la variable 1

Resultados de la variable Gestión de cambio

	ORGANIZACIÓN													Sub total D1	PERSONAL											Sub Total D2	TOTAL VARIABLE 1	
	Conciencia del cambio			Deseo del cambio			Conocimiento previo			Capacidad para implementar		Soporte para sostener el cambio	Conciencia del cambio			Deseo del cambio			Conocimiento previo			Capacidad para implementar		Soporte para sostener el cambio				
	¿El personal tiene conocimiento del cambio que se requiere realizar?	¿El personal es consciente de la necesidad de un cambio?	¿En la dependencia se tiene conciencia que el mundo evoluciona tecnológicamente de manera que se requiere cambios a toda organización que adopta dichos avances?	En el área de trabajo, ¿Existe el deseo de que se realice algún proceso de cambio?	¿Tiene el interés de participar en el cambio?	¿Tienen motivación personal para comenzar a hacer un proceso de cambio?	¿Conocen las herramientas necesarias para hacer el cambio?	¿Conocen las áreas importantes en donde se priorizan un cambio?	¿SON conscientes de los riesgos de la aplicación y no aplicación de algún cambio?	¿Existe un liderazgo con capacidad para implementar el cambio?	¿Frecuentemente se programa al personal para ser capacitado en temas para cambios?	¿Se adquiere todo el material necesario para realizar cambios en el área?	¿Existe personal capacitado para realizar y mantener el proceso de cambio?		¿Tiene conocimiento que al aplicar un cambio ayudaría el desarrollo de las labores?	¿Es consciente de la necesidad de ser guiado durante el proceso de cambio?	¿Desea mejorar su desempeño a través de un cambio?	¿Puede mejorar el trabajo en su ambiente laboral aplicando cambios?	¿Le gustaría que el cambio se aplicara tome el tiempo necesario para su explicación?	¿Puede poner en práctica sus conocimientos para aplicarlos en el cambio?	¿Ha adquirido conocimiento de algún otro cambio aplicado en la entidad?	¿Los cambios aplicados en su área han sido favorables?	¿Asiste por los menos una vez al año a algún tipo de capacitación de innovación?	¿La implementación de cambios en el área, tiene programado correctamente el tiempo necesario?	¿Existen normativas implantadas en la dirección para evitar volver a los antiguos hábitos?			¿Las mejoras correctivas para evitar volver a los viejos hábitos son las adecuadas?
Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17	Item18	Item19	Item20	Item21	Item22	Item23	Item24	Item25				
Encues 1	2	2	3	3	4	3	2	2	2	3	3	3	35	5	5	5	5	5	3	4	2	3	3	3	48	83		
Encues 2	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	3	3	56	5	4	5	3	4	5	3	4	2	3	2	2	42	98	
Encues 3	3	3	4	5	4	5	3	3	4	5	3	3	49	5	5	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	47	96	
Encues 4	3	3	5	5	5	5	4	2	4	5	2	2	50	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	53	103		
Encues 5	1	3	5	3	5	5	2	3	5	5	5	2	45	2	3	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	35	80	
Encues 6	2	2	5	5	5	5	5	2	2	5	4	4	51	5	5	5	5	5	5	2	5	2	2	3	3	47	98	
Encues 7	3	3	4	3	4	3	2	2	2	2	3	2	35	3	3	4	3	3	2	2	4	4	2	2	2	34	69	
Encues 8	3	3	5	4	5	4	2	3	3	4	5	3	48	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	52	100	
Encues 9	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	60	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	53	113	
Encues 10	1	5	3	4	5	5	1	1	3	3	3	3	41	4	5	5	5	5	1	2	2	3	4	3	4	44	85	
Encues 11	2	2	4	3	4	3	2	2	4	4	3	3	38	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	51	89	
Encues 12	3	3	5	4	5	4	3	3	3	4	4	4	48	5	5	3	4	5	5	4	4	3	3	4	3	48	96	
Encues 13	3	5	4	5	4	3	3	4	3	3	3	2	45	5	4	5	4	5	5	3	4	3	3	3	4	48	93	
Encues 14	3	2	5	5	4	4	3	5	4	5	4	4	52	3	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	50	102	
Encues 15	3	3	4	3	3	2	2	4	4	2	3	2	37	4	4	5	4	5	4	3	3	4	3	3	3	45	82	
Encues 16	3	5	5	5	5	5	3	3	4	3	3	2	49	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3	3	49	98	
Encues 17	3	5	5	5	5	5	3	3	4	3	3	2	49	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3	3	3	49	98	
Encues 18	3	5	5	5	5	5	3	3	4	3	3	2	49	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3	3	3	49	98	
Encues 19	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	45	4	3	2	4	3	4	3	4	2	4	3	3	39	84	
Encues 20	3	4	5	5	5	4	4	5	5	3	3	3	54	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	54	108	
Encues 21	3	3	2	3	4	5	2	1	5	3	3	3	41	5	4	5	4	5	5	1	5	2	2	4	4	46	87	
Encues 22	2	5	3	3	1	3	3	3	4	4	2	1	35	4	5	5	4	4	4	3	1	2	2	1	1	39	74	
Encues 23	2	4	5	5	5	3	4	3	5	4	4	4	52	5	5	5	4	5	5	3	3	3	2	2	2	45	97	
Encues 24	2	3	4	4	5	5	3	3	3	3	2	2	41	4	4	5	5	4	4	3	3	2	2	3	3	42	83	
Encues 25	1	5	3	5	5	5	5	5	5	1	1	1	43	5	5	5	5	5	5	1	5	3	1	1	1	46	89	
Encues 26	3	5	3	3	3	3	1	1	2	2	2	1	30	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	34	64	
Encues 27	1	3	4	3	4	5	3	4	3	3	1	3	40	4	4	5	4	4	3	1	4	1	3	4	4	41	81	
Encues 28	3	5	3	3	5	3	3	3	2	2	3	2	39	5	3	5	5	5	5	2	3	1	2	1	1	38	77	
Encues 29	1	1	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	25	3	4	5	5	5	3	1	3	1	3	2	2	37	62	
Encues 30	1	5	5	1	5	5	2	1	5	3	3	1	42	5	3	5	1	5	5	1	1	1	1	1	1	30	72	
Encues 31	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	1	1	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	24	37	
Encues 32	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	3	57	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	4	4	53	110	
Encues 33	1	3	4	4	5	3	2	3	1	3	2	3	37	2	3	3	4	3	2	2	3	1	2	4	3	32	69	
Encues 34	3	2	4	3	5	2	1	3	3	3	2	3	37	3	4	5	5	4	5	4	3	1	2	3	3	42	79	
Encues 35	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	3	55	4	4	4	5	5	4	3	5	3	2	2	2	46	101	
Encues 36	3	4	5	5	4	4	5	5	5	2	2	3	52	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	43	95	
Encues 37	2	5	5	5	4	4	5	5	5	5	2	2	52	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	43	95	
Encues 38	2	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	40	4	4	5	5	5	3	3	2	3	3	3	3	45	85	
Encues 39	3	3	4	2	2	4	3	3	2	4	3	3	39	3	2	2	2	2	4	4	4	3	2	2	1	31	70	
Encues 40	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	59	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	55	114	

GESTIÓN DEL CAMBIO

	ORGANIZACIÓN													PERSONAL											Sub Total D1	Sub Total D2	TOTAL VARIABLE 1	
	Conciencia del cambio			Deseo del cambio			Conocimiento previo			Capacidad para implementar		Soporte para sostener el cambio		Conciencia del cambio			Deseo del cambio			Conocimiento previo		Capacidad para implementar		Soporte para sostener el cambio				
	¿El personal tiene conocimiento del cambio que se requiere realizar?	¿El personal es consciente de la necesidad de un cambio?	¿En la dependencia se tiene conciencia que el mundo evoluciona tecnológicamente de manera rápida, produciendo cambios que requieren que adapte dichos entornos?	En el área de trabajo, ¿Existe el deseo de que se requiere realizar algún proceso de cambio?	¿Tiene el interés de participar en el cambio?	¿Tienen motivación personal para comenzar a hacer un proceso de cambio?	¿Conocen las herramientas necesarias para hacer el cambio?	¿Conocen las áreas importantes en donde se priorizan un cambio?	¿Son conscientes de los riesgos de la aplicación y no aplicación de algún cambio?	¿Existe un liderazgo con capacidad para implementar el cambio?	¿Frecuentemente se programa al personal para ser capacitado en temas para cambio?	¿Se adquiere todo el material necesario para realizar cambios en el área?	¿Existe personal capacitado para realizar y mantener el proceso de cambio?	¿Tiene conocimiento que al aplicar un cambio ayudaría el desarrollo de las labores?	¿Es consciente de la necesidad de ser guiado durante el proceso de cambio?	¿Desea mejorar su desempeño a través de un cambio?	¿Puede mejorar el trabajo en su ambiente laboral aplicando cambios?	¿Le gustaría que el cambio a aplicarse tome el tiempo necesario para su explicación?	¿Puede poner en práctica sus conocimientos para aplicarlos en el cambio?	¿Ha adquirido conocimiento de algún otro cambio, aplicado en la entidad?	¿Los cambios aplicados en su área han sido favorables?	¿Asiste por los menos una vez al año a algún tipo de capacitación de innovación?	¿La implementación de cambios en el área, tiene programado correctamente el tiempo necesario?	¿Existen normativas implantadas en la dirección para evitar volver a los antiguos hábitos?				¿Las medidas correctivas para evitar volver a los viejos hábitos son las adecuadas?
Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17	Item18	Item19	Item20	Item21	Item22	Item23	Item24	Item25				
Encues 41	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	47	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	42	89		
Encues 42	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	43	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	44	87	
Encues 43	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	43	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	90	
Encues 44	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	3	56	4	4	5	4	4	4	4	5	2	3	4	5	48	104	
Encues 45	3	4	5	5	5	5	3	4	5	5	3	2	52	4	4	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5	52	104	
Encues 46	2	4	3	4	5	5	3	4	3	4	3	3	47	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	2	44	91	
Encues 47	1	5	5	5	5	5	5	3	5	1	1	3	45	5	5	5	5	5	5	1	1	5	1	1	1	40	85	
Encues 48	3	3	3	3	4	3	4	2	2	2	2	3	36	3	3	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	41	77	
Encues 49	3	4	4	5	5	5	3	4	4	5	4	5	55	5	5	5	3	5	4	3	5	1	2	4	4	46	101	
Encues 50	2	3	4	4	4	5	4	4	3	3	2	2	43	5	4	5	4	5	5	3	4	2	3	4	5	49	92	
Encues 51	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	1	52	5	5	5	5	5	1	1	5	1	1	1	1	40	92	
Encues 52	2	5	4	4	3	3	3	3	3	2	2	1	37	3	2	5	5	5	5	2	2	1	1	2	2	35	72	
Encues 53	4	3	5	4	5	5	3	5	5	3	1	2	48	5	4	5	5	5	4	3	3	4	4	3	4	48	96	
Encues 54	3	5	5	4	3	3	3	3	5	4	4	3	48	5	4	5	5	5	4	3	5	4	3	4	5	52	100	
Encues 55	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	2	4	53	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	48	101	
Encues 56	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	42	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	41	83	
Encues 57	3	4	5	5	5	3	3	4	3	3	3	2	47	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4	4	52	99	
Encues 58	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	34	3	3	3	4	4	2	2	2	3	3	3	3	36	70	
Encues 59	1	5	5	5	5	5	5	5	1	3	3	3	49	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3	3	3	50	99	
Encues 60	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	33	3	5	5	3	5	5	3	3	2	3	2	3	42	75	
Encues 61	3	4	4	5	5	4	4	5	3	2	3	5	50	5	4	5	3	4	5	5	4	4	5	3	4	51	101	
Encues 62	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	57	4	3	5	4	4	5	4	4	2	3	4	4	46	103	
Encues 63	2	4	5	3	5	5	3	3	2	3	1	3	42	4	3	5	5	4	4	3	3	2	1	4	3	41	83	
Encues 64	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	2	3	54	5	5	5	5	4	5	2	4	1	4	3	3	46	100	
Encues 65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	100	
Encues 66	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	42	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	38	80	
Encues 67	3	5	4	5	5	4	2	2	3	3	3	4	47	5	3	5	3	5	4	3	5	2	2	2	2	41	88	
Encues 68	3	3	4	3	3	3	3	3	5	3	1	2	37	3	4	5	4	3	4	3	4	1	2	2	3	39	76	
Encues 69	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	39	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	34	73	
Encues 70	2	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	39	3	4	3	3	3	4	4	5	4	3	3	3	42	81	
Encues 71	4	3	4	5	2	4	4	3	4	3	4	3	46	4	3	4	3	4	5	4	4	5	5	5	5	51	97	
Encues 72	4	3	4	5	3	4	4	3	4	3	4	3	47	4	3	4	3	4	5	4	5	4	5	5	5	51	98	
Encues 73	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	50	5	2	3	4	5	3	2	4	3	4	4	3	42	92	
Encues 74	5	4	5	3	4	5	3	5	4	4	3	4	52	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	58	110	
Encues 75	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	2	42	3	3	5	3	4	4	2	1	2	2	3	1	33	75	
Encues 76	3	5	4	3	3	2	3	3	3	2	4	3	41	5	4	4	4	3	4	5	3	2	2	3	3	42	83	
Encues 77	5	5	4	4	4	3	2	3	2	3	2	3	43	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	40	83	
Encues 78	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	37	3	4	4	4	5	4	3	4	3	2	2	2	40	77	
Encues 79	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	5	54	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	52	106	
Encues 80	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	59	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	56	115	
Encues 81	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	53	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	49	102	
Encues 82	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	3	55	5	5	5	4	5	5	3	5	4	4	4	5	53	108	

GESTIÓN DEL CAMBIO

	ORGANIZACIÓN													Sub total D1	PERSONAL											Sub Total D2	TOTAL VARIABLE 1		
	Conciencia del cambio			Deseo del cambio			Conocimiento previo			Capacidad para implementar			Soporte para sostener el cambio		Conciencia del cambio			Deseo del cambio			Conocimiento previo			Capacidad para implementar				Soporte para sostener el cambio	
	¿El personal tiene conocimiento del cambio que se requiere realizar?	¿El personal es consciente de la necesidad de un cambio?	¿En la dependencia se tiene conciencia que el mundo exterior requiere de manera rápida y permanente cambios a toda organización que adopta dichos avances?	En el área de trabajo, ¿Existe el deseo de que se realice algún proceso de cambio?	¿Tiene el interés de participar en el cambio?	¿Tienen motivación personal para comenzar a hacer un proceso de cambio?	¿Conocen las herramientas necesarias para hacer el cambio?	¿Conocen las áreas importantes en donde se priorizan un cambio?	¿Son conscientes de los riesgos de la aplicación y no aplicación de algún cambio?	¿Existe un liderazgo con capacidad para implementar el cambio?	¿Frecuentemente se programa al personal para ser capacitado en temas para ser usados en algún cambio?	¿Se adquiere todo el material necesario para realizar cambios en el área?	¿Existe personal capacitado para realizar y mantener el proceso de cambio?		¿Tiene conocimiento que al aplicar un cambio ayudaría el desarrollo de las labores?	¿Es consciente de la necesidad de ser guiado durante el proceso de cambio?	¿Desea mejorar su desempeño a través de un cambio?	¿Puede mejorar el trabajo en su ambiente laboral aplicando cambios?	¿Le gustaría que el cambio a aplicarse tome el tiempo necesario para su explicación?	¿Puede poner en práctica sus conocimientos para aplicarlos en el cambio?	¿Ha adquirido conocimiento de algún otro cambio aplicado en la entidad?	¿Los cambios aplicados en su área han sido favorables?	¿Asiste por los menos una vez al año a algún tipo de capacitación de innovación?	¿La implementación de cambios en el área, tiene programado correctamente el tiempo necesario?	¿Existen normativas implantadas en la dirección para evitar volver a los antiguos hábitos?			¿Las medidas correctivas para evitar volver a los viejos hábitos son las adecuadas?	
Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17	Item18	Item19	Item20	Item21	Item22	Item23	Item24	Item25					
Encues 83	4	4	5	5	5	4	4	4	5	1	2	3	51	4	4	5	4	4	3	1	2	1	2	3	43	94			
Encues 84	3	3	4	4	4	5	1	2	2	3	1	1	34	4	5	5	2	3	3	1	2	1	1	2	2	31	65		
Encues 85	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	51	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	2	47	98		
Encues 86	2	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	54	5	5	5	5	5	4	4	1	3	4	3	49	103		
Encues 87	4	3	4	4	3	4	3	3	5	5	3	4	49	5	4	4	4	4	3	3	5	4	4	3	4	47	96		
Encues 88	3	4	4	2	5	5	3	3	4	2	4	3	46	5	4	3	4	3	3	4	2	2	3	4	4	41	87		
Encues 89	3	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	2	51	5	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4	5	52	103		
Encues 90	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	3	54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	90		
Encues 91	5	4	1	3	5	5	1	1	4	3	1	3	39	1	3	5	4	3	4	4	4	1	3	3	3	38	77		
Encues 92	3	3	4	5	5	4	2	3	3	3	2	3	43	4	4	5	4	4	3	3	2	2	3	3	4	42	85		
Encues 93	1	5	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5	56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	58	114		
Encues 94	4	5	5	4	5	5	3	3	4	4	3	3	51	4	4	5	4	4	4	3	4	3	2	2	2	41	92		
Encues 95	3	5	5	5	5	3	1	2	2	4	3	3	44	5	5	5	5	5	3	5	1	1	1	1	1	42	86		
Encues 96	3	2	4	3	4	3	3	3	2	4	4	4	42	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	46	88		
Encues 97	2	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	3	46	4	4	5	5	5	4	2	4	2	3	2	2	42	88		
Encues 98	1	5	4	5	5	5	3	2	2	3	2	3	43	5	5	5	5	5	5	3	3	2	3	3	3	47	90		
Encues 99	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	43	3	3	4	4	5	4	3	3	2	3	3	3	40	83		
Encues 100	3	4	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	54	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	2	2	50	104		
Encues 101	2	3	4	5	3	2	2	2	2	3	2	2	35	3	2	5	4	4	4	2	2	2	3	3	3	37	72		
Encues 102	4	3	4	4	4	5	3	3	4	2	4	4	48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	108		
Encues 103	5	4	5	4	4	3	3	3	4	3	3	3	47	4	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	51	98		
Encues 104	3	5	5	5	5	5	1	1	2	1	2	2	38	2	4	5	5	5	5	3	3	1	2	2	2	39	77		
Encues 105	2	4	5	4	5	5	3	3	3	3	3	3	46	5	5	5	5	5	5	2	3	2	3	4	4	48	94		
Encues 106	4	2	4	4	4	3	3	2	4	4	2	5	45	5	5	5	4	5	3	4	4	1	4	1	5	46	91		
Encues 107	3	3	5	3	5	5	2	1	5	4	3	3	45	5	5	5	5	5	2	3	3	2	3	3	3	44	89		
Encues 108	3	3	5	4	5	4	4	4	5	4	3	5	53	5	5	5	5	5	5	4	2	3	4	4	4	50	103		
Encues 109	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59	118		
Encues 110	3	5	4	4	5	5	5	5	4	3	5	3	55	5	3	3	5	5	5	5	5	2	3	4	50	105			
Encues 111	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	2	50	5	4	5	4	4	4	5	4	2	3	4	4	48	98		
Encues 112	5	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	4	49	4	5	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	51	100		
Encues 113	5	4	3	3	4	4	3	3	4	5	3	4	49	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	59	108		
Encues 114	2	3	3	3	4	3	2	4	4	3	3	3	40	4	4	4	4	3	5	3	3	2	4	4	2	42	82		
Encues 115	2	4	4	3	3	3	2	2	2	3	3	4	39	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	3	47	86		
Encues 116	1	5	5	1	1	1	1	5	3	3	3	2	34	5	5	5	3	5	3	1	3	2	2	2	2	38	72		
Encues 117	2	3	3	4	4	4	4	3	2	4	3	4	44	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	2	2	38	82		
Encues 118	3	2	2	3	4	4	4	3	3	2	2	2	36	5	5	5	4	3	4	3	3	2	1	1	1	39	75		
Encues 119	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	42	3	3	4	4	4	4	2	4	2	2	3	3	37	79		
Encues 120	4	4	4	3	5	4	4	3	3	3	3	3	46	4	5	5	5	5	5	3	2	3	2	3	4	45	91		
Encues 121	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	43	5	5	5	5	3	3	3	3	3	2	3	4	44	87		
Encues 122	2	2	5	5	5	3	2	2	2	4	4	3	42	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	54	96		
Encues 123	3	4	5	4	3	3	3	4	5	5	4	3	49	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	3	49	98		
Encues 124	3	3	3	3	5	3	4	4	5	5	5	4	51	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	54	105		

GESTIÓN DEL CAMBIO

	ORGANIZACIÓN													Sub total D1	PERSONAL											Sub Total D2	TOTAL VARIABLE 1		
	Conciencia del cambio			Deseo del cambio			Conocimiento previo			Capacidad para implementar			Soporte para sostener el cambio		Conciencia del cambio			Deseo del cambio			Conocimiento previo			Capacidad para implementar				Soporte para sostener el cambio	
	¿El personal tiene conocimiento del cambio que se requiere realizar?	¿El personal es consciente de la necesidad de un cambio?	¿En la dependencia se tiene conciencia que el mundo evoluciona tecnológicamente de manera que la organización que adopta dichos avances?	En el área de trabajo, ¿Existe el deseo de que se requiera realizar algún proceso de cambio?	¿Tiene el interés de participar en el cambio?	¿Tienen motivación personal para comenzar a hacer un proceso de cambio?	¿Conocen las herramientas necesarias para hacer el cambio?	¿Conocen las áreas importantes en donde se pronoran un cambio?	¿SON conscientes de los riesgos de la aplicación y no aplicación de algún cambio?	¿Existe un liderazgo con capacidad para implementar el cambio?	¿Frecuentemente se programa al personal para ser capacitado en temas para ser resados en algún cambio?	¿Se adquiere todo el material necesario para realizar cambios en el área?	¿Existe personal capacitado para realizar y mantener el proceso de cambio?		¿Tiene conocimiento que al aplicar un cambio ayudaría al desarrollo de las labores?	¿Es consciente de la necesidad de ser guiado durante el proceso de cambio?	¿Desea mejorar su desempeño a través de un cambio?	¿Puede mejorar el trabajo en su ambiente laboral aplicando cambios?	¿Le gustaria que el cambio a aplicarse tome el tiempo necesario para su explicación?	¿Puede poner en práctica sus conocimientos para aplicarlos en el cambio?	¿Ha adquirido conocimiento de algún otro cambio aplicado en la entidad?	¿Los cambios aplicados en su área han sido favorables?	¿Asiste por los menos una vez al año a algún tipo de capacitación de innovación?	¿La implementación de cambios en el área, tiene programado correctamente el tiempo necesario?	¿Existen normativas implantadas en la dirección para evitar volver a los antiguos hábitos?			¿Las medidas correctivas para evitar volver a los viejos hábitos son las adecuadas?	
Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17	Item18	Item19	Item20	Item21	Item22	Item23	Item24	Item25					
Encues 125	3	5	5	5	5	5	3	3	4	3	3	2	3	49	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3	49	98			
Encues 126	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	2	3	44	4	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	46	90		
Encues 127	3	5	5	5	5	5	3	3	4	3	3	5	5	54	5	5	4	4	5	3	2	3	4	4	4	5	48	102	
Encues 128	3	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	2	2	39	3	3	3	4	5	4	3	4	3	3	3	41	80		
Encues 129	3	5	4	5	5	3	3	4	3	3	3	3	3	46	4	5	5	4	5	3	3	4	3	3	4	49	95		
Encues 130	3	3	5	4	5	5	3	3	3	4	4	3	4	49	5	5	3	4	5	5	4	4	3	3	3	47	96		
Encues 131	1	5	3	4	5	5	1	1	3	3	3	3	3	40	3	5	5	5	5	1	2	2	2	4	4	43	83		
Encues 132	3	3	5	4	5	4	2	3	3	4	5	3	3	47	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	51	98		
Encues 133	1	3	5	3	5	5	2	2	2	5	5	2	1	41	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	5	35	76		
Encues 134	3	3	4	5	5	5	4	2	4	5	2	2	5	49	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	51	100		
Encues 135	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	3	3	4	56	5	4	3	4	5	3	4	4	2	3	2	41	97		
Encues 136	3	3	3	3	4	3	2	2	2	3	3	3	4	38	5	4	5	4	5	4	3	4	3	3	3	46	84		
Encues 137	3	4	4	5	5	4	4	3	4	3	3	3	4	49	4	4	5	5	4	5	3	4	3	4	3	47	96		
Encues 138	3	3	3	3	3	2	2	4	4	2	3	2	2	36	4	4	4	5	4	4	3	4	3	2	3	43	79		
Encues 139	3	3	3	4	5	4	3	3	3	4	4	3	5	47	5	5	3	4	5	5	4	4	3	3	3	47	94		
Encues 140	3	3	4	4	3	2	2	4	4	4	4	3	3	43	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	51	94		
Encues 141	3	3	3	3	3	2	2	2	4	3	3	3	3	37	4	3	5	5	4	3	3	4	2	4	3	43	80		
Encues 142	2	2	5	3	2	2	1	1	2	3	3	4	5	35	4	4	4	3	3	3	1	2	1	2	3	33	68		
Encues 143	1	5	5	1	3	3	1	2	3	4	5	3	3	39	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	40	79		
Encues 144	2	3	4	5	4	3	2	3	4	4	4	3	3	44	3	4	4	3	3	4	5	4	3	3	4	45	89		
Encues 145	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	33	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	47	80		
Encues 146	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	54	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	57	111		
Encues 147	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	43	82		
Encues 148	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	45	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	42	87		
Encues 149	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	32	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	31	63		
Encues 150	2	2	4	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	39	4	5	4	3	4	5	4	3	4	3	4	3	46	85	
Encues 151	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	51	90		
Encues 152	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	3	3	54	3	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	53	107		
Encues 153	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	46	4	2	3	3	3	3	3	4	2	4	3	37	83		
Encues 154	3	5	5	5	4	5	3	4	4	3	3	3	3	50	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3	49	99		
Encues 155	3	5	5	5	5	4	3	3	4	3	3	2	3	48	4	5	4	5	5	5	3	4	3	3	3	47	95		
Encues 156	3	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	2	2	37	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	3	44	81		
Encues 157	2	4	5	2	5	4	3	3	5	4	4	4	4	49	5	5	5	5	3	5	3	5	5	4	3	4	52	101	
Encues 158	3	4	5	5	5	5	3	4	4	3	4	2	3	50	4	5	5	5	4	5	3	4	3	3	3	47	97		
Encues 159	3	2	5	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4	52	3	3	4	5	5	4	4	5	5	4	4	51	103		
Encues 160	3	5	4	5	4	3	4	4	3	4	3	2	3	47	4	4	5	4	5	4	3	4	3	4	3	4	47	94	
Encues 161	3	3	5	4	5	4	3	4	3	4	3	3	4	48	5	5	3	4	5	5	4	4	3	4	3	4	49	97	
Encues 162	2	2	4	3	4	3	2	2	4	4	4	3	2	39	4	4	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	48	87	
Encues 163	3	4	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	5	40	3	5	5	5	5	5	2	2	1	2	2	1	38	78	
Encues 164	1	2	4	3	4	5	3	4	3	3	2	3	3	40	4	4	5	4	5	5	2	3	1	3	4	4	44	84	
Encues 165	3	5	3	4	3	3	1	2	3	2	1	1	1	32	2	3	4	3	3	4	3	4	3	2	2	3	36	68	
Encues 166	1	5	4	5	5	4	5	5	3	2	1	1	4	45	5	4	5	5	5	4	5	1	5	3	1	1	44	89	
Encues 167	2	3	5	4	5	3	4	3	5	4	5	4	4	51	5	5	4	4	5	5	3	4	4	3	2	2	46	97	
Encues 168	2	5	3	2	1	3	2	3	4	4	2	1	2	34	4	5	5	4	5	4	4	3	1	2	2	1	40	74	
Encues 169	2	3	4	4	5	4	3	4	3	3	2	2	2	41	4	4	5	4	4	4	3	4	2	2	3	42	83		
Encues 170	3	3	2	3	4	5	3	2	4	3	4	3	4	43	5	4	4	4	5	5	1	2	4	2	4	4	44	87	

Anexo 6. : Base de datos de la variable 2

Resultados de la variable Desempeño laboral

DESEMPEÑO DE LA TAREA										CIVISMO						CONDUCTAS NEGATIVAS					Sub Total D3							
Eficiencia		Eficacia		Claridad de trabajo		Reconocimiento		Sub Total D1	Respeto a los compañeros		Sugerencias constructivas		Motivación interpersonal		Sub Total D2	Frustración		Conflicto		Envidia		Acoso laboral	Sub Total D3					
Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17	Item18	Item19	Item20	Item21	Item22	Item23	Item24	Item25				
Encues 1	4	4	3	3	4	5	4	2	1	30	4	5	4	4	4	30	1	2	1	3	3	3	3	18	78			
Encues 2	5	3	3	4	4	5	1	2	1	28	5	5	3	2	2	25	1	5	1	2	1	1	3	3	1	18	71	
Encues 3	4	4	5	4	4	5	4	3	1	34	3	5	4	4	4	28	3	3	1	1	1	1	4	3	2	19	81	
Encues 4	4	5	3	3	5	5	1	3	1	30	4	4	4	4	5	28	4	3	4	2	4	2	4	1	2	26	84	
Encues 5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	25	5	1	2	3	5	23	2	1	1	2	3	4	5	3	2	23	71	
Encues 6	4	5	4	2	4	5	1	4	1	30	4	4	5	5	4	31	4	2	1	3	2	3	2	4	4	25	86	
Encues 7	4	4	3	3	3	2	2	3	3	27	2	2	4	4	3	21	2	2	2	3	4	4	4	3	3	27	75	
Encues 8	4	3	4	4	3	4	4	4	4	34	4	4	5	5	4	30	3	5	4	3	4	3	4	3	5	34	98	
Encues 9	5	4	5	4	4	5	4	4	4	39	4	5	5	4	4	31	4	3	4	3	4	5	3	4	4	34	104	
Encues 10	4	4	4	4	4	3	5	3	1	32	4	5	4	5	4	31	5	2	2	5	1	2	2	3	2	24	87	
Encues 11	4	5	4	4	5	5	4	5	3	39	5	5	5	5	4	34	3	2	2	1	1	5	1	1	1	17	90	
Encues 12	5	4	3	3	4	4	3	3	3	32	4	5	5	4	3	29	3	2	3	3	3	1	3	3	3	24	85	
Encues 13	4	4	3	4	3	4	3	3	1	29	3	5	4	3	3	25	3	2	2	5	1	3	4	1	1	22	76	
Encues 14	4	5	4	4	3	3	4	5	4	36	5	4	4	5	5	32	4	5	4	4	5	4	4	5	3	29	107	
Encues 15	3	3	3	3	3	3	4	4	2	28	3	5	2	3	3	23	4	4	1	2	2	2	2	4	4	25	76	
Encues 16	5	5	5	5	4	4	4	3	2	37	3	4	4	5	4	28	3	3	1	1	1	3	3	3	3	19	84	
Encues 17	5	5	5	5	4	4	4	3	2	37	3	4	4	5	4	28	3	3	1	1	1	3	3	3	3	19	84	
Encues 18	5	5	5	5	4	4	4	3	2	37	3	4	4	5	4	28	3	3	1	1	1	3	3	3	3	19	84	
Encues 19	2	4	3	3	4	3	3	2	4	28	3	3	3	4	2	22	4	3	4	2	3	3	4	3	5	31	81	
Encues 20	4	4	4	4	4	5	3	5	5	38	4	4	4	5	4	31	3	2	2	3	2	2	3	3	2	22	91	
Encues 21	4	5	4	4	4	4	4	4	3	36	4	5	5	4	3	30	3	3	2	2	2	2	4	2	3	23	89	
Encues 22	4	4	3	4	4	4	5	1	1	30	3	5	4	3	3	27	3	4	3	3	5	1	2	4	5	30	87	
Encues 23	4	4	3	4	4	3	5	4	2	33	4	5	3	4	3	28	3	2	3	3	3	1	5	3	5	28	89	
Encues 24	4	5	4	4	4	4	3	3	2	33	3	4	3	3	3	24	3	3	3	2	2	3	3	2	2	23	80	
Encues 25	5	5	5	5	5	5	5	5	1	41	5	5	5	5	1	31	3	5	1	1	1	5	1	5	1	5	23	95
Encues 26	4	5	5	5	4	5	5	4	4	41	4	3	3	3	4	27	4	4	5	5	4	4	4	4	4	38	106	
Encues 27	4	4	3	4	4	4	1	4	4	32	4	5	5	4	3	31	2	4	1	2	1	1	5	1	3	20	83	
Encues 28	4	3	3	4	4	4	2	2	1	27	3	3	3	2	3	22	4	2	1	1	1	1	5	1	1	17	66	
Encues 29	4	3	3	4	4	3	4	4	1	30	3	4	3	3	4	27	3	1	2	3	1	1	3	1	3	18	75	
Encues 30	5	5	3	5	5	5	2	2	1	33	5	5	4	3	5	31	1	3	4	1	5	1	5	1	1	22	86	
Encues 31	5	5	3	3	3	3	3	3	1	29	1	3	1	1	3	13	3	3	1	1	1	1	3	1	1	15	57	
Encues 32	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35	4	4	4	4	4	28	3	3	1	1	1	1	4	2	2	18	81	
Encues 33	4	3	3	3	4	3	4	4	3	31	4	4	3	3	4	25	3	3	4	4	4	4	3	3	3	31	87	
Encues 34	5	5	4	4	5	4	3	4	1	35	1	4	3	3	3	24	3	2	2	1	1	2	5	3	3	22	81	
Encues 35	4	4	4	3	4	5	3	2	1	30	3	5	5	5	5	32	1	3	1	1	1	1	5	3	3	19	81	
Encues 36	4	4	3	3	4	4	5	4	1	32	3	4	4	4	4	27	5	4	3	4	4	5	2	5	4	36	95	
Encues 37	4	4	3	3	4	4	5	4	1	32	3	4	4	4	4	27	5	4	3	4	4	5	2	5	5	37	96	
Encues 38	5	4	4	4	4	4	4	4	3	36	4	4	4	4	4	27	4	3	3	3	4	4	4	4	4	33	96	
Encues 39	5	5	4	4	4	5	3	4	3	37	3	4	4	4	3	26	4	3	4	4	3	3	4	4	4	33	96	
Encues 40	5	4	4	5	4	4	3	4	3	36	4	4	4	4	4	29	1	3	1	1	3	1	4	3	1	18	83	

TOTAL VARIABLE 2

DESEMPEÑO LABORAL

	DESEMPEÑO DE LA TAREA									CIVISMO							CONDUCTAS NEGATIVAS							Sub Total D3	TOTAL VARIABLE 2				
	Eficacia		Eficiencia		Claridad de trabajo		Reconocimiento			Sub Total D1	Respeto a los compañeros		Sugerencias constructivas		Motivación interpersonal			Sub Total D2	Frustración		Conflicto		Envidia			Acoso laboral			
	¿En la división cumplen con sus tareas encomendadas en el tiempo establecido?	¿Las tareas encomendadas son entendibles para desarrollarse de manera eficaz?	¿Emplea menos recursos necesarios para cumplir con sus tareas?	¿Suele culminar sus tareas asignadas antes de tiempo?	Cuando le explican un trabajo ¿Se entiende correctamente la tarea encomendada?	¿Cuándo forma parte de un equipo de trabajo ¿Se tiene claro en que consiste la tarea asignada?	¿Casi nunca su trabajo es reconocido por cumplir a tiempo su labor?	¿Sus superiores generalmente aprecian la forma en que realizó su trabajo?	¿Recibe incentivos por el logro de su trabajo sobre la meta establecida?		¿Se cumple las normativas de convivencia establecidas en la dirección?	¿Es buena la relación de respeto entre compañeros y jefes?	En su ambiente de trabajo ¿Tolera cumplir las responsabilidades que inicialmente fueron asignadas a un personal específico?	¿Propone a sus jefes nuevas formas de hacer mejor las tareas?	¿Sus sugerencias tomadas en cuenta han logrado resultados positivos?	¿Cuándo interactúa en el desarrollo de sus actividades con sus compañeros ¿Se siente bien apreciado por ellos?	Los consejos que brinda da a sus compañeros que lo requieren. ¿ los alienta y/o anima?		¿Cuándo no logra el cumplimiento de su tarea ¿Suele sentirse frustrado en su capacidad personal?	¿Existe medidas disciplinarias cuando no cumplen con las metas establecidas?	¿Cuándo no se establecen reglas claras para realizar las tareas encomendadas. ¿Suele enojarse y no realizar el trabajo?	¿Cuándo los incentivos propuestos por realizar a tiempo una tarea No se cumplen. ¿Suele molestar?	¿Esta pendiente de comunicar a sus jefes cuando un compañero, que siempre llega puntual, se retrasa en alguna ocasión?			¿Cuándo alguien es recompensado por su labor y usted no ¿Suele molestarle por no recibir la misma recompensa?	¿Suele estar conforme con la cantidad de trabajo que se le asigna a diferencia de otros compañeros?	¿Se ha sentido presionado innecesariamente por parte del personal superior, durante el desarrollo de sus actividades?	¿Suelen asignarle trabajo no relacionado a sus labores cotidianas?
Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17	Item18	Item19	Item20	Item21	Item22	Item23	Item24	Item25					
Encues 41	4	4	4	3	4	4	3	4	2	32	4	4	4	4	4	28	3	3	2	2	3	4	4	27	87				
Encues 42	4	3	4	3	3	4	3	3	4	31	3	3	4	3	3	22	4	3	3	4	4	3	4	4	32	85			
Encues 43	4	4	3	3	4	3	4	4	4	33	3	4	4	4	4	27	3	4	3	3	3	4	3	3	29	89			
Encues 44	4	4	3	3	4	5	3	3	1	30	3	4	5	5	5	31	3	4	4	4	5	4	5	4	38	99			
Encues 45	4	4	3	4	2	4	4	4	4	33	4	4	4	4	5	30	4	5	3	3	2	1	5	2	1	26	89		
Encues 46	4	4	4	4	4	4	3	2	2	31	4	2	4	4	4	26	4	3	4	2	2	3	3	4	4	29	86		
Encues 47	5	1	1	3	1	4	1	1	1	18	4	1	3	5	5	28	2	1	3	1	5	5	1	5	1	24	70		
Encues 48	3	3	4	4	3	2	3	3	1	26	2	2	3	3	3	18	3	3	2	2	1	2	2	2	2	19	63		
Encues 49	5	5	5	4	4	5	4	4	2	38	5	5	5	4	5	34	1	1	1	1	1	1	5	1	5	17	89		
Encues 50	4	4	4	4	4	4	4	3	2	33	3	3	4	4	4	26	3	3	3	4	4	2	3	3	4	29	88		
Encues 51	5	1	1	3	1	4	1	1	1	18	4	1	3	5	5	28	2	1	2	1	5	5	1	5	1	23	69		
Encues 52	3	4	3	3	4	4	1	1	1	24	2	3	3	3	3	20	3	5	2	3	3	3	4	3	3	4	30	74	
Encues 53	3	4	3	4	5	4	2	3	3	31	4	4	5	4	3	30	2	3	3	3	3	1	4	2	3	24	85		
Encues 54	5	5	5	5	5	4	4	4	4	41	4	4	4	4	5	30	1	3	2	2	3	1	5	3	5	25	96		
Encues 55	3	2	3	3	2	3	4	3	3	26	4	4	4	4	3	26	4	3	2	2	4	1	3	3	3	25	77		
Encues 56	4	4	2	3	4	4	3	3	3	30	3	4	3	4	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	81		
Encues 57	4	3	4	3	4	4	4	3	2	31	4	4	3	4	4	28	4	3	3	2	1	1	3	4	3	24	83		
Encues 58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	2	3	3	4	3	21	2	4	3	3	2	3	3	3	2	25	73		
Encues 59	1	3	1	1	3	3	3	3	3	21	5	5	5	5	4	32	3	3	2	2	4	3	4	3	2	26	79		
Encues 60	3	4	2	4	4	4	4	3	2	30	3	4	3	4	4	29	3	3	2	3	1	2	3	3	3	23	79		
Encues 61	4	4	3	4	4	4	5	4	4	36	5	4	4	4	5	34	1	2	1	2	1	2	3	2	2	16	81		
Encues 62	4	4	3	4	4	5	2	2	3	31	4	5	5	5	4	33	4	5	3	3	1	1	4	5	4	30	94		
Encues 63	3	3	4	1	4	3	3	3	3	27	2	3	4	4	3	24	5	3	1	5	1	4	3	4	3	29	80		
Encues 64	4	5	4	4	4	5	3	5	1	35	5	5	5	4	4	33	4	2	1	1	2	3	3	2	2	20	88		
Encues 65	4	5	3	2	5	5	4	4	4	36	4	5	4	5	4	32	4	2	1	1	2	3	2	2	1	18	86		
Encues 66	4	4	4	4	4	4	3	4	3	34	3	4	4	4	3	25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	86		
Encues 67	4	3	4	3	4	4	3	3	1	29	3	5	3	4	2	4	4	3	4	2	4	4	4	3	3	31	86		
Encues 68	3	4	4	3	3	3	3	3	1	27	4	5	4	4	4	29	3	5	3	3	1	1	3	1	2	22	78		
Encues 69	4	4	3	3	3	3	3	3	3	29	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	77		
Encues 70	5	4	5	5	4	5	4	5	2	39	3	5	4	4	4	27	2	3	3	1	1	2	5	2	3	22	88		
Encues 71	5	5	4	5	5	4	3	3	4	38	3	4	3	4	3	23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	88		
Encues 72	5	5	4	5	5	4	3	3	4	38	3	4	3	4	3	24	2	3	3	4	2	2	4	2	4	24	86		
Encues 73	2	4	3	2	3	4	3	3	3	27	4	4	3	5	3	26	2	1	2	3	1	1	2	3	5	20	73		
Encues 74	4	5	3	4	5	5	5	5	5	41	5	5	5	5	4	34	4	5	2	5	5	1	5	1	2	30	105		
Encues 75	4	3	3	4	2	3	1	4	1	25	3	4	2	3	3	21	4	3	1	4	1	4	3	3	4	27	73		
Encues 76	4	4	3	4	4	4	3	3	2	31	3	4	3	3	4	25	2	3	1	3	1	1	3	2	2	18	74		
Encues 77	4	4	3	3	3	4	3	3	3	30	3	4	4	4	4	27	4	4	2	2	3	2	4	4	4	28	85		
Encues 78	4	4	3	3	3	4	4	3	3	31	4	4	4	3	3	26	3	4	2	3	2	2	2	2	4	24	81		
Encues 79	4	4	4	3	4	4	1	4	4	32	5	5	4	5	3	4	4	2	2	4	3	4	2	3	2	26	88		
Encues 80	5	4	4	4	4	4	1	4	1	31	4	5	5	4	4	31	2	4	1	4	1	5	1	4	4	23	85		
Encues 81	4	5	4	4	4	5	4	5	4	39	4	5	4	4	4	29	4	5	4	4	4	5	4	4	4	38	106		
Encues 82	4	5	4	4	5	5	1	5	1	34	5	5	3	3	3	28	3	4	2	1	3	1	4	2	2	22	84		

DESEMPEÑO LABORAL

	DESEMPEÑO DE LA TAREA									CIVISMO							CONDUCTAS NEGATIVAS							Sub Total D3	TOTAL VARIABLE 2			
	Eficacia		Eficiencia		Claridad de trabajo		Reconocimiento			Sub Total D1	Respeto a los compañeros			Sugerencias constructivas		Motivación Interpersonal		Sub Total D2	Frustración		Conflicto		Envidia			Acoso laboral		
	¿En la división cumplen con sus tareas encomendadas en el tiempo establecido?	¿Las tareas encomendadas son entendibles para desarrollarias de manera eficaz?	¿Emplea menos recursos necesarios para cumplir con sus tareas?	¿Suele culminar sus tareas asignadas antes de tiempo?	¿Cuando le explican un trabajo ¿Se entiende correctamente la tarea encomendada?	¿Cuándo forma parte de un equipo de trabajo ¿Se tiene claro en que consiste la tarea asignada?	¿Casi nunca su trabajo es reconocido por cumplir a tiempo su labor?	¿Sus superiores generalmente aprecian la forma en que realizo su trabajo?	¿Recibe incentivos por el logro de su trabajo sobre la meta establecida?		¿Se cumple las normativas de convivencia establecidas en la dirección?	¿Es buena la relación de respeto entre compañeros y jefes?	En su ambiente de trabajo ¿Tolera cumplir las responsabilidades que inicialmente fueron asignadas a un personal específico?	¿Propone a sus jefes nuevas formas de hacer mejor las tareas?	¿Sus sugerencias tomadas en cuenta han logrado resultados positivos?	¿Cuando interactúa en el desarrollo de sus actividades con sus compañeros ¿Se siente bien apreciado por ellos?	Los consejos que brinda da a sus compañeros que lo requieren. ¿ los alienta y/o anima?		¿Cuando no logra el cumplimiento de su tarea ¿Suele sentirse frustrado en su capacidad personal?	¿Existe medidas disciplinarias cuando no cumplen con las metas establecidas?	¿Cuando no se establecen reglas claras para realizar las tareas encomendadas, ¿suele enojarse y no realizar el trabajo?	¿Cuando los incentivos propuestos por realizar a tiempo una tarea No se cumplen, ¿Suele molestarse?	¿Está pendiente de comunicar a sus jefes cuando un compañero, que siempre llega puntual, se retrasa en alguna ocasión?			¿Cuando alguien es recompensado por no labor y usted no ¿Suele molestarle por no recibir la misma recompensa?	¿Suele estar conforme con la cantidad de trabajo que se le asigna a diferencia de otros compañeros?	¿Se ha sentido presionado inecesariamente por parte del personal superior, durante el desarrollo de sus actividades?
Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17	Item18	Item19	Item20	Item21	Item22	Item23	Item24	Item25				
Encues 83	5	5	4	5	5	5	5	4	1	39	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	3	4	1	1	29	99		
Encues 84	5	4	3	4	4	4	4	3	4	1	32	3	3	3	3	3	3	4	2	2	1	1	3	3	1	21	75	
Encues 85	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35	5	5	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	31	94	
Encues 86	5	5	5	5	5	5	2	3	2	37	3	3	5	5	1	3	3	3	3	1	1	1	1	3	5	21	81	
Encues 87	4	4	5	4	4	3	4	3	3	34	3	4	5	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	5	32	91
Encues 88	4	4	3	4	3	4	3	3	1	29	3	2	4	5	4	2	3	3	3	4	3	5	4	3	2	31	83	
Encues 89	4	4	4	5	3	4	3	3	3	33	5	4	3	3	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	3	40	100	
Encues 90	4	3	3	3	3	4	3	2	1	26	3	4	4	2	2	3	3	3	2	4	1	2	3	2	4	4	26	73
Encues 91	3	3	4	3	4	4	5	5	1	32	5	5	3	3	5	5	5	3	3	5	5	5	1	1	1	29	92	
Encues 92	4	4	3	3	5	5	2	4	4	34	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	2	3	2	3	29	90
Encues 93	5	5	4	3	5	5	4	4	4	39	4	5	5	5	4	4	4	3	3	1	3	3	5	1	1	23	93	
Encues 94	4	4	4	3	4	4	4	4	3	34	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	3	1	1	4	3	3	22	84
Encues 95	5	5	5	5	5	5	5	4	1	40	3	5	4	5	3	4	5	2	5	1	1	5	4	5	1	1	28	97
Encues 96	3	4	4	4	4	4	4	3	3	33	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	85
Encues 97	4	4	3	3	4	4	3	3	2	30	4	5	4	4	4	3	4	3	4	2	3	1	3	3	2	21	79	
Encues 98	4	4	4	4	3	3	2	2	1	27	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	1	1	3	3	4	25	79	
Encues 99	4	3	4	3	4	4	3	3	2	30	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	2	2	24	76	
Encues 100	4	4	3	4	5	5	4	4	3	36	4	5	3	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	2	2	26	90	
Encues 101	4	4	4	3	4	4	1	4	3	31	4	4	3	4	3	4	5	2	3	3	2	3	4	3	3	28	86	
Encues 102	4	5	4	4	5	5	2	2	2	33	2	5	4	4	4	4	4	3	3	2	4	2	3	3	3	26	86	
Encues 103	4	4	4	4	4	4	3	3	2	32	4	4	5	3	4	4	4	2	1	1	1	1	4	2	1	16	76	
Encues 104	4	3	3	3	3	3	3	3	1	26	3	3	4	2	3	5	4	2	2	4	2	4	1	1	1	21	71	
Encues 105	5	4	4	4	4	4	3	4	3	35	5	4	4	5	5	4	4	3	3	1	3	1	4	1	4	18	83	
Encues 106	5	5	3	5	4	4	4	4	3	37	3	3	4	4	3	3	4	3	4	1	1	4	1	5	1	16	77	
Encues 107	3	5	5	4	4	5	2	3	1	32	5	5	3	3	2	4	3	2	3	1	3	5	4	5	3	30	87	
Encues 108	4	4	5	5	4	5	3	3	2	35	4	5	3	4	4	5	4	2	3	1	1	5	1	1	1	21	85	
Encues 109	5	5	4	5	5	5	1	5	4	39	4	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	1	2	23	96	
Encues 110	5	4	3	4	4	5	3	4	1	33	3	4	3	5	4	4	5	2	3	1	1	3	1	5	5	27	88	
Encues 111	4	5	4	3	3	4	4	2	2	31	2	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	4	2	3	3	1	24	78
Encues 112	4	4	3	3	4	4	3	3	2	30	4	4	4	4	3	5	4	2	1	2	1	1	5	1	2	21	79	
Encues 113	5	5	3	3	5	5	4	3	1	34	5	5	5	4	5	5	4	3	4	2	1	1	5	1	1	20	87	
Encues 114	4	4	3	4	3	3	4	5	2	32	4	3	3	4	4	4	4	2	2	3	3	3	4	3	2	25	83	
Encues 115	4	4	3	3	4	4	3	3	1	29	3	3	3	4	3	3	4	1	1	1	1	1	3	3	2	20	72	
Encues 116	4	5	5	5	5	5	2	2	2	35	2	2	2	2	4	4	5	2	1	1	1	1	1	5	15	71		
Encues 117	4	4	3	3	4	4	3	3	2	30	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	22	72	
Encues 118	4	3	3	2	3	4	2	3	1	25	3	4	4	3	3	2	3	2	3	1	1	2	1	2	3	20	67	
Encues 119	3	4	3	3	4	4	2	2	2	27	2	3	3	4	3	3	4	2	3	3	2	2	3	3	2	24	73	
Encues 120	4	3	4	4	4	4	4	3	3	33	4	5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	27	83	
Encues 121	3	1	2	2	4	4	1	1	1	19	5	5	1	1	1	5	3	2	1	1	1	1	3	5	21	61		
Encues 122	5	4	5	5	4	4	3	4	2	36	5	5	3	4	5	5	5	2	4	1	2	4	3	5	26	94		
Encues 123	3	3	3	3	3	3	4	4	4	30	5	5	3	3	3	5	3	2	4	3	3	3	2	4	27	84		
Encues 124	2	2	3	4	4	4	2	1	1	23	4	5	5	4	4	4	3	2	2	3	1	3	3	3	20	72		

DESEMPEÑO LABORAL

DESEMPEÑO DE LA TAREA										CIVISMO						CONDUCTAS NEGATIVAS					Sub Total D3							
Eficacia		Eficiencia		Claridad de trabajo		Reconocimiento		Sub Total D1	Respeto a los compañeros			Sugerencias constructivas		Motivación interpersonal	Sub Total D2	Frustración		Conflicto		Envidia		Acoso laboral	Sub Total D3					
Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17	Item18	Item19	Item20	Item21	Item22	Item23	Item24	Item25				
Encues_125	5	5	5	5	3	3	3	2	34	3	4	4	4	4	27	3	3	3	1	1	2	3	3	20	81			
Encues_126	5	5	5	5	4	5	4	2	39	3	4	4	5	4	28	3	3	1	2	1	2	3	3	21	88			
Encues_127	3	5	5	5	5	4	5	3	39	3	4	3	4	4	25	3	3	1	1	1	1	3	3	19	83			
Encues_128	3	3	3	3	3	3	4	2	28	3	5	2	2	3	3	21	4	4	1	2	2	2	3	23	72			
Encues_129	4	4	4	4	3	4	3	1	30	3	4	4	3	3	3	23	3	2	2	5	1	3	4	1	22	75		
Encues_130	5	4	4	3	4	4	3	3	33	4	5	5	5	3	4	30	4	2	3	3	3	1	3	3	25	88		
Encues_131	4	4	4	4	4	3	5	3	32	4	5	4	4	4	29	4	2	2	5	1	2	2	2	2	22	83		
Encues_132	4	4	4	4	3	3	3	4	32	4	4	5	5	4	4	30	4	5	4	4	4	3	4	3	5	36	98	
Encues_133	1	2	3	4	5	3	3	3	28	5	1	2	3	3	2	19	2	1	2	3	4	5	3	3	26	73		
Encues_134	3	3	3	5	5	5	4	2	34	4	4	4	4	4	28	4	3	4	2	3	2	3	1	2	24	86		
Encues_135	5	5	5	4	4	5	5	4	41	4	5	4	3	2	4	26	1	5	1	2	1	1	3	3	1	18	85	
Encues_136	4	4	4	4	4	5	4	3	33	4	5	5	5	3	3	28	1	2	1	1	2	1	3	3	3	17	78	
Encues_137	4	4	4	4	4	4	4	3	34	3	3	3	3	4	4	24	4	4	1	1	1	1	3	3	5	23	81	
Encues_138	3	3	3	3	3	3	4	2	28	3	3	3	3	3	3	21	4	4	1	3	3	3	2	4	4	28	77	
Encues_139	5	4	3	4	4	4	3	3	33	4	5	5	3	4	4	29	3	2	3	3	3	1	3	4	3	25	87	
Encues_140	2	2	3	4	4	3	2	2	26	4	5	5	5	4	4	31	3	2	2	1	1	5	3	1	1	19	76	
Encues_141	4	5	4	4	4	4	2	2	31	4	5	4	2	3	5	28	2	4	2	3	2	3	4	3	5	28	87	
Encues_142	2	2	2	3	2	3	2	4	21	5	5	2	1	2	4	3	22	1	5	1	1	1	1	2	4	17	60	
Encues_143	3	4	5	4	3	4	5	4	35	4	5	4	3	2	4	5	27	4	3	4	5	4	3	4	5	4	36	98
Encues_144	4	5	4	5	4	5	5	4	41	5	5	5	5	5	4	34	2	3	4	5	4	5	4	3	5	35	110	
Encues_145	4	3	3	4	4	3	4	3	32	4	4	4	3	3	3	24	3	3	2	2	2	2	2	3	3	22	78	
Encues_146	5	5	5	5	5	5	2	5	41	5	5	4	3	3	4	28	4	4	4	2	2	2	3	3	3	27	96	
Encues_147	5	4	5	4	5	4	5	4	40	5	5	4	4	4	5	31	3	5	3	3	3	3	3	5	31	102		
Encues_148	4	4	4	4	4	4	3	3	34	3	4	3	4	3	4	24	4	3	4	3	4	3	4	3	4	32	90	
Encues_149	3	3	3	3	3	3	3	2	26	4	4	3	3	3	4	3	24	2	4	2	2	2	2	2	5	23	73	
Encues_150	4	4	4	4	4	4	2	3	31	4	5	3	3	4	4	27	2	4	2	2	2	2	3	3	3	23	81	
Encues_151	5	5	5	5	5	5	2	5	42	5	5	2	5	5	5	32	5	5	2	2	3	2	3	3	5	30	104	
Encues_152	5	4	4	4	4	5	4	5	40	4	4	4	5	4	5	31	3	2	1	3	2	2	2	3	3	21	92	
Encues_153	2	4	3	3	4	3	3	3	28	3	3	3	4	2	4	3	22	4	3	4	3	4	3	5	33	83		
Encues_154	5	5	5	5	4	3	4	3	36	3	3	4	5	3	4	26	3	3	2	1	1	4	4	4	4	26	88	
Encues_155	5	5	5	5	5	4	4	3	38	3	4	5	4	4	4	28	3	3	2	1	1	2	3	3	3	21	87	
Encues_156	3	4	3	4	3	4	4	3	31	4	5	2	3	3	4	25	3	4	1	2	2	2	3	4	4	25	81	
Encues_157	4	4	2	4	5	5	4	5	35	5	3	3	1	2	4	23	1	3	1	3	1	3	3	4	5	24	82	
Encues_158	4	5	5	5	4	4	4	3	36	3	4	3	5	4	3	26	3	3	1	1	1	2	3	3	3	20	82	
Encues_159	4	5	4	5	3	4	5	4	39	4	5	4	5	5	4	31	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39	109	
Encues_160	4	4	3	4	3	4	3	4	30	3	5	4	3	3	4	3	25	4	2	2	5	2	3	4	1	24	79	
Encues_161	5	4	3	3	4	4	3	4	33	4	5	4	4	3	4	28	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26	87	
Encues_162	2	5	4	4	5	5	4	5	38	5	5	4	5	4	4	32	3	2	2	1	1	1	1	1	1	13	83	
Encues_163	4	3	3	4	5	4	2	2	29	3	3	3	3	3	4	23	4	2	2	1	1	2	5	1	1	19	71	
Encues_164	4	4	4	4	4	4	1	4	33	4	5	5	4	3	5	31	2	4	1	2	1	1	5	1	5	22	86	
Encues_165	4	5	5	5	4	5	4	5	41	4	5	5	5	5	5	34	4	4	5	5	4	5	5	4	4	40	115	
Encues_166	4	4	4	4	4	3	5	4	33	4	5	4	5	1	5	29	4	5	1	2	1	1	5	1	5	25	87	
Encues_167	4	4	4	4	4	3	4	4	33	4	5	3	4	3	5	28	3	2	3	2	3	1	5	3	5	27	88	
Encues_168	4	5	3	4	4	4	5	1	31	2	3	4	3	3	5	24	3	2	3	3	5	1	2	3	5	28	83	
Encues_169	4	5	4	5	4	4	3	3	34	3	2	3	4	3	4	23	3	4	3	2	2	3	4	2	2	25	82	
Encues_170	4	5	4	4	4	4	4	3	36	4	4	4	4	3	5	29	3	3	2	3	2	4	2	2	4	25	90	

TOTAL VARIABLE 2

Anexo 7. : Carta solicitando autorización para aplicación de instrumento



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: Director de la Dirección de Telemática de la Marina de Guerra del Perú
.....

Presente.-

Asunto: AUTORIZACIÓN REALIZACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
MEDIANTE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO.

Me es grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de **Maestría en Gestión Pública** de la UCV, en la sede **Los Olivos**, promoción 2017-I, aula 414B, requiero su apoyo para realizar un trabajo de investigación mediante la aplicación de instrumentos con los cuales recogeré información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré por el grado de Magíster.

El nombre del proyecto de investigación es: **GESTIÓN DEL CAMBIO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIRECCIÓN DE TELEMÁTICA DE LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ, CALLAO 2016**, para su desarrollo se aplicará como instrumentos 02 cuestionarios los cuales han sido validados mediante juicio de expertos, estos instrumentos serán aplicados a 170 trabajadores de la dependencia, siendo estos militar y civil.

Expresándole mis más sinceros sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle el brindarme las facilidades del caso.

Callao 13 de marzo del 2017.

Atentamente.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'V' followed by a series of loops and a horizontal stroke at the bottom.

Víctor David Ybañez Revollar
D.N.I: 18217630

Anexo 8. : Carta de respuesta autorización para aplicación de instrumento



PERÚ

Ministerio de
Defensa

Marina de Guerra
del Perú

Dirección de Telemática
de la Marina

CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE UN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Sírvase el presente documento para autorizar al ingeniero Ybañez Revollar Victor David, identificado con DNI: 18217630, la realización del proyecto de investigación titulado: **Gestión del Cambio y desempeño laboral en la dirección de telemática de la marina de guerra del Perú**, con la finalidad de obtener el grado de Magister en gestión pública, estudios que viene realizando en la Universidad Privada Cesar Vallejo.

A su vez los resultados del trabajo de investigación contribuirán en la institución a regular el impacto producido por la implantación de nuevas mejoras en relación al personal.

Atentamente,

Teniente Segundo
Ramón JAUREGUI Iparraguirre
00072692

Callao, 22 de marzo del 2017.

Anexo 9. : Certificado de validez de instrumento



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
ORGANIZACIÓN								
1	¿Tiene conocimiento del cambio que se requiere realizar?	✓		✓		✓		
2	¿Es consciente de la necesidad de un cambio?	✓		✓		✓		
3	¿Tiene conciencia que el mundo evoluciona tecnológicamente de manera rápida produciendo cambios en toda organización que adopta dichos avances?	✓		✓		✓		
4	¿Es consciente que se requiere realizar este proceso de cambio?	✓		✓		✓		
5	¿Tiene el interés de participar en el cambio?	✓		✓		✓		
6	¿Tiene motivación personal para comenzar a hacer el proceso?	✓		✓		✓		
7	¿Conoce las herramientas necesarias para hacer el cambio?	✓		✓		✓		
8	¿Conoce las áreas importantes en donde se prioriza un cambio?	✓		✓		✓		
9	¿Es consciente de los riesgos de la aplicación y no aplicación de algún cambio?	✓		✓		✓		
10	¿Existe un liderazgo con capacidad para implementar el cambio?	✓		✓		✓		
11	¿Frecuentemente se programa al personal para ser capacitado en temas para ser usados en algún cambio?	✓		✓		✓		
12	¿Se adquiere todo el material necesario para realizar cambios en el área?	✓		✓		✓		
13	¿Existe personal capacitado para realizar y mantener el proceso de cambio?	✓		✓		✓		
PERSONAL								
14	¿Tiene conocimiento que al aplicar un cambio ayudaría el desarrollo de las labores?	✓		✓		✓		
15	¿Es consciente de la necesidad de ser guiado durante el proceso de cambio?	✓		✓		✓		
16	¿Desea mejorar su desempeño a través de un cambio?	✓		✓		✓		
17	¿Puede mejorar el trabajo en su ambiente laboral aplicando pequeños cambios?	✓		✓		✓		
18	¿El cambio a aplicarse debe ser radical?	✓		✓		✓		
19	¿Puede poner en práctica sus conocimientos para aplicarlos en el cambio?	✓		✓		✓		
20	¿Ha adquirido conocimiento de algún otro cambio aplicado en la entidad?	✓		✓		✓		
21	¿Los cambios aplicados en su área han sido favorables?	✓		✓		✓		

22	¿Asiste por los menos una vez al año a algún tipo de capacitación de innovación?	✓		✓		✓	
23	¿La implementación de cambios en el área, tiene programado correctamente su tiempo necesario?	✓		✓		✓	
24	¿Existen normativas implantadas en la dirección para evitar volver a los antiguos hábitos?	✓		✓		✓	
25	¿Las medidas correctivas para evitar volver a los viejos hábitos son las adecuadas?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Alfaro Mendives, Karen* DNI: *40960186*

Especialidad del validador: *Metodología*

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

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

..... *06* de *05* del 2017.

.....
 Firma del Experto Informante.
 Especialidad:

 Dra. KAREN LIZETH ALFARO MENDIVES
 DNI: 40160188
 CEL.: 999271010

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DESEMPEÑO DE LA TAREA								
1	¿En la división cumplen con sus tareas encomendadas en el tiempo establecido?	✓		✓		✓		
2	¿Las tareas encomendadas son entendibles para desarrollarlas de manera eficaz?	✓		✓		✓		
3	¿Emplean menos recursos necesarios para cumplir con sus tareas?	✓		✓		✓		
4	¿Suele culminar sus tareas asignadas antes de tiempo?	✓		✓		✓		
5	¿Entiende rápidamente para realizar la tarea encomendada?	✓		✓		✓		
6	Cuándo forma parte de un equipo de trabajo ¿Se tiene claro en que consiste la tarea asignada?	✓		✓		✓		
7	¿Casi nunca su trabajo es reconocido por cumplir a tiempo su labor?	✓		✓		✓		
8	¿Sus superiores generalmente aprecian la forma en que realizó su trabajo?	✓		✓		✓		
9	¿Recibe incentivos por el logro de su trabajo sobre la meta establecida?	✓		✓		✓		
CIVISMO								
10	¿Se cumple las normativas de convivencia establecidas en la dirección?	✓		✓		✓		
11	¿Es buena la relación de respeto entre compañeros y jefes?	✓		✓		✓		
12	En su ambiente de trabajo ¿Otros cumplen las responsabilidades establecidas a un personal específico?	✓		✓		✓		
13	¿Propone a sus jefes nuevas formas de hacer mejor las tareas?	✓		✓		✓		
14	¿Las sugerencias tomadas en cuenta han logrado resultados?	✓		✓		✓		
15	¿Cuándo interactúa en el desarrollo de sus actividades con sus compañeros se siente apreciado por ellos?	✓		✓		✓		
16	¿Puede ver sus fortalezas cuando se comunica con sus compañeros?	✓		✓		✓		

FALTA DE PRODUCTIVIDAD		Si	No	Si	No	Si	No
17	¿Cuándo no logra el cumplimiento de su tarea, suele sentirse frustrado en su capacidad personal?	✓		✓		✓	
18	¿Existe medidas disciplinarias cuando no cumplen con las metas establecidas?	✓		✓		✓	
19	¿Se establecen reglas claras para realizar las tareas encomendadas?	✓		✓		✓	
20	¿Los incentivos propuestos por realizar a tiempo una tarea se cumplen?	✓		✓		✓	
21	¿Suele avisar a sus jefes cuando un compañero que siempre llega puntual a laborar se retrasa en alguna ocasión?	✓		✓		✓	
22	¿Cuando alguien es recompensado por su labor y usted no, suele realizar alguna acción para recibir la misma recompensa?	✓		✓		✓	
23	¿Suele estar conforme con la cantidad de trabajo que se le asigna a diferencia de otros compañeros?	✓		✓		✓	
24	¿En su área el abuso de autoridad por parte del personal superior a provocado desanimo para trabajar?	✓		✓		✓	
25	¿Suelen asignarle trabajo físico no relacionado a sus labores cotidianas?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Alvaro Mendivar, Fuen DNI:.....

Especialidad del validador: Metodología

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

06 de 05 del 2017



Firma del Experto Informante.
Especialidad

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DEL CAMBIO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
ORGANIZACIÓN								
1	¿Tiene conocimiento del cambio que se requiere realizar?	✓		✓		✓		
2	¿Es consciente de la necesidad de un cambio?	✓		✓		✓		
3	¿Es consciente que se requiere realizar este proceso de cambio?	✓		✓		✓		
4	¿Tiene el interés de participar en el cambio?	✓		✓		✓		
5	¿Tiene motivación personal para comenzar a hacer el proceso?	✓		✓		✓		
6	¿Conoce las herramientas necesarias para hacer el cambio?	✓		✓		✓		
7	¿Existe un liderazgo con capacidad para implementar el cambio?	✓		✓		✓		
8	¿Existe personal capacitado para realizar y mantener el proceso de cambio?	✓		✓		✓		
PERSONAL								
9	¿Es consciente de la necesidad de ser guiado durante el proceso de cambio?	✓		✓		✓		
10	¿Desea mejorar su desempeño a través de un cambio?	✓		✓		✓		
11	¿Puede poner en práctica sus conocimientos para aplicarlos en el cambio?	✓		✓		✓		
12	¿A adquirido conocimiento de algún otro cambio aplicado en la entidad?	✓		✓		✓		
13	¿Existen normativas implantadas en la dirección para evitar volver a los antiguos hábitos?	✓	✗	✓	✗	✓	✗	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable []

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: HUGO L. AGÜER ALVA DNI: 43384358

Especialidad del validador: METODOLOGO / TEMATICO

- 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

20 de 4 del 2017.



Firma del Experto Informante.

Especialidad:

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DESEMPEÑO DE LA TAREA								
1	¿En la división cumplen con sus tareas encomendadas en el tiempo establecido?	✓		✓		✓		
2	¿Las tareas encomendadas son entendibles para desarrollarlas de manera eficaz?	✓		✓		✓		
3	¿Emplean menos recursos necesarios para cumplir con sus tareas?	✓		✓		✓		
4	¿Suele culminar sus tareas asignadas antes de tiempo?	✓		✓		✓		
5	¿Entiende rápidamente para realizar la tarea encomendada?	✓		✓		✓		
6	Cuándo forma parte de un equipo de trabajo ¿Se tiene claro en que consiste la tarea asignada?	✓		✓		✓		
7	¿Casi nunca su trabajo es reconocido por cumplir a tiempo su labor?	✓		✓		✓		
8	¿Sus superiores generalmente aprecian la forma en que realizó su trabajo?	✓		✓		✓		
9	¿Recibe incentivos por el logro de su trabajo sobre la meta establecida?	✓		✓		✓		
CIVISMO								
10	¿Se cumple las normativas de convivencia establecidas en la dirección?	✓		✓		✓		
11	¿Es buena la relación de respeto entre compañeros y jefes?	✓		✓		✓		
12	En su ambiente de trabajo ¿Otros cumplen responsabilidades que inicialmente fueron asignadas a un personal específico?	✓		✓		✓		
13	¿Propone a sus jefes nuevas formas de hacer mejor las tareas?	✓		✓		✓		
14	¿Las sugerencias tomadas en cuenta han logrado resultados?	✓		✓		✓		
15	Cuándo interactúa en el desarrollo de sus actividades con sus compañeros ¿Se siente bien apreciado por ellos?	✓		✓		✓		
16	¿Puede ver sus fortalezas cuando se comunica con sus compañeros?	✓		✓		✓		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
ORGANIZACIÓN								
1	¿El personal tiene conocimiento del cambio que se requiere realizar?	✓		✓		✓		
2	¿El personal es consciente de la necesidad de un cambio?	✓		✓		✓		
3	¿En la dependencia se tiene conciencia que el mundo evoluciona tecnológicamente de manera rápida produciendo cambios a toda organización que adopta dichos avances?	✓		✓		✓		
4	En el área de trabajo, ¿Existe el deseo de que se requiere realizar algún proceso de cambio?	✓		✓		✓		
5	¿Tienen el interés de participar en el cambio?	✓		✓		✓		
6	¿Tienen motivación personal para comenzar a hacer el proceso de cambio?	✓		✓		✓		
7	¿Conocen las herramientas necesarias para hacer el cambio?	✓		✓		✓		
8	¿Conocen las áreas importantes en donde se priorizan un cambio?	✓		✓		✓		
9	¿Son conscientes de los riesgos de la aplicación y no aplicación de algún cambio?	✓		✓		✓		
10	¿Existe un liderazgo con capacidad para implementar el cambio?	✓		✓		✓		
11	¿Frecuentemente se programa al personal para ser capacitado en temas para ser usados en algún cambio?	✓		✓		✓		
12	¿Se adquiere todo el material necesario para realizar cambios en el área?	✓		✓		✓		
13	¿Existe personal capacitado para realizar y mantener el proceso de cambio?	✓		✓		✓		
PERSONAL								
14	¿Tiene conocimiento que al aplicar un cambio ayudaría el desarrollo de las labores?	✓		✓		✓		
15	¿Es consciente de la necesidad de ser guiado durante el proceso de cambio?	✓		✓		✓		
16	¿Desea mejorar su desempeño a través de un cambio?	✓		✓		✓		
17	¿Puede mejorar el trabajo en su ambiente laboral aplicando pequeños cambios?	✓		✓		✓		
18	¿Le gustaría que el cambio a aplicarse tome el tiempo el tiempo necesario para su explicación?	✓		✓		✓		

19	¿Puede poner en práctica sus conocimientos para aplicarlos en el cambio?	✓		✓		✓	
20	¿Ha adquirido conocimiento de algún otro cambio aplicado en la entidad?	✓		✓		✓	
21	¿Los cambios aplicados en su área han sido favorables?	✓		✓		✓	
22	¿Asiste por los menos una vez al año a algún tipo de capacitación de innovación?	✓		✓		✓	
23	¿La implementación de cambios en el área, tiene programado correctamente su tiempo necesario?	✓		✓		✓	
24	¿Existen normativas implantadas en la dirección para evitar volver a los antiguos hábitos?	✓		✓		✓	
25	¿Las medidas correctivas para evitar volver a los viejos hábitos son las adecuadas?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dr Mg: Elva Mercedes de la Cruz DNI: 18181352

Especialidad del validador: Temática

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

30 de Mayo del 2017.



Firma del Experto Informante.

Especialidad:

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

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DESEMPEÑO DE LA TAREA								
1	¿En la división cumplen con sus tareas encomendadas en el tiempo establecido?	✓		✓		✓		
2	¿Las tareas encomendadas son entendibles para desarrollarlas de manera eficaz?	✓		✓		✓		
3	¿Emplea menos recursos necesarios para cumplir con sus tareas?	✓		✓		✓		
4	¿Suele culminar sus tareas asignadas antes de tiempo?	✓		✓		✓		
5	Cuando le explican un trabajo ¿Se entiende correctamente la tarea encomendada?	✓		✓		✓		
6	Cuándo forma parte de un equipo de trabajo ¿Se tiene claro en que consiste la tarea asignada?	✓		✓		✓		
7	¿Casi nunca su trabajo es reconocido por cumplir a tiempo su labor?	✓		✓		✓		
8	¿Sus superiores generalmente aprecian la forma en que realizó su trabajo?	✓		✓		✓		
9	¿Recibe incentivos por el logro de su trabajo sobre la meta establecida?	✓		✓		✓		
CIVISMO								
10	¿Se cumple las normativas de convivencia establecidas en la dirección?	✓		✓		✓		
11	¿Es buena la relación de respeto entre compañeros y jefes?	✓		✓		✓		
12	En su ambiente de trabajo ¿Tolera cumplir las responsabilidades que inicialmente fueron asignadas a un personal específico?	✓		✓		✓		
13	¿Propone a sus jefes nuevas formas de hacer mejor las tareas?	✓		✓		✓		
14	¿Sus sugerencias tomadas en cuenta, han logrado resultados positivos?	✓		✓		✓		
15	Cuándo interactúa en el desarrollo de sus actividades con sus compañeros ¿se siente bien apreciado por ellos?	✓		✓		✓		

16	Los consejos que da a sus compañeros que lo requieren, ¿los alienta y/o anima?	✓		✓		✓	
CONDUCTAS NEGATIVAS		Si	No	Si	No	Si	No
17	¿Cuándo no logra el cumplimiento de su tarea, suele sentirse frustrado en su capacidad personal?	✓		✓		✓	
18	¿Existe medidas disciplinarias cuando no cumplen con las metas establecidas?	✓		✓		✓	
19	Cuando no se establecen reglas claras para realizar las tareas encomendadas ¿Suele enojarse y no realizar el trabajo?	✓		✓		✓	
20	Cuando los incentivos propuestos por realizar a tiempo una tarea no se cumplen, ¿Suele molestarse?	✓		✓		✓	
21	¿Está pendiente de comunicar a sus jefes cuando un compañero, que siempre llega puntual, se retrasa en alguna ocasión?	✓		✓		✓	
22	Cuando alguien es recompensado por su labor y usted no, ¿Suele molestarse por no recibir la misma recompensa?	✓		✓		✓	
23	¿Suele estar conforme con la cantidad de trabajo que se le asigna a diferencia de otros compañeros?	✓		✓		✓	
24	¿Se ha sentido presionado innecesariamente por parte del personal superior, durante el desarrollo de sus actividades?	✓		✓		✓	
25	¿Suelen asignarle trabajo no relacionado a sus labores cotidianas?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dr Mg: Eln Mercedes Lau chavez DNI: 18181352

Especialidad del validador: Tenático

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

30 de Mayo del 2017

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



Firma del Experto Informante.

Anexo 10. : Constancia de registro de título



Constancia de registro del proyecto de tesis

Revisado el proyecto de Tesis para Maestría:

**“GESTIÓN DEL CAMBIO Y DESEMPEÑO LABORAL
EN LA DIRECCIÓN DE TELEMÁTICA DE LA MARINA
DE GUERRA DEL PERÚ, CALLAO, 2016.”**

Y, luego de la verificación de los criterios básicos exigidos en el Reglamento, para el registro de Proyecto de Tesis del participante:

Br. YBAÑEZ REVOLLAR VICTOR DAVID

Y, conforme a lo dispuesto por los artículos N° 10, 11 y 13 del Reglamento de Investigación para la Elaboración y Registro del Proyecto de Tesis- 2013. Se hace CONSTAR:

Que, el presente Proyecto de Tesis se encuentra registrado oficialmente en la base de datos de la Escuela de Posgrado.

Se expide la presente.

Los Olivos, 29 de marzo de 2017

.....
Dra. Isabel Menacho Vargas
Jefa de Investigación