



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Gestión del cambio organizacional y habilidades directivas en la Unidad de Gestión  
Educativa Local N° 06 Ate Vitarte - 2019

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Br. Ayre Angulo, Liz Deicy (ORCID: 0000-0002-7451-0551)

ASESOR:

Dr. Fredy Antonio Ochoa Tataje (ORCID: 0000-0002-1410-1588)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas

Lima – Perú

2019

## **Dedicatoria**

A mi familia por su apoyo incondicional, y a todas las personas que pusieron su confianza, para alcanzar este objetivo tan importante en la carrera profesional con éxito.

## **Agradecimiento**

A Dios, por guiarme a lo largo de mi existencia y permitirme seguir escalando un peldaño más en la carrera profesional, a mis padres por confiar y creer en mis expectativas, por sus consejos y por sus enseñanzas.

Asimismo, a mi asesor Dr. Freddy Ochoa por su paciencia y orientaciones, también a la Unidad de Gestión Educativa Local N°06, por su colaboración en esta tesis.

## DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL BACHILLER: **AYRE ANGULO, LIZ DEICY** Para obtener el Grado Académico de **Maestra en Gestión Pública**, ha sustentado la tesis titulada:

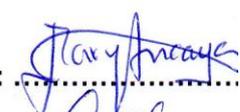
**GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N° 06 ATE VITARTE - 2019.**

Fecha: 13 de agosto de 2019

Hora: 11.00 am.

### JURADOS:

**PRESIDENTE:** Dra. Ancaya Martínez, María del Carmen Emilia

Firma: 

**SECRETARIO:** Dra. Mendoza Retamozo, Noemí

Firma: 

**VOCAL** : Dr. Ochoa Tataje, Freddy Antonio

Firma: 

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... **APROBADO POR UNANIMIDAD** .....

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....  
.....  
.....  
.....



Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

..... **ESTILO APA** .....

..... **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.** .....

.....

**Nota:** El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Liz Deicy Ayre Angulo, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Ate; declaro que el trabajo académico titulado “Gestión del Cambio Organizacional y Habilidades Directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate Vitarte - 2019”, presentada, en 90 folios para la obtención del grado académico de Magister en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando 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 o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 12 de Agosto del 2019



---

Liz Deicy Ayre Angulo

DNI: 43393878

## **Presentación**

Señor presidente

Señores miembros del jurado

Presento la Tesis titulada: “Gestión del Cambio Organizacional y Habilidades Directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate Vitarte - 2019”, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el grado académico de Magister en Gestión Pública.

La presente investigación tiene la finalidad de determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate Vitarte- 2019. Asimismo, uno de los motivos para realizar el estudio de la gestión del cambio organizacional y habilidades directivas es la satisfacción laboral de los trabajadores, por la cual un personal motivado y laborando en equipo, son las bases fundamentales en las que las organizaciones exitosas sustentan sus logros.

Por consiguiente, el trabajo de investigación se ha estructurado en siete capítulos teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido por la universidad. En el primer capítulo se expone la introducción. En el segundo capítulo se presenta el método. En el tercer capítulo se muestran los resultados. En el cuarto capítulo abordamos la discusión de los resultados. En el quinto se precisan las conclusiones. En el sexto capítulo se adjuntan las recomendaciones que hemos planteado, luego del análisis de los datos de las variables en estudio. Finalmente, en el séptimo capítulo presentamos las referencias bibliográficas y anexos de la presente investigación.

## ÍNDICE

|  |     |
|--|-----|
| Carátula.....  | i   |
| Dedicatoria.....   | ii  |
| Agradecimiento .....   | iii |
| Presentación.....  | vi  |
| ÍNDICE.....  | vii |
| RESUMEN .....  | ix  |
| Abstract.....  | x   |
| I. Introducción .....  | 1   |
| II. Método.....  | 16  |
| 2.1. Tipo y diseño de investigación .....  | 16  |
| 2.2. Variable, operacionalización .....  | 17  |
| 2.3. Población, muestra y muestreo .....   | 18  |
| 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....   | 19  |
| 2.5. Procedimiento de recolección de datos.....                                      | 24  |
| 2.6. Método de análisis de datos .....   | 24  |
| 2.7. Aspectos éticos .....   | 24  |
| III. Resultados.....   | 24  |
| I.1. Análisis descriptivo de las variables.....                                      | 24  |
| 3.2 Prueba de Hipótesis .....  | 27  |
| IV. Discusión .....  | 32  |
| V. Conclusiones.....   | 35  |
| VI. Recomendaciones .....  | 36  |
| VII. Referencia.....   | 37  |
| Anexos.....  | 41  |
| Matriz de consistencia .....   | 42  |
| Matriz De Operacionalización de la variable: Gestión del Cambio Organizacional ..... | 46  |
| Matriz De Operacionalización de la variable: Habilidades Directivas.....             | 47  |
| Instrumentos de medición .....   | 48  |
| Carta de presentación UCV y solicitud de autorización a la institución.....          | 53  |
| Base de datos de la muestra .....  | 56  |
| Certificados de validez de contenido de los instrumentos.....                        | 63  |
| Artículo Científico .....  | 76  |

### Índice de Tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 Operacionalización de variable gestión del cambio organizacional.....  | 17 |
| Tabla 2 <i>Operacionalización de variable Habilidades Directivas</i> .....   | 18 |
| Tabla 3 Trabajadores de UGEL N° 06 .....   | 18 |
| Tabla 4 Validez del adjunto del instrumento que mide la gestión del cambio organizacional.....   | 22 |
| Tabla 5 Validez del adjunto del instrumento que mide las habilidades directivas.....   | 22 |
| Tabla 6 Interpretación del coeficiente de confiabilidad .....  | 23 |
| Tabla 7 Resultado del estudio de confiabilidad del instrumento que mide la variable 1: Gestión del cambio organizacional.....  | 23 |
| Tabla 8 Resultado del estudio de confiabilidad del instrumento que mide la variable 2: habilidades directivas .....  | 23 |
| Tabla 9 Distribución de los niveles de gestión del cambio organizacional.....  | 25 |
| Tabla 10 Distribución de los niveles de habilidades directivas.....  | 26 |
| Tabla 11 <i>Mostraremos el grado de correlación y nivel de significación entre la gestión del cambio organización y habilidades directivas.</i> .....  | 28 |
| Tabla 12 <i>Mostraremos el grado de correlación y nivel de significación entre el proceso de cambio y habilidades directivas en los trabajadores administrativos de la UGEL 06 – 2019.</i> .....     | 29 |
| Tabla 13 <i>Mostraremos el grado de correlación y nivel de significación entre la resistencia al cambio y habilidades directivas en los trabajadores administrativos de la UGEL 06 – 2019.</i> ..... | 30 |
| Tabla 14 <i>Mostraremos el grado de correlación y nivel de significación entre el manejo del cambio y habilidades directivas en los trabajadores administrativos de la UGEL 06 – 2019.</i> .....     | 31 |

### Índice de figuras

|  |    |
|--|----|
| <i>Figura 1.</i> Distribución de los niveles de gestión del cambio organizacional.....   | 25 |
| <i>Figura 2.</i> Distribución de los niveles asignados a las habilidades directivas..... | 26 |

## RESUMEN

La presente investigación se ha desarrollado con el fin de determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N<sup>a</sup> 06.

Para la cual se utilizó el tipo de investigación es básica, la metodología de investigación es cuantitativa – no experimental, corte transversal y de trascendencia descriptivo correlacional, la población estudiada es de 80 trabajadores entre jefes, profesionales y técnico administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local N<sup>o</sup>06, de la misma que se calculó una muestra probabilística de 63 trabajadores , a la cual se les dirigió con los instrumentos de confiabilidad y validez, en cómo se relaciona el Cambio Organizacional y las Habilidades Directivas por consiguiente, se determinara con el coeficiente Alpha de Cronbach.

Es importante resaltar que se viene dando cambios en todos los diferentes sectores debido a la exigencia por parte de los usuarios, la cual debemos estar en constante innovación, por consiguiente, se tiene la finalidad de determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N<sup>o</sup> 06.

Asimismo, para desarrollar debidamente sus labores, se determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N<sup>a</sup> 06 Ate- Vitarte 2019, se concluye que la relación existente entre la Gestión de Cambio Organizacional y Habilidades Directivas; se demuestra con el estadístico de Spearman.

***Palabras claves: Adaptación a Cambios, Eficiencia y Eficacia.***

## **Abstract**

The present investigation has been developed in order to determine the relationship between organizational change management and managerial skills from the perspective of the workers in the Local Educational Management Unit N° 06.

The research study is of 80 workers among heads, professionals and administrative technicians of the Local Educational Management Unit N° 06, of which a probabilistic sample of 63 workers was calculated, at the same time that they have been directed with the reliability and validity instruments, as it is related to the Organizational Change and the Directives skills to determine, it is determined with the Alpha coefficient of Cronbach.

It is important to highlight that it is about making changes in all the different sectors due to the demands of the users, which have to be in constant innovation, because it has the purpose of determining the relationship between the Management skills from the perspective of the workers in the Local Educational Management Unit N° 06.

Likewise, for the work, the relationship between the management of organizational change and management skills from the perspective of the workers in the Local Educational Management Unit N° 06 Ate- Vitarte 2019, it is concluded that the existing relationship between organizational change and management skills; it is shown with the Spearman statistic.

***Keywords: Adaptation to Changes, Efficiency and Efficiency.***

## **I. Introducción**

La investigación se enfatiza en la realidad problemática de la gestión del cambio organizacional para mejorar el trabajo profesional del trabajador y jefes de la UGEL N° 06, por consiguiente, los jefes deben fomentar el cambio y romper los paradigmas que afectan a la UGEL06 de acorde a las exigencias de los usuarios, asimismo generar un ambiente organizacional propicio para el progreso eficiente y eficaz de las acciones cotidianas y lograr involucrarse lo administrativos con la entidad. De acuerdo a lo manifestado, la administración pública se caracteriza por procesos lentos, engorrosos y generadores de costas ineficientes, en ese sentido las habilidades directivas se enmarcan en los trabajadores y funcionarios, la cual optimizan la eficiencia y eficacia en el perfeccionamiento de sus acciones. Cabe resaltar, que los constantes cambios de los cargos directivos por un periodo indeterminado, genera inestabilidad laboral rotando a los administrativos y funcionarios de una determinada área de trabajo, esto con lleva a la desatención de los requerimientos solicitados por los usuarios y a su vez crea insatisfacción.

Por consiguiente, la gestión del cambio organizacional y habilidades directivas busca optimar la labor a través de la eficiencia y eficacia, basada en el buen desempeño administrativo de los funcionarios y trabajadores. En consecuencia, la investigación de “Gestión del Cambio Organizacional y Habilidades Directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate Vitarte-2019, con el cual contribuirá en dar solución en parte a la problemática plasmada. Toda investigación necesita antecedentes nacionales e internacionales para sustentar la propuesta planteada, para ello citamos primero a los trabajos de investigación internacionales que son tesis de otros países. Así como Reyes (2016), en su tesis titulada: “habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los hoteles - Guatemala” sustentada en la Universidad Rafael Landívar. La metodología de investigación es descriptiva, por consiguiente, concluyo que la relación de la variable 1 con la variable 2 permitirá que los trabajadores se involucren con la institución para mejorar el rendimiento laboral. También, los encargados tienen habilidades gerenciales que permite revolver cualquier tipo de acontecimiento que pueda presentarse de la entidad.

Por otro lado, Pereda (2016), en su tesis doctoral titulada: “Análisis de las habilidades directivas- Argentina” sustentada en la Universidad de Córdoba”. La metodología de investigación es de carácter cuantitativo, por consiguiente, se concluye que

las variables establecen ventajas competitivas que reestructuran de forma constante el ambiente. En la actualidad las habilidades directivas van perfeccionando el ofrecimiento de un servicio de calidad a los consumidores. Asimismo, las organizaciones están en constante competitiva. Por otro lado, las habilidades directivas componen herramienta e instrumentos para mejorar el servicio. Para López (2015), en su tesis de investigación titulada: “Análisis de la incidencia de competencias y habilidades-Argentina” sustentada en la Universidad Abierta Interamericana. El tipo de investigación es descriptiva correlacional, asimismo concluye que la característica de involucrarse, implica en las diferentes alternativas ya sea económico y productivo para la entidad, asimismo en la toma de decisiones en inclemente control.

También para Carranza & García (2016), en su tesis de investigación titulada: “Desarrollo de habilidades directivas para el éxito profesional- México” expuesta en la Universidad N. autónoma de México, concluye: que en un país competitivo debemos potenciar los conocimientos con constantes capacitaciones, asimismo complementar con cursos de especialización y recreativos y no ser un profesional inconcluso, y solo llegar a un nivel técnico. De igual manera, Del Cubo (2015), en su tesis doctoral titulado: “Cambio organizacional y factores psicosociales – España” sustentada en la universidad de Málaga, donde concluye, que vivimos en un contexto profesional muy competidor. Asimismo, las organizaciones y los trabajadores deben desafiar los constantes cambios estratégicos y organizados. Para García (2016), en su artículo científico titulada: “Estudio de habilidades directivas - México”, publicada en la Universidad de Veracruzana. Utilizo el enfoque cuantitativo y la metodología de investigación descriptiva, población es de 9 gerentes de operaciones de las diferentes sucursales, la cual concluye que la estabilidad emocional, genera confianza a los gestores con un trabajo eficaz y la capacidad de tomar decisiones para lograr las metas trazadas durante un determinado tiempo.

Según Carbajal (2017), es su tesis de maestría titulada: “Habilidades gerenciales para la dirección de empresas disruptivas - México” sustentada en el Instituto Politécnico Nacional. El tipo de investigación es descriptiva y explicativa, asimismo, concluye que para esfuerzos en las habilidades gerenciales las informaciones de sus aportes nos ayudaran mejorar la calidad del servicio y producción de las empresas. Por otro lado, Suárez (2014), en su tesis de maestría titulada: “Determinación de la relación entre la comunicación y el liderazgo– Colombia”, sustentada en la Universidad Católica de Colombia. La metodología de investigación es cuantitativa descriptiva explicativa, con una población de 278

trabajadores. Concluye que la comunicación es importante para optimizar procedimientos y relación con los trabajadores dentro de la organización. En consecuencia, los cambios que se puedan presentar los trabajadores estarán capacitados para dar posibles soluciones. Por otro lado, Rizo (2015), en su tesis de maestría titulada: “Diagnóstico del clima organizacional - México”, sustentada en la Universidad Veracruzana. La metodología de investigación es cuantitativo, descriptiva; con una población de 242. La cual concluye, que influye la toma de decisiones en la entidad, debemos mejorar el ambiente laboral de los trabajadores y lograr el éxito de la entidad.

Asimismo, Guarnizo (2018) en su tesis de maestría titulada: “Las habilidades gerenciales en la gestión del talento humano -Ecuador”, sustentada en la Universidad Técnica de Ambato. La metodología de investigación es cuali-cuantitativo, con una población de 812 funcionarios la cual concluye que los trabajadores de la comunidad universitaria no tienen la capacidad de ejecutar las funciones asignadas por la institución. Existe insuficiente capacidad de selección a los trabajadores administrativos. El siguiente punto, se refiere a los antecedentes nacionales en cualquier ciudad del Perú, tales como Ortega (2015), en su tesis de maestría titulada: “La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral- Perú”, sustentada en la Universidad nacional Jorge Basadre Grohmann. La metodología de investigación es aplicada, diseño no experimental y transversal, con una muestra de 102 personas de diferentes gerencias y subgerencias, la cual concluye que no tiene dominio de la resistencia al cambio en el trabajo de los recursos humanos, los personales no se involucran con la organización ante algún cambio administrativo.

Por otro lado, Fuentes, *et al* (2015), en sus tesis de maestría titulada: “Estudio de la satisfacción del empleado y habilidades gerenciales– Perú” sustentada en la Universidad Neumann Business School. La metodología de investigación es descriptivo correlacional, no experimental. En su muestra de 25 empleados. La cual concluye que siendo necesario mejorar las aptitudes y habilidades gerenciales que propicia satisfacción laboral en los trabajadores, se brinda capacitaciones y discernir de las situaciones laborales para la optimización de lo que se quiere lograr. Para Aparicio & Medina (2015), en su tesis de maestría titulada: “Habilidades gerenciales que demandan las empresas-Perú”, expuesta en la Universidad del Pacifico. La metodología de investigación es exploratorio basado en la metodología Q, con una población de 52 personas entre gerentes y ejecutivos, la cual concluye que para lograr niveles competitivos las entidades tienen que fortalecer las

debilidades que se presentan y lograr el éxito. Asimismo, en efecto las entidades estén sujeto al liderazgo gerencial, para la toma de decisiones.

Asimismo, para Mugerza & Salvador (2015), en su tesis de investigación: “Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional– Perú”, sustentada en la Universidad católica santo Toribio de Mogrovejo. La investigación basada en una metodología exploratoria, experimental, con una muestra de 30 trabajadores de las distintas áreas, la cual concluye que el talento de los trabajadores se refleja en un ambiente eficaz, asimismo influye en la toma de decisiones óptimas para el logro del éxito como empresa en un determinado tiempo. Lo cual Tafur (2017), en su tesis de maestría titulada: “Habilidades directivas y cambio organizacional -Perú” sustentada en la universidad Cesar Vallejo. La metodología utilizada en la presente investigación cuantitativo- deductivo, con una población de 101. Se concluye que existe correlación entre las Habilidades directivas y cambio organizacional es decir que los trabajadores describen con habilidades personales, de que como directivos deben manejar los estados emocionales, y dar solución a los conflictos. Asimismo, en la aplicación de Rho de Spearman  $r_s=0,693$  que correlación es moderada.

Para Vásquez (2017), en su tesis de maestría titulada: “Desarrollo de habilidades directivas y desempeño laboral – Perú” sustentada en la Universidad César Vallejo. La metodología de investigación utilizada en la presente tesis es correlacional, con una muestra de 42 personas de la institución, la cual concluye que, si existe relación de ambas variables en consecuencia el mejoramiento del desempeño profesional. Asimismo, de acuerdo al resultado de Pearson  $r = 0.74$  la correlación es aceptada. También, para Luján (2017), en su artículo científico titulado: “Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional-Perú” publicada en la Universidad Cesar Vallejo. La metodología de investigación no experimental, correlacional causal, con una muestra de 56 empleados, la cual concluye que los medios de comunicación implantadas desfavorecen la identificación organizacional de los trabajadores; asimismo ante falta de compromiso compartido con la organización; la desinformación sobre amenazas en el ambiente de los integrantes del equipo crea imposibilidad para sobreponerse a las dificultades.

Para Gómez & Pintado (2017), en su tesis de maestría titulado: “Habilidades gerenciales y satisfacción laboral -Perú” sustentada en la Universidad Señor de Sipán. La metodología de investigación es descriptivo correlacional, con una población de 307 beneficiarios; la cual concluye que al revisar los resultados existe una correlación entre las

2 variables. Se observan la situación actual que tienen los beneficiarios de los 12 comedores populares. También para Cachay & Cavero (2017), en su tesis de investigación titulada: “Habilidades Directivas y Clima Organizacional – Perú”, sustentada en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. La metodología de investigación es descriptiva y explicativa, no experimental-transversal, con una muestra de 122 conformados por directivos, docentes y no docentes, la cual concluye que hay relación directa de las 2 variables, por parte de los docentes porque tienen la capacidad de manejar el estrés; los directivos de la facultad que gestionan la Facultad poseen habilidades para analizar las situaciones desde diversas perspectivas, no mostrando resistencia a los cambios que se den en la facultad y no siendo conformista, origina mejoras y toma riesgos.

De igual manera, para Peña & Prado (2018), en su tesis de maestría titulado: “Resistencia al cambio y trabajo en equipo - Perú” sustentada en la universidad Norbert Wiener. Siendo la investigación de tipo aplicada, no experimental, correlacional, con una muestra de 331 personas, la cual concluye que existe correlación moderada e inversa de resistencia al cambio y el trabajo en equipo; (valor de  $Rho = -0,420$  y  $p = 0,000$ ) ya que el nivel de confianza resultó ser inferior al 5% de significancia. Asimismo, no existe correlación (valor de  $Rho = 0,132$  y  $p = 0,445$ ) el valor de  $p$  es superior al 5% de significancia en cuanto a la inercia y el trabajo en equipo. Asimismo, se consideró a diferentes autores en cuanto a la variable 1. Los constantes cambios en la actualidad, cada vez son más exigentes para las organizaciones privadas y estatales, ya que deben adaptarse a los cambios estructurales con rapidez y agilidad a un entorno cambiante, que les exige sobrevivir de acuerdo a las insuficiencias que se muestran en el proceso de cambio. Porque todo cambio es una innovación que se proyecta al éxito, a través de la eficiencia y eficacia.

Cabe resaltar, Ley N° 30057, (2013), Ley del Servicio Civil se basa en la insuficiencia de contar con recursos humanos encaminados al beneficio de los objetivos del Estado. La finalidad de la reforma de estado es modernizar al estado peruano para que actúe de forma eficaz y eficiente, prestando servicios de mejor calidad y buscando la primacía del interés ciudadano. El punto clave para lograr esto, son sus servidores civiles (los recursos humanos). De acuerdo a Soriano, R. (2016), la gestión del cambio es los resultados ante los conflictos que se presentan en proceso de transformación en la organización. Los trabajadores tienden aferrarse a su puesto de trabajo. Por consiguiente, deben enfrentar a los cambios que se presenta dentro de la organización, así como estructural, tecnológico y rotación del personal, a fin de adaptarse al medio cambiante.

Según el estudio de Romero, J., Matamoros, S. y Campos, C., (2013), expresa que existe 2 teorías del cambio organización la cual son cambio evolucionario y el cambio revolucionario al respecto, concluyen que la existencia de una organización se basa en largos y cortos periodos de transformación.

Para Rivera (2013), la evolución y naturaleza del cambio organizacional en la década de los 70, Lo que el autor manifiesta es que, en la actualidad, nuestro país se ha desarrollado sostenidamente por más de una década, el cambio organizacional es lento ya que no hay un tiempo determinado, esto conlleva a una transformación de una situación actual a una situación futura, en ese sentido la innovación exige un producto o servicio calidad. Es por ello que la clave fundamental es el compromiso de los administrativos de la entidad. Asimismo, Según Soto (2001) El cambio organizacional es un proceso de innovación de la organizacional y mejorar los sistemas de trabajo es inminente muchas veces los trabajadores no cuentan con tiempo para capacitarse y hacer frente a los requerimientos que se solicitan. Por lo tanto, la visión de los directivos es lograr resultados esperados a través de la administración de recompensa o castigo, utilizando reforzamientos con premios o reconocimientos. Por consiguiente, la comunicación surge como estrategia para situaciones que implican modificaciones.

Hernández (2011), manifiesta que el cambio organizacional es una situación actual a una situación futura, esto quiere decir que los trabajadores deben adaptarse a los constantemente cambios de la organización. Los procesos de cambios organizacionales son evolutivos la cual puede generar rechazo ante una constante exigencia por parte de la el trabajador. Cambio organizacional desde el punto de vista Robbins y Coulter (2014), demanda la presencia de un agente de cambio que maneja el proceso de transformación, la cual mejora la capacidad del trabajador para involucrarse a los cambios en su mismo espacio. Asimismo, modificar el comportamiento de los trabajadores descongelando el status quo. Por consiguiente, los componentes internos y externos contribuyen al desarrollo organizacional la cual puede ser beneficiosa para una empresa, provocando innovación en los procesos y mejoras en la gestión humana, en este caso la organización debe poner en práctica estrategias adecuadas para adaptarse a los cambios futuros que se puedan presentar.

Garcia, *et al.* (2006). Según los autores determinan que la globalización se refiere al proceso económico, social, político y ecológico en el ámbito mundial. Frente a las innovaciones las organizaciones generan cambios y a su vez resistencia frente a la realidad

que se presenta. Variable 1: Gestión del Cambio Organizacional. Se consideró al autor Robbins y Coulter (2014) donde se utiliza las dimensiones: Proceso de Cambio, Resistencia al Cambio y Manejo de Cambio. Dimensión 1: Proceso de cambio. Según Robbins y Coulter (2014), El Proceso de Cambio, puede planificarse a partir del descongelamiento del status que se sensibiliza al personal, con aspectos fundamentales de la preparación usando tácticas para superar la resistencia usadas por los agentes de cambio, por ende, se utiliza estrategias para alcanzar lo deseado. El cambio de visión es el nuevo estado que se desea lograr a futuro, en los niveles de ejecución requeridos por la organización. Asimismo, infunden sucesos de cualidades, valores y conductas a utilizar.

En cuanto al recongelamiento es garantizar el suceso contexto mediante esfuerzos de las conductas obtenidos por los trabajadores. También es el reforzamiento de los cambios realizados para formar parte de una cultura organizacional de la entidad y se vuelvan modelos de conducta en hábitos sólidos. Asimismo, para Robbins y Coulter (2014), los gerentes enfrentan tres tipos de cambio: estructural, tecnológicos y de persona. Al respecto, las modificaciones que se generan en el entorno externo se considera cambios estructurales en este caso cuando unifican un área o equipo eliminando los niveles jerárquicos, esto conlleva a que los trabajadores no están acostumbrados a contender por un sitio ni a correr riesgo de ser sustituidos. Los cambios tecnológicos se dan constantemente a través de las innovaciones de los sistemas informáticos. Por otro lado, en lo personal se busca cambiar los comportamientos y actitudes o percepciones, a través del desarrollo organizacional.

Dimensión 2: Resistencia al cambio. Es porque los trabajadores no se involucran, no se comprometen con los cambios implantados por la organización. Para Gareth, J. (2008), al respecto podemos decir que los trabajadores de la UGEL N°06, se resisten a los nuevos cambios que se puedan presentar disminuyendo su productividad, en consecuencia, las oportunidades de mejora continua se reducen al no aceptar las innovaciones dentro de la entidad, como bien sabemos estamos en un gobierno electrónico la cual requiere un estado moderno, simplificación administrativa. Robbins y Coulter (2014), las estrategias que se ha sugerido para la resistencia al cambio están perturbando el trabajo en la entidad, sea utilizando varias tácticas que se ha propuesto implementado para revolversse en la resistencia al cambio. Asimismo, la educación y comunicación son piezas claves para lograr reducir la resistencia al cambio que implante la organización, asimismo los trabajadores se comprometan para lograr el objetivo. La participación es involucrar a los

trabajadores directamente a los que se resisten al cambio que surge en la toma de decisiones. La cual permitirá el compromiso de mejorar la calidad del servicio o bien. Facilitación y apoyo se dará con la ayuda a los trabajadores a lidiar los cambios, a través de capacitaciones, asesoría, charla.

Por otro lado, la negociación llegar a un buen acuerdo con los trabajadores obteniendo un compromiso con el cambio y reducir la resistencia al presentarse en el transcurso de la implantación de una modernización de estado. También la manipulación y absorción influye en algunos trabajadores para que respondan con eficiencia y eficacia a los cambios. Otro punto es la coerción que implica imponer sanciones administrativas ante una discrepancia al cambio. Para Robbins y Coulter (2014), el cambio puede ser toda una amenaza para los integrantes de una organización. En el manejo de la resistencia al cambio se utiliza estrategias de aceptación a los cambios repentinos en la organización, asimismo estos cambios provienen de agentes internos y externos que genera inestabilidad laboral, ya que puedan suscitar obstáculo para el proceso de cambio, en ese sentido se toma medidas correctivas para lograr el objetivo final, utilizando un ambiente atractivo y dinámico. Por otra parte, en el sector público las restricciones son más complejas porque no existe presupuesto designado para la mejora continua de los trabajadores. La necesidad de romper paradigmas y lograr una transformación de calidad cumpliendo con los lineamientos de la organización se logrará la modernización administrativa de la UGEL 06 involucrando a los trabajadores.

Asimismo, para Robbins y Coulter (2014), entre las principales razones por que nos resistimos al cambio está basado en la incertidumbre propicia que los trabajadores no están preparados para los cambios repentinos que implanta la organización, en este caso el Ministerio de Educación a través de la UGEL06, innova, los aplicativos informáticos para viabilizar los tramites documentarios engorrosos que se presentan el día a día. Por otro lado, son los hábitos de alguna forma los trabajadores están acostumbrados hacer monótonos de su trabajo, sin buscar estrategias que mejore la viabilidad de los documentos requeridos. Los trabajadores nombrados de edad avanzada sienten temor a ser reemplazado en sus cargos por empleados jóvenes, es una amenaza ya que pueden perder su ingreso económico por resistirse a los cambios que implanta la organización. La creencia de un cambio particular se genera probabilidades de ser asertiva la ejecución de un sistema de control que beneficiara a la entidad.

Para Gareth, J. (2008), Resistencia al cambio a nivel grupal: se dan por las normas establecidas por la entidad, ya que la movilización de trabajo grupal muestra comportamientos inapropiados ante los cambios que puedan suscitarse en la organización. Asimismo, se resisten a involucrarse de forma conjunta a nuevas normas plasmadas por la entidad. Si bien es cierto la cohesión grupal, es manejado por un grupo de trabajadores la cual dificulta su desempeño laboral, y adaptarse a los cambios que puedan presentar en la organización. Al mismo tiempo el razonamiento colectivo se basa en la toma de decisiones entorpecidas en el grupo cohesivos, en consecuencia, es difícil hacer cambiar de actitud a un grupo de trabajadores y poder conseguir un pacto. Finalmente, los procesos de cambio tendrán mejor desempeño laboral en la entidad. Por otro lado, tenemos la resistencia al cambio a nivel individual: esto se da por que los trabajadores sienten inseguridad en cuanto a su puesto de trabajo, al ser rotados pueden asumir otras funciones, y en el proceso de adaptación existe la incertidumbre de rechazar el objetivo del cambio. También los malos hábitos dificultan a los nuevos cambios en la organización.

Dimensión 3: Manejo del Cambio. De acuerdo a los aportes de Robbins y Coulter (2014), Cultural organizacional es el hecho de que la cultura de una organización sea representada por elementos estables y permanentes la induce a la resistente al cambio. por lo tanto, los obstáculos pueden: convertirse en modelos reales; como generar nuevos ideales y rediseñar los procesos de socialización; incentivar a los trabajadores se involucren con los cambios administrativo. Gareth, J. (2008), las normas de cada institución intervienen en el manejo administrativo y por ende los trabajadores se resisten al cambio, para cumplir nuevos procedimientos administrativos. (p.275). Al mismo tiempo, Robbins y Coulter (2014), considera que el estrés en los empleados se ven presionados ante las limitaciones u oportunidades. Para apoyar a los trabajadores a luchar con el estrés, los funcionarios aseguran las habilidades de los trabajadores y responder a las exigencias del puesto, optimizar la comunicación organizacional. Asimismo, el estrés es consecuencia a diferentes de factores que se presentan dentro de la entidad. Por consiguiente, el estrés puede agruparse en tres categorías, así como: físico, psicológico y conductuales.

En relación a la Implementación exitosa del cambio, para Robbins y Coulter (2014), se implanta un reto constante para todos los funcionarios. Para alcanzar una ejecución triunfante del cambio, es necesario tomar medidas dentro de la organización, asimismo, los funcionarios comprendan que juegan un papel importante en el cambio generar compromisos a los trabajadores. Para involucrarlos en el proceso de cambio los

jefes requieren incitar a los trabajadores para que intervengan como agentes de cambio, buscando en su día a día las oportunidades de mejora y transformación que puedan presentarse en la organización. Para los autores, Batras, *et al.* (2014), el cambio organización es el desarrollo de capacidades, para mejorar la atención de un servicio en una organización identificando objetivos adecuados y estrategias efectivas y procesos de implementación para que los trabajadores se involucren de manera voluntaria sin rechazar los nuevos cambios que se puedan presentar dentro de la organización.

Hussain, *et al.* (2018) los autores determinan que las organizaciones cambian desde el estado conocido en el estado desconocido, es decir, la implementación de algunas innovaciones dentro de la entidad, son cambios que se dan para mejorar el desempeño laboral. También para Aarons, *et al.* (2017) muestra que los cambios dentro de la organización requieren de liderazgo para poder manejar al grupo de trabajadores que se resisten al cambio, asimismo, adaptarse a las nuevas transformaciones. Según, Ford, *et al.* (2016) para la mejorar el rendimiento aplican el cambio organizacional en base a evidencias, de tal manera que la calidad del servicio o bien sea beneficio de la entidad para alcanzar el éxito deseado, estando en mundo globalizado y competitivo. Para Boje, *et al.* (2015) el cambio organizacional es volver preparar nuevas creencias y acciones a través de nuevas experiencias e interacciones con los trabajadores. Además, para Muhammad, *et al.* (2016) sustenta que el liderazgo en la organización es esencial, asimismo, las nuevas tendencias se vuelven una necesidad para los consumidores, por lo tanto, las innovaciones tecnológicas van cambiando con el pasar del tiempo creando nuevas necesidades, para logara el cambio requiere efectividad, confianza y liderazgo.

Shah, *et al.* (2017) la comunicación es parte del éxito en las organizaciones, ya que impulsa a los empleados en aspectos como la teoría de la expectativa, en cuanto a cambiar la preparación de los trabajadores y adaptarse a los nuevos cambios. Según, Aslam, *et al.* (2016) los factores ambientales y sociales influyen en el cambio organizacional de las entidades, para cumplir con las demandas que exigen en un mercado competitivo. Para el marco teórico de la variable habilidades directivas, se recurrió a los autores Whetten & Cameron (2016), las habilidades directivas se muestran de diferente forma, así como las conductas en los trabajadores, por la cual son controlados. También se pueden desarrollar y mejorar el desempeño de los trabajadores manejando ciertas actitudes involucrándose con la entidad, por lo que pueden perfeccionar su desenvolvimiento a través de experiencias y retroalimentación. Por otro lado, están interrelacionadas y sobrepuestas, porque al

trabajador le es difícil expresar una sola habilidad en la UGEL06, en consecuencia, se debe motivar a los trabajadores de manera eficaz y eficiente, para mejorar su desempeño laboral, finalmente son contradictorias o paradójicas, porque están predestinadas al individualismo.

Para lograr el objetivo o meta trazada, los trabajadores deben desarrollar sus habilidades cognitivas y prácticas, por consiguiente, adaptarse a diferentes cambios que se puedan presentar dentro de la organización, asimismo, este ligado al aprendizaje conceptual como a la práctica conductual. De lo expuesto, las habilidades directivas se caracterizan por las diferentes conductas que muestra el trabajador al involucrarse ante un suceso dentro de la organización, para lo cual debemos mejorar competencias y ser más asequibles en relacionarse con otros trabajadores o jefes. Asimismo, la inteligencia no, nos mide por cómo resolver algún acontecimiento, sino por lo contrario como manejamos o actuamos cuando no sabemos cómo resolver situaciones diversas. Además, para lograr el éxito en la organización y los trabajadores puedan desarrollar sus habilidades directivas, se respalda con la teoría del aprendizaje social, esto quiere decir, que los cambios en la organización ocasionan rechazo, por lo que se evita desarrollar nuevos patrones de comportamientos.

Dimensión 1: Habilidades de motivación. Según Whetten & Cameron (2016), las entidades seleccionan al personal para mejorar e incentivarlo para mejorar desempeño laboral y obtener un alto rendimiento. Asimismo, es el resultado de involucrarse con los trabajadores de la misma situación, para lograr el objetivo final. Dimensión 2: Habilidades de liderazgo. La palabra liderazgo según Whetten & Cameron (2016), “Buen liderazgo” es a diminuto para lograr el éxito cualquier desempeño de cambio organizacional. Asimismo, en una organización se requiere de liderazgo para un trabajo en equipo, enfocados a meta trazada y adaptación a los cambios que pudieran presentarse dentro de la organización. En la opinión de los autores Ivancevich, *et al.* (2006), determinan, que el liderazgo influye en la organización, y está a su vez ocasiona efectos reveladores y efectos directos en los logros de objetivos dificultosos. Existe 3 tres variables significativas las cuales son: las personas, la tarea y el ambiente. Según, Bonifaz, Cl. (2012), el liderazgo es involucrarse con los cambios, al mismo tiempo el desarrollo de un enfoque futuro. Por consiguiente, el buen desempeño laboral influye en un grupo de trabajadores. Al asumir el rol de líder de acuerdo a la función estipulada en el en el MOF.

Dimensión 3: Habilidades de trabajo en grupo. De acuerdo a Whetten & Cameron (2016), los jefes conceden poder a los trabajadores para desenvolverse estratégicamente.

Como también el proceso de inducción a los trabajadores mediante incentivos y técnicas de influencia, el facultamiento se da de forma estratégica de atraer. También para Robbins (2001), cree que los equipos de alto rendimiento se identifican no sólo por la autonomía y la responsabilidad individual y colectiva, sino por otros factores como las habilidades de sus miembros, el poseer un compromiso común, la existencia de liderazgo y el desarrollo de confianza mutua. Estas aportaciones indican necesidad de dotar al equipo de trabajo autogestionado de ciertas características adicionales para que así se pueda hablar de un verdadero equipo de alto rendimiento. Dimensión 4: Habilidades de comunicación. El éxito de la comunicación para Whetten & Cameron (2016), es parte del entendimiento y tendencia de su concurrencia. Es importante manifestar un mensaje claro en auditorio, de tal manera que los receptores entiendan lo que se quiere transmitir. Los receptores hostiles no captan la información correcta ya que manifiestan diferentes estados emocionales.

También para Bonifaz, Cl. (2012), la motivación tiene 3 elementos, así como la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo. Para la autora Bonifaz, Cl. (2012), la comunicación es primordial dentro de una organización ya que incluye transferencia y la comprensión del significado. Para tal efecto, una de sus funciones es el control, la cual ayudara a mejorar el comportamiento de los trabajadores en la entidad, así como por ejemplo cuando remiten un documento para conocimiento de sus funciones de acuerdo a la jerarquía, sin embargo, la comunicación informal controla el comportamiento del trabajador ya que desconoce las políticas de trabajo de su entidad. Asimismo, la motivación es parte de la comunicación porque los trabajadores visualizan lo que hacen, y como lo hacen y lo que pueden realizar para mejorar su desempeño laboral, si fuera insatisfecho. Los resultados adquiridos del comportamiento obtenido es consecuencia de la estimulación de la motivación. Por otro lado, la expresión emocional se basa en la comunicación brindada dentro de un grupo de trabajadores la cual interactúan y satisfacer las necesidades socialmente. La información de los trabajadores y grupos de trabajadores necesitan para la toma de decisiones mediante alternativa de solución.

Ivancevich, *et al.* (2006), manifiestan lo siguiente que la comunicación dentro de la organización es importante, ya que es inherente en una entidad. Para tal efecto, los trabajadores de la UGELN°06, transmite la información y conocimientos ya sea como emisor o receptor. Sin embargo, la comunicación ascendente es el medio de información por parte del emisor que ocupa los trabajadores de niveles inferiores de la organización a los superiores, entre los medios de comunicación tenemos el buzón de sugerencia, libro de

reclamaciones y quejas. En consecuencia, se involucran los trabajadores con los jefes ante las dificultades que se puedan presentar en la entidad y poder dar posibles soluciones para la toma de decisiones. Por otro lado, la Comunicación descendente se manifiesta de acuerdo al nivel de jerarquía que existe en la entidad, así como los documentos de gestión como memorándum, informes, directivas, resoluciones y MOF, por medio de los cuales la transmisión de la información es inoportuna ocasionando insatisfacción por parte del trabajador. Finalmente, la comunicación cruzada, se determina con la transmisión de la información que se logra para cumplir con los objetivos de la entidad, ya que se manifiesta de acuerdo al organigrama de la entidad a través de la hoja de ruta extraída del SINAD, la cual maneja la UGEL N°06, como medio de información para derivar documentos de gestión y su pronta respuesta según lo solicitado por cada área o equipo.

Asimismo, Bonifaz, Cl. (2012), aduce que la comunicación es hacia arriba (ascendente) mantiene informados a la directora y jefes de área sobre los acontecimientos que van suscitando durante un periodo determinado y posteriormente van sustentando, debatiendo para poder tener mejoras continuas y una comunicación hacia arriba eficaz. Por otro lado, tenemos la comunicación hacia abajo (descendente) cuando se da de un nivel a otro nivel inferior dentro de la organización, por ejemplo, cuando los jefes determinan las funciones y políticas de trabajo, la comunicación no necesariamente tiene que ser oral o personal, puede ser mediante documentos de gestión remitidos por los jefes, como también vía email al mismo tiempo no reciben respuesta de parte de los trabajadores, por último la comunicación lateral es entre los mismos trabajadores del equipo o área de la UGEL06. En la opinión de los autores Ivancevich, *et al.* (2006), determinan, que el liderazgo influye en la organización, y está a su vez ocasiona efectos reveladores y efectos directos en los logros de objetivos dificultosos. Existen tres variables significativas las cuales son: las personas, la tarea y el ambiente.

Según Javani, *et al.* (2017) nos indica que: cada organización tiene un elemento muy importante que es básico e irremplazable como es la Gestión, esto permite que podamos lograr nuestros objetivos trazados que nos formulamos como una organización, teniendo en cuenta la teoría como es el conocimiento, también tenemos que tener una buena experiencia que nos garantice la efectividad y eficiencia de las actividades organizacionales, las dimensiones que estos autores consideran son las habilidades políticas, habilidades técnicas, humanas y las habilidades perceptivas. De acuerdo a Mamabolo, *et al.* (2017) nos señala que existe una diferencia entre las habilidades

empresariales de las habilidades de gestión, reconociendo las oportunidades de las de explotación, teniendo presente también que el núcleo de las habilidades empresariales. Nos dice Leyva, *et al.* (2017) indica que las habilidades de gestión son pieza clave para que haya una gestión donde se va a desarrollar una innovación, teniendo presente las capacidades que son técnicas, no siendo suficientes para que se realice una buena eficiencia, analizando los distintos estilos de aprendizaje, pudiendo adquirir habilidades interpersonales, que estas luego van a conllevar las nuevas habilidades que son las de liderazgo y las de estrategias competitivas, desarrollando así una gestión que adquiera más un rol estratégico.

Los autores Smutny, *et al.* (2017) Las actividades que se desarrollan en una empresa, tiene una cultura previa que es la corporativa de manera general, siendo estas habilidades subconjuntos de competencias gerenciales propiamente dichas, teniendo una propia estructura y el nivel de competencia individual. Por otra parte, los autores Kemal, I. & Setyanto, E. (2017) mencionan que la gestión es una forma de entender como la organización debe planificar para ejecutar proyectos a corto plazo. Mediante los indicadores de nivel de gestión y gestión de habilidades, la cual se por lograr que los trabajadores se involucren con la organización, con eficiencia y eficacia mejorar el desempeño laboral. Asimismo, para Sakiz, *et al.* (2019) aduce que las habilidades gerenciales para los gerentes y educadores del Ministerio Nacional de Educación deben estar motivados para la toma de decisiones, de tal manera que prioriza la equidad, la comunicación efectiva y liderazgo para mejorar el servicio educativo por parte de los maestros y sean eficientes con el trabajo que desempeñan.

Para ejecutar la investigación se planteó los siguientes problemas: **Problema general** ¿De qué manera se relaciona la gestión del cambio organizacional y habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N<sup>a</sup> 06, Ate Vitarte - 2019? Asimismo, el: **Problema específico 1** ¿De qué manera se relaciona el proceso de cambio y las habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N<sup>a</sup> 06, Ate Vitarte - 2019? **Problema específico 2** ¿De qué manera se relaciona la resistencia al cambio y las habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N<sup>a</sup> 06, Ate Vitarte- 2019? **Problema específico 3** ¿De qué manera se relaciona el manejo del cambio y las habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N<sup>a</sup> 06, Ate Vitarte- 2019?

Para la justificación del estudio se consideró 3 puntos de vista las cuales son: **la justificación teórica** el presente proyecto de tesis muestra en los objetivos de investigación identificar los aspectos teóricos del cambio organizacional y habilidades directivas en aras de mejorar el desempeño laboral y propiciar un clima laboral favorable en la UGEL, asimismo comprometer al trabajador a involucrarse con la Institución. Asimismo, **la justificación práctica**, se ejecutará los instrumentos de sus competencias, proporcionando capacitaciones para mejorar de gestión, asimismo se busca concientizar a los trabajadores, sobre la eficacia de los cambios que se pueda desarrollar durante el proceso de transformación de lo actual a lo futuro. **Justificación Metodológica** la metodología, diseño y los instrumentos validados, tendrá como consecuencia, innovar los procesos administrativos en la UGEL N°06. En donde observa el rechazo a los futuros cambios por parte del trabajador. Asimismo, metodología e instrumentos de la gestión del cambio organizacional y habilidades directivas utilizará como tesis de consultas. **Justificación Social**, desempeñaría un gran cambio en la sociedad, ya que en la administración pública los trámites son engorrosos y burocráticos, los nuevos cambios implantados por el estado, así como un gobierno electrónico, nos conllevaría a una simplificación administrativa.

Se consideró como **Hipótesis general** que la Gestión del cambio organizacional se relacionan efectivamente con las habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local Nª 06 Ate Vitarte -2019. Así como la **Hipótesis específica 1**, El proceso de cambio se relaciona con las habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local Nª 06, Ate Vitarte- 2019. **Hipótesis específica 2**, La resistencia al cambio se relaciona con las habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local Nª 06, Ate Vitarte- 2019. **Hipótesis específica 3**, El manejo del Cambio se relaciona con las habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local Nª 06, Ate Vitarte- 2019. Por consiguiente, el **Objetivo general** es determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local Nª 06 Ate Vitarte- 2019. Considerando el **Objetivo específico 1**, conocer la relación el proceso de cambio y las habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local Nª 06, Ate Vitarte- 2019. **Objetivo**

**específico 2**, establecer la relación de la resistencia al cambio y las habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la unidad de gestión educativa local N° 06, ate vitarte- 2019. **Objetivo específico 3**, comprobar la relación entre el manejo del cambio y las habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la unidad de gestión educativa local N° 06, ate vitarte- 2019.

## II. Método

### 2.1. Tipo y diseño de investigación

#### Tipo de investigación.

La presente investigación es de tipo básica o teórico la cual pretende ampliar y profundizar las teorías sociales entre la variable uno y la variable dos. Por consiguiente, refiero, sánchez y apolaya (2003) definen que la investigación básica “abstracta y busca generalizar conocimientos teóricos, principios y leyes.” (pg. 68).

#### Diseño de investigación.

El diseño de investigación es no experimental, transversal y descriptivo. Según hernández (2014) tiene como objetivo investigar los sucesos de las características o niveles de una o más variables en una población determinada. Por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas (pg. 155).

Para hernández (2014), la correlacionales tienen la finalidad saber la relación o grado de asociación que exista entre dos o más variables. Para ello se necesita los resultados de una encuesta la cual determinara la relación que existe (pg.93).

Asimismo, carrasco (2015) indica que la correlacional busca que el estudiante examinar e investigue acontecimientos que se presentan en la actualidad de las 2 variables, buscar la relación entre las variables de la gestión del cambio organizacional y habilidades directivas (p. 73).

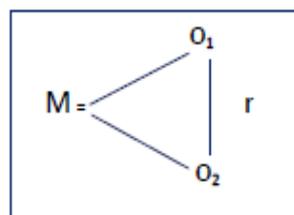
#### Dónde:

**M** : Trabajadores de UGEL

**O1** : Observación de la variable 1

**O2** : Observación de la variable 2

**r** : relación de las 2 variables



## 2.2. Variable, operacionalización

En la presente investigación se trabajó con 2 variables que son: Gestión del Cambio Organizacional y Habilidades Directivas.

La variable 1: **Gestión del Cambio Organizacional**. Para Zimmermann (2000), Los procesos de cambio pueden ser en la estructura o cambios culturales dentro de la organización, asimismo, influye en los trabajadores. En consecuencia, los trabajadores de la organización se enfrentan a nuevos cambios, mejorando la comunicación y estar comprometidos con la institución.

La variable 2: **Habilidades Directivas**. Para Jafarzadeh (2013), las habilidades pueden convertir conocimiento en operaciones para dirigir un buen desempeño laboral dentro de la organización, la cual necesita trabajadores con capacidad y disposición para involucrarse a los nuevos cambios que puedan presentarse dentro de la organización.

### Operacionalización de la variable 1.

Esta variable consta de 3 dimensiones: Proceso de cambio, Resistencia al cambio, Manejo del Cambio, la cual serán evaluados por 13 indicadores: a) Descongelamiento, b) Cambiar, c) Recongelar, d) Educación y la comunicación, e) Participación, f) facilitación y el apoyo, g) negociación, h) manipulación y absorción, i) coerción, j) cambio cultural, k) estrés en los empleados, l) Implementación exitosa del cambio, m) Estímulo a la innovación.

Tabla 1 *Operacionalización de variable gestión del cambio organizacional*

| DIMENSIONES                  | INDICADORES                       | ÍTEMS     | ESCALA Y VALORES         | NIVEL Y INTERVALOS |
|------------------------------|-----------------------------------|-----------|--------------------------|--------------------|
| <b>Proceso de cambio</b>     | descongelamiento                  | 1, 2      | Ordinal Escala de Likert | Excelente:         |
|                              | cambiar                           | 3,4,5     |                          |                    |
|                              | recongelar                        | 6,7,8     |                          |                    |
|                              | Educación y la comunicación       | 9, 10     |                          |                    |
| <b>Resistencia al cambio</b> | Participación                     | 11        | Nunca (1)                | Buena:             |
|                              | Facilitación y el apoyo           | 12        | Casi Nunca (2)           |                    |
|                              | Negociación                       | 13        | A veces (3)              |                    |
|                              | Manipulación y absorción          | 14,15     | Casi Siempre (4)         |                    |
|                              | Coerción                          | 16        | Siempre (5)              |                    |
| <b>Manejo del Cambio</b>     | Cambio cultural                   | 17,18, 19 |                          | Regular            |
|                              | Estrés en los empleados           | 20,21     |                          |                    |
|                              | Implementación exitosa del cambio | 22, 23    |                          |                    |
|                              | Estímulo a la innovación          | 24        |                          |                    |

## Operacionalización de la variable habilidades directivas

Esta variable consta de 4 dimensiones: Habilidades intrapersonales, Habilidades interpersonales, Habilidades grupales, Habilidades comunicacionales, las cuales serán evaluadas por 14 indicadores: a) Remunerativas, b) Calidad de vida laboral, c) Participación organizacional, d) Enriquecimiento de puesto, e) Capacidad de usar el poder, f) Capacidad de comprender, g) Capacidad de inspirar, h) Capacidad de actuar, i) Formación, j) Normatividad, k) Desempeño, l) Comunicación ascendente, m) Comunicación descendente, n) Comunicación cruzada.

Tabla 2 Operacionalización de variable Habilidades Directivas

| DIMENSIONES                            | INDICADORES                  | ITEMS    | ESCALA Y VALORES  | NIVEL Y INTERVALOS     |
|--|------------------------------|----------|---|------------------------|
| <b>Habilidades de motivación</b>       | Remunerativas                | 1        | Ordinal Escala de Likert  | Excelente:<br>92 - 125 |
|  | Calidad de vida laboral      | 2        |   |                        |
|  | Participación organizacional | 3,4      |   |                        |
|  | Enriquecimiento de puesto    | 5,6      |   |                        |
| <b>Habilidades de liderazgo</b>        | Capacidad de usar el poder   | 7,8      | Nunca (1)<br>Casi Nunca (2)<br>A veces (3)<br>Casi Siempre (4)<br>Siempre (5) | Buena:<br>59 - 91      |
|  | Capacidad de comprender      | 9,10     |   |                        |
|  | Capacidad de inspirar        | 11,      |   |                        |
|  | Capacidad de actuar          | 12,13    |   |                        |
| <b>Habilidades de trabajo en grupo</b> | Formación                    | 14       | Casi Siempre (4)<br>Siempre (5)   | Regular<br>25 - 58     |
|  | Confrontación                | 15       |   |                        |
|  | Normatividad                 | 16       |   |                        |
|  | Desempeño                    | 17,18    |   |                        |
| <b>Habilidades de comunicación</b>     | Comunicación ascendente      | 19,20    |   |                        |
|  | Comunicación descendente     | 21,22    |   |                        |
|  | Comunicación cruzada         | 23,24,25 |   |                        |

### 2.3. Población, muestra y muestreo

#### Población.

Se analizaron, en la investigación, la población considerada es los trabajadores que laboran en cada Área y Equipo de la Unidad de Gestión Educativa Local N°06 conformando un total de 80 trabajadores. A continuación, se detalla la población:

Tabla 3 Trabajadores de UGEL N° 06

| ítems | Población                     | N° trabajadores |
|-------|-------------------------------|-----------------|
| 1     | Jefes de Área                 | 7               |
| 2     | Jefe de Equipo                | 24              |
| 3     | Especialistas (profesionales) | 20              |
| 4     | Técnicos                      | 29              |
|       | <b>TOTAL</b>                  | <b>80</b>       |

### **Muestra.**

Según Hernández (2014), es un subgrupo de la población de interés, en la cual se recogerán información, de un determinado grupo de personas. Para efectos de esta propuesta, la población es por un total de 63 empleados de Unidad de Gestión Educativa Local N°06. Asimismo, para hallar **n** aplicaremos la fórmula:

#### **Dónde:**

n = Tamaño de la muestra

N = 80 trabajadores

Z = grado de confiabilidad 1.96

p = probabilidad positiva 0.5

q = probabilidad negativa 0.5

e = margen de error 5%

**n = 63 trabajadores**

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

### **Muestreo.**

Por consiguiente, se optó por 63 trabajadores (jefes, profesionales y técnicos administrativos) de la UGEL N°06 para elaborar la investigación.

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

### **Técnicas.**

La encuesta es la técnica de recolección de datos para la estudio de los instrumento de medición, en consecuencia, se aplicó la siguiente técnica dos cuestionarios con 24 y 25 ítems cada uno, 24 ítems para la variable X: “Gestión de Cambio Organizacional” y 25 ítems dirigida para la variable Y: “Habilidades Directivas”, los instrumentos están formadas por 49 ítems en total, con una duración aproximada de 25 a 30 minutos, dirigida los trabajadores (jefes, profesionales y técnicos administrativos) asignado a todas las áreas de la UGEL N° 6 – Ate. Luego se tabulará mediante la escala de Likert, con cinco opciones de respuesta alternativa.

### **Técnica.**

Se usó la técnica de encuesta para la presente investigación.

### **Instrumentos.**

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fue el cuestionario.

### **Cuestionario.**

Asimismo, Abril (2008) afirma que el cuestionario es el instrumento de investigación que estudia a un grupo de personas, para obtener una respuesta inmediata, en base a una serie de preguntas que se aplicara a 63 trabajadores de la UGEL N° 06. (p.15).

### **Variable 1: Gestión del Cambio Organizacional**

Instrumento: Se aplicó un cuestionario

### **Datos generales**

|                 |  |
|-----------------|--|
| Título:         | Gestión del Cambio Organizacional  |
| Autor:          | Br. Liz  |
| Procedencia:    | Lima – Perú, 2019  |
| Objetivo:       | Determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local Nª 06 Ate- Vitarte.  |
| Administración: | Individual   |
| Duración:       | 25 a 30 min.   |
| Significación:  | El cuestionario es referente a determinar la relación entre la Gestión del Cambio Organizacional y Habilidades Directivas.   |
| Estructura:     | La escala consta de 24 preguntas, con 05 alternativas de respuesta, según la escala de Likert, como: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5). Asimismo, está conformada por 03 dimensiones, la variable 2: Gestión del Cambio Organizacional. |

## **Variable 2: Habilidades Directivas**

Instrumento: Se aplicó un cuestionario

### **Datos generales**

|                 |   |
|-----------------|---|
| Título:         | Habilidades Directivas  |
| Autor:          | Br. Liz   |
| Procedencia:    | Lima – Perú, 2019   |
| Objetivo:       | Determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N <sup>a</sup> 06 Ate- Vitarte.   |
| Administración: | Individual  |
| Duración:       | 25 a 30 min.  |
| Significación:  | El cuestionario es para determinar la relación entre la Gestión del Cambio Organizacional y Habilidades Directivas.   |
| Estructura:     | La escala consta de 25 preguntas, con 05 alternativas de respuesta, según la escala de Likert, como: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5). Asimismo, está conformada por 04 dimensiones, la variable 2: Habilidades Directivas. |

### **Validación y confiabilidad del instrumento:**

#### **Validez.**

Según Hernández (2014), Un instrumento de medición mide realmente la variable que pretende medir, en consecuencia, para realizar la validación de los cuestionarios se aplicará la técnica de juicio de expertos, se pedirá la opinión de cuatro expertos con el grado de Doctor y también experiencia en temas de Administración y Gestión Pública en instituciones del estado. Asimismo, en la presente investigación se realizó la validación del adjunto, teniendo en cuenta tres aspectos importantes que son: pertinencia, relevancia, y claridad de cada uno de los ítems de los instrumentos.

Tabla 4 *Validez del adjunto del instrumento que mide la gestión del cambio organizacional.*

| <b>Expertos</b>                            | <b>Especialidad</b>      | <b>Suficiencia del Instrumento</b> | <b>Aplicabilidad del Instrumento</b> |
|--|--------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| Dr. Ochoa Tataje,<br>Freddy Antonio        | Metodólogo               | Hay Suficiencia                    | Aplicable                            |
| Dr. Prado Cardona,<br>Víctor Raúl          | Temático                 | Hay Suficiencia                    | Aplicable                            |
| Dra. Castañeda<br>Núñez, Eliana<br>Soledad | Metodólogo -<br>Temático | Hay Suficiencia                    | Aplicable                            |

Tabla 5 *Validez del adjunto del instrumento que mide las habilidades directivas*

| <b>Expertos</b>                            | <b>Especialidad</b>      | <b>Suficiencia del Instrumento</b> | <b>Aplicabilidad del Instrumento</b> |
|--|--------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| Dr. Ochoa Tataje,<br>Freddy Antonio        | Metodólogo               | Hay Suficiencia                    | Aplicable                            |
| Dr. Prado Cardona,<br>Víctor Raúl          | Temático                 | Hay Suficiencia                    | Aplicable                            |
| Dra. Castañeda<br>Núñez, Eliana<br>Soledad | Metodólogo -<br>Temático | Hay Suficiencia                    | Aplicable                            |

### **Confiabilidad:**

Hernández (2014), La aplicación repetida de un instrumento de medición, a los mismos personas u cosas, produce resultados iguales, por consiguiente, la confiabilidad será medida por el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utiliza el Programa Estadístico SPSS versión 25.0 para medir la fiabilidad de la escala.

Tabla 6 *Interpretación del coeficiente de confiabilidad*

| Rangos      | Magnitud |
|-------------|----------|
| 0,81 a 1,00 | Muy Alta |
| 0,61 a 0,80 | Moderada |
| 0,41 a 0,60 | Baja     |
| 0,01 a 0,20 | Muy baja |

Fuente Ruiz (2007)

Observamos la tabla 6 que el resultado de la prueba de Alfa de Cronbach para cada variable está en la presente investigación con sus respectivas dimensiones.

Tabla 7 *Resultado del estudio de confiabilidad del instrumento que mide la variable 1: Gestión del cambio organizacional*

| Alfa de Cronbach | Nº de elementos |
|------------------|-----------------|
| ,662             | 24              |

Asimismo, en la tabla 7, la primera variable que es gestión de cambio organizacional está en rango de moderada. Por consiguiente, afirmamos que el instrumento que se va utilizar para medir dicha variable es confiable.

Tabla 8 *Resultado del estudio de confiabilidad del instrumento que mide la variable 2: habilidades directivas*

| Alfa de Cronbach | Nº de elementos |
|------------------|-----------------|
| ,714             | 25              |

Se observa la tabla 8, la segunda variable que es habilidades directivas se encuentra en el rango de moderada. En consecuencia, afirmamos una vez más que el instrumento que se va utilizar para medir la variable es confiable.

## **2.5. Procedimiento de recolección de datos**

De acuerdo a la investigación se ejecutó la aplicación del cuestionario a 63 trabajadores de la UGEL N° 06, con el escalamiento de Likert, para medir la relación de las variables Gestión del Cambio Organizacional y Habilidades Directivas. Opciones o puntos en la escala de Likert. (**Afirmación**)

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

Por consiguiente, se aplica el cuestionario de la variable 1 y variable 2 en un tiempo aproximado de 25 a 30 min. Posteriormente se analizó información obtenida a través del programa estadístico SPSS versión 25.0, resultados que se muestran en la tabla y figuras, con su interpretación de acuerdo a los objetivos e hipótesis presentados en el estudio.

## **2.6. Método de análisis de datos**

Para la hipótesis general e hipótesis específicos teniendo la información de los resultados de las encuestas, se aplica la prueba estadística de Rho Spearman para determinar la relación.

## **2.7. Aspectos éticos**

Para realizar la investigación se buscó información fehaciente, así como la participación de los trabajadores de la UGEL N0 6, libros de diferentes autores. La cual, nos conlleva a tener acceso a la información con confidencialidad.

# **III. Resultados**

## **I.1. Análisis descriptivo de las variables**

Tenemos en resultado general del nivel de la variable 1: de Gestión del Cambio Organizacional.

Tabla 9 Distribución de los niveles de gestión del cambio organizacional

|        |              | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válido | EXCELENTE    | 1          | 1,6          | 1,6               | 1,6                  |
|        | BUENA        | 53         | 84,1         | 84,1              | 85,7                 |
|        | REGULAR      | 9          | 14,3         | 14,3              | 100,0                |
|        | <b>Total</b> | <b>63</b>  | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      |                      |

Fuente: Resultados SPPS 25.0

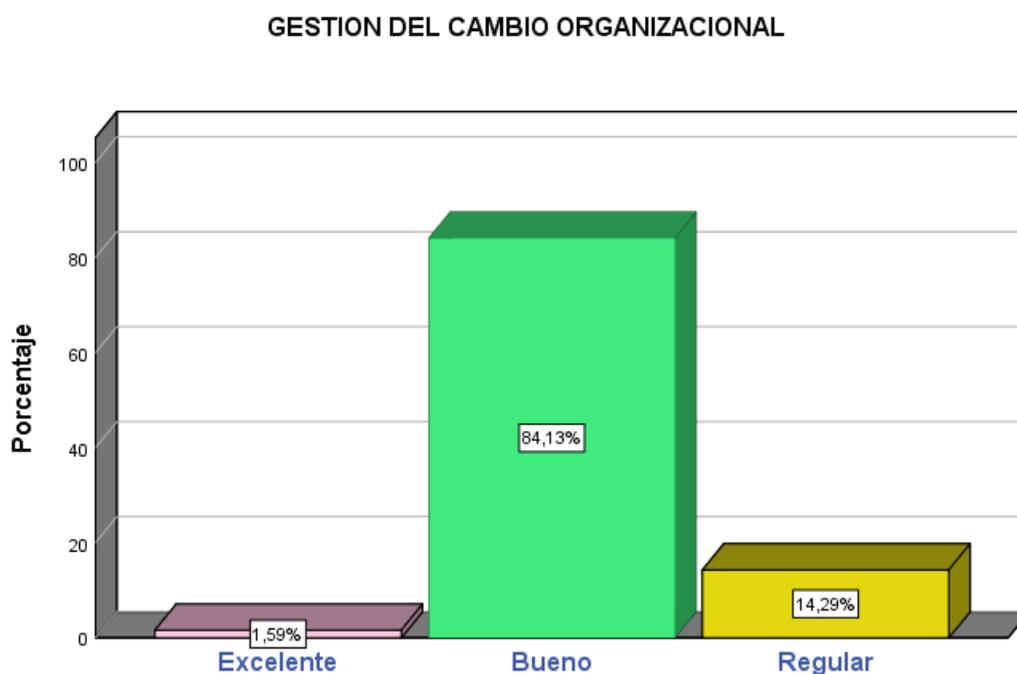


Figura 1. Distribución de los niveles de gestión del cambio organizacional

Nota. Tal como se puede apreciar en la tabla 9 y figura 1, el 1,59% es de nivel excelente, lo que equivale a 1 trabajador de una muestra de 63. Asimismo, el 84,13% es de nivel Bueno, la cual equivale a 53 trabajadores encuestados de una muestra de 63. Finalmente, el 14,29% es de nivel Regular, la cual equivale a 9 trabajadores de una muestra de 63. Prevalciendo el nivel bueno en la gestión del cambio organizacional.

Asimismo, resultado general del nivel de la variable 2: habilidades directivas.

Tabla 10 *Distribución de los niveles de habilidades directivas*

|        |              | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje válido</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|--------|--------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válido | REGULAR      | 0                 | 0                 | 0                        | 0                           |
|        | BUENO        | 55                | 87,3              | 87,3                     | 87,3                        |
|        | EXCELENTE    | 8                 | 12,7              | 12,7                     | 100,0                       |
|        | <b>Total</b> | <b>63</b>         | <b>100,0</b>      | <b>100,0</b>             |                             |

Fuente: Resultados SPPS 25.0



Figura 2. Distribución de los niveles asignados a las habilidades directivas

Tal como se puede apreciar en la tabla 10 y figura 2, el 87,30% es de nivel Bueno, la cual equivale a 55 trabajadores encuestados de una muestra de 63. Asimismo, el 12,7% es de nivel Excelente, la cual equivale a 8 trabajadores de una muestra de 63. Prevalciendo el nivel bueno en las Habilidades Directivas.

### 3.2 Prueba de Hipótesis

Asimismo, para realizar la prueba de hipótesis se tiene que tener presente los siguientes parámetros de significancia que es:

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05 = 5\%$  de margen máximo de error.

Regla de decisión:

$\rho \geq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula  $H_0$

$\rho < \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis alterna  $H_a$

Prueba de Hipótesis General

**H<sub>0</sub>.** Gestión del Cambio Organizacional no se relaciona significativamente con las habilidades Directivas en los trabajadores administrativos de la UGEL 06-2019.

**H<sub>i</sub>.** Gestión del Cambio Organizacional se relaciona significativamente con las habilidades Directivas en los trabajadores administrativos de la UGEL 06-2019.

#### **Spearman:**

Carcausto (2009), Determina la relación lineal entre una variable a nivel ordinal, y que esta asociación se estadísticamente significativa. Por consiguiente, la correlación de la variable 1 y variable 2.

Nivel de confianza al 95%

Valor de significancia:  $\alpha = 0.05$

## E. Resultado

Tabla 11 *Mostraremos el grado de correlación y nivel de significación entre la gestión del cambio organización y habilidades directivas.*

|                        |                                   | VARIABLE 1                        |        | VARIABLE 2             |  |
|------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|--------|------------------------|--|
|                        |                                   | Gestión del Cambio Organizacional |        | Habilidades Directivas |  |
| <b>Rho de Spearman</b> | <b>VARIABLE 1</b>                 | Coefficiente de correlación       | 1,000  | ,422**                 |  |
|                        | Gestión del Cambio Organizacional | Sig. (bilateral)                  | .      | ,001                   |  |
|                        |                                   | N                                 | 63     | 63                     |  |
|                        | <b>VARIABLE 2</b>                 | Coefficiente de correlación       | ,422** | 1,000                  |  |
|                        | Habilidades Directivas            | Sig. (bilateral)                  | ,001   | .                      |  |
|                        |                                   | N                                 | 63     | 63                     |  |

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

Como se puede observar en la tabla 11 , se adjunta los datos estadísticos en cuanto al grado de correlación entre la variable 1 y la variable 2, concluyente por el Rho de Spearman que es 0,422 significa que existe una moderada correlación entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p= 0,000 < 0.05$ , en consecuencia se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando la gestión del cambio organizacional se relaciona significativamente con las habilidades directivas en los trabajadores administrativos de la UGEL 06-2019.

### Hipótesis específico 1.

**Ho.** Proceso de cambio no se relaciona significativamente con las habilidades directivas en los trabajadores administrativos de la UGEL 06-2019.

**Hi.** Proceso de cambio se relaciona significativamente con las habilidades Directivas en los trabajadores administrativos de la UGEL 06 - 2019.

## E. Resultado

Tabla 12 *Mostraremos el grado de correlación y nivel de significación entre el proceso de cambio y habilidades directivas en los trabajadores administrativos de la UGEL 06 – 2019.*

|          |                        |                             | DIMENSION 1       | VARIABLE 2             |
|----------|------------------------|-----------------------------|-------------------|------------------------|
|          |                        |                             | Proceso de Cambio | Habilidades Directivas |
| Rho de   | DIMENSIÓN 1            | Coefficiente de correlación | 1,000             | ,309 <sup>+</sup>      |
| Spearman | Proceso de Cambio      | Sig. (bilateral)            | .                 | ,014                   |
|          |                        | N                           | 63                | 63                     |
|          | VARIABLE 2             | Coefficiente de correlación | ,309 <sup>+</sup> | 1,000                  |
|          | Habilidades Directivas | Sig. (bilateral)            | ,014              | .                      |
|          |                        | N                           | 63                | 63                     |

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

Como podemos observar en el resultado en la tabla 12 Hipótesis específico 1, que los resultados de la prueba de Rho de Spearman, donde el valor de correlación es  $r = 0,309$  y  $p = 0,000 < 0.05$ , significa que existe una relación positiva entre el proceso de cambio y con las habilidades directivas, por lo cual rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna.

### Hipótesis específico 2

**Ho.** Resistencia al cambio no se relaciona significativamente con las habilidades Directivas en los trabajadores administrativos de la UGEL 06-2019.

**Hi.** Resistencia al cambio se relaciona significativamente con las habilidades Directivas en los trabajadores administrativos de la UGEL 06 - 2019.

## E. Resultado

Tabla 13 *Mostraremos el grado de correlación y nivel de significación entre la resistencia al cambio y habilidades directivas en los trabajadores administrativos de la UGEL 06 – 2019.*

|          |                       |                             | DIMENSIÓN 2<br>Resistencia al<br>Cambio | VARIABLE 2<br>Habilidades<br>Directivas |
|----------|-----------------------|-----------------------------|---|---|
| Rho de   | DIMENSIÓN 2           | Coefficiente de correlación | 1,000                                   | ,263*                                   |
| Spearman | Resistencia al Cambio | Sig. (bilateral)            | .                                       | ,037                                    |
|          |                       | N                           | 63                                      | 63                                      |
|          | VARIABLE 2            | Coefficiente de correlación | ,263*                                   | 1,000                                   |
|          | Habilidades           | Sig. (bilateral)            | ,037                                    | .                                       |
|          | Directivas            | N                           | 63                                      | 63                                      |

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

Como podemos observar en el resultado en la tabla 13 Hipótesis específico 2, que los resultados de la prueba de Rho de Spearman, donde el valor de correlación es  $r = 0,263$  y  $p = 0,000 < 0,05$ , donde la resistencia al cambio se relaciona significativamente con las habilidades Directivas, por lo cual rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna.

### Hipótesis específico 3

**Ho.** Manejo del cambio no se relaciona significativamente con las habilidades Directivas en los trabajadores administrativos de la UGEL 06-2019.

**Hi.** Manejo del cambio se relaciona significativamente con las habilidades Directivas en los trabajadores administrativos de la UGEL 06 - 2019.

## E. Resultado

Tabla 14 *Mostraremos el grado de correlación y nivel de significación entre el manejo del cambio y habilidades directivas en los trabajadores administrativos de la UGEL 06 – 2019.*

|                 |                    |                             | <b>DIMENSIÓN 3</b> | <b>VARIABLE 2</b> |
|-----------------|--------------------|-----------------------------|--------------------|-------------------|
|                 |                    |                             | Manejo Del         | Habilidades       |
|                 |                    |                             | Cambio             | Directivas        |
| Rho de Spearman | <b>DIMENSIÓN 3</b> | Coefficiente de correlación | 1,000              | ,342**            |
|                 | Manejo del Cambio  | Sig. (bilateral)            | .                  | ,006              |
|                 |                    | N                           | 63                 | 63                |
|                 | <b>VARIABLE 2</b>  | Coefficiente de correlación | ,342**             | 1,000             |
|                 | Habilidades        | Sig. (bilateral)            | ,006               | .                 |
|                 | Directivas         | N                           | 63                 | 63                |

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

Como podemos observar en el resultado en la tabla 14 Hipótesis específico3, que los resultados de la prueba de Rho de Spearman, donde el valor de correlación es  $r = 0,342$  y  $p = 0,000 < 0.05$ , donde el manejo del cambio se relaciona significativamente con las habilidades directivas, por lo cual rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna.

#### IV. Discusión

La presente investigación tiene como problema general ¿De qué manera se relaciona la gestión del cambio organizacional y habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06, Ate Vitarte - 2019? Para dar respuesta al objetivo general planteado fue determinar la correlación entre la variable 1 y la variable 2.

Por consiguiente, algunos autores mencionan que el cambio es el resultado ante los conflictos que se presentan en proceso de transformación en la entidad. Asimismo, el proceso de innovación exige un servicio de calidad o un producto. Para lograr resultados esperados debemos recompensar utilizando reforzamientos, premios. En consecuencia, se mejorará el desempeño laboral de manera eficiente y eficaz por parte de los trabajadores. Del mismo modo, en cuanto las habilidades directivas se caracterizan en las conductas que muestra el trabajador para involucrarse ante cambios administrativos, estructurales que se realizan dentro de la organización

Asimismo, la prueba de hipótesis de las variables gestión del cambio organizacional y habilidades directivas se relacionan, con un valor de Rho Spearman de 0,422 y un valor  $p= 0,000$  menor al nivel de  $p = 0,05$  se aceptó la hipótesis alterna y rechazó la hipótesis nula, por la cual la variable 1: la gestión del cambio organizacional establece indicadores para la determinación del desempeño laboral. Así como las dimensiones lo cual indica que el proceso de cambio, resistencia al cambio y manejo del cambio están relacionadas con la variable 2 habilidades directivas. En consecuencia, quiere decir que todo cambio o transformación es rechazado al inicio posteriormente se da el proceso de adaptación e involucrarse con la entidad.

De la investigación de la gestión del cambio organizacional y habilidades directivas tuvo por objetivo determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate Vitarte- 2019, donde se halló la correlación de Spearman ubicándose en la escala de moderada correlación dichas variables, en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna. Estos resultados guardan relación con Vásquez (2017), aduce que existe relación de las habilidades directiva y desempeño laboral mejora el desempeño profesional de los trabajadores la cual se encontró un coeficiente de correlación de Pearson  $r = ,74$  ; con un valor  $p= ,000$  menor al nivel de 0,05, del mismo modo, Tafur (2017) concluye que si existe correlación de las 2 variables con resultado de 0,693 de

nivel buena correlación esto quiere decir que los trabajadores deben manejar los estados emocionales y dar soluciones a los conflictos.

En ese sentido, se concluye que la relación de la gestión del cambio organizacional y las habilidades directivas mejoran el manejo del desempeño laboral en la UGEL, al respecto se concuerda con la conclusión de Reyes (2016), la cual, concluye que la relación de la variable 1 con la variable 2 permitirá que los trabajadores se involucren con la institución para mejorar el rendimiento laboral. También, los encargados tienen habilidades gerenciales que permite revolver cualquier tipo de acontecimiento que pueda presentarse de la entidad, de acuerdo a la metodología estadística que utilizo los resultados de habilidades gerenciales y desarrollo organizacional es el 100% significativo y fiable. Coincidiendo con la postura de Pereda (2016), las organizaciones están en constante competitiva y por ende las habilidades directivas componen herramienta e instrumentos para mejorar el servicio.

Respecto es coincidente con lo planteado por los autores Fuentes, *et al* (2015), donde concluyen que siendo necesario mejorar las aptitudes y habilidades gerenciales que propicia satisfacción laboral en los trabajadores, se brinda capacitaciones y discernir de las situaciones laborales para la optimización de lo que se quiere lograr. También para Mugerza & Salvador (2015), el talento de los trabajadores se refleja en un ambiente eficaz, asimismo influye en la toma de decisiones óptimas para el logro del éxito como empresa en un determinado tiempo.

Finalmente, los autores coinciden con la determinación de que existe relación de una variable con la otra, el mejorar el desempeño laboran e involucrase con los nuevos cambios con eficiencia y eficacia. Asimismo, para Mugerza & Salvador (2015), concluye que el talento de los trabajadores se refleja en un ambiente eficaz, asimismo influye en la toma de decisiones óptimas para el logro del éxito como empresa en un determinado tiempo. También mencionan los autores Whetten y Cameron (2016), que los gerentes tienen que tener la capacidad de obtener lo mejor de los trabajadores a través de diferentes acciones, aunque en la realidad este tipo de acciones no se realicen a menudo. Para Luján (2017), los medios de comunicación implantadas desfavorecen la identificación organizacional de los trabajadores; asimismo ante falta de compromiso compartido con la organización; la desinformación sobre amenazas en el ambiente de los integrantes del equipo crea imposibilidad para sobreponerse a las dificultades. Como bien lo sostienen Cachay & Caveró (2017), que hay relación directa de las 2 variables, por

parte de los docentes porque tienen la capacidad de manejar el estrés; los directivos de la facultad que gestionan la Facultad poseen habilidades para analizar las situaciones desde diversas perspectivas, no mostrando resistencia a los cambios que se den en la facultad y no siendo conformista, origina mejoras y toma riesgos.

## V. Conclusiones

PRIMERO: Se concluye que,  $r = 0,422$  existe una moderada correlación entre la variable 1 y la variable 2, asimismo, con una significancia de  $p = 0,000 < 0,05$ , determinando la gestión del cambio organizacional se relaciona significativamente con las habilidades directivas en los trabajadores de la UGEL 06, aceptando la hipótesis alterna y rechazando la hipótesis Nula.

SEGUNDO: También, existe correlación positiva entre la dimensión 1 y la variable 2 donde  $r = 0,309$  y  $p = 0,000 < 0,05$ , donde el proceso de cambio se relaciona significativamente con las habilidades directivas, por lo cual rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna.

TERCERO: Además, de acuerdo a Rho de Spearman  $r = 0,263$  la cual se ubica en la correlación positiva entre la dimensión 2 y la variable 2, asimismo,  $p = 0,000 < 0,05$ , donde la resistencia al cambio se relaciona significativamente con las habilidades directivas, por lo cual rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.

CUARTO: Al mismo tiempo la dimensión 3 y la variable 2, tiene como resultado de la prueba de Rho Spearman  $r = 0,342$  c correlación positiva y donde  $p = 0,000 < 0,05$ , donde el manejo del cambio se relaciona significativamente con las Habilidades Directivas, por lo cual rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna.

## **VI. Recomendaciones**

**PRIMERO** : En cuanto a la gestión del cambio organizacional dentro de la UGEL06, se desea que haya una mejora continua y que los trabajadores se involucren con las innovaciones en su desempeño laboral. Por otro lado, el proceso de adaptación en cuanto a los cambios de una situación actual a uno desconocido existe la resistencia a ello se enfatiza la comunicación y liderazgo por parte de la entidad para lograr éxito proyectado con eficiencia y eficacia.

**SEGUNDO** : Asimismo, las habilidades directivas representan las conductas que muestra cada trabajador ante una transformación en la organización para ello la inteligencia no ayudara a manejar caracteres cuando no sabemos cómo resolver situaciones diversas. En consecuencia, la UGEL involucrara a los trabajadores con los jefes antes las dificultades y buscar alternativos de solución.

**TERCERO** : El Área de Recursos Humanos debe realizar un diagnóstico del desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL, con la finalidad de mejorar el trabajo que realizan con logros proyectados por trimestre. Asimismo, realizar una reingeniería administrativa que ofrece cambios y los trabajadores se involucren y asuman el compromiso de trabajar para mejorar el servicio de atención a los documentos en tiempo real.

**CUARTO** : De lo expuesto, se recomienda que se siga investigando el tema, ya que es para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores con la finalidad de adaptarse a cambios, de forma eficiente y eficaz.

## VII. Referencias

- Aarons , G., Ehrhart , M., Moullin , J., Torres, E., & Green , A. (2017 ). Testing the leadership and organizational change for implementation (LOCI) intervention in substance abuse treatment . *A cluster randomized trial study protocol* , 1-11.
- Alagoz , E., Chih , M., Hitchcock, M., Brown, R., & Quanbeck , A. (2018). The use of external change agents to promote quality improvement and organizational change in healthcare organizations . *BMC Health Services research* , 1-13.
- Aparicio , M., & Medina , J. (2015). *Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: Un análisis comparativo*. Tesis de maestría , Universidad del pacífico , Lima.
- Aslam , U., Rahman , U., & Muhammad , I. (2016). Detrimental effects of cynicism on organizational change an interactive model of organizational cynicism. *Journal of organizational change*, 580-598.
- Batras , D., Cameron , D., & Smith , B. (2014). Organizational change theory: implications for health promotion practice. *Published by Oxford University Press*, 1-11.
- Boje, D., Haley , U., & Saylor, R. (2015). Antennarratives of organizational change: the microstoria of burger king´s storytelling in space, time and strategic context. 1-28.
- Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas* . Mexico: Editorial red tercer milenio S.C.
- Cachay , C., & Caveró , C. (2017). *Habilidades directivas y clima organizacional en la facultad de ciencias económicas, Administrativas y contables (Faceac)*. tesis, Universidad Pedro Ruiz Gallo.
- Carbajal , A. (2017). *Habilidades gerenciales para la dirección de empresas disruptivas*. Tesis de Maestría , Instituto Politécnico nacional.
- Carranza, M., & García, G. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas para el éxito profesional*. Tesis , Universidad nacional autónoma de México .
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Septimo ed.). México, México: McGraw-Hill.
- Del Cubo, E. (2015). *Cambio organizacional y factores psicosociales impacto sobre el absentismo*. Tesis doctoral , Universidad de Málaga , Málaga.
- Diaz, C. (2016). *Gestión del cambio en las Organizaciones -. Efectos sobre la actividad y las personas* (Vol. XIII). Chile, Chile .
- Ford, J., Hyatt , J., & Zimmerman, D. (2016). Reducing Psychiatric inpatient readmissions using an organizational change model. *Winconsin Medical Society*, 122-129.
- Fuentes , S., Talavera, J., & Pizarro, G. (2015). *Estudio de la satisfacción del empleado enfocado en las competencias habilidades gerenciales de los funcionarios de la*

*empresa el pacifico vida compañía de seguros y proseguros. S.A de la agencia descentralizada sur Tacna-pERÚ. Tesis de maestría, Universidad Neumann Buiness School.*

- García , J. (2016). *Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal.*
- García , J., Ronda, T., Pérez, J., Sánchez , I., & Santos , V. (2006). *Organziacion y Dirección de empresas.* Madrid, España: International thomson editores Spain .
- Gareth , J. (2008). *Teoría Organizacional diseño y cambio organizacional* (Quinta ed.). México, México : Pearson Educacion de México .
- Gómez , A., & Pintado , Y. (2017). *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral en las dirigentes de los comedores populares de la municipalidad provincial de san ignacio, 2017.* Tesis de Maestría, Universidad Señor de Sipán.
- Guarnizo , W. (2018). *Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las instituciones de Educación Superior.* Tesis de maestría, Universidad técnica de Ambato.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Métodología de la Investigación* (Sexta ed.). México, México.
- Hussain , S., Lei , S., Akram , T.-h., & Hussain , S. (2018). Kurt Levin´schangemodel: A critical review of the rol of leadership and employee involmente in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge* , 123-127.
- Inseong , J., & Shung , S. (2017). High- Performance work practices and organizational creativity during organizational change . *Journal of Management*, 1-17.
- Ivancevich , J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional* (Septima ed.). México, México.
- Jafarzadeh, S. (2013). *Investigation of managers Skill relation with the one of iran´s central headquarter human resources empowerment.* Life sciences journal.
- Javani , A., Abolhallaje , M., Mohammad, S., & Fazl, E. (December de 2017). Essential managerial skills for financial and budgetary management in medical universities: the top managers perspective. *Medical Journal of the Islamic Republic of Iran (MJIRI)*, 1-5.
- Kemal , I., & Setvanto , E. (2017). The Effectiveness of managerial skill of state elementary school principals in east jakarta. *The International Journal of social sciences*, 157-168.
- Laud, R., Arevalo, J., & Matthew, J. (2015). *The changing nature of managerial skills mindsets and roles.* Advancing theory and relevancy for contemporary managers.
- Leyva, A., Cavazos, J., & Espejel , J. (Junio de 2018). Influence of the strategic planning and the management skills as factor internal of business competitiveness of SME´s. *Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla* , 1-19.

- Lopez, V. (2015). *Análisis de la incidencia de competencias y habilidades requeridas para gestión sobre entorno omplejos en gerentes de la ciudad de rosario*. Tesis , Universidad Abierta Interamericana , Rosario, Argentina .
- Luján , G. (2017). *Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional*. Tesis de Maesría , Universidad César Vallejo .
- Mamabolo , M., Kerrin , M., & Kele, T. (Mayo de 2017). Entrepreneurship Management Skills requirements in an emergenging economy: A south African Outlook . *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management* , 1-10.
- Moen , P., Koloja , E., & Schaefers , K. (2016). Organizational change around an older workforce. *The Gerontolist*, 847-856.
- Muguerza, L., & Salvador , M. (2015). *Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia asenjo de la ciudad de chiclayo*. Tesis , Universidad Católica santo toribio de mogrovejo, Chiclayo.
- Muhammad, Y., Rabia, I., Muhammad , I., Noor, M., & Muhammad, K. (2016). Leadership Styles in relation to employees trust and organizational change capacity. *Evidence from non-profit organizations*, 1-12.
- Peña, E., & Prado, R. (2016). *Resistencia al cambio y trabajo en equipo en el personal de la sede de gobierno regional Ayacucho*. tesis de maestria, Universidad Norbert Wiener , Ayacucho.
- Pereda , F. (2016). *Análisis de la habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de córdova*. Tesis doctoral , Universidad de córdoba.
- Puchol, L., Martin, J., Nuñez, A., Ongallo, C., Puchol, I., & Sánchez , G. (2006). *El libro de las habilidades directivas*. España: Ediciones diaz de santos S.A.
- Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los hoteles inscritos en la asociación de hoteles de quetzaltenango*. Tesis , Guatemala .
- Rizo, M. (2015). *Diagnóstico del clima organizacional en una dependencia gubernamental periodo de estudio 2014-2015*. tesis de maestria , Universidad Veracruzana .
- Robbin , P. (2001). *Organizations Theory : strute, desing and applications*. Prentice hall, Englewood Cliffs.
- Robbins, S., & Coulter , M. (2014). *Administración* (12 ed.).
- Robbins, S., & Timothy, J. (2013). *Comportamiento Organziacional* (Decimoquinta ed.).
- Romero, J., Campo, C., & Matamoros, S. (2013). Innovar. Revista de ciencias administrtivas y sociales.

- Sakiz , H., Ekini , A., & Saricam , H. (2019). Teachers perceptions of their school managers' skills and their own self efficacy levels . *International Journal of leadership in education* , 1-20.
- Shah , N., Irani , Z., & Amir , M. (2017). Big data in an HR context: Emploring organizational . *Journal of business Research* , 1-45.
- Smutny , P., Prochazka, J., & Vaculik, M. (Diciembre de 2016). The Relationshi between managerial skill and managerial effectiveness in a managerial simulation game. *Innovar- Revista de Ciencias administrativas y sociales*, 11-22.
- Soriano , R. (2016). *Gestión del cambio*. Perú .
- Suarez, M. (2014). *Determinación de la relación entre la comunicación y el liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en un ambiente universitario en la ciudad d bogota*. tesis de maestría , Universidad católica de colombia .
- Tafur, M. (2017). *Habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento*. Tesis maestría, Universidad César Vallejo .
- Vásquez , G. (2017). *Desarrollo de habilidades directivas y desempeño laboral del proyecto especial del valle de los rios Apurimac, Ene y Mantaro en Ayacucho*. Tesis de maestría , Universidad César Vallejo .
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. México.
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional*. (Segunda, Ed.) Ecuador: Ediciones Abya-Yala.

# **Anexos**

## **Anexo 1:**

### **Matriz de consistencia**

## Gestión del cambio organizacional y habilidades directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate Vitarte- 2019.

| PROBLEMA  | OBJETIVOS  | HIPÓTESIS  | DIMENSIÓN E INDICADORES   |                             |              |   |                        |
|---|--|--|---|-----------------------------|--------------|---|------------------------|
| <p><b>Problema General</b><br/>¿De qué manera se relaciona la gestión del cambio organizacional y habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06, Ate Vitarte - 2019?</p> <p><b>Problemas específicos</b><br/><i>Problema específico 1</i><br/>¿De qué manera se relaciona el proceso de cambio y las habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06, Ate Vitarte - 2019?</p> <p><i>Problema específico 2</i><br/>¿De qué manera se relaciona la resistencia al cambio y las habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06, Ate Vitarte- 2019?</p> <p><i>Problema específico 3</i><br/>¿De qué manera se relaciona el manejo del cambio y las habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06, Ate Vitarte- 2019?</p> | <p><b>Objetivo general</b><br/>Determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate Vitarte- 2019.</p> <p><b>Objetivos específicos</b><br/><i>Objetivo específico 1</i><br/>Conocer la relación del proceso de cambio y las habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06, Ate Vitarte- 2019.</p> <p><i>Objetivo específico 2</i><br/>Establecer la relación de la resistencia al cambio y las habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06, Ate Vitarte- 2019.</p> <p><i>Objetivo específico 3</i><br/>Comprobar la relación entre el manejo del Cambio y las habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06, Ate Vitarte- 2019.</p> | <p><b>Hipótesis general</b><br/>La Gestión del cambio organizacional se relacionan efectivamente con las habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate Vitarte -2019.</p> <p><b>Hipótesis específicos</b><br/><i>Hipótesis específico 1</i><br/>El establecimiento del proceso de cambio se relaciona con las habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06, Ate Vitarte- 2019.</p> <p><i>Hipótesis específico 2</i><br/>La resistencia al cambio con las habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06, Ate Vitarte- 2019.</p> <p><i>Hipótesis específico 3</i><br/>El manejo del Cambio se relaciona con las habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06, Ate Vitarte- 2019.</p> | <b>variable 1: Gestión del Cambio Organizacional</b>                          |                             |              |   |                        |
|   |  |  | <b>Dimensiones</b>  | <b>Indicadores</b>          | <b>Ítems</b> | <b>Escala</b>   | <b>Nivel y rango</b>   |
|   |  |  | <b>Proceso de cambio</b>  | descongelamiento            | 1, 2         | Nunca (1)<br>Casi nunca (2)<br>A veces (3)<br>Casi siempre (4)<br>Siempre (5) | Excelente:<br>88 - 120 |
|   |  |  |   | cambiar                     | 3,4,5        |   |                        |
|   |  |  |   | recongelar                  | 6,7,8        |   |                        |
|   |  |  | <b>Resistencia al cambio</b>  | Educación y la comunicación | 9, 10        |   | Buena:<br>56 - 87      |
|   |  |  |   | Participación               | 11           |   |                        |
|   |  |  |   | Facilitación y el apoyo     | 12           |   |                        |
|   |  |  |   | Negociación                 | 13           |   |                        |
|   |  |  |   | Manipulación y absorción    | 14,15        |   |                        |
| Coerción  | 16   |  |   |                             |              |   |                        |
| <b>Manejo del Cambio</b>  | Cambio cultural  | 17,18, 19  | Regular<br>24 - 55  |                             |              |   |                        |
|   | Estrés en los empleados  | 20,21  |   |                             |              |   |                        |
|   | Implementación exitosa del cambio  | 22, 23   |   |                             |              |   |                        |
|   | Estímulo a la innovación   | 24   |   |                             |              |   |                        |
| <b>variable2: Habilidades Directivas</b>  |  |  |   |                             |              |   |                        |
| <b>Dimensiones</b>  | <b>Indicadores</b>   | <b>Ítems</b>   | <b>Escala</b>   | <b>Nivel y rango</b>        |              |   |                        |
| <b>Habilidades de motivación</b>  | Remunerativas  | 1  | Nunca (1)<br>Casi nunca (2)<br>A veces (3)<br>Casi siempre (4)<br>Siempre (5) | Excelente:<br>92 - 125      |              |   |                        |
|   | Calidad de vida laboral  | 2  |   |                             |              |   |                        |
|   | Participación organizacional   | 3,4  |   |                             |              |   |                        |
|   | Enriquecimiento de puesto  | 5,6  |   |                             |              |   |                        |
| <b>Habilidades de liderazgo</b>   | Capacidad de usar el poder   | 7,8  |   | Buena:<br>59 - 91           |              |   |                        |
|   | Capacidad de comprender  | 9,10   |   |                             |              |   |                        |
|   | Capacidad de inspirar  | 11,  |   |                             |              |   |                        |
|   | Capacidad de actuar  | 12,13  |   |                             |              |   |                        |
| <b>Habilidades de trabajo en grupo</b>  | Formación  | 14   |   | Regular<br>25 - 58          |              |   |                        |
|   | Confrontación  | 15   |   |                             |              |   |                        |
|   | Normatividad   | 16   |   |                             |              |   |                        |
|   | Desempeño  | 17,18  |   |                             |              |   |                        |
| <b>Habilidades de comunicación</b>  | Comunicación ascendente  | 19,20  |   |                             |              |   |                        |
|   | Comunicación descendente   | 21,22  |   |                             |              |   |                        |
|   | Comunicación cruzada   | 23,24,25   |   |                             |              |   |                        |

| <b>TIPO Y DISEÑO</b>  | <b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b>  | <b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b> | <b>ESTADÍSTICO DE ANÁLISIS</b> |                 |   |               |   |   |                |    |   |                               |    |   |          |    |  |       |    |   |   |
|---|---|--------------------------------|--------------------------------|-----------------|---|---------------|---|---|----------------|----|---|-------------------------------|----|---|----------|----|--|-------|----|---|---|
| <p><i>Básica</i>, descriptivo correlacional</p> <p>El presente trabajo de investigación según <i>Sánchez y Apolaya (2003)</i> es de tipo <i>básica</i>.</p> <p><b>Diseño</b></p> <p>El presente estudio es de diseño no experimental, transversal – de alcance correlacional causal</p> <p>Gráficamente se denota:</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     M --- OX     M --- OY     r((r))   </pre> </div> <p><b>Dónde:</b></p> <p><b>m:</b> trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06</p> <p><b>O1:</b> Observación de la variable Gestión del Cambio Organizacional</p> <p><b>O2:</b> Observación a la variable Habilidades Directivas</p> <p><b>r:</b> coeficiente de correlación</p> | <p><b>Población.</b></p> <p>La población considerada de los trabajadores que laboran en cada Área o equipo de la Unidad de Gestión Educativa Local N°06, conformando un total de 80 trabajadores.</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>La muestra fue probabilística, para el cálculo correspondiente se utilizó la siguiente fórmula probabilística:</p> $n = \frac{N * Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}$ <p>Para efectos de esta propuesta, la población está conformada por un total de 80 trabajadores. La muestra fue formada por 63 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 de la siguiente manera:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">ÍTEM</th> <th style="text-align: center;">POBLACIÓN</th> <th style="text-align: center;">N° TRABAJADORES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Jefes de Área</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Jefe de Equipo</td> <td style="text-align: center;">24</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Especialistas (profesionales)</td> <td style="text-align: center;">20</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Técnicos</td> <td style="text-align: center;">29</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">TOTAL</td> <td style="text-align: center;">80</td> </tr> </tbody> </table> | ÍTEM                           | POBLACIÓN                      | N° TRABAJADORES | 1 | Jefes de Área | 7 | 2 | Jefe de Equipo | 24 | 3 | Especialistas (profesionales) | 20 | 4 | Técnicos | 29 |  | TOTAL | 80 | <p><b>Técnicas</b></p> <p>La técnica que se utilizó es de la encuesta que consiste en recopilar información.</p> <p>Instrumento de recolección de datos.</p> <p>El instrumento estuvo elaborado en el escalamiento de Likert, la misma que fue construida en base a las dimensiones e indicadores de las siguientes variables:</p> <p><i>Variable 1: Gestión Cambio Organizacional</i></p> <p><i>Variable 2: Habilidades Directivas</i></p> | <p><b>Fase Descriptiva:</b></p> <p>Haciendo uso del software Excel 2013, se tabularán e ingresarán los datos recogidos, desprenderse al registro de la base de datos de las encuestas.</p> <p>La información registrada permitió el análisis descriptivo de los datos, elaborándose las tablas de frecuencia y las figuras necesarias con las que se informarán los resultados adquiridos.</p> <p><b>Fase Inferencial:</b></p> <p>Se hará uso del software SPSS en su versión 25,0; a partir de los datos registrados en una base de datos.</p> <p>El cálculo de la relación entre las variables mediante la prueba de Spearman, la cual fue seleccionada dado que las variables son de naturaleza cuantitativa y de medición ordinal.</p> $r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^N d_i^2}{N^3 - N}$ <p>Esta asociación entre dos variables requiere que ambas estén medidas en al menos una escala ordinal, de manera tal que los objetivos o individuos en estudio puedan ser colocados en rangos en dos series ordenadas. La magnitud de esas diferencias “<i>d</i>” nos da una idea de qué tan cercana es la relación entre las puntuaciones de la variable 1 y la variable 2. Si la relación entre los dos conjuntos de rangos fuera perfecta, cada “<i>d</i>” debería ser cero. Mientras más grandes sean las “<i>d</i>” menos perfecta es la asociación entre las dos variables</p> |
| ÍTEM  | POBLACIÓN   | N° TRABAJADORES                |                                |                 |   |               |   |   |                |    |   |                               |    |   |          |    |  |       |    |   |   |
| 1   | Jefes de Área   | 7                              |                                |                 |   |               |   |   |                |    |   |                               |    |   |          |    |  |       |    |   |   |
| 2   | Jefe de Equipo  | 24                             |                                |                 |   |               |   |   |                |    |   |                               |    |   |          |    |  |       |    |   |   |
| 3   | Especialistas (profesionales)   | 20                             |                                |                 |   |               |   |   |                |    |   |                               |    |   |          |    |  |       |    |   |   |
| 4   | Técnicos  | 29                             |                                |                 |   |               |   |   |                |    |   |                               |    |   |          |    |  |       |    |   |   |
|   | TOTAL   | 80                             |                                |                 |   |               |   |   |                |    |   |                               |    |   |          |    |  |       |    |   |   |

## **Anexo 2:**

### **Matriz de operacionalización de los instrumentos**

### Matriz De Operacionalización de la variable: Gestión del Cambio Organizacional

| VARIABLE                          | DIMENSIONES   | INDICADORES   | ITEMS  | ESCALA   | NIVEL Y RANGO              |
|-----------------------------------|---|---|--|--|----------------------------|
| Gestión del Cambio Organizacional | Proceso de cambio   | descongelamiento  | ¿Cree usted que le cuesta involucrarse cuando surge algún cambio administrativo?   | Nunca<br>(1)<br>Casi nunca<br>(2)<br>A veces<br>(3)<br>Casi siempre<br>(4)<br>Siempre<br>(5) | Excelente:<br><br>88 - 120 |
|                                   |   |   | ¿Considera usted que la UGEL 06 cuenta con un plan de entrenamiento y apoyo para los trabajadores?                             |  |                            |
|                                   |   | cambiar   | ¿Estima usted que la UGEL 06 promueve acciones para optimizar el talento de los demás?   |  |                            |
|                                   |   |   | ¿Opina usted que debería existir estímulos o incentivos al personal involucrado?   |  |                            |
|                                   |   |   | ¿Cree usted que cuando la UGEL 06 se incorpora a un cambio, el ritmo de trabajo disminuye?                                     |  |                            |
|                                   |   | recongelar  | ¿Percibe usted que la UGEL 06 logra que su equipo de trabajo se comprometa con los objetivos específicos?                      |  |                            |
|                                   |   |   | ¿Cree usted que la UGEL permite adaptarse a los contextos cambiantes de forma adecuada?  |  |                            |
|                                   |   |   | ¿Percibe usted que las innovaciones utilizados en la UGEL mejorará el desempeño administrativo?                                |  |                            |
|                                   |   | Resistencia al cambio   | Educación y la comunicación  |  |                            |
|                                   | ¿Considera usted que los jefes de área o equipo decidan sobre todas las acciones en la UGEL 06? |   |  |  |                            |
|                                   | Participación   |   | ¿Cree usted que los jefes de área o equipo son los únicos que deben asumir responsabilidades de las actividades en la UGEL 06? |  |                            |
|                                   | Facilitación y el apoyo   |   | ¿Estima usted que necesariamente para lograr los objetivos del área o equipo tiene que recibir apoyo de los demás?             |  |                            |
|                                   | Negociación   |   | ¿Considera usted que debería evitar los conflictos?  |  |                            |
|                                   | Manipulación y absorción  |   | ¿Piensa usted que se caracteriza por no dar justificación de sus acciones?   |  |                            |
|                                   |   |   | ¿Cree usted que cuando se da alguna rotación dentro de la UGEL 06, lo percibe como una amenaza?                                |  |                            |
|                                   | Coerción  | ¿Considera usted que aplicar algún tipo de sanción al trabajador es negativo?                                 |  |  |                            |
|                                   | Manejo del Cambio   | Cambio cultural   | ¿Cree usted que toma la iniciativa a la hora de emprender algo nuevo?  |  |                            |
|                                   |   |   | ¿Considera usted que entiende la relación entre el trabajo diario y los objetivos organizacionales de largo plazo?             |  |                            |
|                                   |   |   | ¿Piensa usted que los trabajadores conocen los procedimientos y las políticas relevantes a su trabajo?                         |  |                            |
|                                   |   | Estrés en los empleados   | ¿Percibe que maneja adecuadamente las relaciones laborales teniendo a proporcionar un servicio de calidad a los usuarios?      |  |                            |
|                                   |   |   | ¿Cree usted que el crecimiento de la organización permite la adopción de un proceso de cambio?                                 |  |                            |
| Implementación exitosa del cambio |   | ¿Considera usted que la UGEL 06 examina situaciones pasadas para modificar su actuar ante situaciones nuevas? |  |  |                            |
|                                   |   | ¿Considera que la UGEL 06 mantiene una posición positiva ante los problemas institucionales y personal?       |  |  |                            |
| Estímulo a la innovación          | ¿Cree usted que las recompensas son un buen reflejo de la contribución individual?              |   |  |  |                            |
|                                   |   |   |  |  | 24 - 55                    |

### Matriz De Operacionalización de la variable: Habilidades Directivas

| VARIABLE  | DIMENSIONES  | INDICADORES   | ITEMS   | ESCALA  | NIVEL Y RANGO   |
|---|--|---|---|---|---|
| Habilidades Directivas  | Habilidades de motivación  | Remunerativas   | ¿Considera usted que la UGEL 06 motiva o premia a los trabajadores para mejorar su desempeño?                                   | Nunca<br>(1)<br>Casi nunca<br>(2)<br>A veces<br>(3)<br>Casi siempre (4)<br>Siempre<br>(5) | Excelente:<br><br>92 - 125<br><br>Buena:<br><br>59 - 91<br><br>Regular<br><br>25 - 58 |
|   |  | Calidad de vida laboral   | ¿Considera usted que existe iniciativa e interés de crecimiento profesional y capacitación por parte del jefe de área o equipo? |   |   |
|   |  | Participación organizacional  | ¿Piensa usted que se promueve acciones para optimizar el desempeño laboral?   |   |   |
|   |  |   | ¿Cree usted que los jefes de área o equipo motivan al personal a su cargo?  |   |   |
|   |  | Enriquecimiento de puesto   | ¿Piensa usted que ha observado motivación para efectuar algunas actividades del trabajo que antes te resultaba interesante?     |   |   |
|   | ¿Considera usted que motivar a los que le rodean, transmite ganas de hacer un buen trabajo?          |   |   |   |   |
|   | Habilidades de liderazgo   | Capacidad de usar el poder  | ¿Cree usted que el jefe de área o equipo posee creatividad para plantear alternativas de solución, cuándo existe un conflicto?  |   |   |
|   |  |   | ¿Percibe usted algún tipo de agravio por parte del jefe de área o equipo hacia su persona o algún compañero de trabajo?         |   |   |
|   |  | Capacidad de comprender   | ¿Considera usted que tiene la capacidad de liderazgo adecuado en su equipo de trabajo?  |   |   |
|   |  |   | ¿Piensa usted que la UGEL 06 respeta la función de cada área o equipo que la conforman?   |   |   |
|   |  | Capacidad de inspirar   | ¿Considera que como jefe o trabajador al ejercer un liderazgo impone su voluntad ante las personas?                             |   |   |
|   | Capacidad de actuar  | ¿Cree usted que como jefe o trabajador toma decisiones unilaterales, es decir, sin someterlas a opinión de las demás?                       |   |   |   |
|   |  | ¿Considera usted que se delega autoridad y se involucra a los trabajadores en la toma de decisiones?  |   |   |   |
|   | Habilidades de trabajo en grupo  | Formación   | ¿Considera usted que cuando encuentra errores en los procesos, evita recalcar el problema y se enfoca en la solución?           |   |   |
|   |  | Confrontación   | ¿Percibe usted el interés de la opinión en su equipo de trabajo, aun cuando no está de acuerdo con ellos?                       |   |   |
|   |  | Normatividad  | ¿Cree usted que los jefes y trabajadores brindan su tiempo para realizar trabajos fuera de su horario de oficina?               |   |   |
|   |  | Desempeño   | ¿Percibe usted que cuando programan agasajos y capacitaciones se observa una buena asistencia de los trabajadores?              |   |   |
|   | ¿Considera usted que ofrece mejor resultados trabajar bajo presión?                                  |   |   |   |   |
|   | Habilidades de comunicación  | Comunicación ascendente   | ¿Piensa usted que su Jefe de Área o Equipo mantiene una comunicación asertiva con su equipo de trabajo?                         |   |   |
|   |  |   | ¿Considera usted que cuando se genera algún conflicto en la UGEL 06 se soluciona proponiendo alternativas?                      |   |   |
|   |  | Comunicación descendente  | ¿Estima usted a otras personas para que le ayuden en la toma de decisiones?   |   |   |
| ¿Cree usted que conoce las funciones que debe desempeñar dentro de la UGEL? |  |   |   |   |   |
| Comunicación cruzada  |  | ¿Considera usted buscar acuerdos en los que benefician ambas partes del conflicto?  |   |   |   |
|   |  | ¿Percibe usted que los trabajadores de la UGEL 06 conocen los procedimientos administrativos que deben seguir en caso de alguna dificultad? |   |   |   |
|   | ¿Cree usted que los canales de comunicación son suficientes para comunicarse entre los trabajadores? |   |   |   |   |

**Anexo 3:**  
**Instrumentos de medición**

**CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Estimado trabajador (a):

El presente cuestionario es para obtener información respecto a la **Gestión del Cambio Organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06**, para lo cual solicitamos su cooperación, respondiendo todas las preguntas. Los resultados nos permitirán proponer sugerencias para optimizar la Gestión del Cambio Organizacional.

Marque con una (X) la alternativa que considera pertinente en cada caso:

ESCALA VALORATIVA

| CÓDIGO | CATEGORÍA    |   |
|--------|--------------|---|
| S      | Siempre      | 5 |
| CS     | Casi Siempre | 4 |
| AV     | A Veces      | 3 |
| CN     | Casi Nunca   | 2 |
| N      | Nunca        | 1 |

| <b>VARIABLE 1: GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL</b> |   |          |           |           |           |          |
|--|---|----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| <b>Dimensión: Proceso de cambio</b>                  |   | <b>S</b> | <b>CS</b> | <b>AV</b> | <b>CN</b> | <b>N</b> |
| 1  | ¿Cree usted que le cuesta involucrarse cuando surge algún cambio administrativo?                          |          |           |           |           |          |
| 2  | ¿Considera usted que la UGEL 06 cuenta con un plan de entrenamiento y apoyo para los trabajadores?        |          |           |           |           |          |
| 3  | ¿Estima usted que la UGEL 06 promueve acciones para optimizar el talento de los demás?                    |          |           |           |           |          |
| 4  | ¿Opina usted que debería existir estímulos o incentivos al personal involucrado?                          |          |           |           |           |          |
| 5  | ¿Cree usted que cuando la UGEL 06 se incorpora a un cambio, el ritmo de trabajo disminuye?                |          |           |           |           |          |
| 6  | ¿Percibe usted que la UGEL 06 logra que su equipo de trabajo se comprometa con los objetivos específicos? |          |           |           |           |          |
| 7  | ¿Cree usted que la UGEL 06 permite adaptarse a los contextos cambiantes de forma adecuada?                |          |           |           |           |          |
| 8  | ¿Percibe usted que las innovaciones utilizados en la UGEL 06 mejorará el desempeño administrativo?        |          |           |           |           |          |

| <b>Dimensión: Resistencia al cambio</b> |   | <b>S</b> | <b>CS</b> | <b>AV</b> | <b>CN</b> | <b>N</b> |
|---|---|----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| 9                                       | ¿Percibe usted adecuarse con lentitud a los cambios administrativos que puedan presentarse en la UGEL 06?                     |          |           |           |           |          |
| 10                                      | ¿Considera usted que los jefes de área o equipo decidan sobre todas las acciones en la UGEL 06?                               |          |           |           |           |          |
| 11                                      | ¿Cree usted que los jefes de área o equipo son los únicos que deben asumir responsabilidades de las actividades en la UGEL06? |          |           |           |           |          |
| 12                                      | ¿Estima usted que necesariamente para lograr los objetivos del área o equipo tiene que recibir apoyo de los demás?            |          |           |           |           |          |
| 13                                      | ¿Considera usted que debería evitar los conflictos?   |          |           |           |           |          |
| 14                                      | ¿Piensa usted que se caracteriza por no dar justificación de sus acciones?  |          |           |           |           |          |
| 15                                      | ¿Cree usted que cuando se da alguna rotación dentro de la UGEL 06, lo percibe como una amenaza?                               |          |           |           |           |          |
| 16                                      | ¿Considera usted que aplicar algún tipo de sanción al trabajador es negativo?   |          |           |           |           |          |
| <b>Dimensión: Manejo del cambio</b>     |   | <b>S</b> | <b>CS</b> | <b>AV</b> | <b>CN</b> | <b>N</b> |
| 17                                      | ¿Cree usted que toma la iniciativa a la hora de emprender algo nuevo?   |          |           |           |           |          |
| 18                                      | ¿Considera usted que entiende la relación entre el trabajo diario y los objetivos organizacionales de largo plazo?            |          |           |           |           |          |
| 19                                      | ¿Piensa usted que los trabajadores conocen los procedimientos y las políticas relevantes a su trabajo?                        |          |           |           |           |          |
| 20                                      | ¿Percibe que maneja adecuadamente las relaciones laborales teniendo a proporcionar un servicio de calidad a los usuarios?     |          |           |           |           |          |
| 21                                      | ¿Cree usted que el crecimiento de la organización permite la adopción de un proceso de cambio?                                |          |           |           |           |          |
| 22                                      | ¿Considera usted que la UGEL examina situaciones pasadas para modificar su actuar ante situaciones nuevas?                    |          |           |           |           |          |
| 23                                      | ¿Considera que la UGEL mantiene una posición positiva ante los problemas institucionales y personal?                          |          |           |           |           |          |
| 24                                      | ¿Cree usted que las recompensas son un buen reflejo de la contribución individual?  |          |           |           |           |          |

¡Muchas gracias!

**CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES DIRECTIVAS**

Estimado trabajador (a):

El presente cuestionario es para obtener información respecto a las **Habilidades Directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06**, para lo cual solicitamos su cooperación, respondiendo todas las preguntas. Los resultados nos permitirán proponer sugerencias para optimizar las Habilidades Directivas.

Marque con una (X) la alternativa que considera pertinente en cada caso

ESCALA VALORATIVA

| CÓDIGO | CATEGORÍA    |   |
|--------|--------------|---|
| S      | Siempre      | 5 |
| CS     | Casi Siempre | 4 |
| AV     | A Veces      | 3 |
| CN     | Casi Nunca   | 2 |
| N      | Nunca        | 1 |

| <b>VARIABLE 1: HABILIDADES DIRECTIVAS</b>   |   |          |           |           |           |          |
|---|---|----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| <b>Dimensión: habilidades de motivación</b> |   | <b>S</b> | <b>CS</b> | <b>AV</b> | <b>CN</b> | <b>N</b> |
| 1   | ¿Considera usted que la UGEL 06 motiva o premia a los trabajadores para mejorar su desempeño?                                   |          |           |           |           |          |
| 2   | ¿Considera usted que existe iniciativa e interés de crecimiento profesional y capacitación por parte del jefe de área o equipo? |          |           |           |           |          |
| 3   | ¿Piensa usted que se promueve acciones para optimizar el desempeño laboral?   |          |           |           |           |          |
| 4   | ¿Cree usted que los jefes de área o equipo motivan al personal a su cargo?  |          |           |           |           |          |
| 5   | ¿Piensa usted que ha observado motivación para efectuar algunas actividades del trabajo que antes te resultaba interesante?     |          |           |           |           |          |
| 6   | ¿Considera usted que motivar a los que les rodean, transmite ganas de hacer un buen trabajo?                                    |          |           |           |           |          |
| <b>Dimensión: Habilidades de liderazgo</b>  |   | <b>S</b> | <b>CS</b> | <b>AV</b> | <b>CN</b> | <b>N</b> |
| 7   | ¿Cree usted que el jefe de área o equipo posee creatividad para plantear alternativas de solución, cuándo existe un conflicto?  |          |           |           |           |          |
| 8   | ¿Percibe usted algún tipo de agravio por parte del jefe de área o equipo hacia su persona o algún compañero de                  |          |           |           |           |          |

|   |   |          |           |           |           |          |
|---|---|----------|-----------|-----------|-----------|----------|
|   | trabajo?  |          |           |           |           |          |
| 9   | ¿Considera usted que tiene la capacidad de liderazgo adecuado en su equipo de trabajo?  |          |           |           |           |          |
| 10  | ¿Piensa usted que la UGEL 06 respeta la función de cada área o equipo que la conforman?   |          |           |           |           |          |
| 11  | ¿Considera que como jefe o trabajador al ejercer un liderazgo impone su voluntad ante las personas?   |          |           |           |           |          |
| 12  | ¿Cree usted que como jefe o trabajador toma decisiones unilaterales, es decir, sin someterlas a opinión de las demás?                       |          |           |           |           |          |
| 13  | ¿Considera usted que se delega autoridad y se involucra a los trabajadores en la toma de decisiones?  |          |           |           |           |          |
| <b>Dimensión: Habilidades de trabajo en grupo</b> |   | <b>S</b> | <b>CS</b> | <b>AV</b> | <b>CN</b> | <b>N</b> |
| 14  | ¿Considera usted que cuando encuentra errores en los procesos, evita recalcar el problema y se enfoca en la solución?                       |          |           |           |           |          |
| 15  | ¿Percibe usted el interés de la opinión en su equipo de trabajo, aun cuando no está de acuerdo con ellos?                                   |          |           |           |           |          |
| 16  | ¿Cree usted que los jefes y trabajadores brindan su tiempo para realizar trabajos fuera de su horario de oficina?                           |          |           |           |           |          |
| 17  | ¿Percibe usted que cuando programan agasajos y capacitaciones se observa una buena asistencia de los trabajadores?                          |          |           |           |           |          |
| 18  | ¿Considera usted que ofrece mejor resultados trabajar bajo presión?   |          |           |           |           |          |
| <b>Dimensión: Habilidades de comunicación</b>     |   | <b>S</b> | <b>CS</b> | <b>AV</b> | <b>CN</b> | <b>N</b> |
| 19  | ¿Piensa usted que su Jefe de Área o Equipo mantiene una comunicación asertiva con su equipo de trabajo?                                     |          |           |           |           |          |
| 20  | ¿Considera usted que cuando se genera algún conflicto en la UGEL 06 se soluciona proponiendo alternativas?                                  |          |           |           |           |          |
| 21  | ¿Estima usted a otras personas para que le ayuden en la toma de decisiones?   |          |           |           |           |          |
| 22  | ¿Cree usted que conoce las funciones que debe desempeñar dentro de la UGEL 06?  |          |           |           |           |          |
| 23  | ¿Considera usted buscar acuerdos en los que beneficien ambas partes del conflicto?  |          |           |           |           |          |
| 24  | ¿Percibe usted que los trabajadores de la UGEL 06 conocen los procedimientos administrativos que deben seguir en caso de alguna dificultad? |          |           |           |           |          |
| 25  | ¿Cree usted que los canales de comunicación son suficientes para comunicarse entre los trabajadores?  |          |           |           |           |          |

¡Muchas gracias!

## **Anexo 4:**

**Carta de presentación UCV y solicitud de autorización a la  
institución**



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## Escuela de Posgrado

*"Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad"*

Lima, 09 de julio de 2019

Carta de Presentación N° 064 – 2019 EPG – UCV ATE

Señor(a):

DRA. RAMÍREZ BACA, MARÍA MILAGROS ALEJANDRINA  
DIRECTORA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N°06

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **AYRE ANGULO, LIZ DEICY**; identificado con **DNI N°43393878** y código de matrícula **N°7001222080**; estudiante del Programa de **MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**, quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**"GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N° 06 ATE VITARTE - 2019"**

En ese sentido, solicito a su persona otorgar el permiso y brindar las facilidades a nuestro estudiante, a fin de que pueda desarrollar su trabajo de investigación en la institución que usted representa. Los resultados de la presente investigación serán alcanzados a su despacho, luego de finalizar la misma.

Con este motivo, le saluda atentamente,



**Dra. María del Carmen Ancaya Martínez**

Coordinadora de la Escuela de Posgrado – Campus Ate  
Universidad César Vallejo

Somos la universidad de los  
que quieren salir adelante.



[ucv.edu.pe](http://ucv.edu.pe)



PERÚ

Ministerio de Educación

Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana

Unidad de Gestión Educativa Local N° 06

"Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad"  
"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres 2018-2027"

Mejores  
Devuélvome  
siempre

Ate, 26 JUL 2019

OFICIO N° 3464 2019/ DIR.UGELN°06/ARH/EDBTH



Señor

Mg. María del Carmen Ancaya Martínez  
Coordinadora de la Escuela de Posgrado – Campus – Ate Universidad Cesar Vallejo  
km 8.2, Carr. Central, Ate 15487  
**PRESENTE.-**

ASUNTO : RESPUESTA A SU SOLICITUD

Referencia : Carta de presentación N° 064-2019 EPG - UCV ATE  
Expediente -0057945-2019

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo para manifestarle que, **se concede el permiso para desarrollar el proyecto de Tesis** en nuestra sede UGEL 06 a AYRE ANGULO, LIZ DEICY. En tal sentido la Universidad, deberá comprometerse a **enviarnos una copia del RESULTADO final de la INVESTIGACION.**

Sin otro particular hago propicia de esta oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,



**ORIGINAL FIRMADO**

**Dra. MARÍA MILAGROS ALEJANDRINA RAMÍREZ BACA**  
Directora de Programa Sectorial II  
Unidad de Gestión Educativa Local N°06 – Vitarte

MMARB/D-UGEL 06  
ELLR/JRH  
BALM/ABS

## **Anexo 5:**

### **Base de datos de la muestra**

## BASE DE DATOS DE VARIABLE 1: GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

| VARIABLE 1: GESTION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL |    |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
|---|----|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|
| Marca temporal                                | D1 |   |   |   |   |   |   |   | D2 |    |    |    |    |    |    |    | D3 |    |    |    |    |    |    |    | VARIABLE 1<br>GESTION DEL<br>CAMBIO<br>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 |   |
| P1  | 2  | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 2  | 2  | 3  | 4  | 3  | 2  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 2  | 83  |
| P2  | 3  | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 89  |
| P3  | 2  | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 86  |
| P4  | 4  | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  | 4  | 4  | 97  |
| P5  | 1  | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 87  |
| P6  | 3  | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 2  | 4  | 2  | 4  | 2  | 4  | 2  | 4  | 2  | 4  | 3  | 75  |
| P7  | 2  | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2  | 4  | 2  | 5  | 4  | 2  | 2  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 71  |
| P8  | 1  | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2  | 4  | 3  | 4  | 4  | 2  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 5  | 4  | 3  | 4  | 3  | 81  |
| P9  | 3  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3  | 5  | 3  | 3  | 5  | 5  | 2  | 3  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 97  |
| P10   | 3  | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3  | 4  | 2  | 4  | 4  | 2  | 2  | 2  | 4  | 4  | 2  | 4  | 5  | 3  | 2  | 4  | 77  |
| P11   | 3  | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3  | 4  | 2  | 4  | 4  | 2  | 2  | 2  | 4  | 4  | 2  | 4  | 5  | 3  | 2  | 4  | 77  |
| P12   | 1  | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 1  | 4  | 4  | 5  | 5  | 1  | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 5  | 85  |
| P13   | 3  | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2  | 2  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 0  | 4  | 78  |
| P14   | 3  | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2  | 4  | 3  | 5  | 5  | 3  | 2  | 2  | 3  | 4  | 2  | 4  | 4  | 3  | 3  | 5  | 83  |
| P15   | 2  | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2  | 2  | 1  | 5  | 5  | 1  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 85  |
| P16   | 2  | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2  | 2  | 1  | 5  | 5  | 1  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 85  |
| P17   | 2  | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2  | 3  | 2  | 5  | 5  | 3  | 1  | 1  | 5  | 4  | 3  | 5  | 4  | 3  | 4  | 3  | 81  |
| P18   | 1  | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 1  | 1  | 1  | 5  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 85  |
| P19   | 3  | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2  | 2  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 82  |
| P20   | 3  | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2  | 2  | 3  | 4  | 4  | 3  | 2  | 2  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 2  | 78  |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| P21 | 2 | 4 | 4 | 0 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 79 |
| P22 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 1 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 87 |
| P23 | 2 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 | 1 | 1 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 81 |
| P24 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 72 |
| P25 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 74 |
| P26 | 1 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 79 |
| P27 | 2 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 78 |
| P28 | 1 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 76 |
| P29 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 83 |
| P30 | 2 | 3 | 2 | 5 | 3 | 2 | 0 | 5 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 75 |
| P31 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 2 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 67 |
| P32 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 64 |
| P33 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 91 |
| P34 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 74 |
| P35 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 78 |
| P36 | 2 | 3 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 85 |
| P37 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 76 |
| P38 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 90 |
| P39 | 2 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 78 |
| P40 | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 80 |
| P41 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 73 |
| P42 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 82 |
| P43 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 84 |
| P44 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 78 |
| P45 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 72 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| P46 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 81 |
| P47 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 80 |
| P48 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 84 |
| P49 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 84 |
| P50 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 80 |
| P51 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 79 |
| P52 | 1 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 86 |
| P53 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 76 |
| P54 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 98 |
| P55 | 2 | 1 | 1 | 5 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 68 |
| P56 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 68 |
| P57 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 92 |
| P58 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 99 |
| P59 | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 86 |
| P60 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 91 |
| P61 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 79 |
| P62 | 2 | 2 | 2 | 4 | 0 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 68 |
| P63 | 1 | 1 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 1 | 5 | 5 | 1 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 85 |

## BASE DE DATOS DE VARIABLE 2: HABILIDADES DIRECTIVAS

| VARIABLE 2: HABILIDADES DIRECTIVAS |    |   |   |   |   |   |    |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |   |
|------------------------------------|----|---|---|---|---|---|----|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|---|
| Marca temporal                     | D1 |   |   |   |   |   | D2 |   |   |    |    |    |    | D3 |    |    |    |    |    | D4 |    |    |    |    |    |     | VARIABLE 2<br>HABILIDADES<br>DIRECTIVAS |
|                                    | 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 |     |   |
| P1                                 | 4  | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2  | 2 | 4 | 4  | 1  | 1  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 2  | 4  | 4  | 4  | 5  | 2  | 4  | 85  |   |
| P2                                 | 4  | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4  | 1 | 4 | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 90  |   |
| P3                                 | 4  | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 2 | 5 | 4  | 2  | 2  | 4  | 3  | 4  | 2  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 86  |   |
| P4                                 | 4  | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4  | 2 | 4 | 3  | 3  | 2  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 2  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 85  |   |
| P5                                 | 4  | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4  | 2 | 5 | 4  | 2  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 89  |   |
| P6                                 | 2  | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4  | 2 | 4 | 2  | 2  | 2  | 4  | 4  | 2  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 80  |   |
| P7                                 | 2  | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4  | 2 | 4 | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 95  |   |
| P8                                 | 3  | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3  | 3 | 4 | 3  | 3  | 2  | 4  | 4  | 2  | 3  | 4  | 2  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 86  |   |
| P9                                 | 5  | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4  | 2 | 4 | 5  | 2  | 2  | 4  | 5  | 3  | 4  | 4  | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 4  | 5  | 100 |   |
| P10                                | 2  | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4  | 3 | 4 | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 2  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3  | 89  |   |
| P11                                | 2  | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4  | 3 | 4 | 4  | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 2  | 83  |   |
| P12                                | 3  | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4  | 1 | 4 | 3  | 1  | 1  | 2  | 4  | 4  | 5  | 4  | 1  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 85  |   |
| P13                                | 4  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 2 | 5 | 3  | 2  | 2  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 88  |   |
| P14                                | 2  | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 1 | 3 | 4  | 3  | 2  | 3  | 4  | 5  | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 88  |   |
| P15                                | 2  | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4  | 2 | 4 | 2  | 2  | 2  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 2  | 81  |   |
| P16                                | 2  | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4  | 2 | 4 | 2  | 2  | 2  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 2  | 81  |   |
| P17                                | 3  | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4  | 1 | 4 | 3  | 2  | 1  | 3  | 5  | 3  | 5  | 3  | 2  | 4  | 4  | 3  | 5  | 1  | 2  | 2  | 70  |   |
| P18                                | 2  | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5  | 3 | 5 | 2  | 1  | 3  | 3  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 91  |   |
| P19                                | 4  | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4  | 2 | 3 | 4  | 3  | 2  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 2  | 84  |   |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |     |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----|
| P20 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 95  |
| P21 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 83  |
| P22 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 83  |
| P23 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 2 | 73  |
| P24 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 93  |
| P25 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 81  |
| P26 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 90  |
| P27 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 80  |
| P28 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 90  |
| P29 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 88  |
| P30 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 82  |
| P31 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 80  |
| P32 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 67  |
| P33 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 107 |
| P34 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 76  |
| P35 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 93  |
| P36 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 86  |
| P37 | 5 | 5 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 87  |
| P38 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 90  |
| P39 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 75  |
| P40 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 91  |
| P41 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 80  |
| P42 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 81  |
| P43 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 82  |
| P44 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 85  |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| P45 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 73 |    |
| P46 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 2 | 76 |    |
| P47 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 82 |    |
| P48 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 78 |    |
| P49 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 89 |    |
| P50 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 88 |    |
| P51 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 2 | 81 |    |
| P52 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 2 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 87 |    |
| P53 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 82 |    |
| P54 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 3 | 5 | 97 |    |
| P55 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 80 |    |
| P56 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 85 |    |
| P57 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 89 |    |
| P58 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 1 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 89 |    |
| P59 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 91 |    |
| P60 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 89 |    |
| P61 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4  | 84 |
| P62 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2  | 79 |
| P63 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 92 |    |

**Anexo 6:**

**Certificados de validez de contenido de los instrumentos**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL:**

| N°                           | DIMENSIONES / ítems  | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|------------------------------|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|                              |  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| <b>PROCESO DE CAMBIO</b>     |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1                            | ¿Cree usted que le cuesta involucrarse cuando surge algún cambio administrativo?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2                            | ¿Considera usted que la UGEL 06 cuenta con un plan de entrenamiento y apoyo para los trabajadores?                             | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3                            | ¿Estima usted que la UGEL 06 promueve acciones para optimizar el talento de los demás?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4                            | ¿Opina usted que debería existir estímulos o incentivos al personal involucrado?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5                            | ¿Cree usted que cuando la UGEL 06 se incorpora a un cambio, el ritmo de trabajo disminuye?                                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6                            | ¿Percibe usted que la UGEL 06 logra que su equipo de trabajo se comprometa con los objetivos específicos?                      | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7                            | ¿Cree usted que la UGEL permite adaptarse a los contextos cambiantes de forma adecuada?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8                            | ¿Percibe usted que las innovaciones utilizados en la UGEL 06 mejorará el desempeño administrativo?                             | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| <b>RESISTENCIA AL CAMBIO</b> |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 9                            | ¿Percibe usted adecuarse con lentitud a los cambios administrativos que puedan presentarse en la UGEL 06?                      | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10                           | ¿Considera usted que los jefes de área o equipo decidan sobre todas las acciones en la UGEL 06?                                | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 11                           | ¿Cree usted que los jefes de área o equipo son los únicos que deben asumir responsabilidades de las actividades en la UGEL 06? | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 12                           | ¿Estima usted que necesariamente para lograr los objetivos del área o equipo tiene que recibir apoyo de los demás?             | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 13                           | ¿Considera usted que debería evitar los conflictos?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 14                           | ¿Piensa usted que se caracteriza por no dar justificación de sus acciones?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

|                          |   |           |           |           |           |           |           |
|--------------------------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 15                       | ¿Cree usted que cuando se da alguna rotación dentro de la UGEL 06, lo percibe como una amenaza?                           | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 16                       | ¿Considera usted que aplicar algún tipo de sanción al trabajador es negativo?   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| <b>MANEJO DEL CAMBIO</b> |   | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> |
| 17                       | ¿Cree usted que toma la iniciativa a la hora de emprender algo nuevo?   | ✓         |           | ✓         |           |           |           |
| 18                       | ¿Considera usted que entiende la relación entre el trabajo diario y los objetivos organizacionales de largo plazo?        | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 19                       | ¿Piensa usted que los trabajadores conocen los procedimientos y las políticas relevantes a su trabajo?                    | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 20                       | ¿Percibe que maneja adecuadamente las relaciones laborales teniendo a proporcionar un servicio de calidad a los usuarios? | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 21                       | ¿Cree usted que el crecimiento de la organización permite la adopción de un proceso de cambio?                            | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 22                       | ¿Considera usted que la UGEL 06 examina situaciones pasadas para modificar su actuar ante situaciones nuevas?             | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 23                       | ¿Considera que la UGEL 06 mantiene una posición positiva ante los problemas institucionales y personal?                   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 24                       | ¿Cree usted que las recompensas son un buen reflejo de la contribución individual?  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Elvira Cordero Pérez      DNI: 08104562

Especialidad del validador: gestión educativa - Maestría UCV

..... de Julio del 2019

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

  
 Firma del Experto Informante.  
 Especialidad

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS:

| N°                                     | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|--|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|  |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| <b>HABILIDADES DE MOTIVACIÓN</b>       |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1                                      | ¿Considera usted que la UGEL 06 motiva o premia a los trabajadores para mejorar su desempeño?                                   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2                                      | ¿Considera usted que existe iniciativa e interés de crecimiento profesional y capacitación por parte del jefe de área o equipo? | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3                                      | ¿Piensa usted que se promueve acciones para optimizar el desempeño laboral?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4                                      | ¿Cree usted que los jefes de área o equipo motivan al personal a su cargo?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5                                      | ¿Piensa usted que ha observado motivación para efectuar algunas actividades del trabajo que antes te resultaba interesante?     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6                                      | ¿Considera usted que motivar a los que le rodean, transmite ganas de hacer un buen trabajo?                                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| <b>HABILIDADES DE LIDERAZGO</b>        |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 7                                      | ¿Cree usted que el jefe de área o equipo posee creatividad para plantear alternativas de solución, cuándo existe un conflicto?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8                                      | ¿Percibe usted algún tipo de agravio por parte del jefe de área o equipo hacia su persona o algún compañero de trabajo?         | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 9                                      | ¿Considera usted que tiene la capacidad de liderazgo adecuado en su equipo de trabajo?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10                                     | ¿Piensa usted que la UGEL 06 respeta la función de cada área o equipo que la conforman?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 11                                     | ¿Considera que como jefe o trabajador al ejercer un liderazgo impone su voluntad ante las personas?                             | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 12                                     | ¿Cree usted que como jefe o trabajador toma decisiones unilaterales, es decir, sin someterlas a opinión de los demás?           | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 13                                     | ¿Considera usted que se delega autoridad y se involucra a los trabajadores en la toma de decisiones?                            | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| <b>HABILIDADES DE TRABAJO EN GRUPO</b> |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 14                                     | ¿Considera usted que cuando encuentra errores en los procesos, evita recalcar el problema y se enfoca en la solución?           | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 15                                     | ¿Percibe usted el interés de la opinión en su equipo de trabajo, aun cuando no está de acuerdo con ellos?                       | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |



## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL:

| Nº                           | DIMENSIONES / ítems  | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|------------------------------|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|                              |  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| <b>PROCESO DE CAMBIO</b>     |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1                            | ¿Cree usted que le cuesta involucrarse cuando surge algún cambio administrativo?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2                            | ¿Considera usted que la UGEL 06 cuenta con un plan de entrenamiento y apoyo para los trabajadores?                             | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3                            | ¿Estima usted que la UGEL 06 promueve acciones para optimizar el talento de los demás?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4                            | ¿Opina usted que debería existir estímulos o incentivos al personal involucrado?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5                            | ¿Cree usted que cuando la UGEL 06 se incorpora a un cambio, el ritmo de trabajo disminuye?                                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6                            | ¿Percibe usted que la UGEL 06 logra que su equipo de trabajo se comprometa con los objetivos específicos?                      | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7                            | ¿Cree usted que la UGEL permite adaptarse a los contextos cambiantes de forma adecuada?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8                            | ¿Percibe usted que las innovaciones utilizados en la UGEL 06 mejorará el desempeño administrativo?                             | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| <b>RESISTENCIA AL CAMBIO</b> |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 9                            | ¿Percibe usted adecuarse con lentitud a los cambios administrativos que puedan presentarse en la UGEL 06?                      | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10                           | ¿Considera usted que los jefes de área o equipo decidan sobre todas las acciones en la UGEL 06?                                | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 11                           | ¿Cree usted que los jefes de área o equipo son los únicos que deben asumir responsabilidades de las actividades en la UGEL 06? | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 12                           | ¿Estima usted que necesariamente para lograr los objetivos del área o equipo tiene que recibir apoyo de los demás?             | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 13                           | ¿Considera usted que debería evitar los conflictos?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 14                           | ¿Piensa usted que se caracteriza por no dar justificación de sus acciones?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

|                          |   |           |           |           |           |           |           |
|--------------------------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 15                       | ¿Cree usted que cuando se da alguna rotación dentro de la UGEL 06, lo percibe como una amenaza?                           | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 16                       | ¿Considera usted que aplicar algún tipo de sanción al trabajador es negativo?   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| <b>MANEJO DEL CAMBIO</b> |   | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> |
| 17                       | ¿Cree usted que toma la iniciativa a la hora de emprender algo nuevo?   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 18                       | ¿Considera usted que entiende la relación entre el trabajo diario y los objetivos organizacionales de largo plazo?        | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 19                       | ¿Piensa usted que los trabajadores conocen los procedimientos y las políticas relevantes a su trabajo?                    | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 20                       | ¿Percibe que maneja adecuadamente las relaciones laborales teniendo a proporcionar un servicio de calidad a los usuarios? | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 21                       | ¿Cree usted que el crecimiento de la organización permite la adopción de un proceso de cambio?                            | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 22                       | ¿Considera usted que la UGEL 06 examina situaciones pasadas para modificar su actuar ante situaciones nuevas?             | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 23                       | ¿Considera que la UGEL 06 mantiene una posición positiva ante los problemas institucionales y personal?                   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 24                       | ¿Cree usted que las recompensas son un buen reflejo de la contribución individual?  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: PRADO, CARSONA VICTOR RAUL      DNI: 40760507

Especialidad del validador: TEMATICO

..... de ..... del 20.....

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

  
 Firma del Experto Informante.  
 Especialidad

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS:

| N°                                     | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|--|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|  |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| <b>HABILIDADES DE MOTIVACIÓN</b>       |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1                                      | ¿Considera usted que la UGEL 06 motiva o premia a los trabajadores para mejorar su desempeño?                                   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2                                      | ¿Considera usted que existe iniciativa e interés de crecimiento profesional y capacitación por parte del jefe de área o equipo? | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3                                      | ¿Piensa usted que se promueve acciones para optimizar el desempeño laboral?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4                                      | ¿Cree usted que los jefes de área o equipo motivan al personal a su cargo?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5                                      | ¿Piensa usted que ha observado motivación para efectuar algunas actividades del trabajo que antes te resultaba interesante?     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6                                      | ¿Considera usted que motivar a los que le rodean, transmite ganas de hacer un buen trabajo?                                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| <b>HABILIDADES DE LIDERAZGO</b>        |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 7                                      | ¿Cree usted que el jefe de área o equipo posee creatividad para plantear alternativas de solución, cuándo existe un conflicto?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8                                      | ¿Percibe usted algún tipo de agravio por parte del jefe de área o equipo hacia su persona o algún compañero de trabajo?         | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 9                                      | ¿Considera usted que tiene la capacidad de liderazgo adecuado en su equipo de trabajo?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10                                     | ¿Piensa usted que la UGEL 06 respeta la función de cada área o equipo que la conforman?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 11                                     | ¿Considera que como jefe o trabajador al ejercer un liderazgo impone su voluntad ante las personas?                             | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 12                                     | ¿Cree usted que como jefe o trabajador toma decisiones unilaterales, es decir, sin someterlas a opinión de los demás?           | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 13                                     | ¿Considera usted que se delega autoridad y se involucra a los trabajadores en la toma de decisiones?                            | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| <b>HABILIDADES DE TRABAJO EN GRUPO</b> |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 14                                     | ¿Considera usted que cuando encuentra errores en los procesos, evita recalcar el problema y se enfoca en la solución?           | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 15                                     | ¿Percibe usted el interés de la opinión en su equipo de trabajo, aun cuando no está de acuerdo con ellos?                       | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

|                                    |   |           |           |           |           |           |           |
|------------------------------------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 16                                 | ¿Cree usted que los jefes y trabajadores brindan su tiempo para realizar trabajos fuera de su horario de oficina?                           | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 17                                 | ¿Percibe usted que cuando programan agasajos y capacitaciones se observa una buena asistencia de los trabajadores?                          | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 18                                 | ¿Considera usted que ofrece mejor resultados trabajar bajo presión?   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| <b>HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</b> |   | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> |
| 19                                 | ¿Piensa usted que su Jefe de área o equipo mantiene una comunicación asertiva con su equipo de trabajo?                                     | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 20                                 | ¿Considera usted que cuando se genera algún conflicto en la UGEL 06 se soluciona proponiendo alternativas?                                  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 21                                 | ¿Estima usted a otras personas para que le ayuden en la toma de decisiones?   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 22                                 | ¿Cree usted que conoce las funciones que debe desempeñar dentro de la UGEL 06?  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 23                                 | ¿Considera usted buscar acuerdos en los que beneficien ambas partes del conflicto?  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 24                                 | ¿Percibe usted que los trabajadores de la UGEL 06 conocen los procedimientos administrativos que deben seguir en caso de alguna dificultad? | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 25                                 | ¿Cree usted que los canales de comunicación son suficientes para comunicarse entre los trabajadores?  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: PRADO CARSONA VICTOR RAÚL ..... DNI: 40760507 .....

Especialidad del validador: TEMÁTICO .....

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

..... de ..... del 20.....

  
 .....  
 Firma del Experto Informante.  
 Especialidad

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL:

| Nº                           | DIMENSIONES / ítems  | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|------------------------------|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|                              |  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| <b>PROCESO DE CAMBIO</b>     |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1                            | ¿Cree usted que le cuesta involucrarse cuando surge algún cambio administrativo?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2                            | ¿Considera usted que la UGEL 06 cuenta con un plan de entrenamiento y apoyo para los trabajadores?                             | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3                            | ¿Estima usted que la UGEL 06 promueve acciones para optimizar el talento de los demás?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4                            | ¿Opina usted que debería existir estímulos o incentivos al personal involucrado?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5                            | ¿Cree usted que cuando la UGEL 06 se incorpora a un cambio, el ritmo de trabajo disminuye?                                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6                            | ¿Percibe usted que la UGEL 06 logra que su equipo de trabajo se comprometa con los objetivos específicos?                      | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7                            | ¿Cree usted que la UGEL permite adaptarse a los contextos cambiantes de forma adecuada?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8                            | ¿Percibe usted que las innovaciones utilizados en la UGEL 06 mejorará el desempeño administrativo?                             | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| <b>RESISTENCIA AL CAMBIO</b> |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 9                            | ¿Percibe usted adecuarse con lentitud a los cambios administrativos que puedan presentarse en la UGEL 06?                      | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10                           | ¿Considera usted que los jefes de área o equipo decidan sobre todas las acciones en la UGEL 06?                                | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 11                           | ¿Cree usted que los jefes de área o equipo son los únicos que deben asumir responsabilidades de las actividades en la UGEL 06? | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 12                           | ¿Estima usted que necesariamente para lograr los objetivos del área o equipo tiene que recibir apoyo de los demás?             | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 13                           | ¿Considera usted que debería evitar los conflictos?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 14                           | ¿Piensa usted que se caracteriza por no dar justificación de sus acciones?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

|                          |   |           |           |           |           |           |           |
|--------------------------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 15                       | ¿Cree usted que cuando se da alguna rotación dentro de la UGEL 06, lo percibe como una amenaza?                           | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 16                       | ¿Considera usted que aplicar algún tipo de sanción al trabajador es negativo?   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| <b>MANEJO DEL CAMBIO</b> |   | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> |
| 17                       | ¿Cree usted que toma la iniciativa a la hora de emprender algo nuevo?   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 18                       | ¿Considera usted que entiende la relación entre el trabajo diario y los objetivos organizacionales de largo plazo?        | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 19                       | ¿Piensa usted que los trabajadores conocen los procedimientos y las políticas relevantes a su trabajo?                    | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 20                       | ¿Percibe que maneja adecuadamente las relaciones laborales teniendo a proporcionar un servicio de calidad a los usuarios? | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 21                       | ¿Cree usted que el crecimiento de la organización permite la adopción de un proceso de cambio?                            | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 22                       | ¿Considera usted que la UGEL 06 examina situaciones pasadas para modificar su actuar ante situaciones nuevas?             | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 23                       | ¿Considera que la UGEL 06 mantiene una posición positiva ante los problemas institucionales y personal?                   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 24                       | ¿Cree usted que las recompensas son un buen reflejo de la contribución individual?  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENCIA .

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DR. QCHOA TATAJE FREDDY ..... DNI: 07015123 .....

Especialidad del validador: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....

..... de ..... del 20.....

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

  
 Firma del Experto Informante.  
 Especialidad

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS:

| N°                                     | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|--|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|  |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| <b>HABILIDADES DE MOTIVACIÓN</b>       |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1                                      | ¿Considera usted que la UGEL 06 motiva o premia a los trabajadores para mejorar su desempeño?                                   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2                                      | ¿Considera usted que existe iniciativa e interés de crecimiento profesional y capacitación por parte del jefe de área o equipo? | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3                                      | ¿Piensa usted que se promueve acciones para optimizar el desempeño laboral?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4                                      | ¿Cree usted que los jefes de área o equipo motivan al personal a su cargo?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5                                      | ¿Piensa usted que ha observado motivación para efectuar algunas actividades del trabajo que antes te resultaba interesante?     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6                                      | ¿Considera usted que motivar a los que le rodean, transmite ganas de hacer un buen trabajo?                                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| <b>HABILIDADES DE LIDERAZGO</b>        |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 7                                      | ¿Cree usted que el jefe de área o equipo posee creatividad para plantear alternativas de solución, cuándo existe un conflicto?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8                                      | ¿Percibe usted algún tipo de agravio por parte del jefe de área o equipo hacia su persona o algún compañero de trabajo?         | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 9                                      | ¿Considera usted que tiene la capacidad de liderazgo adecuado en su equipo de trabajo?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10                                     | ¿Piensa usted que la UGEL 06 respeta la función de cada área o equipo que la conforman?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 11                                     | ¿Considera que como jefe o trabajador al ejercer un liderazgo impone su voluntad ante las personas?                             | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 12                                     | ¿Cree usted que como jefe o trabajador toma decisiones unilaterales, es decir, sin someterlas a opinión de los demás?           | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 13                                     | ¿Considera usted que se delega autoridad y se involucra a los trabajadores en la toma de decisiones?                            | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| <b>HABILIDADES DE TRABAJO EN GRUPO</b> |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 14                                     | ¿Considera usted que cuando encuentra errores en los procesos, evita recalcar el problema y se enfoca en la solución?           | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 15                                     | ¿Percibe usted el interés de la opinión en su equipo de trabajo, aun cuando no está de acuerdo con ellos?                       | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

|                                    |   |           |           |           |           |           |           |
|------------------------------------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 16                                 | ¿Cree usted que los jefes y trabajadores brindan su tiempo para realizar trabajos fuera de su horario de oficina?                           | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 17                                 | ¿Percibe usted que cuando programan agasajos y capacitaciones se observa una buena asistencia de los trabajadores?                          | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 18                                 | ¿Considera usted que ofrece mejor resultados trabajar bajo presión?   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| <b>HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</b> |   | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> |
| 19                                 | ¿Piensa usted que su Jefe de área o equipo mantiene una comunicación asertiva con su equipo de trabajo?                                     | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 20                                 | ¿Considera usted que cuando se genera algún conflicto en la UGEL 06 se soluciona proponiendo alternativas?                                  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 21                                 | ¿Estima usted a otras personas para que le ayuden en la toma de decisiones?   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 22                                 | ¿Cree usted que conoce las funciones que debe desempeñar dentro de la UGEL 06?  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 23                                 | ¿Considera usted buscar acuerdos en los que beneficien ambas partes del conflicto?  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 24                                 | ¿Percibe usted que los trabajadores de la UGEL 06 conocen los procedimientos administrativos que deben seguir en caso de alguna dificultad? | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 25                                 | ¿Cree usted que los canales de comunicación son suficientes para comunicarse entre los trabajadores?  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DR. UCHOA TATAJE FREDDY ..... DNI: 07015123 .....

Especialidad del validador: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....

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

..... de ..... del 20.....

  
 Firma del Experto Informante.  
 Especialidad

**Anexo 7:**

**Artículo Científico**



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

Gestión del cambio organizacional y habilidades directivas en la Unidad de Gestión  
Educativa Local N° 06 Ate Vitarte - 2019

**AUTOR:**

**Br. Liz Deicy Ayre Angulo**

**Escuela de Posgrado**

**Universidad César Vallejo Sede Ate**

## Artículo científico

1. **TÍTULO:** “Gestión del cambio organizacional y habilidades directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate Vitarte - 2019”.
2. **AUTOR:** Br. Liz Deicy Ayre Angulo
3. **RESUMEN:** La presente investigación se ha desarrollado con el fin de determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06. Para la cual se utilizó el tipo de investigación aplicable, la metodología de investigación es cuantitativa – no experimental, corte transversal y de trascendencia descriptivo correlacional, la población estudiada es de 80 trabajadores entre jefes, profesionales y técnico administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local N°06, de la misma que se calculó una muestra probabilística de 63 trabajadores , a la cual se les dirigió con los instrumentos de confiabilidad y validez, en cómo se relaciona el Cambio Organizacional y las Habilidades Directivas por consiguiente, se determinara con el coeficiente Alpha de Cronbach. Es importante resaltar que se viene dando cambios en todos los diferentes sectores debido a la exigencia por parte de los usuarios, la cual debemos estar en constante innovación, por consiguiente, se tiene la finalidad de determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06. Asimismo, para desarrollar debidamente sus labores, se determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate- Vitarte 2019, se concluye que la relación existente entre la Gestión de Cambio Organizacional y Habilidades Directivas; se demuestra con el estadístico de Spearman.
4. **PALABRAS CLAVES:** Adaptación a Cambios, Eficiencia y Eficacia.
5. **ABSTRACT:** The present investigation has been developed in order to determine the relationship between organizational change management and managerial skills from the perspective of the workers in the Local Educational Management Unit N° 06. The research study is of 80 workers among heads, professionals and administrative technicians of the Local Educational Management Unit N° 06, of which a probabilistic sample of 63 workers was calculated, at the same time that they have been directed with the reliability and validity instruments, as it is related to the Organizational Change and the Directives

skills to determine, it is determined with the Alpha coefficient of Cronbach. It is important to highlight that it is about making changes in all the different sectors due to the demands of the users, which have to be in constant innovation, because it has the purpose of determining the relationship between the Management skills from the perspective of the workers in the Local Educational Management Unit N° 06. Likewise, for the work, the relationship between the management of organizational change and management skills from the perspective of the workers in the Local Educational Management Unit N° 06 Ate- Vitarte 2019, it is concluded that the existing relationship between organizational change and management skills; it is shown with the Spearman statistic.

**6. KEYWORDS:** Adaptation to Changes, Efficiency and Efficiency.

**7. INTRODUCCIÓN:** La investigación se enfatiza en la realidad problemática de la gestión del cambio organizacional para mejorar el trabajo profesional del trabajador y jefes de la UGEL N° 06, por consiguiente, los jefes deben fomentar el cambio y romper los paradigmas que afectan a la UGEL06 de acorde a las exigencias de los usuarios, asimismo generar un ambiente organizacional propicio para el progreso eficiente y eficaz de las acciones cotidianas y lograr involucrarse lo administrativos con la entidad. De acuerdo a lo manifestado, la administración pública se caracteriza por procesos lentos, engorrosos y generadores de costas ineficientes, en ese sentido las habilidades directivas se enmarcan en los trabajadores y funcionarios, la cual optimizan la eficiencia y eficacia en el perfeccionamiento de sus acciones. Asimismo, las conclusiones que generan de esta investigación sirvan como fuente de información para otras investigaciones y puedan generalizarse e incorporarse al conocimiento científico.

Así como Reyes (2016), en su tesis titulada: “habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los hoteles - Guatemala” sustentada en la Universidad Rafael Landívar. La metodología de investigación es descriptiva, por consiguiente, concluyo que la relación de la variable 1 con la variable 2 permitirá que los trabajadores se involucren con la institución para mejorar el rendimiento laboral. También, los encargados tienen habilidades gerenciales que permite revolver cualquier tipo de acontecimiento que pueda presentarse de la entidad.

Por otro lado, Pereda (2016), en su tesis doctoral titulada: “Análisis de las habilidades directivas- Argentina” sustentada en la Universidad de Córdoba”. La metodología de investigación es de carácter cuantitativo, por consiguiente, se concluye que las variables establecen ventajas competitivas que reestructuran de forma constante el ambiente. En la actualidad las habilidades directivas van perfeccionando el ofrecimiento de un servicio de

calidad a los consumidores. Asimismo, las organizaciones están en constante competitiva. Por otro lado, las habilidades directivas componen herramienta e instrumentos para mejorar el servicio.

Para García (2016), en su artículo científico titulada: “Estudio de habilidades directivas - México”, publicada en la Universidad de Veracruzana. Utilizo el enfoque cuantitativo y la metodología de investigación descriptiva, población es de 9 gerentes de operaciones de las diferentes sucursales, la cual concluye que la estabilidad emocional, genera confianza a los gestores con un trabajo eficaz y la capacidad de tomar decisiones para lograr las metas trazadas durante un determinado tiempo.

Por otro lado, Rizo (2015), en su tesis de maestría titulada: “Diagnóstico del clima organizacional - México”, sustentada en la Universidad Veracruzana. La metodología de investigación es cuantitativo, descriptiva; con una población de 242. La cual concluye, que influye la toma de decisiones en la entidad, debemos mejorar el ambiente laboral de los trabajadores y lograr el éxito de la entidad.

El siguiente punto, se refiere a los antecedentes nacionales en cualquier ciudad del Perú, tales como Ortega (2015), en su tesis de maestría titulada: “La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral- Perú”, sustentada en la Universidad nacional Jorge Basadre Grohmann. La metodología de investigación es aplicada, diseño no experimental y transversal, con una muestra de 102 personas de diferentes gerencias y subgerencias, la cual concluye que no tiene dominio de la resistencia al cambio en el trabajo de los recursos humanos, los personales no se involucran con la organización ante algún cambio administrativo.

Por otro lado, Fuentes, *et al* (2015), en sus tesis de maestría titulada: “Estudio de la satisfacción del empleado y habilidades gerenciales– Perú” sustentada en la Universidad Neumann Business School. La metodología de investigación es descriptivo correlacional, no experimental. En su muestra de 25 empleados. La cual concluye que siendo necesario mejorar las aptitudes y habilidades gerenciales que propicia satisfacción laboral en los trabajadores, se brinda capacitaciones y discernir de las situaciones laborales para la optimización de lo que se quiere lograr.

Para Aparicio & Medina (2015), en su tesis de maestría titulada: “Habilidades gerenciales que demandan las empresas-Perú”, expuesta en la Universidad del Pacifico. La metodología de investigación es exploratorio basado en la metodología Q, con una población de 52 personas entre gerentes y ejecutivos, la cual concluye que para lograr niveles competitivos las entidades tienen que fortalecer las debilidades que se presentan y

lograr el éxito. Asimismo, en efecto las entidades estén sujeto al liderazgo gerencial, para la toma de decisiones.

Lo cual Tafur (2017), en su tesis de maestría titulada: “Habilidades directivas y cambio organizacional -Perú” sustentada en la universidad Cesar Vallejo. La metodología utilizada en la presente investigación cuantitativo- deductivo, con una población de 101. Se concluye que existe correlación entre las Habilidades directivas y cambio organizacional es decir que los trabajadores describen con habilidades personales, de que como directivos deben manejar los estados emocionales, y dar solución a los conflictos. Asimismo, en la aplicación de Rho de Spearman  $r_s=0,693$  que correlación es moderada.

Para Vásquez (2017), en su tesis de maestría titulada: “Desarrollo de habilidades directivas y desempeño laboral – Perú” sustentada en la Universidad César Vallejo. La metodología de investigación utilizada en la presente tesis es correlacional, con una muestra de 42 personas de la institución, la cual concluye que, si existe relación de ambas variables en consecuencia el mejoramiento del desempeño profesional. Asimismo, de acuerdo al resultado de Pearson  $r = 0.74$  la correlación es aceptada.

Asimismo, para Luján (2017), en su artículo científico titulado: “Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional-Perú” publicada en la Universidad Cesar Vallejo. La metodología de investigación no experimental, correlacional causal, con una muestra de 56 empleados, la cual concluye que los medios de comunicación implantadas desfavorecen la identificación organizacional de los trabajadores; asimismo ante falta de compromiso compartido con la organización; la desinformación sobre amenazas en el ambiente de los integrantes del equipo crea imposibilidad para sobreponerse a las dificultades.

También para Cachay & Caveró (2017), en su tesis de investigación titulada: “Habilidades Directivas y Clima Organizacional – Perú”, sustentada en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. La metodología de investigación es descriptiva y explicativa , no experimental-transversal, con una muestra de 122 conformados por directivos, docentes y no docentes, la cual concluye que hay relación directa de las 2 variables, por parte de los docentes porque tienen la capacidad de manejar el estrés; los directivos de la facultad que gestionan la Facultad poseen habilidades para analizar las situaciones desde diversas perspectivas, no mostrando resistencia a los cambios que se den en la facultad y no siendo conformista, origina mejoras y toma riesgos.

De igual manera, para Peña & Prado (2018), en su tesis de maestría titulado: “Resistencia al cambio y trabajo en equipo - Perú” sustentada en la universidad Norbert Wiener.

Siendo la investigación de tipo aplicada, no experimental, correlacional, con una muestra de 331 personas, la cual concluye que existe correlación moderada e inversa de resistencia al cambio y el trabajo en equipo; (valor de  $Rho = -0,420$  y  $p = 0,000$ ) ya que el nivel de confianza resultó ser inferior al 5% de significancia. Asimismo, no existe correlación (valor de  $Rho = 0,132$  y  $p = 0,445$ ) el valor de  $p$  es superior al 5% de significancia en cuanto a la inercia y el trabajo en equipo.

Asimismo, se consideró a diferentes autores en cuanto la variable 1. Los constantes cambios en la actualidad, cada vez son más exigentes para las organizaciones privadas y estatales, ya que deben adaptarse a los cambios estructurales con rapidez y agilidad a un entorno cambiante, que les exige sobrevivir de acuerdo a las insuficiencias que se muestran en el proceso de cambio. Porque todo cambio es una innovación que se proyecta al éxito, a través de la eficiencia y eficacia.

Cabe resaltar, Ley N° 30057, (2013), Ley del Servicio Civil se basa en la insuficiencia de contar con recursos humanos encaminados al beneficio de los objetivos del Estado. La finalidad de la reforma de estado es modernizar al estado peruano para que actúe de forma eficaz y eficiente, prestando servicios de mejor calidad y buscando la primacía del interés ciudadano. El punto clave para lograr esto, son sus servidores civiles (los recursos humanos).

De acuerdo a Soriano, R. (2016), la gestión del cambio es los resultados ante los conflictos que se presentan en proceso de transformación en la organización. Los trabajadores tienden aferrarse a su puesto de trabajo. Por consiguiente, deben enfrentar a los cambios que se presenta dentro de la organización, así como estructural, tecnológico y rotación del personal, a fin de adaptarse al medio cambiante.

Según el estudio de Romero, J., Matamoros, S. y Campos, C., (2013), expresa que existe 2 teorías del cambio organización la cual son cambio evolucionario y el cambio revolucionario al respecto, concluyen que la existencia de una organización se basa en largos y cortos periodos de transformación.

Para Rivera (2013), la evolución y naturaleza del cambio organizacional en la década de los 70, Lo que el autor manifiesta es que, en la actualidad, nuestro país se ha desarrollado sostenidamente por más de una década, el cambio organizacional es lento ya que no hay un tiempo determinado, esto conlleva a una transformación de una situación actual a una situación futura, en ese sentido la innovación exige un producto o servicio calidad. Es por ello que la clave fundamental es el compromiso de los administrativos de la entidad.

Asimismo, Según Soto (2001) El cambio organizacional es un proceso de innovación de la organizacional y mejorar los sistemas de trabajo es inminente muchas veces los trabajadores no cuentan con tiempo para capacitarse y hacer frente a los requerimientos que se solicitan. Por lo tanto, la visión de los directivos es lograr resultados esperados a través de la administración de recompensa o castigo, utilizando reforzamientos con premios o reconocimientos. Por consiguiente, la comunicación surge como estrategia para situaciones que implican modificaciones.

García, *et al.* (2006). Según los autores determinan que la globalización se refiere al proceso económico, social, político y ecológico en el ámbito mundial. Frente a las innovaciones las organizaciones generan cambios y a su vez resistencia frente a la realidad que se presenta.

Variable 1: Gestión del Cambio Organizacional. Se consideró al autor Robbins y Coulter (2014) donde se utiliza las dimensiones: Proceso de Cambio, Resistencia al Cambio y Manejo de Cambio. Dimensión 1: Proceso de cambio. Según Robbins y Coulter (2014), El Proceso de Cambio, puede planificarse a partir del descongelamiento del status que se sensibiliza al personal, con aspectos fundamentales de la preparación usando tácticas para superar la resistencia usadas por los agentes de cambio, por ende, se utiliza estrategias para alcanzar lo deseado. El cambio de visión es el nuevo estado que se desea lograr a futuro, en los niveles de ejecución requeridos por la organización. Asimismo, infunden sucesos de cualidades, valores y conductas a utilizar. Dimensión 2: Resistencia al cambio. Es porque los trabajadores no se involucran, no se comprometen con los cambios implantados por la organización. Para Gareth, J. (2008), al respecto podemos decir que los trabajadores de la UGEL N°06, se resisten a los nuevos cambios que se puedan presentar disminuyendo su productividad, en consecuencia, las oportunidades de mejora continua se reducen al no aceptar las innovaciones dentro de la entidad, como bien sabemos estamos en un gobierno electrónico la cual requiere un estado moderno, simplificación administrativa. Robbins y Coulter (2014), las estrategias que se ha sugerido para la resistencia al cambio están perturbando el trabajo en la entidad, sea utilizando varias tácticas que se ha propuesto implementado para revolverse en la resistencia al cambio. Asimismo, la educación y comunicación son piezas claves para lograr reducir la resistencia al cambio que implante la organización, asimismo los trabajadores se comprometan para lograr el objetivo. La participación es involucrar a los trabajadores directamente a los que se resisten al cambio que surge en la toma de decisiones. La cual permitirá el compromiso de mejorar la calidad del servicio o bien.

Facilitación y apoyo se dará con la ayuda a los trabajadores a lidiar los cambios, a través de capacitaciones, asesoría, charla. Por otro lado, la negociación llegar a un buen acuerdo con los trabajadores obteniendo un compromiso con el cambio y reducir la resistencia al presentarse en el transcurso de la implantación de una modernización de estado. También la manipulación y absorción influye en algunos trabajadores para que respondan con eficiencia y eficacia a los cambios. Otro punto es la coerción que implica imponer sanciones administrativas ante una discrepancia al cambio. Dimensión 3: Manejo del Cambio. Además, para lograr el éxito en la organización y los trabajadores puedan desarrollar sus habilidades directivas, se respalda con la teoría del aprendizaje social, esto quiere decir, que los cambios en la organización ocasionan rechazo, por lo que se evita desarrollar nuevos patrones de comportamientos. Dimensión 1: Habilidades de motivación. Según Whetten & Cameron (2016), las entidades seleccionan al personal para mejorar e incentivarlo para mejorar desempeño laboral y obtener un alto rendimiento. Asimismo, es el resultado de involucrarse con los trabajadores de la misma situación, para lograr el objetivo final. Dimensión 2: Habilidades de liderazgo. La palabra liderazgo según Whetten & Cameron (2016), “Buen liderazgo” es a diminuto para lograr el éxito cualquier desempeño de cambio organizacional. Asimismo, en una organización se requiere de liderazgo para un trabajo en equipo, enfocados a meta trazada y adaptación a los cambios que pudieran presentarse dentro de la organización. Dimensión 3: Habilidades de trabajo en grupo. De acuerdo a Whetten & Cameron (2016), los jefes conceden poder a los trabajadores para desenvolverse estratégicamente. Como también el proceso de inducción a los trabajadores mediante incentivos y técnicas de influencia, el facultamiento se da de forma estratégica de atraer. Dimensión 4: Habilidades de comunicación. El éxito de la comunicación para Whetten & Cameron (2016), es parte del entendimiento y tendencia de su concurrencia. Es importante manifestar un mensaje claro en auditorio, de tal manera que los receptores entiendan lo que se quiere transmitir. Los receptores hostiles no captan la información correcta ya que manifiestan diferentes estados emocionales.

Para ejecutar la investigación se planteó los siguientes problemas: Problema general ¿De qué manera se relaciona la gestión del cambio organizacional y habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N<sup>o</sup> 06, Ate Vitarte - 2019? Se consideró como Hipótesis general que la Gestión del cambio organizacional se relacionan efectivamente con las habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N<sup>o</sup> 06 Ate

Vitarte -2019. Por consiguiente, el Objetivo general es determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate Vitarte- 2019.

- 8. METODOLOGIA:** La presente investigación es de tipo aplicada, el diseño de investigación es no experimental, transversal y descriptivo. Según hernández (2014) tiene como objetivo investigar los sucesos de las características o niveles de una o más variables en una población determinada. por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas (pg. 155). Para hernández (2014), la correlacionales tienen la finalidad saber la relación o grado de asociación que exista entre dos o más variables. para ello se necesita los resultados de una encuesta la cual determinara la relación que existe (pg.93). Se analizaron, en la investigación, la población considerada es los trabajadores que laboran en cada Área y Equipo de la Unidad de Gestión Educativa Local N°06 conformando un total de 80 trabajadores. Para efectos de esta propuesta, la población es por un total de 63 empleados de Unidad de Gestión Educativa Local N°06. En ese sentido la encuesta es la técnica de recolección de datos para el estudio de los instrumentos de medición, en consecuencia, se aplicó la siguiente técnica dos cuestionarios con 24 y 25 ítems cada uno, 24 ítems para la variable X: “Gestión de Cambio Organizacional” y 25 ítems dirigida para la variable Y: “Habilidades Directivas”, Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fue el cuestionario. Según Hernández (2014), Un instrumento de medición mide realmente la variable que pretende medir, en consecuencia, para realizar la validación de los cuestionarios se aplicará la técnica de juicio de expertos, se pedirá la opinión de cuatro expertos con el grado de Doctor y también experiencia en temas de Administración y Gestión Pública en instituciones del estado. La Confiabilidad según Hernández (2014), La aplicación repetida de un instrumento de medición, a los mismos personas u cosas, produce resultados iguales, por consiguiente, la confiabilidad será medida por el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utiliza el Programa Estadístico SPSS versión 25.0 para medir la fiabilidad de la escala. Asimismo, para la primera variable que es gestión de cambio organizacional está en rango de moderada 0,662, para la segunda variable 0,714. De acuerdo a la investigación se ejecutó la aplicación del cuestionario a 63 trabajadores de la UGEL N° 06, con el escalamiento de Likert, para medir la relación de las variables Gestión del Cambio Organizacional y Habilidades Directivas. Opciones o puntos en la escala de Likert. Para la autorización, en el recojo de datos, se presentó una solicitud a la directora de la UGEL, adjuntando la Carta de Presentación de la UCV. Sin mayores

problemas se aplicó el cuestionario en un solo día a todos, con una duración de 25 a 30 minutos a cada trabajador.

- 9. RESULTADOS:** El nivel descriptivo de la variable 1 es el 1.59% es de nivel excelente, lo que equivale a 1 trabajador de una muestra de 63. Asimismo, el 84,13% es de nivel Bueno, la cual equivale a 53 trabajadores encuestados de una muestra de 63. Finalmente, el 14,29% es de nivel Regular, la cual equivale a 9 trabajadores de una muestra de 63. Prevalciendo el nivel bueno en la gestión del cambio organizacional. el 87,30% es de nivel Bueno, la cual equivale a 55 trabajadores encuestados de una muestra de 63. Asimismo, el 12,7% es de nivel Excelente, la cual equivale a 8 trabajadores de una muestra de 63. Prevalciendo el nivel bueno en las Habilidades Directivas.

Al contrastar la hipótesis general referente al grado de correlación entre la variable 1 y la variable 2, concluyente por el Rho de Spearman que es 0,422 significa que existe una moderada correlación entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p=0,000 < 0.05$ , en consecuencia se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando la gestión del cambio organizacional se relaciona significativamente con las habilidades directivas en los trabajadores administrativos de la UGEL 06-2019.

- 10. DISCUSION:** La presente investigación tiene como problema general ¿De qué manera se relaciona la gestión del cambio organizacional y habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N<sup>a</sup> 06, Ate Vitarte - 2019? Para dar respuesta al objetivo general planteado fue determinar la correlación entre la variable 1 y la variable 2. Por consiguiente, algunos autores mencionan que el cambio es el resultado ente los conflictos que se presentan en proceso de transformación en la entidad. Asimismo, el proceso de innovación exige un servicio de calidad o un producto. Para lograr resultados esperaos debemos recompensar utilizando reforzamientos, premios. En consecuencia, se mejorar el desempeño laboral de manera eficiente y eficaz por parte de los trabajadores. Del mismo modo, en cuanto las habilidades directivas se caracterizan en las conductas que muestra el trabajador para involucrarse ante cambios administrativos, estructurales que se realizan dentro de la organización. Asimismo, la prueba de hipótesis de las variables gestión del cambio organizacional y habilidades directivas se relacionan, con un valor de Rho Spearman de 0,422 y un valor  $p=0,000$  menor al nivel de  $p=0,05$  se aceptó la hipótesis alterna y rechazo la hipótesis nula, por la cual la variable1: la gestión del cambio organizacional establece indicadores para la determinación del desempeño laboral. Así como las

dimensiones lo cual indica que la el proceso de cambio, resistencia al cambio y manejo del cambio están relacionadas con la variable 2 habilidades directivas. En consecuencia, quiere decir que todo cambio o transformación es rechazado al inicio posteriormente se da el proceso de adaptación e involucrarse con la entidad.

**11. CONCLUSIONES:** Se concluye que,  $r = 0,422$  existe una moderada correlación entre la variable 1 y la variable 2, asimismo, con una significancia de  $p = 0,000 < 0.05$ , determinando la gestión del cambio organizacional se relaciona significativamente con las habilidades directivas en los trabajadores de la UGEL 06, aceptando la hipótesis alterna y rechazando la hipótesis Nula. También, existe correlación positiva entre la dimensión 1 y la variable 2 donde  $r = 0,309$  y  $p = 0,000 < 0.05$ , donde el proceso de cambio se relaciona significativamente con las habilidades directivas, por lo cual rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna. Además, de acuerdo a Rho de Spearman  $r = 0,263$  la cual se ubica en la correlación positiva entre la dimensión 2 y la variable 2, asimismo,  $p = 0,000 < 0.05$ , donde la resistencia al cambio se relaciona significativamente con las habilidades directivas, por lo cual rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Al mismo tiempo la dimensión 3 y la variable 2, tiene como resultado de la prueba de Rho Spearman  $r = 0,342$  c correlación positiva y donde  $p = 0,000 < 0.05$ , donde el manejo del cambio se relaciona significativamente con las Habilidades Directivas, por lo cual rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna.

## **12. REFERENCIAS:**

- Alagoz , E., Chih , M., Hitchcook, M., Brown, R., & Quanbeck , A. (2018). The use of external change agents to promote quality improvement and organizational change in healthcare organizations . *BMC Health Services research* , 1-13.
- Aparicio , M., & Medina , J. (2015). *Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: Un análisis comparativo*. Tesis de maestría , Universidad del pacífico , Lima.
- Aslam , U., Rahman , U., & Muhammad , I. (2016). Detrimental effects of cynicism on organizational change an interactive model of organizational cynicism. *Journal of organizational change*, 580-598.
- Batras , D., Cameron , D., & Smith , B. (2014). Organizational change theory: implications for health promotion practice. *Published by Oxford University Press*, 1-11.

- Boje, D., Haley , U., & Saylor, R. (2015). Antenarratives of organizational change: the microstoria of burger king´s storytelling in space, time and strategic context. 1-28.
- Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas* . Mexico: Editorial red tercer milenio S.C.
- Garcia , J. (2016). *Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal*.
- Garcia , J., Ronda, T., Pérez, J., Sánchez , I., & Santos , V. (2006). *Organziacion y Dirección de empresas*. Madrid, España: International thomson editores spain .
- Gareth , J. (2008). *Teoría Organizacional diseño y cambio organizacional* (Quinta ed.). México, México : Pearson Educacion de México .
- Gómez , A., & Pintado , Y. (2017). *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral en las dirigentes de los comedores populares de la municipalidad provincial de san ignacio, 2017*. Tesis de Maestría, Universidad Señor de Sipán.
- Guarnizo , W. (2018). *Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las instituciones de Educación Superior*. Tesis de maestría, Universidad técnica de Ambato.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México, México.
- Hussain , S., Lei , S., Akram , T.-h., & Hussain , S. (2018). Kurt Levin´schangemodel: A critical review of the rol of leadership and employee involveme in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge* , 123-127.
- Inseong , J., & Shung , S. (2017). High- Performance work practices and organizational creativity during organizational change . *Journal of Management*, 1-17.
- Ivancevich , J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional* (Septima ed.). México, México.
- Jafarzadeh, S. (2013). *Investigation of managers Skill relation with the one of iran´s central headquarter human resources empowerment*. Life sciences journal.
- Javani , A., Abolhallaje , M.,

**Anexo 8:**

**Declaración jurada de autoría y autorización para la publicación  
del artículo científico**

### **Declaración jurada de autoría y autorización para la publicación del artículo científico**

Yo, Liz Deicy Ayre Angulo, estudiante del Programa Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 43393878, con el artículo titulado: “Gestión del cambio organizacional y habilidades directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate Vitarte - 2019”, declaro bajo juramento que:

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

Ate, agosto del 2019



Liz Deicy Ayre Angulo

DNI 43393878

### Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Freddy Antonio Ochoa Tataje, docente de la Escuela de Posgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado "**Gestión del cambio organizacional y habilidades directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate Vitarte - 2019**" del estudiante **Liz Deicy Ayre Angulo**; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato 19% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 12 de agosto del 2019.

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Freddy Antonio Ochoa Tataje

DNI: 07015123



ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Gestión del cambio organizacional y habilidades directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate Vitarte - 2019

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestría en Gestión Pública

AUTORA:

Hé. Ayre Angulo, Iry Drey  
(ORCID: 0000-0002-7451-0551)

ASESOR:

Dr. Freddy Anselmo Ochoa Tanga  
(ORCID: 0000-0002-1410-1588)

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas

Lima - Perú

2019



Resumen de coincidencias

19 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

- 19
- 1 Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante 12 % >
- 2 repositorio.ucv.edu.pe Fuente de internet 6 % >
- 3 Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante <1 % >
- 4 Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante <1 % >
- 5 es.scribd.com Fuente de internet <1 % >
- 6 prezi.com Fuente de internet <1 % >
- 7 www.semfy.com Fuente de internet <1 % >
- 8 pt.scribd.com Fuente de internet <1 % >



## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Ayre Angulo, Liz Deicy

D.N.I. : 43393878

Domicilio : Asociación Campo Sol Mz.B Lt.13 - Corapongo

Teléfono : Fijo : Móvil : 992903982

E-mail : ayrelia2004@hotmail.com

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....

Escuela : .....

Carrera : .....

Título : .....

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : Maestro

Mención: Maestro en Gestión Pública

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Ayre Angulo, Liz Deicy

Título de la tesis:

Gestión del cambio organizacional y habilidades

directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local

Nº 06 Ate Vitarte - 2019

Año de publicación : 2019

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento, autorizo a la Biblioteca UCV-Lima Norte, a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha : 12 Agosto 2019



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

## ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

AYRE ANGULO, LIZ DEICY

INFORME TITULADO:

Gestión del cambio organizacional y habilidades

directivas en la Unidad de Gestión Educativa

Local N° 06 Ate Vitarte - 2019

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Maestra en Gestión Pública

SUSTENTADO EN FECHA: 13 de Agosto del 2019

NOTA O MENCIÓN: Aprobado por Unanimidad



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN

Dr. Freddy Antonio Ochoa Taltaje

DNI: 07015123