



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión del cambio organizacional y clima laboral en
docentes de una institución educativa pública del distrito
de Huamachuco, 2018**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Educación con Mención en Docencia y Gestión Educativa

AUTOR:

Br. Torres Honores Delgado, Sandra del Carmen

ASESORA:

Dra. Santa Cruz Terán, Flor Fanny

SECCIÓN:

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ – 2018

Dedicatoria

Para mis dos amadas hijas, mis padres por todo su aliento, y para mi querido esposo quien siempre me vive alentando.

La autora.

Agradecimiento

A Dios todo poderoso por concederme fortaleza y voluntad en los momentos más difíciles, y por permitirme lograr con éxito este sueño anhelado.

A mi asesora, la Dra. Flor Fanny Santa Cruz Terán por sus constantes orientaciones en beneficio del desarrollo de la investigación.

A la directora de la I.E San Nicolás por brindarme las facilidades para la evaluación, a mis colegas por la colaboración en la aplicación de los instrumentos.

La autora.

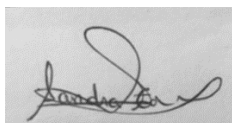
Declaración de Autenticidad

Yo, Sandra del Carmen Torres Honores Delgado, estudiante del Programa de Maestría en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, declaro que el trabajo académico titulado “Gestión del cambio organizacional y clima laboral en docentes de una institución educativa pública de Huamachuco, 2018” presentada en 125 folios para obtener el grado académico de Maestro en Educación con Mención en Docencia y Gestión Educativa es de mi autoría.

Por lo tanto declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificado correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- 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.

Trujillo, mayo del 2018.



Sandra del Carmen Torres Honores Delgado

DNI 19561521

Presentación

Estimados y respetados señores miembros del jurado a continuación les presento la Tesis: “Gestión del cambio organizacional y clima laboral en docentes de una institución educativa pública del distrito de Huamachuco, 2018”, cuyo objetivo es determinar la relación que existe entre la gestión del cambio organización y el clima laboral desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública ubicada en el distrito de Huamachuco, departamento de La Libertad, en el año 2018, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado Académico de Maestra en Educación con Mención en docencia y gestión educativa.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

La autora.

Índice

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Presentación	vi
Índice.....	vii
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCION	11
1.1. Realidad problemática	11
1.2. Trabajos previos	13
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	16
1.4. Formulación del problema	36
1.5. Justificación del estudio	37
1.6. Hipótesis	38
1.7. Objetivos.....	40
II. MÉTODO	43
2.1. Diseño de investigación	43
2.2. Variables, operacionalización.....	44
2.3. Población y muestra.....	51
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	51
2.5. Métodos de análisis de datos.....	55
2.6. Aspectos éticos	56
III. RESULTADOS	57
IV. DISCUSIÓN	74

V. CONCLUSIONES	79
VI. RECOMENDACIONES	81
VII. REFERENCIAS	84
ANEXOS	89
Anexo 1: Instrumentos	90
Anexo 2: Validación de los instrumentos (Fichas técnicas)	94
Anexo 3: Matriz de consistencia.....	98
Anexo 4: Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio IN SITU.....	103
Anexo 5: Base de datos	104

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo establecer la relación que existe entre la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de una institución educativa pública del distrito de Huamachuco en el año 2018. El estudio del clima laboral durante el proceso de cambio permite seguir la evolución de los cambios, prever los problemas y actuar de inmediato sobre ellas, aquí radica la importancia de la presente investigación. Además, si bien hay importantes avances en el estudio de los procesos y gestión de cambios en las organizaciones, aún hay comparativamente poca generación de conocimiento acerca de la medición del mismo y de su impacto en el clima laboral, por lo que esta investigación busca contribuir en la reducción de dicha brecha.

Para este estudio se utilizó un diseño descriptivo-correlacional, y se tomó como muestra la misma cantidad de la población es decir 50 docentes de la institución educativa pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco. Se emplearon como instrumentos la Escala de Medición de la Gestión del Cambio Organizacional el cual consta de 4 dimensiones: liderazgo, recursos humanos, comunicación, y estructura y procesos; y la Escala de Medición del Clima Laboral que comprende 5 dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Los resultados permitieron concluir que existe una relación altamente significativa ($p < 0.01$) y positiva ($\rho = 0.829$) entre la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco.

Palabras Clave: Gestión del cambio organizacional, clima laboral, institución educativa.

Abstract

The objective of this research was to establish the relationship between the management of organizational change and the work climate in teachers of a public educational institution in the district of Huamachuco in 2018.

The study of the work climate during the change process allows us to follow the evolution of the changes, anticipate the problems and act immediately on them, here lies the importance of the present investigation. In addition, although there are important advances in the study of processes and change management in organizations, there is still comparatively little generation of knowledge about the measurement of it and its impact on the work environment, so this research seeks to contribute in reducing that gap.

For this study, a descriptive-correlational research design was used, and the same number of the population was taken as sample, that is, 50 teachers from the public educational institution "San Nicolás" of the Huamachuco district. The Organizational Change Management Measurement Scale was used as instruments, which consists of 4 dimensions: leadership, human resources, communication, and structure and processes; also, the Labor Climate Measurement Scale that includes 5 dimensions: self-realization, labor involvement, supervision, communication and working conditions.

The results allowed to conclude that there is a highly significant ($p < 0.01$) and positive ($\rho = 0.829$) relationship between the management of organizational change and the work climate in teachers of the public educational institution "San Nicolás" in the district of Huamachuco.

Keywords: Management of organizational change, work environment, educational institution.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Los países de América Latina han hecho importantes progresos en expandir la cobertura de sus sistemas educativos con recursos económicos cada vez más importantes, pero han fallado en la calidad educativa; y los déficits de aprendizaje así como las tasas de repitencia y deserción, y la cantidad limitada y habitualmente mal gestionada de recursos humanos y materiales, siguen siendo alarmantes; frenando el desarrollo de los países y profundizando las desigualdades culturales (Cueto, 2016).

La educación latinoamericana enfrenta dos desafíos de enorme magnitud: por un lado, universalizar la cobertura educativa incorporando las poblaciones indígenas al sistema escolar; por otro lado atender la equidad, la inclusión, la integración cultural, adaptando para ello sus estructuras, procesos y resultado, desde una revalorización de su capital humano: los estudiantes, docentes y padres de familia (Albañil, 2015).

Bajo la premisa anterior, y desde un enfoque nacional, la necesidad de mejorar la calidad educativa hizo realidad una reforma caracterizada por la transferencia de tecnología, la implementación de nuevas corrientes pedagógicas, la revalorización de la carrera docente, la modernización de la gestión educativa y la inversión en infraestructura. Sin embargo, han sido múltiples los reclamos, desacuerdos y muestras de rechazo que los actores educativos (docentes, alumnos y padres de familia) han expuesto ante las nuevas políticas adoptadas e implementadas en el campo de la educación en el Perú, sobre todo respecto a las que han generado cambios a nivel de estructura, planificación y gestión de las instituciones educativas públicas; creando conflicto entre docentes, plana jerárquica de las instituciones educativas y las instituciones descentralizadas del Ministerio de Educación como las Unidades de Gestión Educativa Local (Saccsa, 2016).

Las instituciones educativas públicas del distrito de Huamachuco no son ajenas a esta realidad; y es que, a pesar de que como instituciones formativas

su misión es promover en los estudiantes una educación integral de calidad, la reforma en el sistema educativo y con ella la introducción de modificaciones y cambios en los procesos y procedimientos institucionales ha creado un ambiente de inseguridad e inestabilidad percibido por los docentes como amenaza.

Dentro de la institución educativa pública “San Nicolás”, ubicada en la ciudad de Huamachuco, se observa en los docentes un estado de negación casi permanente a los cambios impuestos, esto ante la posible afectación de su estabilidad y desenvolvimiento laboral; aspectos que se manifiestan en conductas potentemente nocivas como quejas, ausentismo, huelgas y ruptura de relaciones humanas.

Garantizar el acceso universal a una educación integral de calidad requiere en la actualidad una alta capacidad de adaptación al cambio. De la gestión del cambio y del éxito de la misma, dependerá que las instituciones educativas logren sus objetivos. Pero, ¿qué tanto influye la gestión del cambio organizacional en el clima laboral de las instituciones educativas? ¿La reestructuración organizacional, la implementación de nuevos procesos administrativos y de control, la implementación de nuevas tecnologías, entre otros, afecta realmente el clima laboral de la institución educativa pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco? Estas son sólo algunas de las interrogantes que se busca responder a través de esta investigación.

El estudio del clima laboral observado a través de la administración o gestión del cambio organizacional permitirá corregir e implementar procesos que a la larga se traducirán en una mayor probabilidad de eficacia y éxito en el cumplimiento de los fines de las instituciones educativas. Así, es en medio de estos temas urgentes que se reconoce, hoy más que nunca, la importancia del estudio de la gestión de los cambios organizacionales y su repercusión en el clima laboral para explicar la dinámica de las instituciones educativas.

1.2. Trabajos previos

Desde un enfoque educativo, han sido muy escasas las investigaciones que se han realizado sobre gestión del cambio organizacional en instituciones educativas; siendo este tema, por lo general, vinculado al ámbito empresarial. A continuación se exponen los trabajos de investigación que se han podido recolectar a través de la búsqueda en diversas fuentes informativas:

A nivel internacional:

Garbanzo (2015) llevó a cabo la investigación “Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación”, Costa Rica, estudio de tipo descriptivo que tuvo como objetivo realizar una revisión conceptual de los principales fundamentos asociados al desarrollo organizacional tomando en cuenta la gestión de los procesos de cambio que deben ejecutarse como parte de la administración de la educación. La muestra estuvo conformada por 14 instituciones educativas ubicadas en la ciudad de San José. A través del uso de fichas de observación como instrumentos de recolección de datos, se describieron las prácticas de gestión de procesos de cambio que aplican los directivos de estas instituciones educativas contrastándolas con los fundamentos teóricos recolectados. Entre sus consideraciones finales sobresale que la gestión de los procesos de cambio en la administración de la educación posee un rol fundamental en la conducción eficiente de las organizaciones educativas, desarrollándolas como organizaciones inteligentes, de manera que alcancen altos estándares de calidad en el servicio que ofrecen, traducido en una mejor formación según la población meta a la cual se dirige.

Fernández (2013) realizó el estudio denominado “Redefinición de procesos y estructura organizacional a través de la gestión del cambio en una institución educativa”, cuyo objetivo evaluar el clima laboral del Colegio Calasans de Chile a raíz de la implementación de un plan de mejora. Esta fue una investigación de enfoque mixto de dos etapas aplicándose inicialmente un

enfoque cuantitativo y posteriormente un enfoque cualitativo. La muestra estuvo conformada por 66 docentes de los niveles de pre-escolar, primer ciclo, segundo ciclo y enseñanza media de la institución educativa objeto de estudio. Para la recolección de datos se utilizaron dos encuestas diseñadas por el autor, la primera para diagnosticar el clima laboral de la institución educativa y el segundo para evaluar las mejoras y cambios implementados por la administración en el ejercicio. Este estudio concluye que la adecuada gestión de los cambios organizacionales implementados en la institución educativa ha permitido mejorar los niveles de clima laboral.

A nivel nacional:

Chuye (2015) realizó la investigación “Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. El caso de una escuela pública de Lima”, cuyo objetivo fue conocer en profundidad la escuela pública N° 18 como escenario de aplicación de las reformas educativas que se vienen implementando en el país, orientadas a mejorar la calidad y equidad de la educación. La investigación corresponde a un estudio de caso con enfoque cualitativo. Se utilizó la observación como instrumento de recolección de datos, a través del cual se caracterizó y analizó el proceso de participación de los actores de la institución educativa, docentes, director, estudiantes y padres de familia, en la gestión del cambio. Las principales conclusiones señalan que el liderazgo del director es un factor vital en la promoción del cambio, asimismo, el establecimiento de alianzas implícitas entre director y docentes líderes se configuran como un mecanismo facilitador, a la vez activan un conjunto de fuerzas de resistencia pasiva y acomodamiento en los docentes que no logran implicarse en la generación y planificación de propuestas de innovación. Se identificaron una serie de factores internos que unidos a factores contextuales, dificultan o ponen en riesgo el establecimiento de una cultura de innovación en la escuela. Finalmente, la relación entre docentes y directivos con los padres de familia se caracteriza por la desconfianza y el

distanciamiento ante los cambios implementados, lo que impide convertirlos en aliados de la tarea educativa.

Hartog (2015) desarrolló la tesis titulada “Percepción de los docentes respecto del clima laboral en la institución educativa privada Santa Margarita, Surco-Lima”, cuyo objetivo fue conocer la percepción que tienen los docentes de la institución educativa objeto de estudio respecto del clima laboral de su escuela y las dimensiones que ellos señalan como determinantes. Esta investigación fue de tipo empírico – analítico y utilizó un diseño de investigación no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 40 profesores de dicha institución. Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario “Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación infantil/primaria y secundaria” de Martín Bris y adaptado por el autor, el cual mide el clima laboral a través de 6 dimensiones: comunicación, satisfacción, confianza, participación, aspectos de la gestión y clima laboral. El estudio concluye que los sujetos de investigación perciben como bueno el clima laboral de su escuela, asimismo, los docentes encuestados consideran que los factores más influyentes en el clima laboral de la institución son la comunicación, la confianza y la gestión.

A nivel local:

Paredes (2017) realizó el estudio “Gestión del cambio y su impacto en el clima laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local, provincia Sánchez Carrión, 2017” con la finalidad de establecer el impacto de la gestión del cambio organizacional en el clima laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión-2017. Esta investigación utilizó un diseño de investigación correlacional causal transaccional, tomando como muestra a 81 trabajadores de la UGEL de Sánchez Carrión. Se emplearon como instrumentos la Escala de Medición de la Gestión del Cambio Organizacional el cual consta de 4 dimensiones: liderazgo, recursos humanos, comunicación, y estructura y procesos; y la Escala de Medición del Clima Laboral que comprende 5 dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral,

supervisión, comunicación y condiciones laborales. La autora concluye que la gestión del cambio organizacional influye muy significativamente en el clima laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Sánchez Carrión – 2017.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Gestión del cambio organizacional

1.3.1.1. Gestión

De acuerdo a Areche (2013) la gestión es un cúmulo de acciones articuladas de una Institución, las cuales son dinámicas y flexibles, y buscan lograr objetivos educacionales a nivel nacional e internacional. Es entonces que la tarea de los directivos consiste en establecer condiciones para que los objetivos futuros se concreten, teniendo en cuenta la realidad y lo que se quiere lograr para el futuro.

Por otro lado, Brandstadter (2014) señala que gestión significa llevar, conducir, y lo relaciona con la actitud y disposición de quien dirige para la consecución de objetivos estratégicos.

Alvarado (2012) afirma que puede entenderse por gestión, la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales.

Asimismo, Sovero (2017) estima que la gestión en las instituciones educativas se refiere al conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica. Menciona entre las principales actividades de dirección a la planificación, organización, comunicación, control y participación.

De estas definiciones podemos inferir que la gestión en el ámbito educativo está relacionada a la capacidad de la institución para implementar su plan estratégico y lograr los objetivos organizacionales.

1.3.1.2. Cambio Organizacional

Para Hernández (2014) el cambio organizacional es la estrategia que hace referencia a la necesidad de un cambio para el mejor desempeño de la institución. Para lograr estos cambios se necesita tener una buena planeación, es decir, tener identificado los problemas y errores.

Para Chiavenato (2000) el cambio organizacional se basa en la capacidad de adaptación de las instituciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Así mismo, se puede decir, que son el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional, lo que termina en muchas ocasiones, afectando las relaciones y sentimientos del personal, creando a su vez una resistencia de parte de los mismos.

1.3.1.2.1. Importancia del cambio organizacional en el ámbito educativo

En un escenario de profundos y continuos cambios, las organizaciones educativas deben ser capaces de adaptarse y abrirse a la posibilidad de cambiar. Los cambios ocurren de manera muy acelerada y las

transformaciones se producen de manera simultánea (Escudero, 2015).

Para Vera (2016) el cambio organizacional, en el ámbito educativo, conlleva numerosos desafíos y expectativas, pues se observan cambios en diversos planos, entre los cuales podríamos citar los siguientes:

- a) Enfoque centrado en los estudiantes: lo importante es el aprendizaje, por lo tanto se pasa de un enfoque de clase frontal a uno en donde el estudiante es el protagonista, con fuertes componentes constructivistas.
- b) Estudiantes más curiosos: hoy en día los estudiantes tienen otras formas de aprender, son más multimodales, por lo que los materiales y métodos de enseñanza y aprendizaje deben responder a estos nuevos desafíos.
- c) Rediseño curricular: se plantea la necesidad de formar personas con capacidades de autoconocimiento y autoaprendizaje, con valores como la creatividad e innovación.
- d) Aprendizaje para toda la vida: se requiere que los estudiantes dominen diversas competencias que les permitan adquirir conocimientos por sí mismos a lo largo de toda su vida.
- e) Enfoque de facilitador: los profesores deben dejar su rol de meros transmisores y convertirse en facilitadores del proceso formativo.
- f) Introducción de tecnologías de la información y comunicación (TICs): hoy en día la información es de

dominio público en la red mundial y se utilizan diversas aplicaciones de software para el aprendizaje.

- g) Liderazgo participativo: los centros educativos han de basar su gestión institucional en un liderazgo que permita la participación e involucramiento de todos los actores de la comunidad educativa.

Dado el contexto anterior, las organizaciones educativas deben ser capaces de responder tanto a nivel interno como externo, adaptándose a las necesidades del entorno y respondiendo a los requerimientos del entorno.

Bernal (2016) sostiene que, en el ámbito educativo, estamos en un momento muy importante de cambio, de adaptación, de contextualización de las nuevas intenciones educativas en el ámbito de la dirección de centros que surgen de la aplicación de la reforma educativa. La sociedad cada vez más demanda centros eficaces, escuelas que respondan a la demandas y necesidades actuales de nuestra sociedad, que no tienen que ver con las que tenían hace unos años.

De acuerdo a Miranda (2014) el cambio educativo sólo llega a ser significativo si activa los procesos de acción-reflexión-acción en los sujetos que lo llevan a cabo de forma participativa, cooperativa, negociada y deliberativa. Esto supone plantear el cambio de manera que los directivos y docentes, como principales agentes de transformación, lo asuman, lo signifiquen y lo realicen de manera colaborativa e institucionalizada.

El cambio a nivel institucional puede ser intencionado o planificado y, como tal, requiere de herramientas de

gestión que permitan diagnosticar con precisión lo que se desea modificar (Zepeda, 2013). Es por ello que el diagnóstico organizacional es esencial para asumir el cambio con base científica y técnica. Sin embargo, también está el cambio no planificado que simplemente surge en la medida que se desarrolla la estrategia y la práctica en la organización (Gales, 2013). Este tipo de iniciativa supone un entorno muy cambiante y ante el cuál la organización debe estar preparada para responder de manera eficaz.

Además, conforme a Vera (2016), dada la complejidad y especificidad de las organizaciones educativas, el cambio debe centrarse en la gestión institucional pues, desde esta perspectiva, es posible realizar una reconstrucción de la cultura organizativa: institucionalización de estrategias de mejoramiento continuo y de innovación pedagógica, creación de oportunidades para el aprendizaje organizacional, e instalación de mecanismos de autorregulación y autorrenovación.

En este sentido, Fernández (2014) señala que las organizaciones educativas podrían gestionar el cambio considerando los siguientes aspectos:

- Necesidad del cambio
- Preparación para el cambio
- Definición de la estructura de soporte para el cambio
- Objetivos
- Plan de acción

Lo anterior requiere un proceso de adaptación, que debe ser planificado de manera que el cambio se genere lo antes posible. “Las instituciones con éxito se adaptan con facilidad al cambio evolutivo y están a su vez preparadas para afrontar los cambios revolucionarios” (Fernández, 2014, p. 188).

1.3.1.2.2. Fuerzas del Cambio Organizacional

Es complejo predecir cuándo se dará un cambio y aún más, un cambio organizacional, ya que éste depende de muchos factores externos e internos, pero lo sí se sabe es que las situaciones están constantes modificaciones siendo una más drásticas que otras. Estos cambios están ocurriendo con demasiada rapidez que han sorprendido al individuo inhibiendo las habilidades para reaccionar, de esta forma es obvio que las organizaciones no pueden abstenerse de la realidad externa e interna. Según Vera (2016) ambas fuerzas se caracterizan por:

- a) **Fuerzas internas:** Son aquellas que provienen de dentro de la institución, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas.
- b) **Fuerzas externas:** Son aquellas que provienen de afuera de la institución, creando la necesidad de cambios de orden interno, como por ejemplo las leyes y normas referidas a la reforma educativa.

1.3.1.2.3. Etapas del Cambio Organizacional

Grande (2014) plantea las siguientes etapas para un adecuado proceso de cambio organizacional dentro de las instituciones educativas:

- a) **Descongelamiento:** Durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.
- b) **Cambio:** Se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la dirección.
- c) **Nuevo Congelamiento (Consolidación Del Cambio):** Esta fase ayuda a dirección a que incorpore su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de quienes lideran las instituciones educativas continúa siendo de vital importancia en

esta etapa y el hecho de no contar con dicho apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso.

El cambio organizacional posee estas etapas que intervienen tres conceptos bien identificados: una situación inicial de la cual la organización quiere salir y establecer cambios, empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema actual. La segunda una situación que es el cambio implantado, y por último, el establecimiento del cambio como parte organizacional (Grande, 2014).

1.3.1.3. Gestión del Cambio Organizacional

De acuerdo a Paredes (2017) la gestión del cambio organizacional consiste en evaluar y planificar el proceso de cambio para asegurar que, si éste se lleva a cabo, se haga de la forma más eficiente y siguiendo los procedimientos establecidos; trata de vencer todas las resistencias que se presenten y conseguir los objetivos planteados.

Para Delabanty (2013), la gestión del cambio organizacional está referida a los procedimientos de intervención que marcan la pauta de cómo se producen los cambios institucionales para el logro de los objetivos, proponiendo un modelo que indica que la institución está normalmente en un estado de equilibrio mantenido por dos fuerzas: cambio y resistencia.

Según Pacheco (2014) la gestión del cambio involucra diseñar e implantar el proyecto de cambio organizacional de manera que se pueda anticipar la resistencia y se pueda obtener los

resultados previstos minimizando los traumas inherentes a dicho proceso.

Conforme a lo anterior se puede definir a la gestión del cambio organizacional como la capacidad de las instituciones educativas para implementar cambios a través de la aplicación de estrategias que aseguren el logro de los objetivos institucionales

1.3.1.3.1. Dimensiones de la Gestión del Cambio Organizacional

De acuerdo a Paredes (2017) la gestión del cambio organizacional posee 4 dimensiones, las cuales deben estar presentes en todo proceso de transformación:

A. Liderazgo

Proceso de influencia en el que un individuo facilita con sus acciones el movimiento de un grupo de personas hacia el logro de una meta común. Dentro de las instituciones educativas, los líderes cumplen un rol importante en el manejo del cambio, pues son los encargados en establecer la visión que guíe a la institución hacia el futuro, así como comunicar la misma y motivar a los docentes a sortear los obstáculos cuando éstos aparezcan en el camino a la transformación (Paredes, 2017).

B. Recursos Humanos

Proceso de cambio que apunta a involucrar, motivar, alinear y atraer a los docentes para lograr el compromiso necesario con la institución y con el

cambio a implantar, pues son ellos quienes en última instancia deben aceptar y llevar adelante el proceso. Esta dimensión es amplia y está compuesta de diversas variables del comportamiento humano. Conocer, entender y medir el comportamiento de los docentes, permite comprenderlos e integrarlos a la tarea del cambio como el principal activo intangible de la institución (Paredes, 2017).

C. Comunicación

La comunicación refiere a procesos o flujos de información, que consisten en un sistema de símbolos compartidos entre las personas que intervienen en ella. La comunicación organizacional puede ser conceptualizada como un sistema de técnicas y actividades encaminadas a: facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la institución, o entre ésta y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los docentes y demás actores educativos, con el fin de que cumplan con los objetivos de forma eficaz y eficiente (Paredes, 2017).

D. Estructura y Procesos

La estructura organizacional es la forma intencional en que se ordenan los roles donde cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. Los procesos por su parte, son grupos de actividades y tareas que juntas dan valor a la institución, involucrando a personas y áreas y transformando entradas en salidas. Una institución educativa no podrá concretar ni llevar adelante la implementación de un cambio estratégico de forma

exitosa sin una estructura organizacional que lo soporte y sin una definición de los procesos principales para lograr llevar adelante el cambio que permita arraigar las nuevas tareas como la nueva manera de hacer las cosas (Paredes, 2017).

1.3.2. Clima laboral

1.3.2.1. Definición de Clima Laboral

El clima laboral es una mezcla de interpretaciones o percepciones que las personas hacen en una organización de sus trabajos o roles con relación a sus demás compañeros (Paredes, 2017).

Asimismo, el clima laboral es multidimensional y está formado por un conjunto de características que describen a la organización, la hacen diferente de otras organizaciones, son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización (Chiavenato, 2007).

Litwin y Stringer (1980) lo definen como una característica relativamente permanente que define el ambiente interno de cualquier empresa, el cual lo experimentan todos los miembros de la organización e influencia su comportamiento.

Para Flórez (2000) el clima laboral es un patrón de características organizativas con relación a la calidad del medio ambiente de la empresa, el cual se percibe por quienes conforman la organización, e influye en sus actitudes.

Martín (1999) se basan en la incidencia que las motivaciones sociales como la necesidad de logro, de poder y de pertenencia tienen en el desarrollo del comportamiento individual, lo cual

presumiblemente puede influir en la percepción del clima laboral.

Brunet (1989) afirma que el concepto de clima laboral fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista. Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para Robbins (2004), el clima laboral es definido como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

Palma (1999) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Méndez (2006) se refiere al clima laboral como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación)

que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Para concretar, Crespín (2012) menciona que se puede conceptualizar el clima laboral como: La percepción individual y colectiva que tienen los directivos y docentes de las instituciones educativas, producto de sus vivencias e interacciones en el trabajo que desarrollan diariamente en las instituciones educativas y que afectan su desempeño laboral.

1.3.2.2. Importancia del Clima Laboral

Brunet, (1989) menciona que el clima laboral refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, en tal sentido resulta importante para la mejor gestión de una organización ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que pueden surgir.

El estudio del clima laboral implica una mayor riqueza no solo en los estudios organizacionales integrando conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, en la búsqueda por elevar la

productividad y la calidad de la organización. Ello implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales cuyo beneficio se apreciara en las organizaciones y en la sociedad.

Para Idalberto (2012), la importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el Clima laboral refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

De igual manera, tiene una serie de aspectos, entre las que podemos resaltar: se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. Las mismas son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima laboral, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

1.3.2.3. Características del clima laboral

Para Brunet (1989) el clima laboral posee las siguientes características:

- El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.

- El clima es una configuración particular de variables situacionales, sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad; pero no de forma permanente como la cultura por lo tanto puede ser sujeto de cambio a través de intervenciones particulares.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características personales, las actitudes, las expectativas, las necesidades, así como por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es fenomenológicamente exterior al individuo, quien por el contrario puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Está basado en características de la realidad externa tal y como es percibido.
- El clima es un determinante del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos de la conducta.
- Tiene consecuencia sobre el comportamiento humano.
- No es fácil de conceptualizarlo; pero si de identificarlo y sentirlo.

De otro lado Ortega (2014) sostiene que a fin de comprender mejor el concepto de Clima laboral es necesario resaltar lo siguiente:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima laboral se originan en una gran variedad de factores. Unos comprenden los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros) (Paredes, 2017).

1.3.2.4. Teoría del Clima laboral de Lickert

La teoría de Clima laboral de Likert citado por Brunet (1989) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- a) **Variables causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- b) **Variables Intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
- c) **Variables finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Estos tres tipos de Variables influyen en la percepción del clima laboral, por parte de los miembros de la organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que el clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

Para Likert es consistente, lo que los hombres definen como real, se toma en sus consecuencias.

La interacción de las variables mencionadas trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima laboral, estos son:

- Clima de Tipo Autoritario: Sistema I. Autoritario explotador y Sistema II. Autoritarismo paternalista.
- Clima de Tipo Participativo: Sistema III. Consultivo y Sistema IV. Participación en grupo.

a) **Sistema I.** Autoritario explotador, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

b) **Sistema II.** Autoritario paternalista, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

- c) **Sistema III.** Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

- d) **Sistema IV.** Participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical - horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización (Likert citado por Brunet, 1989).

1.3.2.5. Dimensiones del clima laboral

El conocimiento del Clima laboral proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además,

introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima laboral influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Palma (1999) sugiere medir el Clima laboral por medio de las siguientes dimensiones:

A. Autorrealización

Es la apreciación que tiene el colaborador con respecto a las posibilidades de que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro, de tal modo que les permita avanzar y sentirse realizados. Palma (1999) haciendo mención a la pirámide de Maslow, refiere la autorrealización como un deseo de las personas por superarse y satisfacer el potencial que cada uno tiene, es por eso que cuando cada uno siente que llegó a este nivel, tiene la capacidad de poder salir adelante y dejar huella en todo lo que realiza; siendo este factor uno Clima laboral y personalidad de los más provechosos para la organización, ya que el colaborador mejora su rendimiento laboral.

B. Involucramiento laboral

Es la identificación que tiene el colaborador con los valores organizacionales y el compromiso con la empresa para cumplir y lograr el desarrollo de la

organización, contribuyendo así al logro de metas establecidas por la empresa y el desempeño laboral adecuado, que permitirá brindar un mejor servicio. Palma (1999) sostiene que el colaborador muestra involucramiento laboral si conoce y adhiere para sí mismo la misión y los objetivos de la empresa, demostrando el compromiso del colaborador con su equipo, su oficio y con la misión de su respectiva organización para lograr un mejor resultado en su labor dentro de ella.

C. Supervisión

De acuerdo a Palma (1999) en esta dimensión se dan apreciaciones del colaborador sobre la funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral, en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario, mejorando la producción y la calidad de servicio. La presencia de una supervisión crea en muchos de los colaboradores grados de tensión que mejoran su desempeño laboral.

D. Comunicación

Es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa, como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma, teniendo así una mejor relación con los demás. Palma (1999) refiere que el desarrollo de la productividad de la organización es efectivo, debido a la comunicación que se ejecuta entre colaboradores, pero hay un bajo rendimiento cuando se trata de una comunicación con diferentes direcciones de mando, ya

que muchos de ellos no tienen un contacto cercano con otras áreas o jefes de sección.

E. Condiciones laborales

En esta última dimensión, se obtiene información sobre el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas, de tal modo que haya facilidad para poder desempeñar el trabajo de la mejor manera. Al hablar de condiciones laborales, no solo se habla de remuneración económica, sino también de los diversos elementos que se necesitan para realizar un buen trabajo, los cuales la organización está obligada de brindar, ya que favorece a la producción y mejora de ella. Sin embargo, De la Fuente (citado por Arnoletto, 2017) sostiene que el sistema de remuneración es un factor muy importante para un colaborador, ya que los salarios medios y bajos con carácter fijo, no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten al colaborador mejorar ni mucho menos obtener buenos resultados, pero eso no quiere decir que los salarios que sobrepasan los niveles medios por ser motivadores, mejoran el rendimiento laboral.

1.3.2.6. Clima laboral en la escuela

Chaparro y Vega (2007) señalan que el clima tiene incidencia en el aprendizaje de los alumnos, la distribución social del conocimiento entre los alumnos de distintas clases sociales, el abandono y la violencia escolar.

Las escuelas funcionan como sistemas sociales, por lo tanto envueltos en una cultura organizacional, con sus elementos distintivos, como lo son normas, tradiciones, estructuras jerárquicas, generan un clima laboral, que de acuerdo a lo anterior tendría un impacto en los alumnos.

En este mismo sentido Fernández (2014) hace mención al argumento de que si la escuela es una “pequeña sociedad” entonces el proceso de aprendizaje cognitivo debería estar influenciado por las normas que regulan las relaciones sociales, las creencias, y las relaciones o vínculos emocionales de los miembros de la organización.

De acuerdo a lo anterior cuando las escuelas se organizan como comunidades se les puede distinguir en dos aspectos: en la colaboración y en el compromiso con un conjunto de creencias, las cuales se relacionan con el aspecto sociopedagógico, y en nuestra opinión, también con aspectos didácticos, ya que las creencias pueden generar normas que abonen en estos aspectos.

1.4. Formulación del problema

1.4.1. Problema General

¿Cuál es la relación que existe entre la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018?

1.4.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es el nivel de la gestión del cambio organizacional según la percepción de los docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018?
- ¿Cuál es el nivel del clima laboral según la percepción de los docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión liderazgo de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión recursos humanos de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión comunicación de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión estructura y procesos de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión autorrealización del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018?

- ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión involucramiento laboral del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión supervisión del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión comunicación del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión condiciones laborales del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018?

1.5. Justificación del estudio

Esta investigación se justifica por los siguientes aspectos:

Conveniencia, puesto que su finalidad es aportar información empírica a través de modelos teóricos dirigidos a establecer la influencia de la gestión del cambio organizacional en el clima laboral de la institución educativa pública San Nicolás de la ciudad de Huamachuco.

Asimismo, esta investigación posee relevancia social, dado que los resultados y las conclusiones de la misma tienen como propósito favorecer e involucrar a todos los docentes en la evaluación y mejora de su desempeño y desenvolvimiento dentro de la institución donde laboran, de esta manera se

podrá obtener un nuevo conocimiento acerca de la influencia de la gestión del cambio en el clima laboral de la institución educativa pública “San Nicolás” ubicada en el distrito de Huamachuco. Además, el abordar esta problemática se justifica por las propias necesidades del sector educación por lograr una buena gestión del cambio que asegure y maximice la eficiencia de todas las instituciones educativas públicas de la región.

Desde el punto de vista práctico, esta investigación indaga sobre cómo se viene gestionado el cambio organizacional en la institución educativa pública “San Nicolás” ubicada en el distrito de Huamachuco, así como las características de su clima laboral, sirviendo de base para la toma de decisiones en los planes de mejoramiento institucional.

Como aporte teórico, este estudio permite tener un nuevo conocimiento científico acerca de la relación entre la gestión del cambio organizacional en instituciones educativas y el clima laboral desde la perspectiva docente.

Finalmente, desde el aspecto metodológico, la investigación se realizó considerando los procedimientos matrices del sistema de investigación científica y utilizando la encuesta como técnica de investigación y cuestionarios como instrumentos de recolección de información, los mismos que fueron debidamente validados, determinando, asimismo, su confiabilidad, situación que va a permitir su aplicación en investigaciones futuras.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis General

H_i: Existe relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.

H₀: No existe relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.

1.6.2. Hipótesis Específicas

H₁: El nivel de la gestión del cambio organizacional según la percepción de los docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018 es regular.

H₀₁: El nivel de la gestión del cambio organizacional según la percepción de los docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018 no es regular.

H₂: El nivel de la gestión del clima laboral según la percepción de los docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018 es regular.

H₀₂: El nivel de la gestión del clima laboral según la percepción de los docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018 no es regular.

H₃: Existe relación significativa entre la dimensión liderazgo de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.

H₀₃: No existe relación significativa entre la dimensión liderazgo de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.

- H₄: Existe relación significativa entre la dimensión recursos humanos de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.
- Ho₄: No existe relación significativa entre la dimensión recursos humanos de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.
- H₅: Existe relación significativa entre la dimensión comunicación de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.
- Ho₅: No existe relación significativa entre la dimensión comunicación de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.
- H₆: Existe relación significativa entre la dimensión estructura y procesos de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.
- Ho₆: No existe relación significativa entre la dimensión estructura y procesos de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.
- H₇: Existe relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión autorrealización del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.

- Ho₇: No existe relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión autorrealización del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.
- H₈: Existe relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión involucramiento laboral del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.
- Ho₈: No existe relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión involucramiento laboral del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.
- H₉: Existe relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión supervisión del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.
- Ho₉: No existe relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión supervisión del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.
- H₁₀: Existe relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión comunicación del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.
- Ho₁₀: No existe relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión comunicación del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.

H₁₁: Existe relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión condiciones laborales del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.

Ho₁₁: No existe relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión condiciones laborales del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Determinar la relación que existe entre la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.

1.7.2. Objetivos Específicos

O₁: Determinar el nivel de gestión del cambio organizacional según la percepción de los docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.

O₂: Determinar el nivel del clima laboral según la percepción de los docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.

O₃: Determinar la relación que existe entre la dimensión liderazgo de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.

- O₄: Determinar la relación que existe entre la dimensión recursos humanos de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.
- O₅: Determinar la relación que existe entre la dimensión comunicación de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.
- O₆: Determinar la relación que existe entre la dimensión estructura y procesos de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.
- O₇: Determinar la relación que existe entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión autorrealización del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.
- O₈: Determinar la relación que existe entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión involucramiento laboral del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.
- O₉: Determinar la relación que existe entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión supervisión del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.
- O₁₀: Determinar la relación que existe entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión comunicación del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.

O₁₁: Determinar la relación que existe entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión condiciones laborales del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.

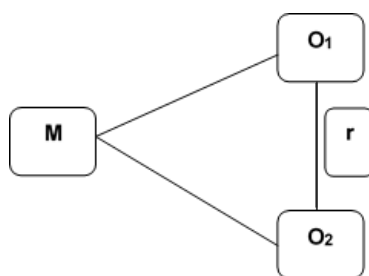
II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

El diseño de investigación corresponde a un diseño descriptivo correlacional, debido a que busca establecer las relaciones entre las variables gestión del cambio organizacional y clima laboral (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

No se varían de forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables; es decir, se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

La representación del diseño de investigación es el siguiente:



Donde:

M: Muestra (50 docentes de la I.E. pública “San Nicolás” de la ciudad de Huamachuco, 2018).

O₁: Observación de la variable 1 (gestión del cambio organizacional).

O₂: Observación de la variable 2 (clima laboral).

r: Correlación entre las variables (gestión del cambio organizacional y clima laboral).

2.2. Variables, operacionalización

Variable 1: Gestión del cambio organizacional.

Variable 2: Clima laboral.

Cuadro N° 1: Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<p>Variable 1: Gestión del Cambio Organizacional</p>	<p>Proceso a través del cual se evalúa y planifica el proceso de cambio para asegurar que, si éste se lleva a cabo, se haga de la forma más eficiente y siguiendo los procedimientos establecidos; trata de vencer todas las resistencias que se presenten y conseguir los objetivos planteados (Paredes, 2017).</p>	<p>Se operacionalizará mediante una encuesta a la población objeto de estudio, la misma que permitirá determinar la calidad del proceso por el cual se planifica y ejecutan estrategias destinados a orientar el cambio organizacional de un ente.</p> <p>Para medirlo se aplicó un cuestionario de 30 ítems.</p> <p>El instrumento mide la variable a través de 4 dimensiones: Liderazgo, Recursos Humanos, Comunicación y Estructura y Procesos.</p>	<p>Liderazgo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transmiten de forma adecuada la visión de la organización. 2. Procuran que los colaboradores se sientan identificados con la visión de la organización. 3. Delegan correctamente las nuevas tareas y/o funciones entre los colaboradores. 4. Promueven la capacitación de los colaboradores ante la delegación de nuevas tareas y/o funciones. 5. Toman en cuenta las opiniones y sugerencias de los colaboradores en la planificación de nuevas estrategias, tareas y/o funciones. 6. Anteponen las necesidades de la organización sobre sus perspectivas personales. 7. Fomentan el trabajo en equipo procurando también el apoyo entre los diferentes departamentos de la organización. 8. Comparten con los colaboradores los logros obtenidos por la organización. 9. Promueven la participación activa de los colaboradores en la implementación y ejecución de nuevas estrategias. 10. Toman sólo decisiones integradas, es decir, como resultado de un consenso entre todas las áreas de la organización. 	<p>Ordinal</p>

			Recursos Humanos	<p>11. Están conformes con su participación en la implementación de nuevas estrategias, tareas y/o funciones.</p> <p>12. La organización reconoce su trabajo diario y el aporte de ideas para el impulso del cambio.</p> <p>13. Consideran el cambio una oportunidad de mejora para la organización y para los colaboradores.</p> <p>14. Aplican sus conocimientos y experiencias para implementar y adoptar nuevas competencias respecto a las nuevas tareas y/o funciones asignadas.</p> <p>15. La interacción entre pares es fluida y cordial, lo que facilita el apoyo e involucramiento de las personas en las metas trazadas.</p> <p>16. Confían en su equipo de trabajo facilitando la ejecución de tareas relacionadas al proceso de cambio.</p> <p>17. Respetan los principios y normas institucionales, lo que favorece un ambiente armonioso dentro de la organización.</p> <p>18. Comprenden y comparten los valores institucionales, evidenciando en su comportamiento la adopción de los mismos.</p>	
			Comunicación	<p>19. Los canales de comunicación empleados por la organización son efectivos en tanto facilitan el acceso rápido y seguro a la información.</p> <p>20. Los medios de comunicación interna son atractivos y de fácil manejo.</p> <p>21. Los propósitos que busca alcanzar la visión de la organización son claros y entendibles.</p>	

				<p>22. La información divulgada sobre la visión es importante para la organización y la ayuda a cumplir sus propósitos y metas.</p> <p>23. Los acontecimientos del proceso de cambio que van surgiendo son comunicados oportunamente a todos los que forman parte de la organización.</p> <p>24. La información brindada sobre el proceso de cambio es completa y está en un lenguaje claro y de fácil comprensión para las personas.</p>	
			Estructura y Procesos	<p>25. Comprende usted cuál es su rol en la organización y lo que se espera de ellas.</p> <p>26. La comprensión de las especificaciones de cada función o tarea nueva asignada tiene un impacto positivo en el proceso de cambio.</p> <p>27. La estructura de la organización refleja la Visión de la Organización.</p> <p>28. La estructura de la organización facilita el trabajo entre las distintas áreas de la organización.</p> <p>29. Los procesos principales reflejan la Visión de la Organización</p> <p>30. Los procesos admiten modificaciones a fin de adaptarse a nuevas ideas y exigencias.</p>	

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable 2: Clima Laboral	Percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. (Palma, 1999)	Se operacionaliza a través de la Escala de Clima Laboral CL – SPC que determina el nivel del clima laboral de la institución que perciben los docentes	Autorrealización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existen oportunidades de progresar en la Organización. 2. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados. 3. Se participa en definir los objetivos y en las acciones para lograrlos. 4. Se valora los altos niveles de desempeño. 5. Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros. 6. Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo personal. 7. Los jefes promueven la capacitación que se necesita. 8. La organización promueve el desarrollo del personal. 9. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras. 10. Se reconocen los logros en el trabajo. 	Ordinal
		El instrumento consta de 50 ítems. Contiene las siguientes dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Para valorar la variable se tuvo en cuenta los niveles: Muy Favorable, Favorable, Media Desfavorable, Muy Desfavorable	Involucramiento laboral	<ol style="list-style-type: none"> 11. Se siente comprometido con el éxito de la Organización. 12. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo. 13. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización. 14. Los trabajadores están comprometidos con la organización. 15. En la oficina, se hacen mejorar las cosas cada día. 16. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal. 17. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante. 	

				<p>18. Los productos y/o servicios de la organización, son motivos de orgullo personal.</p> <p>19. Hay clara definición de la visión, misión y valores en la Organización</p> <p>20. La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.</p>	
			Supervisión	<p>21. El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.</p> <p>22. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.</p> <p>23. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.</p> <p>24. Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.</p> <p>25. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.</p> <p>26. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.</p> <p>27. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.</p> <p>28. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.</p> <p>29. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.</p> <p>30. Existe un trato justo en la Organización.</p>	
			Comunicación	<p>31. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.</p> <p>32. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.</p> <p>33. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.</p> <p>34. Existen suficientes canales de comunicación.</p> <p>35. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.</p> <p>36. En la organización, se afrontan y superan los obstáculos.</p>	

				<p>37. La organización fomenta y promueve la comunicación.</p> <p>38. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.</p> <p>39. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.</p> <p>40. Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.</p>	
			<p>Condiciones laborales</p>	<p>41. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.</p> <p>42. Los objetivos de trabajo son retadores.</p> <p>43. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.</p> <p>44. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.</p> <p>45. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.</p> <p>46. Existe una buena administración de los recursos.</p> <p>47. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.</p> <p>48. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la Institución.</p> <p>49. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.</p> <p>50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.</p>	

2.3. Población y muestra

2.3.1. Población muestral

Para la presente investigación se consideró trabajar con todos los sujetos que pertenecen a la población objeto de estudio, de esta manera, la población muestral estuvo conformada por 50 docentes de la institución educativa pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión del departamento de La Libertad, en el año lectivo 2018, conforme a la siguiente distribución:

Cuadro N° 2: Distribución de la población

Institución Educativa	Hombres	Mujeres	Total
San Nicolás	27	23	50
Total	27	23	50

Fuente: Planilla de docentes en el año lectivo 2018 de la institución educativa pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco.

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

Cuadro N° 3: Técnicas e instrumentos de recolección de datos

VARIABLES	TÉCNICA	INSTRUMENTO	UTILIDAD
Gestión del Cambio Organizacional	Encuesta	Escala de Medición de la Gestión del Cambio Organizacional	Medición de la calidad de la Gestión del Cambio Organizacional

Clima Laboral	Encuesta	Escala para medir el clima laboral	Medición del clima laboral institucional desde la perspectiva de los docentes.
---------------	----------	------------------------------------	--

2.4.1. Descripción de Instrumentos

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron la “Escala de medición de la gestión del cambio organizacional” de Paredes (2017) y la “Escala para medir el clima laboral” de Palma (1999), ambos validados por Paredes (2017).

Escala de Medición de la Gestión del Cambio Organizacional

Elaborado en base a un conjunto oraciones aseverativas con 4 alternativas de respuesta: Nunca (0), Casi Nunca (1), A Veces (2), Casi Siempre (3) y Siempre (4). El cuestionario cuenta con 30 ítems, y posee 4 dimensiones: Liderazgo, Recursos Humanos, Comunicación y Estructura y Procesos. Para medirlo se aplicó un cuestionario de 30 ítems. Para valorar la variable se tuvo en cuenta los niveles: Buena, Regular y Deficiente (Ver anexo N° 03).

Cuadro N° 4: Categorías diagnósticas de la Gestión del Cambio Organizacional

Categoría Diagnóstica	Puntaje Total
Buena	90-120
Regular	40-89
Deficiente	0-39

Escala para medir el clima laboral

Comprende 50 ítems que exploran la variable clima laboral en función a 5 factores de contenido: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Como escala de valoración se utilizó una escala tipo Likert entre 1 y 5 para que el colaborador informe sobre la frecuencia con que percibe ciertas características del ambiente de trabajo: Nunca (0), Casi Nunca (1), A Veces (2), Casi Siempre (3) y Siempre (4), con un total de 200 puntos como máximo en la escala general y de 50 puntos para cada factor. Para este instrumento se consideran los siguientes puntajes para cada categoría diagnóstica (Ver anexo N° 04):

Cuadro N° 5: Categorías diagnósticas de la Escala de Clima Laboral

Categoría Diagnóstica	Puntaje Total
Buena	140-200
Regular	70-139
Deficiente	0-69

2.4.2. Validación y confiabilidad de los instrumentos

Escala de Medición de la Gestión del Cambio Organizacional

La validez del cuestionario empleado para medir la variable Gestión del Cambio, fue determinada por Paredes (2017) teniendo en cuenta el criterio de expertos en Investigación Científica, quienes evaluaron teniendo en cuenta la valoración dicotómica (0 o 1).

Se empleó la prueba de V de Aiken, con la finalidad de encontrar la validez de contenido, tomando los siguientes criterios: redacción, pertinencia, coherencia, adecuación y comprensión, de esta forma se

demonstró la pertinencia de las dimensiones y sus respectivos ítems para con el objetivo del cuestionario de ambas variables.

La fórmula de la prueba en mención es la siguiente:

$$V = \frac{S}{n(c - 1)}$$

Donde:

n= número de jueces

c= número de valores

S= sumatoria de si

si= valor asignado por el juez i

De este modo se obtuvieron los siguientes resultados:

El cuestionario para evaluar la Gestión del Cambio y sus dimensiones obtuvo el coeficiente de $V=1$, alcanzando el acuerdo de todos los expertos, por ende, el cuestionario se mantuvo compuesto por 30 ítems.

Respecto a la confiabilidad, ésta fue determinada también por Paredes (2017). Para ello, utilizo el coeficiente alfa de Cronbach como medida de fiabilidad, considerando que un valor por debajo de 0.5 muestra un nivel de fiabilidad no aceptable, si tomara un valor entre 0.5 y 0.6 se podría considerar como un nivel pobre, si se situara entre de 0.6 y 0.7 sería tomado como un nivel aceptable, 0.7 y 0.8 nivel muy aceptable, 0.8 y 0.9 nivel bueno, y 0.9 nivel excelente.

En este sentido el cuestionario para evaluar la Gestión del Cambio organizacional obtuvo un valor de Alfa de Cronbach de 0.914, correspondiente al nivel excelente.

Escala para medir el clima laboral

Para determinar la validez de la escala para medir Clima Laboral, Paredes (2017) realizó el análisis exploratorio y rotación con el método de Varimax, determinando 50 ítems para la versión final del instrumento, en el que se determinan correlaciones positivas y significativas de 0.05 entre los cinco factores de clima laboral, confirmando la validez del instrumento. Asimismo, para establecer la confiabilidad del instrumento, utilizó el coeficiente Alpha de cronbach, obteniendo un valor de 0.998, correspondiente al nivel excelente.

En tanto que el cuestionario para evaluar la Clima laboral ha obtenido un valor de Alfa de Cronbach de 0.998, correspondiente al nivel excelente.

2.5. Métodos de análisis de datos

2.5.1. Estadística descriptiva

1. Elaboración del registro de resultados sobre Gestión del Cambio Organizacional y Clima Laboral.
2. Construcción de tablas de distribución de frecuencia.
3. Elaboración de gráficos.

2.5.2. Estadística inferencial

El procesamiento de datos se realizó con el software Excel y SPSS versión 20.

1. Prueba de Bondad de ajuste de los puntajes sobre Gestión del Cambio Organizacional y Clima Laboral a la distribución normal. Se realizó la prueba de Kolmogorov Smirnov a un nivel de

significancia al 5% para determinar el uso de las pruebas paramétricas o no paramétricas.

2. Prueba Rho de Spearman para determinar la correlación entre variables.

2.6. Aspectos éticos

Se solicitó a los directores de las instituciones educativas la autorización para el desarrollo de la presente investigación, informándoles respecto a los objetivos y justificación del estudio, comprometiéndose a la reserva de la información que se releve durante la misma.

Se realizó una reunión general con los docentes de cada institución a fin de hacer de su conocimiento los objetivos, alcances y justificación de la presente investigación, al finalizar, se les hizo entrega del formato de consentimiento informado el cual fue llenado por cada uno de ellos a fin de tener como aceptada su participación en la investigación.

III. RESULTADOS

Los resultados que se plantean en este capítulo han sido analizados en función a los objetivos y las hipótesis formuladas en la presente investigación. Para recabar y analizar la información de las variables de estudio Gestión del Cambio Organizacional y Clima Laboral se aplicaron dos cuestionarios los cuales permiten, además, evaluar las dimensiones de cada una de ellas. Asimismo, para evaluar el impacto de la gestión del cambio organizacional en el clima laboral de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco se empleó el estadístico Rho de Spearman.

3.1. Descripción de resultados

Tabla 1

Niveles de la gestión del cambio organizacional de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018.

NIVELES	Gestión del Cambio Organizacional	
	F	%
Bueno	13	26%
Regular	28	56%
Deficiente	9	18%
Total	50	100%

Fuente: Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018

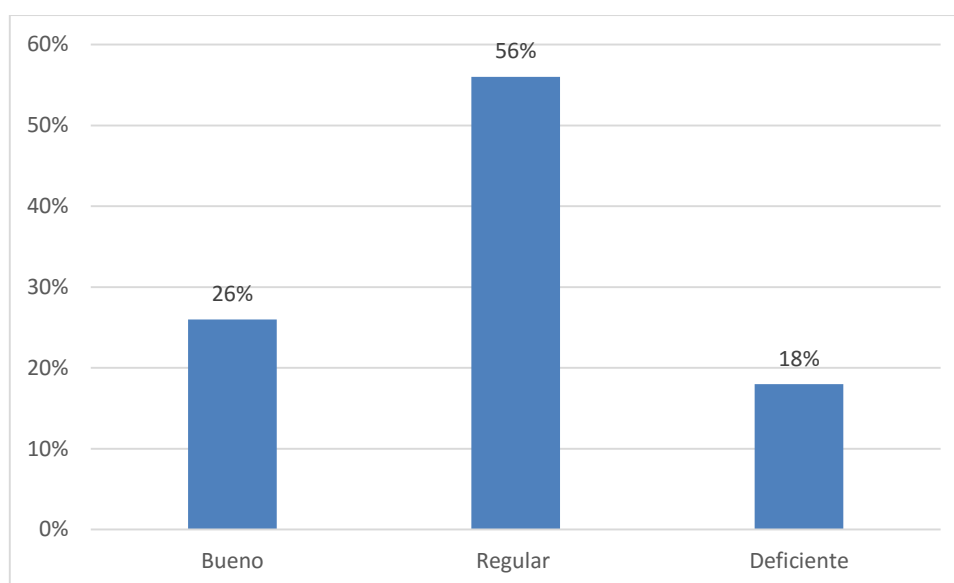


Figura 1. Niveles de la gestión del cambio organizacional

Fuente: Tabla 1

Según la Tabla 1 y Figura 1, se evidencia que el nivel que predomina en la variable Gestión del Cambio Organizacional es el nivel regular con 56% (28 trabajadores), seguido del nivel bueno con 26% (13 trabajadores), mientras que el 18% (9 trabajadores) se encuentra en el nivel deficiente.

Tabla 2

Niveles del clima laboral de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018.

NIVELES	Clima Laboral	
	F	%
Bueno	11	22%
Regular	31	62%
Deficiente	8	16%
Total	50	100%

Fuente: Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018

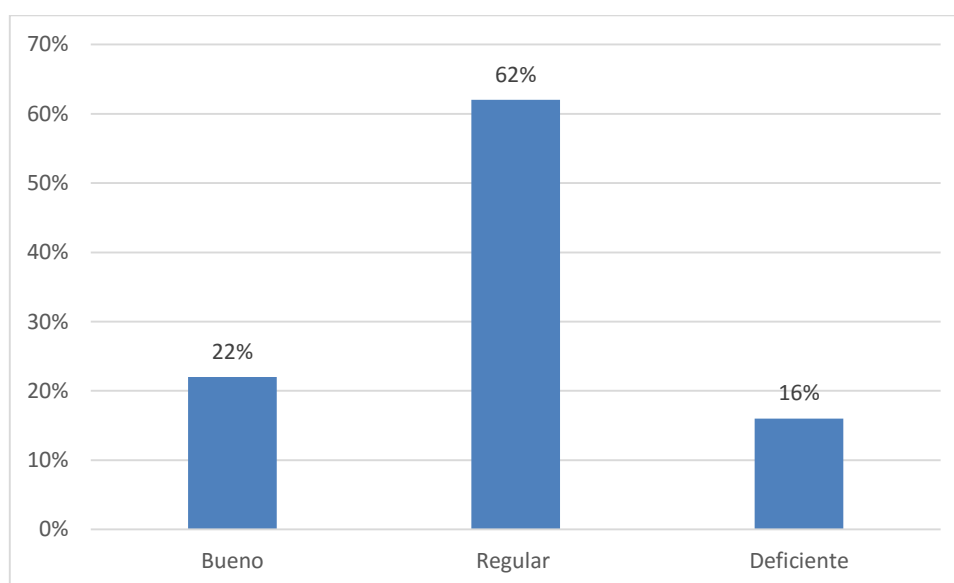


Figura 2. Niveles del clima laboral

Fuente: Tabla 2

Según la Tabla 2 y Figura 2, se evidencia que el nivel que predomina en la variable Clima Laboral es el nivel regular con 62% (31 trabajadores), seguido del nivel bueno con 22% (11 trabajadores), mientras que el 16% (8 trabajadores) se encuentra en el nivel deficiente.

Tabla 3

Niveles de la gestión del cambio organizacional por dimensiones de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018.

Niveles	Liderazgo		Recursos humanos		Comunicación		Estructura y procesos	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Bueno	6	11%	8	16%	14	27%	20	41%
Regular	38	78%	36	73%	31	63%	24	48%
Deficiente	6	11%	6	11%	5	10%	6	11%
Total	50	100%	50	100%	50	100%	50	100%

Fuente: Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018

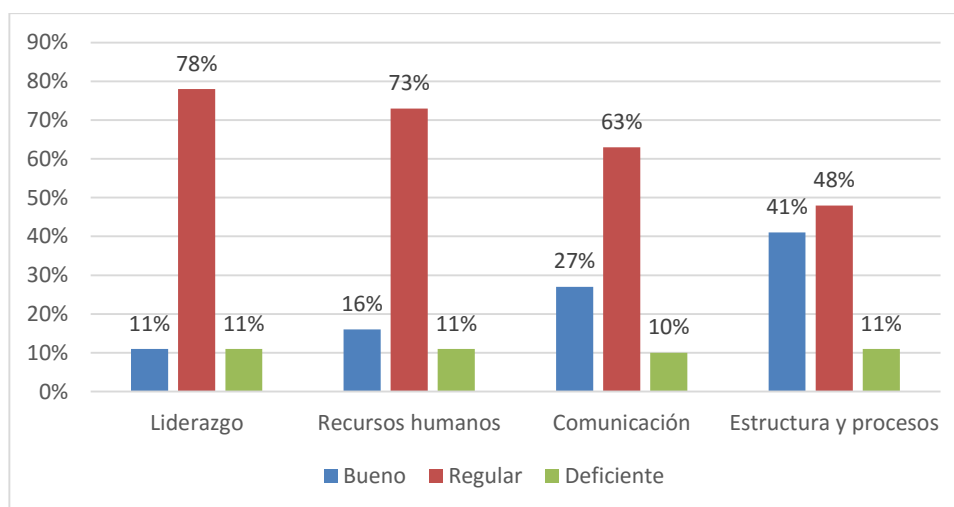


Figura 3. Niveles de la gestión del cambio organizacional por dimensiones

Fuente: Tabla 3

Según la Tabla 3 y Figura 3 se observa que en las dimensiones Liderazgo, Recursos Humanos, Comunicación y Estructura y Procesos, predomina el nivel regular con 78% (38 trabajadores), 36% (59 trabajadores), 63% (31 trabajadores), y 48% (24 trabajadores) respectivamente.

Tabla 4

Niveles del clima laboral por dimensiones de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018.

Niveles	Autorrealización		Involucramiento laboral		Supervisión		Comunicación		Condiciones laborales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Bueno	16	32%	26	52%	27	53%	17	33%	17	33%
Regular	28	56%	19	38%	19	37%	28	57%	29	59%
Deficiente	6	12%	5	10%	5	10%	5	10%	4	7%
Total	50	100%	50	100%	50	100%	50	100%	50	100%

Fuente: Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018

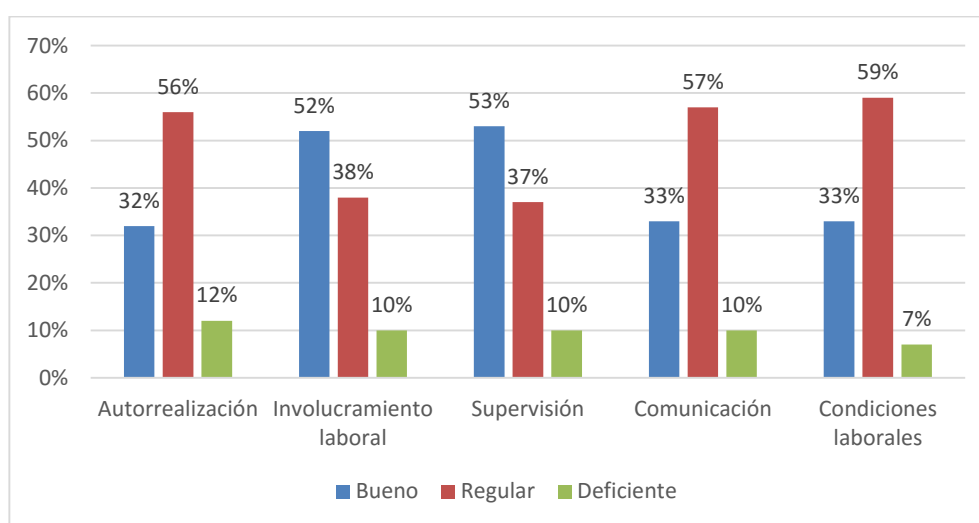


Figura 4. Niveles del clima laboral por dimensiones

Fuente: Tabla 4

Según la Tabla 4 y Figura 4 se observa que en las dimensiones Autorrealización, comunicación y condiciones laborales, predomina el nivel regular con 56% (28 trabajadores), 57% (28 trabajadores), y 59% (29 trabajadores) respectivamente. En tanto, el nivel predominante en las dimensiones Involucramiento laboral y Supervisión ha sido el nivel bueno con 52% (26 trabajadores) y 53% (27 trabajadores) respectivamente.

3.2. Resultados ligados a las hipótesis correlacionales

Tabla 5

Prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov de los puntajes sobre la Gestión del Cambio Organizacional con el Clima Laboral de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018.

Prueba no paramétrica		Gestión del cambio organizacional	Clima laboral
N		50	50
Parámetros normales	Media	69,14	105,26
	Desviación estándar	14,464	22,899
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,296	,253
	Positivo	,115	,101
	Negativo	-,296	-,253
Estadístico de prueba		,296	,253
Sig. Asintótica (bilateral)		,000 ^c	,000 ^c

Fuente: Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018

En la Tabla 5 se observa el resultado de la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov en donde las puntuaciones de las variables Gestión del Cambio Organizacional con el Clima Laboral de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018, evidencian un nivel de significancia menores al 5% de significancia estándar ($p < 0.05$), por lo tanto se determina utilizar pruebas no paramétricas para analizar la relación de causalidad entre las variables.

3.2.1. Prueba de hipótesis general: Existe relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.

Tabla 6

Relación entre la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018

		Clima Laboral	
		Coeficiente de Correlación	.829
Rho de Spearman	Gestión del Cambio Organizacional	Sig. (bilateral)	.002*
		N	50

*. $p < 0.01$.

En la Tabla 6 se observan los resultados de la prueba de correlación de Spearman en el cual se evidencia la existencia de una correlación altamente significativa ($p < 0.01$) y positiva ($\rho = 0.829$), entre la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018. Dichos resultados indican que a mayor nivel de gestión del cambio organizacional, la percepción de los trabajadores del nivel del clima laboral será mayor.

3.2.2. Prueba de hipótesis específicas correlacionales:

H₃: Existe relación significativa entre la dimensión liderazgo de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.

Tabla 7

Relación entre la dimensión Liderazgo de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018

		Clima Laboral
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de Correlación
		.834
		Sig. (bilateral)
		.002*
		N
		50

*. $p < 0.01$.

En el Tabla 7 se observan los resultados de la prueba de correlación de Spearman en el cual se evidencia la existencia de una correlación altamente significativa ($p < 0.01$) y positiva ($\rho = 0.834$), entre la dimensión liderazgo de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018.

H4: Existe relación significativa entre la dimensión recursos humanos de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.

Tabla 8

Relación entre la dimensión recursos humanos de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018

		Clima Laboral	
		Coeficiente de Correlación	.785
Rho de Spearman	Recursos humanos	Sig. (bilateral)	.002*
		N	50

*. $p < 0.01$.

En la Tabla 8 se observan los resultados de la prueba de correlación de Spearman en el cual se evidencia la existencia de una correlación altamente significativa ($p < 0.01$) y positiva ($\rho = 0.785$), entre la dimensión recursos humanos de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018.

H₅: Existe relación significativa entre la dimensión comunicación de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.

Tabla 9

Relación entre la dimensión comunicación de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018

		Clima Laboral	
Rho de Spearman	Comunicación	Coeficiente de Correlación	.801
		Sig. (bilateral)	.002*
		N	50

*. $p < 0.01$.

En la Tabla 9 se observan los resultados de la prueba de correlación de Spearman en el cual se evidencia la existencia de una correlación altamente significativa ($p < 0.01$) y positiva ($\rho = 0.801$), entre la dimensión comunicación de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018.

H₆: Existe relación significativa entre la dimensión estructura y procesos de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.

Tabla 10

Relación entre la dimensión estructura y procesos de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018

		Clima Laboral	
		Coeficiente de Correlación	.822
Rho de Spearman	Estructura y procesos	Sig. (bilateral)	.002*
		N	50

*. $p < 0.01$.

En la Tabla 10 se observan los resultados de la prueba de correlación de Spearman en el cual se evidencia la existencia de una correlación altamente significativa ($p < 0.01$) y positiva ($\rho = 0.822$), entre la dimensión estructura y procesos de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018.

H7: Existe relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión autorrealización del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.

Tabla 11

Relación la gestión del cambio organizacional y la dimensión autorrealización del clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018

		Autorrealización	
		Coeficiente de Correlación	.790
Rho de Spearman	Gestión del Cambio Organizacional	Sig. (bilateral)	.002*
		N	50

*. $p < 0.01$.

En la Tabla 11 se observan los resultados de la prueba de correlación de Spearman en el cual se evidencia la existencia de una correlación altamente significativa ($p < 0.01$) y positiva ($\rho = 0.790$), entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión autorrealización del clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018.

H₈: Existe relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión Involucramiento laboral del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.

Tabla 12

Relación la gestión del cambio organizacional y la dimensión Involucramiento laboral del clima laboral en docentes de de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018

			Involucramiento laboral
		Coeficiente de Correlación	.732
Rho de Spearman	Gestión del Cambio Organizacional	Sig. (bilateral)	.002*
		N	50

*. $p < 0.01$.

En la Tabla 12 se observan los resultados de la prueba de correlación de Spearman en el cual se evidencia la existencia de una correlación altamente significativa ($p < 0.01$) y positiva ($\rho = 0.732$), entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión Involucramiento laboral del clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018.

H₉: Existe relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión Supervisión del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.

Tabla 13

Relación la gestión del cambio organizacional y la dimensión Supervisión del clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018

		Supervisión	
		Coeficiente de Correlación	.836
Rho de Spearman	Gestión del Cambio Organizacional	Sig. (bilateral)	.002*
		N	50

*. $p < 0.01$.

En la Tabla 13 se observan los resultados de la prueba de correlación de Spearman en el cual se evidencia la existencia de una correlación altamente significativa ($p < 0.01$) y positiva ($\rho = 0.836$), entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión Supervisión del clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018.

H₁₀: Existe relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión Comunicación del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.

Tabla 14

Relación la gestión del cambio organizacional y la dimensión Comunicación del clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018

		Comunicación	
		Coeficiente de Correlación	.818
Rho de Spearman	Gestión del Cambio Organizacional	Sig. (bilateral)	.002*
		N	50

*. $p < 0.01$.

En la Tabla 14 se observan los resultados de la prueba de correlación de Spearman en el cual se evidencia la existencia de una correlación altamente significativa ($p < 0.01$) y positiva ($\rho = 0.818$), entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión Comunicación del clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018.

H₁₁: Existe relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión Condiciones laborales del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.

Tabla 15

Relación la gestión del cambio organizacional y la dimensión Condiciones laborales del clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018

			Condiciones laborales
		Coeficiente de Correlación	.799
Rho de Spearman	Gestión del Cambio Organizacional	Sig. (bilateral)	.002*
		N	50

*. $p < 0.01$.

En la Tabla 15 se observan los resultados de la prueba de correlación de Spearman en el cual se evidencia la existencia de una correlación altamente significativa ($p < 0.01$) y positiva ($p = 0.799$), entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión Condiciones laborales del clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018.

IV. DISCUSIÓN

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a un entorno extremadamente cambiante, por lo que se ven obligadas a adaptarse a estos cambios constantes para lograr sobrevivir; es aquí donde la Gestión del Cambio obtiene especial relevancia puesto ésta evaluará y planificará el proceso de cambio para asegurar que se haga de la forma más eficiente. Por otro lado, el clima laboral entendido como el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano en una organización, influye directamente en la satisfacción de los trabajadores, en su desempeño y rendimiento y por lo tanto en la productividad empresarial. Es así que siendo la gestión del cambio y el clima laboral elementos importantes a la hora de determinar el éxito o el fracaso de una organización, resulta necesario analizar la posibilidad de la existencia de una relación entre ambos.

De esta forma, respecto a los objetivos descriptivos planteados en la investigación y de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos en la muestra, se evidencia que tanto en la variable Gestión del Cambio como en la variable Clima Laboral predomina el nivel regular con 56% (28 trabajadores) y 62% (31 trabajadores) respectivamente, es decir, los trabajadores no se encuentran del todo satisfechos ni del todo insatisfechos por cómo se ha venido implementando los procesos de cambio dentro de la institución y por la calidad del medio en el que realizan sus labores.

Por otro lado, respecto a los objetivos correlacionales establecidos, se observa que, de acuerdo a los resultados del estadístico Rho de Spearman, existe una relación altamente significativa ($p < 0.01$) y positiva ($\rho = 0.829$), entre la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública "San Nicolás" del distrito de Huamachuco, 2018; es decir la forma cómo la institución ha planificado y llevado a cabo los procesos y procedimientos de cambio ha tenido gran impacto sobre el entorno en el que se desenvuelven los trabajadores y el cual va a contribuir al rendimiento y eficacia en el cumplimiento de metas institucionales. Dicho resultado coincide con los hallazgos de Fernández (2013) quien en su investigación concluyó que la adecuada gestión de los cambios organizacionales implementados en la institución educativa ha permitido mejorar los niveles de clima laboral. Asimismo, concuerda con los resultados del estudio

“Gestión del cambio y su impacto en el clima laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local, provincia Sánchez Carrión, 2017” de Paredes (2017) en el que se determina que la gestión del cambio organizacional influye muy significativamente en el clima laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local objeto de estudio.

Al respecto, podemos citar a Chiavenato (2000) quien refiere que el cambio organizacional es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional, lo que termina en muchas ocasiones, afectando las relaciones y sentimientos del personal, creando a su vez una resistencia de parte de los mismos, sin embargo una gestión eficaz del cambio según lo señala Escudero (2015) busca enfocar la energía humana hacia metas propuestas, por lo que trabaja en buscar la causa lógica de la oposición para entenderla, a fin de establecer estrategias específicas destinadas a vencer la resistencia.

Así también los resultados demuestran que existe una relación altamente significativa ($p < 0.01$) y positiva ($p = 0.834$), entre la dimensión liderazgo de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018. Es así que citando a Robbins (2004) se evidencia que el proceso de influencia en el que un individuo facilita con sus acciones el movimiento de un grupo de personas hacia el logro de una meta común es percibido por los trabajadores como un aspecto positivo dentro de la institución sintiéndose motivados por quienes ejercen el liderazgo del proceso del cambio a sortear con éxito los obstáculos cuando éstos aparezcan en el camino a la transformación.

Asimismo, de la investigación se ha determinado que existe relación altamente significativa ($p < 0.01$) y positiva ($p = 0.785$), entre la dimensión recursos humanos de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018. Es decir que cuando se logra en trabajador un real sentimiento de compromiso por el cambio, todo el esfuerzo que realiza es una potencia positiva e impulsora a favor del cambio estratégico, generando en el trabajador una sensación de integración, de aporte y de empoderamiento que contribuye a una percepción positiva de su entorno. En este punto citaremos a Miranda (2014) quien manifiesta que muchas de las

actividades a desarrollar en un proceso de cambio apuntan a involucrar, motivar, alinear y atraer a las personas para lograr el compromiso necesario con la organización y con el cambio a implantar, pues son ellas quienes en última instancia deben aceptar y llevar adelante el proceso; conocer, entender y medir el comportamiento de las personas en las organizaciones, permite comprenderlas e integrarlas a la tarea del cambio como uno de los principales activos intangibles de la organización.

De la misma forma se demostró que existe una relación altamente significativa ($p < 0.01$) y positiva ($\rho = 0.801$), entre la dimensión comunicación de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública "San Nicolás" del distrito de Huamachuco, 2018. Lo dicho se interpreta como que los procesos o flujos de información implementados como parte del proceso de cambio tienen un impacto importante en la percepción que tiene el trabajador respecto a las características y cualidades de su entorno. En este contexto, Fernández (2014) considera que el objetivo de la comunicación por parte del emisor es a menudo la modificación de la conducta del receptor, con el fin de que este último cumpla con los objetivos de forma eficaz y eficiente, generando también una sensación de involucramiento.

De igual manera se evidenció que existe una relación altamente significativa ($p < 0.01$) y positiva ($\rho = 0.822$), entre la dimensión estructura y procesos de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública "San Nicolás" del distrito de Huamachuco, 2018. Es decir, la forma en que se divide el trabajo, la coordinación de las diferentes tareas que realiza el trabajador, y el rol que asume dentro de la institución, incide en la forma como el trabajador percibe a la organización. Al respecto Grande (2014) señala que una organización no podrá concretar ni llevar adelante la implementación de un cambio estratégico de forma exitosa sin una estructura organizacional que lo soporte y sin una definición de los procesos principales para lograr llevar adelante el cambio que permita arraigar las nuevas tareas como la nueva manera de hacer las cosas en la organización futura, considerando las actitudes y capacidades de cada trabajador.

Así mismo se ha demostrado que existe relación altamente significativa ($p < 0.01$) y positiva ($\rho = 0.790$), entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión

autorrealización del clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018. La forma como la organización ha planificado y ejecutado el cambio tiene un gran impacto sobre la apreciación que tiene el colaborador con respecto a las posibilidades de que el medio laboral favorezca su desarrollo personal y profesional. Cuando la organización logra a través del cambio mejorar la perspectiva de futuro de sus trabajadores, éstos de acuerdo a Escudero (2015) tendrán deseo por superarse y satisfacer el potencial que cada uno tiene mejorando de esta forma su rendimiento laboral.

Así también se comprobó la existencia de una relación altamente significativa ($p < 0.01$) y positiva ($\rho = 0.732$), entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión Involucramiento laboral del clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018. Es decir, que la planificación y la implementación de los procesos y procedimientos de cambio influyen en el nivel de identificación que tiene el colaborador con los valores organizacionales y el compromiso con la empresa para cumplir y lograr el desarrollo de la organización. Como parte del cambio organizacional, la institución busca que sus trabajadores se involucren con su misión y sus objetivos, esto generará según Paredes (2017) que el trabajador se muestre comprometido con su equipo, su oficio y con la misión de la organización logrando un mejor resultado en su labor dentro de ella.

De la misma forma se demostró que existe una relación altamente significativa ($p < 0.01$) y positiva ($\rho = 0.836$), entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión Supervisión del clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018. Es decir, la planificación y realización del proceso de cambio tiene impacto sobre la apreciación del colaborador sobre la funcionalidad y significación de superiores en la supervisión. De acuerdo a Garbanzo (2015) si dentro de la actividad laboral y como parte de la eficacia de la gestión del cambio, el trabajador percibe una real relación, entre sus superiores y él, de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario, éste mejorando la producción y la calidad de servicio. La presencia de una supervisión crea en muchos de los colaboradores grados de tensión que mejoran su desempeño laboral.

De igual manera se ha evidenciado que existe relación altamente significativa ($p < 0.01$) y positiva ($\rho = 0.818$), entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión Comunicación del clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018. Es decir, la forma en que se ha planificado y ejecutado el proceso de cambio índice directamente en la percepción que tiene el trabajador del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa teniendo así una mejor relación con los demás. Al respecto Chuye (2015) refiere que el desarrollo de la productividad de la organización es efectivo, debido a la comunicación que se ejecuta entre colaboradores, pero hay un bajo rendimiento cuando se trata de una comunicación con diferentes direcciones de mando.

Finalmente se demostró que la Gestión del Cambio tiene una relación altamente significativa ($p < 0.01$) y positiva ($\rho = 0.799$) con la dimensión Condiciones laborales del clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, 2018. Es decir, el proceso de cambio tiene impacto sobre la percepción que tiene el colaborador respecto a que su institución provee los elementos materiales, económicos y psicosociales necesarios para el cumplimiento de sus tareas encomendadas. Según De la Fuente (citado por Paredes, 2017) las condiciones laborales óptimas y que sobrepasan los niveles medios son motivadores, favoreciendo y mejorando el rendimiento y producción del trabajador.

V. CONCLUSIONES

1. El nivel de la gestión del cambio organizacional según la percepción de los docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018 es predominantemente regular.
2. El nivel del clima laboral según la percepción de los docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018 es predominantemente regular.
3. Existe relación altamente significativa ($p < 0.01$) y positiva ($\rho = 0.829$) entre la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.
4. Existe relación altamente significativa ($p < 0.01$) y positiva ($\rho = 0.834$) entre la dimensión liderazgo de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.
5. Existe relación altamente significativa ($p < 0.01$) y positiva ($\rho = 0.785$) entre la dimensión recursos humanos de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.
6. Existe relación altamente significativa ($p < 0.01$) y positiva ($\rho = 0.801$) entre la dimensión comunicación de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.
7. Existe relación altamente significativa ($p < 0.01$) y positiva ($\rho = 0.822$) entre la dimensión estructura y procesos de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.
8. Existe relación altamente significativa ($p < 0.01$) y positiva ($\rho = 0.790$) entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión autorrealización del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.

9. Existe relación altamente significativa ($p < 0.01$) y positiva ($\rho = 0.732$) entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión involucramiento laboral del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.
10. Existe relación altamente significativa ($p < 0.01$) y positiva ($\rho = 0.836$) entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión supervisión del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.
11. Existe relación altamente significativa ($p < 0.01$) y positiva ($\rho = 0.818$) entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión comunicación del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.
12. Existe relación altamente significativa ($p < 0.01$) y positiva ($\rho = 0.799$) entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión condiciones laborales del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco en el año 2018.

VI. RECOMENDACIONES

Al concluir el presente estudio de investigación científica proponemos las siguientes sugerencias:

1. El director de la Institución Educativa Pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco debe desarrollar políticas que aseguren una correcta y adecuada planificación y ejecución de procesos destinados al aprovechamiento de los cambios del entorno institucional para la consecución de sus objetivos, así como implementar procedimientos de evaluación continua del proceso de cambio a fin de evaluar su gestión y mejorar las deficiencias que puedan comprometer el rendimiento y funcionamiento de la institución.
2. El director de la Institución Educativa Pública “San Nicolás”, en coordinación con el departamento de psicología, deben implementar un programa permanente de evaluación del clima laboral a fin de identificar aquellos elementos que interfieren en la percepción del trabajador de un ambiente adecuado para el ejercicio de sus funciones, y desarrollar las estrategias más eficaces para eliminarlos o minimizarlos.
3. El director de la Institución Educativa Pública “San Nicolás”, en coordinación con el departamento de psicología, deben implementar un programa permanente de formación de líderes dirigido al personal que es responsable o jefe de cada área de la institución, de esta forma se pretende promover una cultura de liderazgo que haga que los trabajadores que tienen a cargo reconozcan las capacidades de conducción de los directivos y perciban que su labor está siendo encaminada por una dirección que los incentiva y los motiva hacia la consecución de los objetivos de la institución.
4. El director de la Institución Educativa Pública “San Nicolás”, en coordinación con el departamento de psicología, deben implementar programas de integración y empoderamiento dirigido a todo su personal, esto con el objetivo de que los trabajadores, quienes son los verdaderos ejecutores del proceso de cambio planificado por la entidad, se involucren y sientan un verdadero compromiso con la institución.
5. Se recomienda ampliar la investigación obteniendo información de otras instituciones educativas públicas del distrito de Huamachuco, de tal manera que

los datos puedan ser corroborados y generalizados. Asimismo, los instrumentos empleados en este estudio podrían ser utilizados en futuras investigaciones, tomando este trabajo como antecedente.

VII. REFERENCIAS

- Albañil, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Piura, Piura, Perú. Recuperado de: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE_EDUC_130.pdf
- Alvarado, O. (2012). *Gestión Educativa*. Lima, Perú: Editorial del Fondo de Desarrollo de la Universidad de Lima.
- Areche, V. (2013). *La gestión institucional y la calidad en el servicio educativo según la percepción de los docentes y padres de familia del 3°, 4° y 5° de secundaria del colegio "María Auxiliadora" de Huamanga-Ayacucho, 2011* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4011/Areche_zv.pdf?sequence=1
- Arnoletto, E. (2017). *Hacia Nuevos Enfoques en la Gestión Organizacional de la Administración Pública*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros/2009b/550/clima%20organizacional.htm>
- Bernal, J. (2016). *Liderar el cambio: El liderazgo transformacional*. Recuperado de: <http://didac.unizar.es/jlbernal/Lid.trnasf.html>
- Brandstadter, A. (2014). *La gestión: Cartografía semántica para orientarse en un territorio enmarañado*. Buenos Aires, Argentina: Comie Editores.
- Brunet, L. (1989). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México D.F., México: trillas.
- Chaparro, D. & Vega, L. (2007). *El Clima Organizacional y la Reforma Académica 2003 en el CONASEP Querétaro* (tesis de maestría). Universidad Autónoma de Querétaro, Querétaro, México.

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México D.F., México: McGraw HILL.
- Chuye, Y. (2015). *Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. El caso de una escuela pública de Lima* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de: <http://www.siep.org.pe/wp-content/uploads/145.pdf>
- Crespín, A. (2012). *Clima organizacional según la percepción de los docentes de una institución educativa de la región Callao* (tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Cueto, S. (Ed.). (2016). *Innovación y calidad en educación en América Latina*. Lima, Perú: Editorial de ILAIPP. Recuperado de: http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/ILAIPPGRADE_innovcalEdu.pdf
- Delabanty, G. (2013). *Atmósfera social y cambio : contribuciones de Kurt Lewin a la psicología social*. Buenos Aires, Argentina: Editorial de la UBA
- Escudero, J. (2015). *La reforma de la reforma: ¿Qué calidad?, ¿Para quiénes?*. Barcelona, España: Editorial Ariel S.A.
- Fernández, A. (2013). *Redefinición de procesos y estructura organizacional a través de la gestión del cambio en una institución educativa* (tesis de doctorado). Universidad de Sevilla, Sevilla, España. Recuperado de: https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/24058/K_D_Tesis-PROV58.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fernández, M. (2013). *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. Madrid, España: McGraw-Hill

- Fernández, T. (2014). *Factores que Determinan el Clima Organizacional*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos44/clima-laboral/clima-laboral3.shtml>
- Flórez, J.(2000). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima, Perú: Editorial de la U.Pacífico.
- Gales, L. (2013). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Madrid, España: Pearson Educación
- Garbanzo, G. (2015). *Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación* (tesis de maestría). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica. Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/22534/22914>
- Grande, (2013). *Innovación educativa institucional*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Magisterio Río de la Plata
- Hartog, M. (2015). *Percepción de los docentes respecto del clima laboral en la institución educativa privada Santa Margarita-Surco-Lima* (tesis de maestría). Universidad de Piura, Piura, Perú. Recuperado de: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2285/MAE_EDUC_140.pdf?sequence=1
- Hernández, E. (2014). *El directivo como gestor de cambio en una institución educativa*. Recuperado de: <http://www.reposciie.cgfie.ipn.mx/pdf/c02ca056.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Idalberto, C. (2012). *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia: McGRAW.
- Litwin, G. & Stringer, D. (1980). *Psicología de las Organizaciones*. México D.F., México: Prentice Hall.

- Martín, M. (1999). *Clima de Trabajo y Eficiencia de Centros Docentes: Relaciones Causales*. Barcelona, España: Universidad de Alcalá-MEC.
- Mendez, A. (2006). *Clima Organizacional*. Bogotá, Colombia: Editorial Suma saberes
- Miranda, E. (2014). *La supervisión escolar y el cambio educativo. Un modelo de supervisión para la transformación, desarrollo y mejora de los centros*. Recuperado de: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART5.pdf>
- Ortega, G. (2014). *Diagnóstico Organizacional*. México D.F.: México: Alfa Omega.
- Pacheco, P. (2014). *Gestión del cambio organizacional y resistencia al cambio. Un enfoque Hermenéutico*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/gestion-cambio-organizacional-resistencia-cambio-enfoque-hermeneutico/>
- Palma, S. (1999) Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral en trabajadores de Lima Metropolitana. *Revista Teoría e Investigación en Psicología, Vol. IX (1)*, pp.12-32.
- Paredes, K. (2017). *Gestión del cambio y su impacto en el clima laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local, provincia Sánchez Carrión, 2017* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: México: Pearson/Prentice Hall.
- Saccca, J. (2016). *Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2405>
- Sovero, F. (2017). *Cómo dirigir una Institución Educativa*. Lima, Perú: AFA Editores Importadores S.A.

Vera, K. (2016). *El cambio en las instituciones educativas*. Recuperado de:
<http://trabajosfernandovera.blogspot.pe/2008/01/el-cambio-en-las-organizaciones.html>

Zepeda, F. (2013). *Psicología organizacional*. México D.F., México: Addison Wesley Longman

ANEXOS

ANEXO N° 1: Instrumentos

ESCALA DE MEDICIÓN DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

EDAD: _____ SEXO: _____ FECHA: _____

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con los procesos de cambio que ha experimentado la organización en la cual trabaja. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su percepción. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista. Conteste todas las proposiciones. Recuerde que en este cuestionario no existen respuestas correctas o incorrectas.

		Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
	DIMENSIÓN: Liderazgo					
1	Transmiten de forma adecuada la visión de la organización.					
2	Procuran que los colaboradores se sientan identificados con la visión de la organización.					
3	Delegan correctamente las nuevas tareas y/o funciones entre los colaboradores.					
4	Promueven la capacitación de los colaboradores ante la delegación de nuevas tareas y/o funciones.					
5	Toman en cuenta las opiniones y sugerencias de los colaboradores en la planificación de nuevas estrategias, tareas y/o funciones.					
6	Anteponen las necesidades de la organización sobre sus perspectivas personales.					
7	Fomentan el trabajo en equipo procurando también el apoyo entre los diferentes departamentos de la organización.					
8	Comparten con los colaboradores los logros obtenidos por la organización.					
9	Promueven la participación activa de los colaboradores en la implementación y ejecución de nuevas estrategias.					
10	Toman sólo decisiones integradas, es decir, como resultado de un consenso entre todas las áreas de la organización.					
	DIMENSIÓN: Recursos Humano					
11	Están conformes con su participación en la implementación de nuevas estrategias, tareas y/o funciones.					
12	La organización reconoce su trabajo diario y el aporte de ideas para el impulso del cambio.					
13	Consideran el cambio una oportunidad de mejora para la organización y para los colaboradores.					

14	Aplican sus conocimientos y experiencias para implementar y adoptar nuevas competencias respecto a las nuevas tareas y/o funciones asignadas.					
15	La interacción entre pares es fluida y cordial, lo que facilita el apoyo e involucramiento de las personas en las metas trazadas.					
16	Confían en su equipo de trabajo facilitando la ejecución de tareas relacionadas al proceso de cambio.					
17	Respetan los principios y normas institucionales, lo que favorece un ambiente armonioso dentro de la organización.					
18	Comprenden y comparten los valores institucionales, evidenciando en su comportamiento la adopción de los mismos.					
	DIMENSIÓN: Comunicación					
19	Los canales de comunicación empleados por la organización son efectivos en tanto facilitan el acceso rápido y seguro a la información.					
20	Los medios de comunicación interna son atractivos y de fácil manejo.					
21	Los propósitos que busca alcanzar la visión de la organización son claros y entendibles.					
22	La información divulgada sobre la visión es importante para la organización y la ayuda a cumplir sus propósitos y metas.					
23	Los acontecimientos del proceso de cambio que van surgiendo son comunicados oportunamente a todos los que forman parte de la organización.					
24	La información brindada sobre el proceso de cambio es completa y está en un lenguaje claro y de fácil comprensión para las personas.					
	DIMENSIÓN: Estructura y procesos					
25	Comprende usted cuál es su rol en la organización y lo que se espera de ellas.					
26	La comprensión de las especificaciones de cada función o tarea nueva asignada tiene un impacto positivo en el proceso de cambio.					
27	La estructura de la organización refleja la Visión de la Organización.					
28	La estructura de la organización facilita el trabajo entre las distintas áreas de la organización.					
29	Los procesos principales reflejan la Visión de la Organización					
30	Los procesos admiten modificaciones a fin de adaptarse a nuevas ideas y exigencias.					

ESCALA DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL

EDAD: _____ SEXO: _____ FECHA: _____

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cuatro opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

		Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
DIMENSIÓN: Realización Personal						
1	Existen oportunidades de progresar en la Organización.					
2	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
3	Se participa en definir los objetivos y en las acciones para lograrlos.					
4	Se valora los altos niveles de desempeño.					
5	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.					
6	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo personal.					
7	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
8	La organización promueve el desarrollo del personal.					
9	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
10	Se reconocen los logros en el trabajo.					
DIMENSIÓN: Involucramiento Personal						
11	Se siente comprometido con el éxito de la Organización.					
12	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
13	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.					
14	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
15	En la oficina, se hacen mejorar las cosas cada día.					
16	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal.					
17	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
18	Los productos y/o servicios de la organización, son motivos de orgullo personal.					
19	Hay clara definición de la visión, misión y valores en la Organización					
20	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
DIMENSIÓN: Supervisión						
21	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
22	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					

23	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
24	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.					
25	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
26	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
27	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
28	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
28	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
30	Existe un trato justo en la Organización.					
DIMENSIÓN: Comunicación						
31	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
32	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
33	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
34	Existen suficientes canales de comunicación.					
35	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
36	En la organización, se afrontan y superan los obstáculos.					
37	La organización fomenta y promueve la comunicación.					
38	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
39	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
40	Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.					
DIMENSIÓN: Condiciones Laborales						
41	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
42	Los objetivos de trabajo son retadores.					
43	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
44	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
45	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
46	Existe una buena administración de los recursos.					
47	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
48	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la Institución.					
49	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

ANEXO N° 02: Validación de Instrumentos
ESCALA DE MEDICIÓN DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

FICHA TÉCNICA

Autor	: Paredes (2017)
Ámbito de aplicación	: Docentes de instituciones educativas públicas de la Provincia de Sánchez Carrión
Validez	: V de Aiken de 1.00
Confiabilidad	: Alfa de Cronbach 0.914
Administración	: Individual y Colectiva

ESTRUCTURA

Comprende Elaborado en base a un conjunto de 30 oraciones aseverativas con 4 alternativas de respuesta: Nunca (0), Casi Nunca (1), A Veces (2), Casi Siempre (3) y Siempre (4), El cuestionario posee 4 dimensiones: Liderazgo, Recursos Humanos, Comunicación y Estructura y Procesos.

CALIFICACIÓN

Para valorar la variable se tuvo en cuenta los niveles: Buena, Regular y Deficiente.

Categorías diagnósticas de la Escala de Gestión del Cambio

Categoría Diagnóstica	Puntaje Total
Buena	90-120
Regular	40-89
Deficiente	0-39

VALIDEZ DE CONTENIDO

Respecto a la validez del cuestionario empleado para medir la variable Gestión del Cambio, ésta fue realizada teniendo en cuenta el criterio de expertos en Investigación Científica, quienes evaluaron teniendo en cuenta la valoración dicotómica (0 o 1).

Se empleó la prueba de V de Aiken, con la finalidad de encontrar la validez de contenido, tomando los siguientes criterios: redacción, pertinencia, coherencia, adecuación y comprensión, de esta forma se demostró la pertinencia de las dimensiones y sus respectivos ítems para con el objetivo del cuestionario de ambas variables.

La fórmula de la prueba en mención es la siguiente:

$$V = \frac{S}{n(c - 1)}$$

Donde:

n= número de jueces

c= número de valores

S= sumatoria de si

si= valor asignado por el juez i

El cuestionario para evaluar la Gestión del Cambio y sus dimensiones obtuvo el coeficiente de V=1, alcanzando el acuerdo de todos los expertos, por ende, el cuestionario se mantuvo compuesto por 30 ítems.

CONFIABILIDAD

Se procesó y se determinó mediante el paquete estadístico SPSS 23. En este sentido el cuestionario para evaluar la Gestión del Cambio ha obtenido un valor de Alfa de Cronbach de 0.914, correspondiente al nivel excelente.

ESCALA DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL

FICHA TÉCNICA

Autor	: Palma (1999)
Adaptación	: Paredes (2017)
Ámbito de aplicación	: Docentes de instituciones educativas públicas de la Provincia de Sánchez Carrión
Validez	: Varimax $p < 0.05$
Confiabilidad	: Alfa de Cronbach 0.998
Administración	: Individual y Colectiva

ESTRUTURA

Comprende 50 ítems que exploran la variable clima laboral en función a 5 factores de contenido: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Como escala de valoración se utilizó una escala tipo Likert entre 1 y 5 para que el colaborador informe sobre la frecuencia con que percibe ciertas características del ambiente de trabajo: Nunca (0), Casi Nunca (1), A Veces (2), Casi Siempre (3) y Siempre (4), con un total de 200 puntos como máximo en la escala general y de 50 puntos para cada factor.

CALIFICACIÓN

Para este instrumento se consideran los siguientes puntajes para cada categoría diagnóstica:

Categorías diagnósticas de la Escala de Clima Laboral

Categoría Diagnóstica	Puntaje Total
Buena	140-200
Regular	70-139
Deficiente	0-69

VALIDEZ DE CONTENIDO

Se realizó el análisis exploratorio y rotación con el método de Varimax, determinando 50 ítems para la versión final del instrumento, en el que se determinan correlaciones positivas y significativas de 0.05 entre los cinco factores de clima laboral, confirmando la validez del instrumento.

CONFIABILIDAD

Se procesó y se determinó mediante el paquete estadístico SPSS 23. El cuestionario para evaluar la Gestión Institucional obtuvo un valor de Alfa de Cronbach de 0.998, correspondiente al nivel excelente.

ANEXO N° 03: Matriz de Consistencia

Título: “Gestión del cambio organizacional y clima laboral en docentes de una institución educativa pública del distrito de Huamachuco, 2018”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	DISEÑO	POBLACIÓN
<p>GENERAL: ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018?</p> <p>ESPECÍFICOS: - ¿Cuál es el nivel de la gestión del cambio organizacional según la percepción de los docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018? - ¿Cuál es el nivel de la gestión del clima laboral según la percepción de los docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018?</p>	<p>GENERAL: Determinar la relación que existe entre la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018.</p> <p>ESPECÍFICOS: - Determinar el nivel de la gestión del cambio organizacional según la percepción de los docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018. - Determinar el nivel del clima laboral según la percepción de los docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018. - Determinar la relación que existe entre la</p>	<p>GENERAL: Hi: Existe una relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018. H0: No existe una relación significativa la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018.</p> <p>ESPECÍFICAS: H1: El nivel de la gestión del cambio organizacional según la percepción de los docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de</p>	<p>Gestión del Cambio Organizacional</p>	<p>DIMENSIÓN 1: Liderazgo</p> <p>DIMENSIÓN 2: Recursos Humanos</p> <p>DIMENSIÓN 3: Comunicación</p> <p>DIMENSIÓN 4: Estructura y Procesos</p>	<p>Diseño descriptivo Correlacional</p> <p>Esquema:</p> <p>Donde: M: Muestra (50 docentes de la I.E. pública “San Nicolás” de la ciudad de Huamachuco, 2018). O1: Observación de la variable 1 (gestión del cambio organizacional). O2: Observación de la variable 2 (clima laboral). r: Correlación entre las variables (gestión del cambio</p>	<p>Población muestral: Conformada por 50 docentes de la institución educativa pública “San Nicolás” del distrito de Huamachuco, provincia del departamento de La Libertad, en el año lectivo 2018.</p>

<p>- ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión liderazgo de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018?</p> <p>- ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión recursos humanos de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018?</p> <p>- ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión comunicación de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018?</p> <p>- ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión estructura y procesos de la gestión del cambio organizacional y el</p>	<p>dimensión liderazgo de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018.</p> <p>- Determinar la relación que existe entre la dimensión recursos humanos de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018.</p> <p>- Determinar la relación que existe entre la dimensión comunicación de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018.</p> <p>- Determinar la relación que existe entre la dimensión estructura y procesos de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa</p>	<p>Huamachuco, 2018 es regular.</p> <p>H2: El nivel de la gestión del clima laboral según la percepción de los docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018 es regular.</p> <p>H3: Existe una relación significativa entre la dimensión liderazgo de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018.</p> <p>H4: Existe una relación significativa entre la dimensión recursos humanos de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018.</p>			<p>organizacional y clima laboral).</p>	
			<p>Clima laboral</p>	<p><u>DIMENSIÓN 1:</u> Autorrealización</p> <p><u>DIMENSIÓN 2:</u> Involucramiento Laboral</p> <p><u>DIMENSIÓN 3:</u> Supervisión</p> <p><u>DIMENSIÓN 4:</u> Comunicación</p> <p><u>DIMENSIÓN 5:</u></p>		

<p>clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018?</p> <p>- ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión autorrealización del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018?</p> <p>- ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión involucramiento laboral del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018?</p> <p>- ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión supervisión del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del</p>	<p>pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018.</p> <p>- Determinar la relación que existe entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión autorrealización del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018.</p> <p>- Determinar la relación que existe entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión involucramiento laboral del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018.</p> <p>- Determinar la relación que existe entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión supervisión del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018.</p> <p>- Determinar la relación que existe entre la gestión del cambio organizacional y la</p>	<p>H5: Existe una relación significativa entre la dimensión comunicación de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018.</p> <p>H6: Existe una relación significativa entre la dimensión estructura y procesos de la gestión del cambio organizacional y el clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018.</p> <p>H7: Existe una relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión autorrealización del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de</p>		<p>Condiciones Laborales</p>		
--	---	--	--	------------------------------	--	--

<p>distrito de Huamachuco, 2018?</p> <p>- ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión comunicación del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018?</p> <p>- ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión condiciones laborales del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018?</p>	<p>dimensión comunicación del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018.</p> <p>- Determinar la relación que existe entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión condiciones laborales del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018.</p>	<p>Huamachuco, 2018.</p> <p>H8: Existe una relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión involucramiento laboral del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018.</p> <p>H9: Existe una relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión supervisión del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018.</p> <p>H10: Existe una relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión comunicación del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de</p>				
---	--	---	--	--	--	--

		<p>Huamachuco, 2018. H11: Existe una relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y la dimensión condiciones laborales del clima laboral en docentes de la institución educativa pública San Nicolás del distrito de Huamachuco, 2018.</p>				
--	--	---	--	--	--	--

**ANEXO N° 04: Constancia emitida por la institución que acredite la
realización del estudio IN SITU**

“AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACION NACIONAL”

LA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

“SAN NICOLÁS “ DE HUAMACHUCO- SÁNCHEZ CARRIÓN

HACE CONSTAR:

Que, doña Sandra del Carmen TORRES HONORES DELGADO, Profesora de Área del nivel secundario, identificada con D.N.I. N° 19561521, ha aplicado su Instrumento de Evaluación para optar el grado de Maestría titulado: Gestión del cambio organizacional y clima laboral en docentes de una institución educativa pública del distrito de Huamachuco, 2018; en la Institución Educativa “San Nicolás”.

Se expide la presente, a solicitud de la parte interesada, para los fines que haya lugar.

Huamachuco, 17 de Abril del 2018

ASA/DIR
Mge.sec.II
c.c. archivo
C.M.N° 0395350



ANEXO N° 05: Base de datos

BASE DE DATOS VARIABLE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
2	3	2	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3
4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
5	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	3
6	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3
8	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
9	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1
10	2	3	2	3	3	4	2	3	3	2	3	1	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	3	3	4	3	3	3
11	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4
12	3	3	3	2	4	3	3	4	4	2	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
13	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2
15	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4
16	3	3	3	3	2	2	3	2	1	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
17	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	1	3	4	3
18	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
19	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3
20	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1
22	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
23	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
25	1	1	2	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
26	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3
28	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
29	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3
30	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
32	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	4	3	3	2	3
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
35	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
36	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1
37	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	3	3
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
39	2	3	4	3	3	3	3	3	2	1	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
40	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
41	3	3	3	3	4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	
42	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	
43	2	3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
44	1	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	
45	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
46	4	3	3	1	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
47	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3
48	2	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	
49	4	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	
50	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	
41	3	3	3	3	4	3	2	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3
42	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	
43	2	3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	4	4	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	4	2	3	2	3	3	3	3	3	
44	1	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	4	2	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	2	3	3	4	4	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3
45	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3
46	4	3	3	1	2	3	2	3	4	3	2	2	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	1	4	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
47	3	3	2	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	2	1	1	3	3	2	1	1	1	3	3	1	3	1	4	1	4	3	3	2	2	1	1	3	3	2	3	3	3	
48	2	4	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	1	4	3	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	4	1	3	3	2	3	3	3	3	
49	4	3	3	3	3	1	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
50	3	3	3	1	3	1	3	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	1	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3

