



**Gestión del cambio organizacional y las competencias  
laborales en los trabajadores del Ministerio de  
Educación de la sede Lima, 2018.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**

Br. Del Águila Araujo Juan Carlos

**ASESOR:**

Mg. Ancaya Martínez María Del Carmen Emilia

**SECCIÓN**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión de Políticas Públicas

**LIMA - PERÚ**

**2019**



### DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

LA BACHILLER: **DEL AGUILA ARAUJO, JUAN CARLOS**

Para obtener el Grado Académico de *Maestro en Gestión Pública*, ha sustentado la tesis titulada:

**GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LOS TRABAJADORES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA SEDE DE LIMA, 2018.**

Fecha: 26 de enero de 2019

Hora: 09.00 Am.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dr. Ochoa Tataje Freddy Antonio

Firma:

SECRETARIO: Dra Mendoza Retamozo Noemi

Firma:

VOCAL: **Mg. Ancaya Martínez María del Carmen Emilia**

Firma:

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... *Aprobado por mayoría* .....

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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.

Somos la universidad de los que quieren salir adelante.



ucv.edu.pe



## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis a:

Mi madre, por ser esa persona maravillosa que llena mi vida de paz y alegría, por su fortaleza y apoyo incondicional, por siempre tener esa palabra de aliento “vamos hijo, a darle con todo”; me hace feliz dedicarte esta tesis.

A mi esposa Jenny, por su paciencia, por su comprensión, por su empeño, por su amor. Ella, a lo largo de este arduo camino se ha constituido en mi fuerza motivadora, y a la vez en la primera fuente de revisión de mi investigación, esto va para ti mi amor.

A mi hija Nicolle, por su compañía en estas largas jornadas de trabajo, por su alegría y palabras de aliento, por esa bella sonrisa que me reanima, que me revitaliza y que me impulsa, también para mi pequeña Cataleya, cuyo nacimiento coincidió con el epílogo de mi tesis y le apporto renovación y energía, va para ustedes también mis pequeñas guerreras.

### **Agradecimientos**

A mi asesora de tesis por su incansable apoyo y aporte científico a mi investigación.

A la Universidad César Vallejo, por la oportunidad de avanzar en mi proyecto profesional.

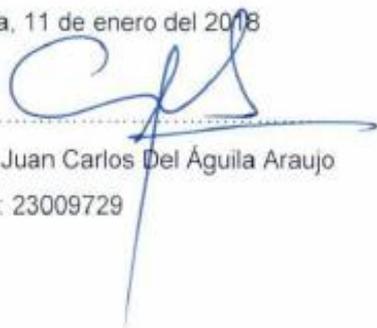
### Declaración de Autoría

Yo, Juan Carlos Del Águila Araujo, estudiante del Programa de Maestría en Gestión de Políticas Públicas, de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, sede/filial Lima Norte; declaro que el trabajo académico titulado "Gestión del cambio organizacional y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018", presentada en 111 folios para la obtención del grado académico de Maestro 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 estipulado 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 determinan el procedimiento disciplinario.

Lima, 11 de enero del 2018



Br.: Juan Carlos Del Águila Araujo

DNI: 23009729

## Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo se presenta la tesis “Gestión del cambio organizacional y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018”, que tuvo como objetivo determinar la relación existente entre la gestión del cambio organizacional y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018

El presente informe ha sido estructurado en capítulos, de acuerdo con el formato proporcionado por la Escuela de Posgrado. En el capítulo I, se presentan los antecedentes y fundamentos teóricos, la justificación, el problema, las hipótesis, y los objetivos de la investigación. En el capítulo II, se describen los criterios metodológicos empleados en la investigación y en el capítulo III, los resultados tanto descriptivos como inferenciales. El capítulo IV, contiene la discusión de los resultados, el capítulo V las conclusiones y el capítulo VI las recomendaciones respectivas. Finalmente se presentan las referencias y los anexos que respaldan la investigación.

La conclusión de la investigación fue que existe relación entre la gestión del cambio organizacional y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018. ( $p < 0,05$  y Rho de Spearman = 0,604, correlación positiva alta).

El autor

## Índice

	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
<b>I. Introducción</b>	<b>14</b>
1.1. Realidad Problemática	15
1.2. Trabajos previos	16
1.3. Teorías relacionadas al tema	20
1.4. Formulación del problema	34
1.5. Justificación del estudio	35
1.6. Hipótesis	36
1.7. Objetivos	36
<b>II. Método</b>	<b>38</b>
2.1. Diseño de Investigación	39
2.2. Variables, operacionalización	40
2.3. Población y muestra	41
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	42
2.5. Métodos de análisis de datos	46
2.6. Aspectos éticos	47
<b>III. Resultados</b>	<b>48</b>
3.1. Descripción de resultados	49
3.2. Contrastación de hipótesis	63
<b>IV. Discusión</b>	<b>69</b>
<b>V. Conclusiones</b>	<b>73</b>
<b>VI. Recomendaciones</b>	<b>75</b>

<b>VII. Referencias</b>	<b>77</b>
<b>VIII. Anexos</b>	<b>82</b>
Anexos 01: Matriz de consistencia	83
Anexos 02: Matriz operacional de variables	85
Anexos 03: Instrumentos	86
Anexos 04: Base de datos	90
Anexos 05: Resultados estadísticos procesados en SPSS	110

## Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1	Matriz operacional de la variable gestión del cambio organizacional	41
Tabla 2	Matriz operacional de la variable competencias laborales	41
Tabla 3	Distribución de la muestra de estudio	42
Tabla 4	Baremo para la evaluación grupal de las dimensiones de la gestión del cambio organizacional	43
Tabla 5	Baremo para la evaluación grupal de las dimensiones de las competencias laborales	44
Tabla 6	Validez del instrumento: Gestión del cambio organizacional	45
Tabla 7	Validez del instrumento: Competencias laborales	45
Tabla 8	Fiabilidad	45
Tabla 9	Valores de los niveles de confiabilidad	46
Tabla 10	Índices de correlación	45
Tabla 11	Nivel de la variable: Gestión del cambio organizacional	49
Tabla 12	Nivel de la dimensión: Valoración	50
Tabla 13	Nivel de la dimensión: Comunicación	51
Tabla 14	Nivel de la dimensión: Motivación	52
Tabla 15	Nivel de la dimensión: Liderazgo	53
Tabla 16	Nivel de las competencias laborales	54
Tabla 17	Nivel de la dimensión: Hacer	55
Tabla 18	Nivel de la dimensión: Ser	56
Tabla 19	Nivel de la dimensión: Saber	57
Tabla 20	Distribución de los niveles comparativos entre la gestión del cambio organizacional y las competencias laborales	58
Tabla 21	Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión de valoración y las competencias laborales	59
Tabla 22	Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión de comunicación y las competencias laborales	60
Tabla 23	Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión de motivación y las competencias laborales	61
Tabla 24	Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión de liderazgo y las competencias laborales	62

Tabla 25	Pruebas de normalidad	63
Tabla 26	Correlación y significación entre gestión del cambio organizacional y competencias laborales	64
Tabla 27	Correlación y significación entre dimensión valoración y competencias laborales	65
Tabla 28	Correlación y significación entre dimensión comunicación y competencias laborales	66
Tabla 29	Correlación y significación entre dimensión motivación y competencias laborales	67
Tabla 30	Correlación y significación entre dimensión liderazgo y competencias laborales	68

## Índice de figuras

Figura 1	Nivel de la variable: Gestión del cambio organizacional	49
Figura 2	Nivel de la dimensión: Valoración	50
Figura 3	Nivel de la dimensión: Comunicación	51
Figura 4	Nivel de la dimensión: Motivación	52
Figura 5	Nivel de la dimensión: Liderazgo	53
Figura 6	Nivel de las competencias laborales	54
Figura 7	Nivel de la dimensión: Hacer	55
Figura 8	Nivel de la dimensión: Ser	56
Figura 9	Nivel de la dimensión: Saber	57
Figura 10	Distribución de los niveles comparativos entre la gestión del cambio organizacional y las competencias laborales	58
Figura 11	Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión de valoración y las competencias laborales	59
Figura 12	Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión de comunicación y las competencias laborales	60
Figura 13	Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión de motivación y las competencias laborales	61
Figura 14	Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión de liderazgo y las competencias laborales	62

## Resumen

La presente tesis partió, siguiendo la línea de investigación denominada *Gestión de Políticas Públicas*, cuyo objetivo general se orientó a determinar la relación existente entre las variables gestión del cambio organizacional y competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018. El método utilizado fue, en el caso del enfoque, se utilizó el cuantitativo, el diseño fue el no experimental. Se empleó el tipo básico, de nivel descriptivo – correlacional. La muestra se conformó por 200 trabajadores del Ministerio de Educación de Lima. La técnica usada para el recojo de datos fue la encuesta, utilizando por ello al cuestionario como instrumento principal. Se suministraron dos cuestionarios, el primero recogió información de la variable gestión del cambio organizacional, con 20 ítems, y el segundo recogió datos de la variable competencias laborales, el cual contó con 26 ítems. Los resultados, se obtuvieron a través del análisis descriptivo e inferencial de las variables, para encontrar el grado de correlación aplicando la prueba de Rho de Spearman, dando respuesta a los problemas con la rigurosidad científica del caso, verificando el cumplimiento de los objetivos y rechazando las hipótesis nulas. Se concluye que existe relación entre la gestión del cambio organizacional y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018. ( $p < 0,05$  y Rho de Spearman = 0,604, correlación positiva alta).

Palabras claves: Gestión, cambio, organización, competencias.

## Abstract

This thesis started, following the line of research called *Public Policy Management*, whose general objective was to determine the relationship between the variables management of organizational change and labor competencies in the workers of the Ministry of Education of Lima, 2018. The method used was, in the case of the approach, the quantitative one was used, the design was the non-experimental one. The basic type, descriptive - correlational level was used. The sample was formed by 200 workers of the Ministry of Education of Lima. The technique used for data collection was the survey, using the questionnaire as the main instrument. Two questionnaires were supplied, the first one collected information on the organizational change management variable, with 20 items, and the second collected data on the labor competencies variable, which included 26 items. The results were obtained through the descriptive and inferential analysis of the variables, to find the degree of correlation applying Spearman's Rho test, responding to the problems with the scientific rigor of the case, verifying the fulfillment of the objectives and rejecting the null hypotheses. It is concluded that there is a relationship between the management of organizational change and labor competencies in the workers of the Ministry of Education of Lima, 2018. ( $p < 0.05$  and Spearman's Rho = 0.604, high positive correlation).

Keywords: Management, change, organization, competences.

## **I. Introducción**

## 1.1. Realidad Problemática

En los tiempos actuales, el mundo organizacional está inmerso en un contexto dinámico y cambiante que exige reaccionar con soluciones adecuadas. Empero muchas instituciones saben que tienen la exigencia de un cambio organizativo y, conforme a una investigación de Balogun and Hope Hailey (2004, citado en Barnard y Stoll, 2010), aproximadamente el 70% de los programas de cambio no alcanzan su propósito.

En todo tipo de organización se propician situaciones de cambio y estos son ocasionados: *i)* debido a factores internos generados en la propia institución que en muchas ocasiones propician cambios estructurales, adaptaciones tecnológicas, renovación de personal directivo que afectan a la empresa, y *ii)* debido a factores externos como el elevado nivel de competitividad entre las empresas, la coyuntura política, la economía, entre otros; estas situaciones de cambio se dan con mucha frecuencia, debido a que están en relación directa con la innovación continua que deben mantener estas organizaciones, lo que las desafía constantemente y las expone a situaciones de crítica que amenazan la continuidad de la organización.

Considerando este contexto brota en las entidades el requerimiento de cultivarse para administrar sus iniciativas de cambio con mejor eficacia y garantizar en forma real las situaciones para el vaivén de una etapa inicial a una etapa post-cambio, considerando factores esenciales como son el objeto de cambio y el contexto dinámico en donde se desenvuelve. Primordialmente en el ámbito público, las entidades públicas peruanas se hallan plenamente en un proceso de modernización, lo que presume una voluntad constante de mejora que admita manifestar de modo imponderable los requerimientos de los ciudadanos.

Ortega y Solano (2015) señalan que en nuestro país se han realizado innumerables acciones para edificar una mejor gestión pública, la cual se ha efectuado en forma aislada y sin articulación, influyendo de modo interno, en la escasa confianza de los ciudadanos, insatisfacción de la población, y poca confianza en el sistema democrático, el más bajo visto en esta parte del continente (31% en el Perú con relación al 39% que se da en Latinoamérica).

De este modo, la gestión del cambio organizacional nace con la intención de constituirse en un elemento que aporte a estos problemas, brindándole pertinencia y orden a las actividades de adecuación y renovación, buscando evitar aquellas “situaciones críticas” que obstaculicen el cambio deseado.

Asimismo, no se halló pruebas empíricas de investigaciones en las instituciones públicas del Perú, principalmente del Ministerio de Educación, teniendo en cuenta que es la instancia de gestión de las políticas públicas.

Es por ello, que en esta investigación se buscara determinar la relación existente entre la gestión del cambio organizacional y las competencias laborales en los colaboradores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.

## **1.2. Trabajos previos**

### **1.2.1. A nivel internacional**

Contreras (2018) su principal objetivo fue los cambios estructurales que se han dado en las microempresas de la ciudad de Bogotá, durante el periodo 2015 - 2017. La metodología empleada fue principalmente en el enfoque hipotético- deductivo. La herramienta utilizada fue la encuesta, y su instrumento fue el cuestionario. Las conclusiones evidenciaron que se realizaron estudios sobre la Gestión del Cambio Organizacional, y los hallazgos han mostrado que se puede implementar para hacer cambios deseados en una institución sin que importe su tamaño. Para poder implementar esta gestión de cambio se necesita una comunicación transparente a la hora del proceso, puesto que estos siempre van a traer temor hacia los empleados de una empresa, por toda la competencia existente entre poder, saber y habilidad. No obstante a esto, se debe generar un ambiente donde se le comunicaran planes a ejecutarse en la empresa, para que el personal se sienta integrado y así tener mayor beneficio para ambos.

Montaña y Torres (2015) , tuvieron como objetivo general fue identificar características de la cultura organizacional que posee la empresa, para ello se utilizó la tecnología MEDECO, esta metodología se usa para poder identificar el nivel de acierto de cambio que tiene una empresa. El método investigativo fue de

tipo inductivo. Para este método se aplicó una encuesta utilizando un cuestionario preparado específicamente para tal fin. Se concluye que debido a los años transcurridos la definición de lo que es la Cultura Organizacional aun no es exacta, pero si tiene sus similitudes. Esta cultura tiene la capacidad de ser manipulable y ambigua sin cambiar su estado. Se ha diseñado tanto para la interacción de grupos como para una efectividad organizacional.

Pizarro (2013), su objetivo principal fue plantear un modelo de gestión del cambio para diversas empresas mineras, según el método de John Kotter y la experiencia cultural de la región. El método utilizado es investigativo, de diseño no experimental. Las conclusiones determinaron que para un proceso de cambio tiene que existir dos factores fundamentales la gestión de operaciones y procesal, para saber que un procedimiento de renovación está siendo implementado es necesario ver si se está integrando de forma completa y se ha hecho propio como parte de su trabajo. Cada cambio debe ser y fluir como parte natural de negocio y debe de ser como un objetivo principal en la empresa. El cambio debe de tener una visión poderosa que haga siempre de ello un desafío donde se le permita crecer y desarrollarse y que se obtengan resultados buenos para así convencer a las personas de que es una buena organización.

Drobny (2013), realizó un análisis cuyo propósito investigativo fue plantear un modelo de gestión del cambio organizacional desde de la experiencia del proyecto del Hospital de la Florida, durante el año 2013. El método investigativo fue de tipo exploratorio-descriptivo, con un enfoque cualitativo. Las técnicas a utilizar fueron: la entrevista individual profunda y análisis documental, se contó con una muestra de 8 funcionarios. Por tanto se concluye que la utilidad del estudio es radica en la posibilidad que las revisiones hechas se encuentren almacenadas, ya que con ello se puede contrastar futuros cambios que se requiera, en el caso realizado la instalación del hospital partió tomando elementos antiguos para no perder la dirección primigenia, pero los cambios alcanzó desde lo físico hasta el manejo del personal. Por ello revisar y tener en cuenta esta experiencia será de mucha utilidad para futuros procesos que sean similares.

### 1.2.2. A nivel nacional

Ramírez (2017), pretendió establecer, la asociación existente entre la gestión del cambio organizacional y el desempeño laboral de los servidores que trabajan en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, Lima 2016. El método investigativo fue hipotético-deductivo, de tipo cuantitativo, de naturaleza básica y con diseño no experimental, transaccional, descriptivo, correlacional. La muestra estuvo constituida por 60 colaboradores, se usó como procedimiento de recolección de información la encuesta usando un cuestionario específico para esta investigación. Las conclusiones determinaron que no existía una relación directa significativa entre la gestión del cambio organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la institución. Lo que se constituye en una correspondencia mínima para este tipo de constructos (Rho de Spearman = 0,134).

Tarazona (2017), el objetivo de esta investigación fue dar a conocer la correlación existente entre la gestión del cambio y el clima organizacional en el personal de la Dirección General de Intervenciones Estratégicas en Salud Pública del Ministerio de Salud. El método investigativo fue básico, cuantitativo, transaccional y de diseño no experimental, descriptivo, correlacional. La muestra fue de 133 trabajadores de dicha entidad el procedimiento fue desarrollar una encuesta mediante un cuestionario previamente diseñado, los resultados concluyeron que existe, entre la gestión del cambio y las dimensiones del clima organizacional una correlación significativa ( $\rho = 0.960$ ) ( $p = 0.000$ ). Asimismo, el 45.11% tienen una percepción de gestión del cambio medio y el 45.86 % tienen percepción de clima organizacional medio.

Ortega y Solano (2015), en su investigación tuvieron como principal objetivo verificar la aplicabilidad de las teorías de cambio organizacional, procedentes del ámbito privada, en la gestión de procesos de cambio de las instituciones públicas del gobierno peruano. El método investigativo fue cualitativo. Las técnicas empleadas fueron las entrevistas semiestructuradas, el análisis de documentos sustentatorios utilizando la escala Likert. La investigación concluyó que las mismas teorías de cambio existentes en la actividad privada pueden aplicarse al cambio

organizacional y su gestión en las entidades públicas del Poder Ejecutivo. Sin embargo existen características particulares que tienen que ver con la realidad peruana, que nos indican que la gestión del cambio aplicada a instituciones públicas puede diferir en mucho de la gestión del cambio que se aplica en la gestión privada. Por lo cual, esto tiene como efecto una forma diferente de realizar el proceso de cambio, además se tiene una exigencia de disponer de recursos que son importantes para la gestión del cambio en el contexto público.

Delgado y Núñez (2015), dieron a conocer en su investigación, la importancia de contar con una estrategia de información interna en procedimientos de cambio organizacional. El método de investigación fue descriptivo-exploratorio con enfoque cualitativo. La muestra fue aplicada a 167 colaboradores, mediante la técnica de la entrevista vía un cuestionario para levantar información procesarla y analizarla. El análisis concluyó que la organización, no tiene estructurado un adecuado plan de comunicación interna en la entidad, por esto, en el lugar de trabajo, se percibe un ambiente hostil, con negatividad y se resisten a los cambios en la organización. Esta situación nos lleva a determinar que no se ha tenido en cuenta las ocho etapas del cambio que sugiere John Kotter en su obra “El líder del cambio”, ya que si deciden hacerlo pueden tener un cambio positivo y significativo que conlleve a mejorar la situación actual.

Ortega (2015), realizó su investigación pretendiendo demostrar en qué medida la resistencia al cambio influenciaba en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, para ello se usó el método investigativo descriptivo correlacional, de diseño no experimental y de corte transversal, trabajando para ello con una población de 102 trabajadores, y una muestra de 64 trabajadores. Se llegó a la conclusión que no existían factores que generen resistencia al cambio en cuanto al desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, las características que se notaron y que fueron de gran preocupación fueron los “Factores individuales asociados al hacer”, y los “Factores individuales asociados al saber/conocer”; los trabajadores han considerado que su rendimiento en cuanto al trabajo asignado ha sido bueno, y se debe de tomar en cuenta que lo que se tiene que fortalecer es el “Crecimiento personal”.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Variable 1: Gestión del cambio organizacional**

##### **La gestión y el cambio organizacional**

La gestión del cambio organizacional, viene a ser la composición de varios términos, los cuales juntos viene a expresar el potencial que tienen juntos, para poder modificar un estado inicial deficitario en un estado óptimo. Para ello se analiza los términos por separados: gestión, cambio y organización.

Aguilar (2006) señala que la gestión viene a ser un conjunto estructurado de actividades para cumplir un fin específico, y para ello se parte de la misión y visión que posee la organización, sin dejar de lado el rol fundamental que cumple las personas dentro de ella.

Ejercer la gestión de una organización requiere de saber manejar un grupo de personas para lograr desarrollar los objetivos trazados por la institución. Por tanto se debe ofrecer nuevos modelos de gestión para lograr los objetivos deseados.

Para Alvarado (1999), la gestión es El proceso organizativo que incluye la planificación estratégica, el establecimiento de objetivos, gestionar los recursos, desplegar los activos humanos y financieros necesarios para alcanzar los objetivos y midiendo resultados. La administración también incluye el registro y almacenamiento de datos e información. Para uso posterior o para otros dentro de la organización. (p.17).

La gestión sirve como una visión realista de lo que quiere lograr la organización, por ende, se comienza con unas acciones, que pasan a integrarse integran para el logro una meta específica en un plazo determinado, esto va de la mano con la administración y la planificación.

Davis y Newstron (2003) señalan que el cambio organizacional se refiere tanto al proceso en el cual una compañía o cualquier organización cambian sus métodos operativos, tecnologías, estructura organizativa, estructura completa o

estrategias, como a los efectos que estos cambios tienen en ella. El cambio organizacional usualmente ocurre en respuesta a, o como resultado de, presiones externas o internas. Se trata de revisar y modificar estructuras, específicamente estructuras de gestión, y procesos de negocios. (p. 67). Y de ello depende el efecto que se produciría en las organizaciones a través de estos cambios.

Sin embargo, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2006), aseguran que solo las empresas que se adaptan mejor al cambio podrán enfrentarse mejor a los escenarios futuros, logran mantenerse vigentes, este proceso de adaptación hace que la empresa reaccione de manera estructural aun cuando el cambio afecte a una de sus áreas en particular, garantizando que la empresa se mantenga en marcha mientras se generan las acciones que soporten el cambio. (p. 429).

Teniendo en cuenta estas circunstancias podemos afirmar que cuando el cambio en la organización esté relacionado fundamentalmente con el recurso humano, se deberán aplicar estrategias de cambio orientadas fundamentalmente a empoderar al individuo y no a la organización.

Ramírez (2009), señala que el contexto donde se desarrollan las organizaciones está sujeto a cambio, es por ello la necesidad de poder adaptarse a estos, se hace indispensable, más aún si la meta es la competitividad, que es un rasgo principal de toda actividad empresarial, ya que si no se logra esa adaptación, los perjuicios alcanzarán no solo a quienes conforman la organización, sino a las funciones y roles que poseen cada uno de ellos.

Empero, si las adaptaciones no se dan del modo adecuado, podría suscitarse una ruptura en alguna parte de la institución, afectando el equilibrio organizacional, que en gran medida el aspecto que fundamenta la estabilidad que perciben los trabajadores de una entidad a efectuar sus tareas.

Cuando una organización se anticipa a los retos que el mercado presenta, este debe de tener la capacidad integrar cada aprendizaje, y tomar decisiones e implementarlas y convertirlas a su vez en acciones, por tanto, en el mercado se notaran los cambios efectuados.

Collerette & Delisle (1988) definen al cambio organizacional como toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional y que posee un carácter relativamente perdurable. (...) Subrayemos dos aspectos de esta definición: 1. Modificación observada: lo que hace que haya cambio no es que la modificación sea más o menos grande, sino más bien que sea observada, es decir, que obligue a modificar sus percepciones a quien vive en el entorno. 2. Relatividad del cambio: el valor del cambio corresponde al juicio de quien lo observa (pp. 30-31).

El cambio es toda alteración en el ambiente laboral y que afecta la forma de trabajar de los empleados. Estas adaptaciones tienen su forma de darse, bien sean planeadas o no planeadas, pueden tener consecuencias, tanto negativas como positivas, como también pueden darse a corto o a largo plazo.

El cambio organizacional puede ser difícil en su momento, puesto que las modificaciones que se quieren implementar tienen consigo retos, pero no se puede dejar de lado que esto puede traer beneficios a la organización propiciando que se transforme en una entidad flexible y con disposición a la adaptación, y esto hace que sea más competitiva que otras.

La velocidad y la complejidad del cambio someten a pruebas muy duras la habilidad que poseen los empleados y administradores para moldearse al cambio con rapidez. Para la organización la mejor opción sería adaptarse al cambio para que no tengan que correr el riesgo de tener un costo elevado por causa de esto.

Acosta (2002), conceptúa el cambio organizacional como la manera de renovar la organización dependiendo de las dimensiones presentadas, bien sea por una causa natural como consecuencia de "algo", o como también mediante un cambio propiciado a efectos de hacer más competitiva la empresa. Para Chiavenato (2010), la gestión del cambio representa la traslación de un período a otro. Es la transición de un contexto a otro diferente representa una transformación, variación, desarreglo, fisura o rompimiento.

Independientemente de la planificación y adaptación, el cambio se orienta no solo a la estructura sino también a las conductas de los trabajadores, es decir, la gestión del cambio es un conjunto de cambios que se dan en las organizaciones propiciadas por factores exógenos, que afectan su permanencia y prueban situaciones, y actividades que fuerzan la adaptación de la empresa a los cambios del entorno.

La gestión del cambio es una estrategia organizacional que debe ser utilizada como una herramienta para hacer los procesos más fáciles. Ayuda con la administración de la empresa y capacita al personal en el momento de la transición, proveyéndolos de conocimientos y habilidades nuevas.

### **Definición de gestión del cambio organizacional**

Habiendo establecido algunos conceptos pertinentes para el entendimiento de esta variable en estudio, se puede definir este, según Pérez (2009) como “un proceso que implica la participación de la empresa en su conjunto para lograr o alcanzar una mejora (...) suscitándose transformaciones o variaciones de carácter cuantitativo y cualitativo de la realidad” (p. 233).

Sin embargo, es Blejmar (2000) quien plantea con mejor especificidad el ‘gestionar’ del cambio al precisar que la gestión de cambio organizacional es “el proceso diseñado de manera deliberada para disminuir las influencias no deseadas del cambio y genere condiciones para enfrentar de manera sólida el futuro de la entidad, su recurso humano y su entorno” (p. 233).

Las organizaciones, en general, intentan generar un cambio porque de esta forma pueden obtener avances y beneficios en comparación con su competencia, de esta manera toman el control y logran una forma de administración propia, logran repotenciar y se enfrentan a los retos de este mundo globalizado con otra visión, y con esto mejoran y aprovechan todas sus capacidades que el mercado tiene para ellos (Acosta, 2002). Bajo esta premisa se puede asegurar que las instituciones cambian para conseguir los siguientes propósitos principales de cambio:

- Ser vistos como una organización que satisface las necesidades de sus clientes.
- Tener una visión de futuro próspero con la máxima calidad, donde hay una comunidad repleta de incertidumbre.
- Ser visto como una organización de fuerza por la competencia.
- Sacar provecho de la oferta y demanda que el mercado ofrece como oportunidad.
- Ser innovadores en las tendencias culturales que están apareciendo.

En el caso particular de estudio, los objetivos no corresponden a organizaciones cuyos intereses son privados, sino más bien nuestro objetivo es las organizaciones públicas.

### **Tipos de gestión del cambio organizacional.**

Warner (1994), planteó 02 tipos de gestión del cambio organizacional: El Cambio Organizacional No Planeado y el Cambio Organizacional Planeado, definiéndolos de la siguiente manera:

#### **- Cambio Organizacional No Planeado.**

Hace referencia al cambio espontáneo y posee como origen, (1) actividad que ejerce el estilo gerencial y (2) actividad que ejerce el entorno de la organización. Los cambios no planeados suceden de forma inesperada, espontánea, al azar, de una manera intuitiva, disruptivos y sin un proceso estructurado (Sandoval, 2014). Una vez que el cambio no planeado toma forma, se modifica la forma de actuar, y esta sería tratando de mitigar cualquier daño que haya traído, como también identificar y proseguir con los beneficios obtenidos. Pueden ser realmente peligrosos por los efectos potenciales que pueden tener, pero son muy comunes.

#### **- Cambio Organizacional Planeado.**

Este cambio parte de un proceso planificado, por el cual buscan alcanzar metas específicamente planeadas que busca reducir o minimizar costos e incrementar

algunos valores agregados, se tienen en cuenta tres técnicas; la primera sería, donde la organización está dispuesta a impulsar su mismo desarrollo, para su mejora, y para esto también tiene que desarrollar las capacidades del personal. Como segunda técnica se tiene, aquella en la cual la empresa va en la búsqueda de una rentabilidad viable, con la pre-calidad hasta llegar a la calidad dentro de los mercados tradicionales, y por último, se da el cambio planeado, donde la organización está dispuesta a mejorar dándole una transformación totalmente distinta, donde tiene como meta la reingeniería como proceso clave.

### **Modelos de Gestión del Cambio Organizacional.**

Tamayo, Gutiérrez y Martínez (2007), se refirieron fundamentalmente a los siguientes modelos:

#### **Modelo de Lewin (1951).**

Este modelo, ha propuesto tres fases para lo que es la gestión del cambio, cuya explicación, es la siguiente; si se altera un bloque de hielo, derritiéndolo y con esto convertirlo en agua, luego hacer el cambio de un envase a otro para darle una nueva forma, para posteriormente proceder a recongelar, dándole de esta manera la forma deseada.

Este modelo puede tomarse de ejemplo para un proceso de cambio, donde este se da de manera ordenada, se inicia con un proceso de capacitación hasta lograr el cambio definitivo. Se presentaran las tres fases, las cuales son:

- **Descongelado**

En esta fase, se debe tener un estudio de la organización para saber las fallas de ésta, y así tener un punto de donde partir. También, se ha de comunicar a los miembros que pertenecen a la organización y estos a su vez entiendan y logren aceptar porque se está dando la necesidad de cambio.

El cambio requiere una ruptura de lo que se ha estado haciendo en la actualidad, por eso se les debe hacer saber al personal que habrá un cambio, esto se les dice de manera pacífica y amable para no tener ninguna resistencia, puesto que se les comunicara que no será sencillo de lograr pero para eso se ha de trabajar.

Para obtener un cambio realmente efectivo, se tiene que contar con el apoyo de un líder que no precisamente pertenezca a la jerarquía de la organización, sino con un líder donde los demás toman sus opiniones en cuenta y es ejemplo para los demás empleados, es así que si este líder se opone al cambio, por consiguiente el resto del equipo también se opondrá, pero si entiende el cambio lo apoya y lo impulsa, entonces el resto del equipo se mostrara más abiertos a entender el cambio sin tanta resistencia

- **Cambio**

No todas las personas en la organización serán partícipes del cambio, podrán resistirse a este. Para que estos cambios se acepten se debe integrar a todas las personas que forman parte del proceso, dándoles su lugar y que cada opinión cuente.

El tiempo y la comunicación son primordiales a la hora de un proceso de cambio. Todo el que este en este proceso requiere información sobre lo que está sucediendo en su organización. Por tanto se ha de poner mucha atención a todo lo que afecte a los miembros de esta, para con esto hacer algo al respecto.

#### Nota

No siempre los miembros de la organización estarán beneficiados mientras se da el cambio, quizás podrán verlo en un largo plazo, aunque se tendrá un mayor cuidado para que esto no ocurra.

- **Recongelado**

Una vez que el proceso de cambio ha dejado ver sus logros, se puede decir que esta fase se está cumpliendo, la fase de 'Recongelado' siempre va a necesitar de mucho trabajo, en ocasiones a largo plazo hasta lograr que el cambio sea algo permanente. También se debe monitorear constantemente, para asegurarse que todo se está haciendo de manera correcta y si llega a necesitar un cambio actuar de forma inmediata.

Y como último objetivo del 'Recongelado' será producirle un sentido de estabilidad, y que cada parte que forma la organización estén cómodas haciendo sus deberes.

**Modelo Kanter, Stein and Jick (1992).** Precisa que existen diez mandamientos para un cambio efectivo.

Se fundamenta en la propuesta de Lewin, y trata de explicar la nueva visión que se tiene vinculándolos con la estructura de transición, diálogo y reconocimiento de los entornos organizacionales. Estos diez mandamientos están relacionados con las siguientes características:

1. Analizar la organización y de su necesidad de cambio. Al diseñar el plan de implementación, los estrategas deben analizar las operaciones de la organización, las fortalezas y las debilidades y la relación con el entorno para prever el impacto del cambio. Es importante definir claramente cuál es el problema que motiva la necesidad de cambio.
2. Crear visión y dirección común. Uno de los primeros pasos en el cambio es unir una organización detrás de una visión central. Esta visión debe reflejar la filosofía y los valores de la organización, y debe ayudarla a articular lo que espera llegar a ser. Una visión exitosa sirve para guiar el comportamiento y para ayudar a una organización a lograr sus objetivos.
3. Distanciarse del pasado. Desvincularse del pasado es fundamental para despertar a una nueva realidad. Es difícil para una organización abrazar una nueva visión del futuro hasta que haya aislado las estructuras y rutinas que ya no funcionan y se comprometió a ir más allá de ellas.

4. Crear un sentido de urgencia. Convencer a una organización de que un cambio es necesario no es tan difícil cuando una empresa está al borde de la bancarrota o se está hundiendo en el mercado. Pero cuando no se entiende la necesidad de acción, un líder de cambio debe generar un sentido de urgencia sin que parezca estar fabricando una emergencia. Este sentido de urgencia es esencial para unir a una organización detrás del cambio.
5. Apoyar un papel de líder fuerte. Una organización no debe emprender algo tan desafiante como un cambio a gran escala sin un líder que lo guíe, lo impulse y lo inspire. Este defensor del cambio desempeña un papel fundamental en la creación de una visión de la empresa, al motivar a los empleados de la compañía a adoptar esa visión y a crear una estructura organizativa que recompense constantemente a quienes se esfuerzan por lograr la visión de la misma.
6. Alinear el patrocinio político. El liderazgo, solo, no puede provocar un cambio a gran escala. Para tener éxito, un esfuerzo de cambio debe tener un amplio apoyo en toda la organización. Este soporte debe incluir no solo a los gerentes o implementadores de cambios, sino también a los destinatarios del cambio, cuya aceptación de cualquiera. El programa es necesario para su éxito.
7. Elaborar un plan de implementación. Si bien una visión puede guiar e inspirar durante el proceso de cambio, una organización también necesita más consejos prácticos sobre qué hacer, cuándo y cómo hacerlo. Este plan de cambio planea el esfuerzo, especificando todo desde dónde deben celebrarse las primeras reuniones hasta la fecha en que la compañía espera alcanzar sus objetivos de cambio.
8. Desarrollar estructuras habilitadoras. Modificar el status quo y crear nuevos mecanismos para implementar el cambio puede ser un precursor crítico de cualquier transformación organizacional. Las estructuras habilitadas diseñadas para facilitar y resaltar el cambio van desde lo práctico, como configurar pruebas piloto, talleres fuera del sitio, programas de capacitación y nuevos sistemas de recompensa, hasta lo simbólico, como reorganizar el espacio físico de la organización.
9. Comunicar, involucrar a las personas, y ser honesto. Cuando sea posible,

los líderes del cambio deben comunicarse abiertamente con los trabajadores buscando que se involucren de manera activa en el proceso que se está generando en la empresa. No se requiere la participación total, en cada situación de cambio, pero estos enfoques pueden ser herramientas potentes para superar la resistencia y otorgar a los empleados la experiencia de una participación personal en el resultado de una transformación.

10. Reforzar e institucionalizar el cambio. A lo largo de la búsqueda del cambio, los gerentes y los líderes deben convertir en una prioridad principal demostrar su compromiso con el proceso de transformación, recompensar la toma de riesgos e incorporar nuevos comportamientos en las operaciones diarias de la organización. Al reforzar la nueva cultura, afirman su importancia y aceleran su aceptación.

### **Modelo Harrison and Fiman (1996).**

Tomado como referencia el modelo de Lewin, se enfocó la investigación en la utilidad e importancia del trabajador para transitar a un cambio deseado.

Las organizaciones buscan el desarrollo y la satisfacción de todos los trabajadores; es por ello que una de las actividades primordiales de la empresa tiene que ver con la realización personal, con esto se pretende lograr que los trabajadores tengan respuesta positiva en cuanto al proceso de fusión empresarial. Pero para llegar a este punto cada persona debe de saber que es una fusión y para qué sirve, y con esto lograr ver el cambio de cultura en esta.

## **Dimensiones de la Gestión del cambio organizacional**

Están constituidos por las siguientes dimensiones

### **Dimensión 1: Valoración**

Meylán (2009) señala que son las valoraciones que poseen los individuos los que les permite emitir en base a su experiencia laboral, juicios de valor

respecto de las prioridades que deberían tener las organizaciones; en esta línea y con el propósito de advertir en qué medida los valores que ostentan los trabajadores están organizados y alineados con los valores de la entidad, por lo que resulta de vital importancia inculcar valores específicos en la cultura organizacional para que los cambios deseados se den en la medida esperada.

### **Dimensión 2: Comunicación**

Conforme a Meylán (2009), esta dimensión representan los procedimientos que permiten y facilitan el intercambio de mensajes en la organización, cuya finalidad es contar con una voz que pueda influenciar tanto dentro como fuera de la empresa, siempre en la búsqueda de alcanzar los objetivos propuestos y con los niveles de calidad deseados. Para lograr el cambio esperado en la empresa se hace imprescindible que los niveles comunicacionales y de retroalimentación, sean fluidas y adecuadamente encaminadas, contribuyendo a lograr un cambio armonioso y con una gran confiabilidad.

### **Dimensión 3: Motivación**

Robbins (2004), indica que la motivación es un conjunto de métodos que evidencian el empuje, tesón y perseverancia que imprime una persona para lograr su realización personal y laboral. En este espacio se analiza los niveles de automotivación que adoptan los trabajadores frente a los cambios producidos en la organización, también se observa la manera en que el trabajador evalúa las condiciones del cambio que se están produciendo y orienta su actividad profesional y personal a contribuir con el logro de las metas que se ha propuesto la organización.

### **Dimensión 4: Liderazgo**

Para Collins y Porras (2002) liderazgo significa poseer la capacidad de dirigir a un grupo de personas y motivarlo a lograr una meta que tengan en común. Para una organización es de mucho provecho contar entre sus filas con un líder identificado con la institución, que se hayan formado dentro de esta.

Kotter (2004) considera que si se tiene deseos para ejercer un cambio, este tiene que tener una estructura de influencia entre personas, ya que la persona que pueda ejercer influencia dentro de la organización, hará viable la idea de cambio, es por ello la necesidad de empoderar a jóvenes para que puedan delegar responsabilidades y ejercer influencia a los sectores más bajos de la empresa.

### **1.3.2. Variable 2: Competencias laborales**

#### **Las competencias**

Pinto (1996) asevera que esta variable es “la facultad de los individuos para proceder con eficacia, energía y bienestar sobre cierto aspecto de la situación personal, social, natural o simbólica” (p. 56).

Para Le Boterf (2000), proceder con competencia es emplazar en movimiento una serie de prácticas o recursos, que hayan sido verificados por un proceso riguroso, cuyo resultado sea evidente y comprobable. Podemos entender entonces que las competencias representan el progreso y/o mejora de las capacidades, dentro de las cuales están las actitudes, las intelectuales y las que ejercen procedimientos, las que van a permitir a la persona tener un desempeño en cualquier actividad de manera eficiente.

Ante ello Casasús (1997) señala que la competencia refiere netamente a un estado de preparación, es decir, su ejercicio debe ser demostrable de forma concreta, así que no solamente se tiene que entender como una adquisición de poder específico.

#### **Definición de competencias laborales**

Para Moreno, (2003) las competencias laborales forman “la agrupación de destrezas, facultades, saberes, patrones de conducta y clases de actitud que definen un desempeño superior” (p.43), se establecen dentro de un contexto y ayuda a la mejora del trabajo que se está desempeñando dentro de la organización, y ayuda a ampliar la calidad del esfuerzo que esté dando dentro del puesto que desempeñe la persona.

Dalziel, Cubeiro y Fernández (1996) aseveraron que la variable en estudio se constituye en la agrupación de destrezas que puede tener un personal, que lleva de la mano el conocimiento que este tiene y sirve para mejorar el desempeño de la labor dentro de una empresa.

Para Boyatzis (1982) las competencias laborales son una compleción natural que posee una persona, la cual se relaciona en la manera de ejecutar un trabajo.

La Competencia Laboral depende del conocimiento y de las habilidades para que un trabajo pueda ser realizado eficazmente (Chiavenato, 2010).

Al respecto, se define que la competencia es una habilidad comprobada, por tanto a través de esta ayuda con una mejor gestión laboral, debido a las habilidades y experiencias que se puedan aplicar.

## **Modelo teórico de las competencias**

### **Enfoque por competencias**

El precursor de la perspectiva por competencias fue Mc Clelland (1973), esta se dio como una renuencia ante los resultados de los enfoques tradicionales los cuales fallaban al predecir los resultados del trabajo. Este autor es creyente que la psicología tiene mucho que ver con la competencia, puesto que el factor humano y su comportamiento influye directamente en el funcionamiento de la organización.

El enfoque de competencia tiene una relación estrecha con el trabajo su principal característica son la fluidez y el cambio, continuamente están exigiendo más habilidades a las personas, otro rasgo importante tiene que ver mucho con la psicología, en como procesa la información, y como utiliza su intelecto mejorar sus capacidades y ponerla al servicio de la institución.

El término de competencia ha emergido del mundo de la industria, y se ha relacionado tanto con la producción como a la productividad de mercancías de un comercio. Entonces, la competencia reúne un grupo de habilidades que posee un empleado y con esto aumentar toda producción de una industria.

## **Clasificación de las competencias**

La forma de ver o entender lo que es la competencia laboral es distinta para cada país, puesto que la implementan de manera diferente. Mercosur tiene dos formas de verlo, y lo clasifican de la siguiente manera: psicosocial y laboral.

Mientras que Inglaterra lo desglosan en tres tipos, los cuales son: competencias básicas, genéricas y específicas.

Competencias básicas, es la capacidad que posee un sujeto, y que por tanto ha de adaptarse a diferentes labores, y que ha de comunicarse con un fácil entendimiento, dentro de sus valores éticos y morales.

Competencias genéricas, es poseer la capacidad que se requiere en distintas áreas de trabajo, pero que a su vez son parecidas, tanto por su grado de complejidad como por su autonomía. Se relacionan con la capacidad de trabajar en conjunto con otras personas y la habilidad de utilizar otros recursos.

Competencias específicas, como la palabra lo dice, poseer la capacidad para trabajar en un área determinada, y que utiliza como herramienta los avances tecnológicos, como un lenguaje técnico, para una función productiva específica.

Estas tres tipologías de competencia se sujetan para concebir una competencia integral.

## **Beneficios para los Trabajadores**

Para los empleados, el encause de las competencias laborales les concede una participación aún mayor en cuanto a las operaciones de la empresa en la que trabaja, y como efecto a esto se obtiene una mayor compromiso y lealtad hacia la empresa.

Los beneficios que recibe el empleado al cumplir con su trabajo ligado a las competencias laborales son:

- Recibe capacitación de información útil para el trabajo y para lo largo de su vida.
- Puede lograr desarrollarse en poseer múltiples habilidades.
- Ser reconocido por la experiencia en el campo de trabajo.
- Se abre camino para otras oportunidades de trabajo.
- Aumenta de mejor manera la calidad de vida.

Una persona debe tener conocimientos teóricos en cuanto a estudios para poder desempeñarse en una actividad laboral, no obstante, al título no es lo único que se requiere, pues este tiene que poseer habilidades y destrezas suficientes para desempeñarse en el área, ya que con esto demuestra a la compañía que tiene experiencia en tal puesto, y esto genera mejores oportunidades para el sujeto.

### **Dimensiones de las competencias laborales**

Para el INTECAP (2004) las competencias laborales comprenden aspectos importantes tales como los siguientes:

#### **Dimensión 1: Hacer (Habilidades y destrezas)**

Para Pérez (2009) la competencia hacer viene a ser “las habilidades y destrezas fruto de la experiencia y del aprendizaje” (p.151). Son las que el individuo efectuara una presentación donde supera obstáculos de trabajo, y también demostrara la competitividad que este posee, y con esto hará participe las destrezas poseídas en cuanto a lo que se le solicita. Esto hace de la persona un mejor colaborador, tanto en lo profesional como en lo individual, porque se sentirá motivado y dará lo mejor de sí.

#### **Dimensión 2: Ser (Actitudes)**

Para Pérez (2009) la competencia representa “la expresión de las actitudes surgidas de las sinergias trabajados en grupo” (p.151). En cuanto a ésta se hace el registro de lo que tomará el sujeto de acuerdo al su comportamiento y cuál es la motivación para que haga lo requerido, siempre orientado a su propio ser, lo que

puede estar impulsado por un interés personal. Así como también, tiene almacenado en la memoria su reacción ante las situaciones presentadas, así que el mismo individuo será el impulsor de lograr las metas que se ha impuesto personalmente.

### **Dimensión 3: Saber (conocimientos)**

Para Pérez (2009) la competencia saber viene a representar “el conjunto de conocimientos técnicos y de gestión” (p.151). Son las capacidades laborales de tipo específica en determinada área ocupacional, y tienen a su favor el uso de las nuevas tecnologías, y así como también el usar un lenguaje técnico para que se cumpla una función productiva determinada.

#### **1.4. Formulación del problema**

##### **1.4.1. Problema general**

¿Existe relación entre la gestión del cambio organizacional y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018?

##### **1.4.2. Problemas específicos**

###### **Problema específico 1:**

¿Existe relación entre la valoración y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018?

###### **Problema específico 2:**

¿Existe relación entre la comunicación y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018?

###### **Problema específico 3:**

¿Existe relación entre la motivación y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018?

**Problema específico 4:**

¿Existe relación entre el liderazgo y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018?

**1.5. Justificación del estudio****Justificación teórica**

Permitirá afirmar o refutar si el cambio organizacional tiene relación con las competencias laborales del ministerio de Educación. Así como también dará soporte a los paradigmas teóricos de la Gestión Pública.

**Justificación metodológica**

Servirá de modelo metodológico para otras tesis similares o afines, porque los instrumentos de recopilación han sido aplicados a una entidad pública peruana, como es el Ministerio de Educación.

**Justificación práctica**

Permitirá disponer de un diagnóstico informativo para que las autoridades del Ministerio de Educación, puedan aplicar planes de intervención, estrategias de acción para realizar cambios organizacionales en las entidades del estado y así poder mejorar la imagen que tienen las entidades públicas hacia la ciudadanía del Perú.

**1.6. Hipótesis****1.6.1. Hipótesis general**

Existe relación entre la gestión del cambio organizacional y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.

**1.6.2. Hipótesis específicas****Hipótesis específica 1:**

Existe relación entre la valoración y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.

**Hipótesis específica 2:**

Existe relación entre la comunicación y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.

**Hipótesis específica 3:**

Existe relación entre la motivación y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.

**Hipótesis específica 4:**

Existe relación entre el liderazgo y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.

**1.7. Objetivos****1.7.1. Objetivo general.**

Determinar la relación existente entre la gestión del cambio organizacional y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.

**1.7.2. Objetivos específicos****Objetivo específico 1:**

Determinar la relación existente entre la valoración y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.

**Objetivo específico 2:**

Determinar la relación existente entre la comunicación y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.

**Objetivo específico 3:**

Determinar la relación existente entre la motivación y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.

**Objetivo específico 4:**

Determinar la relación existente entre el liderazgo y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.

## **II. Método**

## 2.1. Diseño de Investigación

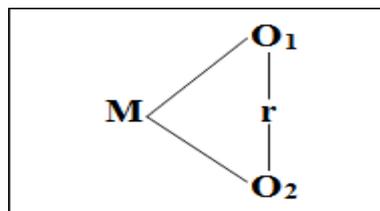
### Metodología

El tipo investigativo fue el cuantitativo, este enfoque, para la realización del análisis de investigación recurre a la recolección de datos, y para su interpretación utiliza los datos numéricos y la estadística para poder identificar el comportamiento de los fenómenos estudiados en la investigación (Hernández, et al., 2010).

El diseño investigativo fue el no experimental, y de acuerdo al periodo en el cual fue suministrado los instrumentos, fue transversal y de nivel descriptivo – correlacional.

- No experimental porque no se manipularon los constructos de esta tesis, ni intervención del investigador para generar cualquier opinión diversa a la que brindaría el instrumento utilizado (Hernández et al., 2010).
- Transversal, debido a que los procedimientos técnicos con los que se trabajó la muestra estudiada, sólo se dio en un lapso de tiempo específico (Hernández et al., 2010, p. 151).

El esquema se presenta a continuación:



Dónde:

M : Muestra

O1 : Observación de la variable 1: Gestión del cambio organizacional

r : Relación entre variables.

O2 : Observación de la variable 2: Competencias laborales

### Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizado es del tipo básico, descriptivo y correlacional lo cual ha permitido evaluar los grados de correlación entre las variables: Gestión del cambio organizacional y competencias laborales.

El tipo básico, tiene como fundamento primordial trabajar sobre conocimientos ya estructurados, es decir, lo que busca es aumentar la interpretación de la información sometida a otros contextos, por ello busca aumentar más conocimiento contextualizado (Sierra, 2001).

Los estudios descriptivos, tienen como fin principal, identificar características, rasgos, etc., de la muestra estudiada (Hernández et al., 2010).

Los estudios correlacionales, tienen como fin principal buscar grados de asociación entre variables (Hernández et al., 2010).

## **2.2. Variables, operacionalización**

### **2.2.1. Definición conceptual de las variables**

#### **Variable 1**

Blejmar (2005) afirma que la gestión de cambio organizacional viene a ser “el proceso deliberadamente diseñado que mitigue los efectos no deseados de este mismo cambio y potencie las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto” (p. 233).

#### **Variable 2**

Para Moreno, (2003) las competencias laborales constituyen “el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitud que definen un desempeño superior” (p. 43).

### **2.2.2. Definición operacional de las variables**

#### **Variable 1**

El cambio organizacional es una variable de tipo categórica, de naturaleza cuantitativa, politómica a escala es ordinal, respecto a las dimensiones: Valoración, comunicación, motivación y liderazgo, el cual contó con 20 ítems. Se asignaron valores a las posibilidades de respuestas previamente determinadas como son: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5).

## Variable 2

La variable competencias laborales, se constituye en una categórica de naturaleza cuantitativa, politómica de escala es ordinal, respecto a las dimensiones: Competencias básicas, competencias transversales y competencias técnicas, la cual contó con 45 ítems. Se asignaron valores a las posibilidades de respuestas previamente determinadas como son: Nunca (1), Ocasionalmente (2), Frecuentemente (3) y Siempre (4).

Tabla 1

### ***Matriz operacional de la variable gestión del cambio organizacional***

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala y valores	Niveles y rangos
Valoración	- Esfuerzos y lealtad.	1,2,	Ordinal (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Deficiente (20 - 47) Regular (48 - 73) Eficiente (14 - 100)
	- Circunstancias y competitividad.	3,4,		
Comunicación	- Cuidado y pertenencia.	5,6		
	- Demandas.	7,8,		
	- Oportunidades.	9,10		
Motivación	- Promoción.	11,12,		
	- Evaluación.	13,14,		
Liderazgo	- Aceptación.	15,16		
	- Ambiente laboral.	17,18,		
	- Políticas de cambio.	19,20		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

### ***Matriz operacional de la variable competencias laborales***

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala y valores	Niveles y rangos
Hacer	- Planeación, ejecución y evaluación.	1,2,3,4,5, 6,7,8,9	Ordinal. (1) Nunca (2) Ocasionalmente (3) Frecuentemente (4) Siempre	Malo (26 - 52) Regular (53 - 78) Bueno (79 - 104)
	- Conciencia de lo que se realiza.			
- Control de la labor ejecutada.				
- Identidad laboral.				
Ser	- Proceso actitudinal y motivacional.	10,11,12,13,14		
	- Control del proceso de conocimiento.	15,16,17,18		
Saber	- Conocimiento contextualizado.	19,20,21,22,23		
		24,25,26		

Fuente: Elaboración propia

## 2.3. Población y muestra

### 2.3.1. Población

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), la población de estudio está referida al conjunto de elementos o personas quienes poseen particularidades similares, susceptibles a ser utilizados en la investigación para este caso, la población de estudio fue de 4546 trabajadores del MINEDU, sede Lima (Anexo 01).

### 2.3.2. Muestra

Según Hernández, et al. (2010), una muestra de datos es un conjunto de datos recopilados seleccionado de una población estadística por un procedimiento definido. Los elementos de una muestra se conocen como puntos de muestra, unidades de muestreo u observaciones. La muestra usualmente representa un subconjunto de tamaño manejable” (p.240).

La muestra es no probabilística, a los se les encuestara, los cuales son 200 trabajadores (muestra intencional – Anexo 01).

Tabla 3

#### ***Distribución de la muestra de estudio***

<b>Dependencia</b>	<b>Cantidad de trabajadores</b>
DEFID - Dirección de Educación Física y Deporte	51
DEI - Dirección de Educación Inicial	66
DISER - Dirección de Servicios Educativos en el Ámbito Rural	51
DITE - Dirección de Innovación Tecnológica en Educación	32
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>

Fuente: Elaboración propia

#### **Criterios de inclusión:**

- Accesibilidad a la información.
- Asistencia regular
- Trabajadores nombrados.

#### **Criterios de exclusión:**

- Dificultad para evaluar.
- Faltas en la asistencia.
- Trabajadores contratados.

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

### **2.4.1. Técnicas**

Para Sánchez y Reyes (2015) Las técnicas de recolección de datos nos permiten recoger sistemáticamente información sobre nuestro objeto de estudio

(personas, objetos, fenómenos), y sobre la configuración en la que se producen. En la recogida de datos tenemos que estar sistemático. Si los datos se recolectan al azar, Será difícil responder a nuestra investigación las preguntas de manera concluyente.

Una encuesta es una técnica en la que se les pregunta a las personas sus opiniones acerca de algo, generalmente para averiguar qué tan popular es algo o qué es lo que la gente piensa hacer en el futuro.

Un Cuestionario (también denominado cuestionario auto administrado) es una herramienta de recolección de datos en la cual las preguntas escritas son Presentado que deben ser contestados por los encuestados por escrito.

Un cuestionario escrito se puede administrar de diferentes maneras, tales como: enviando cuestionarios por correo con instrucciones claras sobre cómo conteste las preguntas y solicite respuestas por correo; Reuniendo a todos o parte de los encuestados en un solo lugar al mismo tiempo, dando instrucciones orales o escritas, y dejando que los encuestados completen los cuestionarios; o Entregar cuestionarios a los encuestados y recogerlos luego. (Sánchez y Reyes, 2015).

#### **2.4.2. Instrumentos**

##### **Ficha técnica del instrumento para la variable Gestión del cambio organizacional**

Nombre:	Cuestionario de gestión del cambio organizacional
Autor:	Del Águila Araujo, Juan Carlos
Administración:	Individual/colectiva
Duración:	20 minutos
Significación:	Evalúa las características de la gestión del cambio organizacional.
Tipificación:	Baremos para la forma individual o en grupo; elaborados con muestras de Lima metropolitana
Edad:	25 a más años
Nivel:	Superior
Está formada por cuatro aspectos fundamentales:	

- 1) Dimensión de valoración:
- 2) Dimensión de comunicación:
- 3) Dimensión de motivación:
- 4) Dimensión de liderazgo

Tabla 4

***Baremo para la evaluación grupal de las dimensiones de la Gestión del cambio organizacional.***

<b>Niveles</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Eficiente</b>
Valoración	6 - 14	15 - 22	23 - 30
Comunicación	4 - 9	10 - 15	16 - 20
Motivación	6 - 14	15 - 22	23 - 30
Liderazgo	4 - 9	10 - 15	16 - 20
Gestión del cambio organizacional	20 - 47	48 - 73]	74 - 100

Fuente: Elaboración propia

**Ficha técnica del instrumento para la variable competencias laborales**

Nombre:	Cuestionario de competencias laborales
Autor:	Del Águila Araujo, Juan Carlos
Administración:	Individual/colectiva
Duración:	20 minutos
Significación:	Evalúa las características de las competencias laborales.
Tipificación:	Baremos para la forma individual o en grupo; elaborados con muestras de Lima metropolitana
Edad:	25 a más años
Nivel:	Superior

Está formada por tres aspectos fundamentales:

- 1) Dimensión hacer:
- 2) Dimensión ser:
- 3) Dimensión saber:

Tabla 5

**Baremo para la evaluación grupal de las dimensiones de las competencias laborales.**

	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>
Dimensión: Hacer	9 - 18	19 - 27	28 - 36
Dimensión: Ser	9 - 18	19 - 27	28 - 36
Dimensión: Saber	8 - 16	17 - 24	25 - 32
Competencias laborales	26 - 47	48 - 68	69 - 88

Fuente: Elaboración propia

**Validez:**

Hernández, Fernández y Baptista (2010), concluyen que el atributo de la validez le otorga al instrumento, la seguridad de que su aplicación permitirá determinar la información correcta para el desarrollo de la investigación.

En esta investigación la garantía de los contenidos de los instrumentos fue corroborada a través de “juicio de expertos”, constituida de la siguiente manera:

Tabla 6

**Validez del instrumento: Gestión del cambio organizacional**

<b>Experto</b>	<b>Opinión de la aplicabilidad</b>
Ilich Iván Pumacayo Palomino	Aplicable
Kriss Calla Vásquez	Aplicable
Hernán Delgado Menéndez	Aplicable

Fuente: Elaboración en base a la calificación de juicio de expertos.

Tabla 7

**Validez del instrumento: Competencias laborales**

<b>Experto</b>	<b>Opinión de la aplicabilidad</b>
Ilich Iván Pumacayo Palomino	Aplicable
Kriss Calla Vásquez	Aplicable
Hernán Delgado Menéndez	Aplicable

Fuente: Elaboración en base a la calificación de juicio de expertos.

### Confiabilidad:

El atributo de confiabilidad del instrumento de medición utilizado en esta investigación, estuvo respaldado por la prueba de Alfa Cronbach con el fin de establecer el grado de homogeneidad que tienen los ítems de los instrumentos de medición y por poseer ambos una escala de múltiples respuestas.

Tabla 8

#### *Fiabilidad*

<b>Confiabilidad</b>	<b>Alfa Cronbach</b>
Gestión del cambio organizacional	0,950
Competencias laborales	0,969

Fuente: Elaboración en base a los resultados obtenidos con el software SSPS v23. □

Tabla 9

#### *Valores de los niveles de confiabilidad*

<b>Valores</b>	<b>Nivel de confiabilidad</b>
0,53 a menos	Confiabilidad nula
0,54 a 0,59	Confiabilidad baja
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,0	Confiabilidad perfecta

Fuente: Hernández, et. al. (2014)

Como se puede apreciar en el análisis de las tablas 8 y 9, los instrumentos han pasado los filtros de revisión determinándose que son idóneos para ser aplicados en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.

En relación al cuestionario de gestión del cambio organizacional el Alfa de Cronbach resultó 0,950, por tanto se deduce que tiene excelente confiabilidad y respecto del cuestionario de competencias laborales, el Alfa de Cronbach resultó 0,969, se deduce que tiene elevada y adecuada confiabilidad.

## 2.5. Métodos de análisis de datos

La información obtenida como resultado de la aplicación de los instrumentos, fueron procesados con el SPSS, el cual facilitó el análisis a través de la proyección en tablas y figuras estadísticas, la significancia utilizada fue de  $p < .05$  y serán los siguientes: para la evaluación descriptiva de los datos de ambas variables generales se tuvo en cuenta los niveles y categorías de las mismas. Del mismo modo, se realizó una prueba de normalidad que evidencie la distribución de los datos, que nos permita usar pruebas paramétricas y no paramétricas. Finalmente, se utilizó la prueba de correlación de Spearman, que nos permitiría contrastar las hipótesis y el análisis de la relación entre variables.

Tabla 10

### ***Índices de correlación***

$r = 1$	Correlación perfecta
$0,8 < r < 0,9$	Correlación muy alta
$0,6 < r < 0,79$	Correlación alta
$0,4 < r < 0,59$	Correlación moderada
$0,2 < r < 0,39$	Correlación baja
$0 < r < 0,2$	Correlación muy baja
$r = 0$	Correlación nula

Nota: Bizquerra (2008)

## 2.6. Aspectos éticos

Nuestra investigación tuvo como principal objetivo establecer la relación existente entre la gestión del cambio organizacional y las competencias laborales de los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018, en tal sentido se indagará sobre la percepción que tienen los trabajadores de la entidad pública, sobre la gestión del cambio organizacional en el ministerio de educación, asimismo, se investigará acerca de las competencias laborales, en la muestra de estudio, es decir el curso de la investigara únicamente los aspectos relacionados con los temas materia de la investigación, sin desviarnos en aspectos de índole personal, filiación política, creencia religiosa de la persona encuestada que no aportan a lograr los resultados esperados.

### **III. Resultados**

### 3.1. Descripción de resultados

Tabla 11

**Nivel de la variable: Gestión del cambio organizacional**

	Rangos	Frecuencia	Porcentaje
Eficiente	[74 – 100]	124	62,0%
Regular	[48 – 73]	56	28,0%
Deficiente	[20 – 47]	20	10,0%
Total		200	100,0%

Fuente: Elaboración en base a los resultados obtenidos con el software SSPSv23.

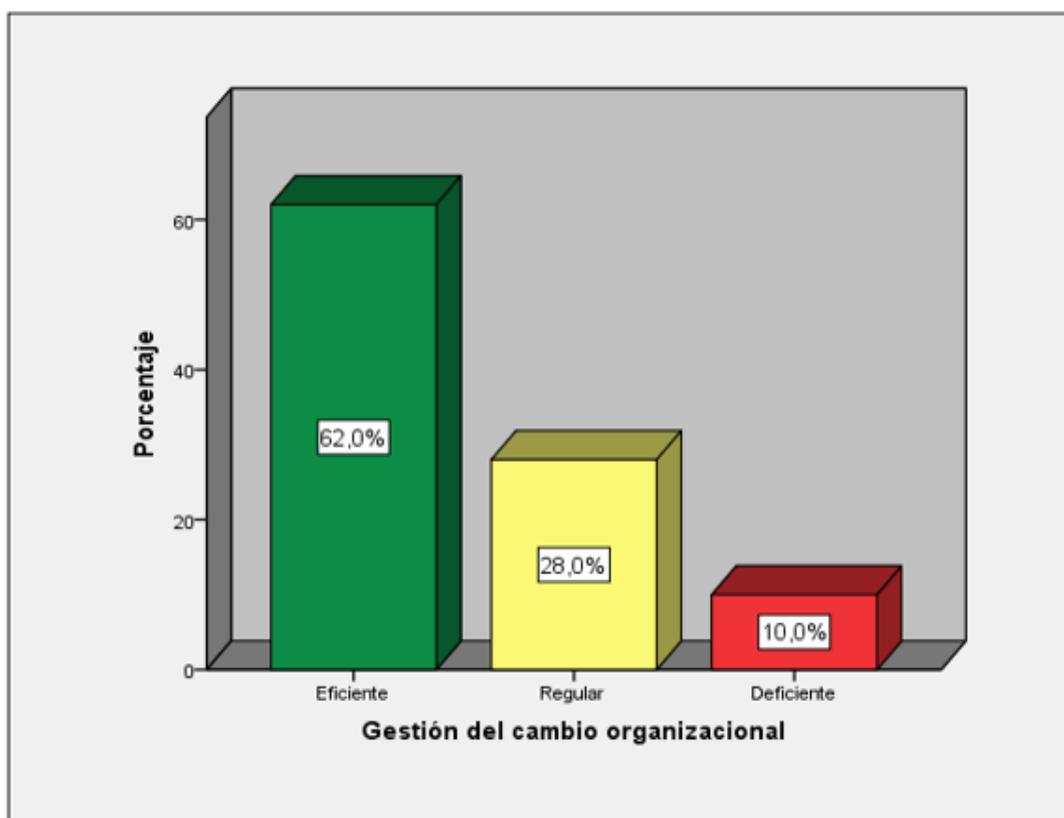


Figura 1. Nivel de la variable: Gestión del cambio organizacional.

Se observa que el 62,0% (124 de frecuencia) señalan que existe una eficiente gestión del cambio organizacional, seguido por un 28,0% (56 de frecuencia) señalan que existe una gestión regular, y por último solo un 10,0% (20 de frecuencia) señala que la gestión es deficiente. El promedio es 73,66 lo cual indica que para los encuestados existe una eficiente gestión del cambio organizacional, en el Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.

Tabla 12

**Nivel de la dimensión: Valoración**

	Rangos	Frecuencia	Porcentaje
Eficiente	[23 – 30]	92	46,0%
Regular	[15 – 22]	84	42,0%
Deficiente	[6 – 14]	24	12,0%
Total		200	100.0%

Fuente: Elaboración en base a los resultados obtenidos con el software SSPSv23.

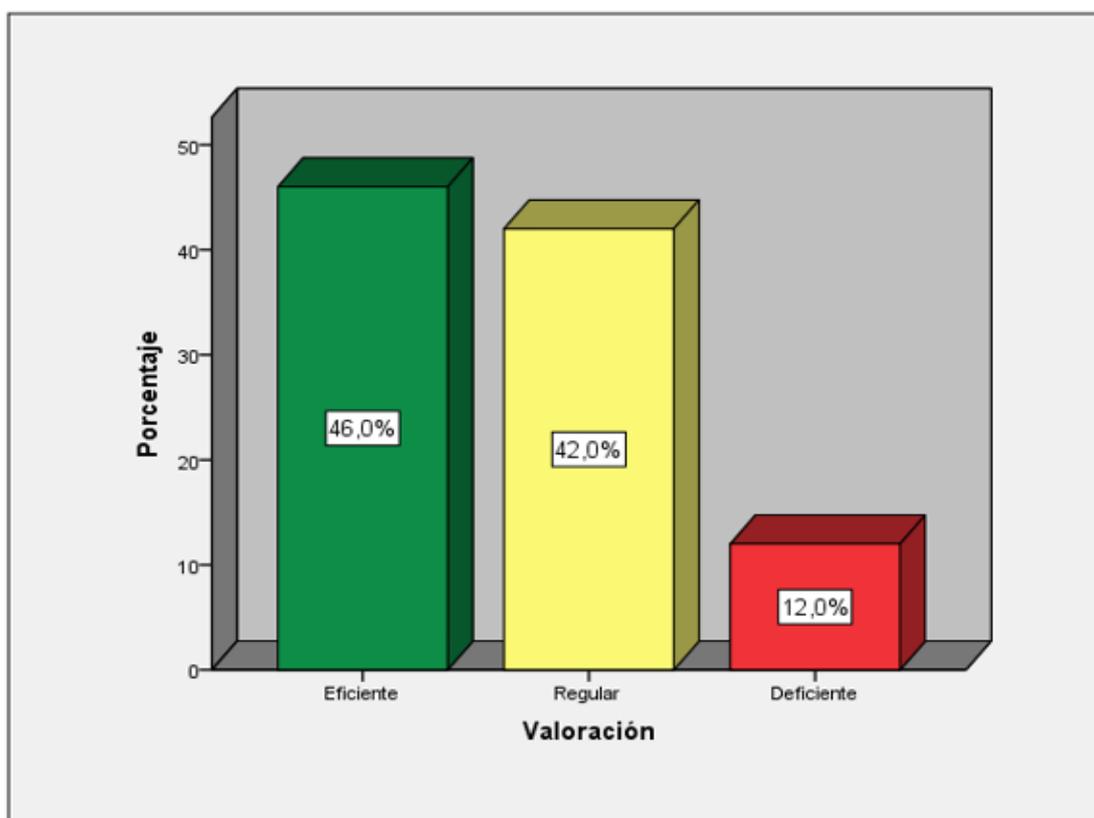


Figura 2. Nivel de la dimensión: Valoración

Como se puede apreciar en la figura 2, el 46,0% (92 de frecuencia) evidencia un nivel eficiente en la valoración, seguido por un 42,0% (84 de frecuencia) quienes señalan que la valoración es regular, y por último solo un 12,0% (24 de frecuencia) indica que la valoración es deficiente. El promedio es 23,00 lo cual indica que para los encuestados existe una eficiente valoración, en el Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.

Tabla 13

**Nivel de la dimensión: Comunicación**

	Rangos	Frecuencia	Porcentaje
Eficiente	[16 - 20]	80	40,0%
Regular	[10 - 15]	80	40,0%
Deficiente	[4 - 9]	40	20,0%
Total		200	100,0%

Fuente: Elaboración en base a los resultados obtenidos con el software SSPSv23.

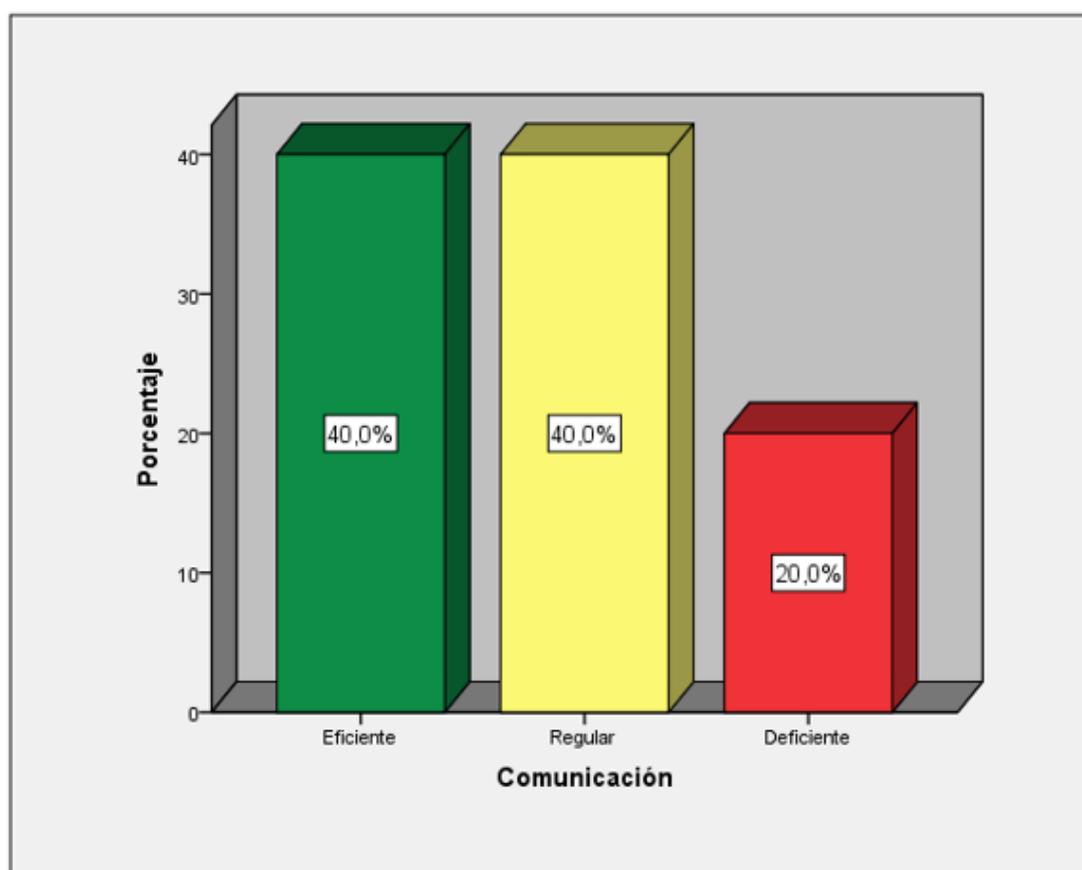


Figura 3. Nivel de la dimensión: Comunicación

Se puede apreciar que un 40,0% (80 de frecuencia) evidencia que existe una comunicación eficiente, seguido por un 40,0% (80 de frecuencia) quienes señalan que la comunicación es regular, y por último solo un 20,0% (40 de frecuencia) manifiestan que la comunicación es deficiente. El promedio es 13,88 lo cual indica que para los encuestados existe un nivel de comunicación regular, en el Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.

Tabla 14

**Nivel de la dimensión: Motivación**

	Rangos	Frecuencia	Porcentaje
Eficiente	[23 - 30]	136	68,0%
Regular	[15 - 22]	44	22,0%
Deficiente	[6 - 14]	20	10,0%
Total		200	100.0%

Fuente: Elaboración en base a los resultados obtenidos con el software SSPSV23.

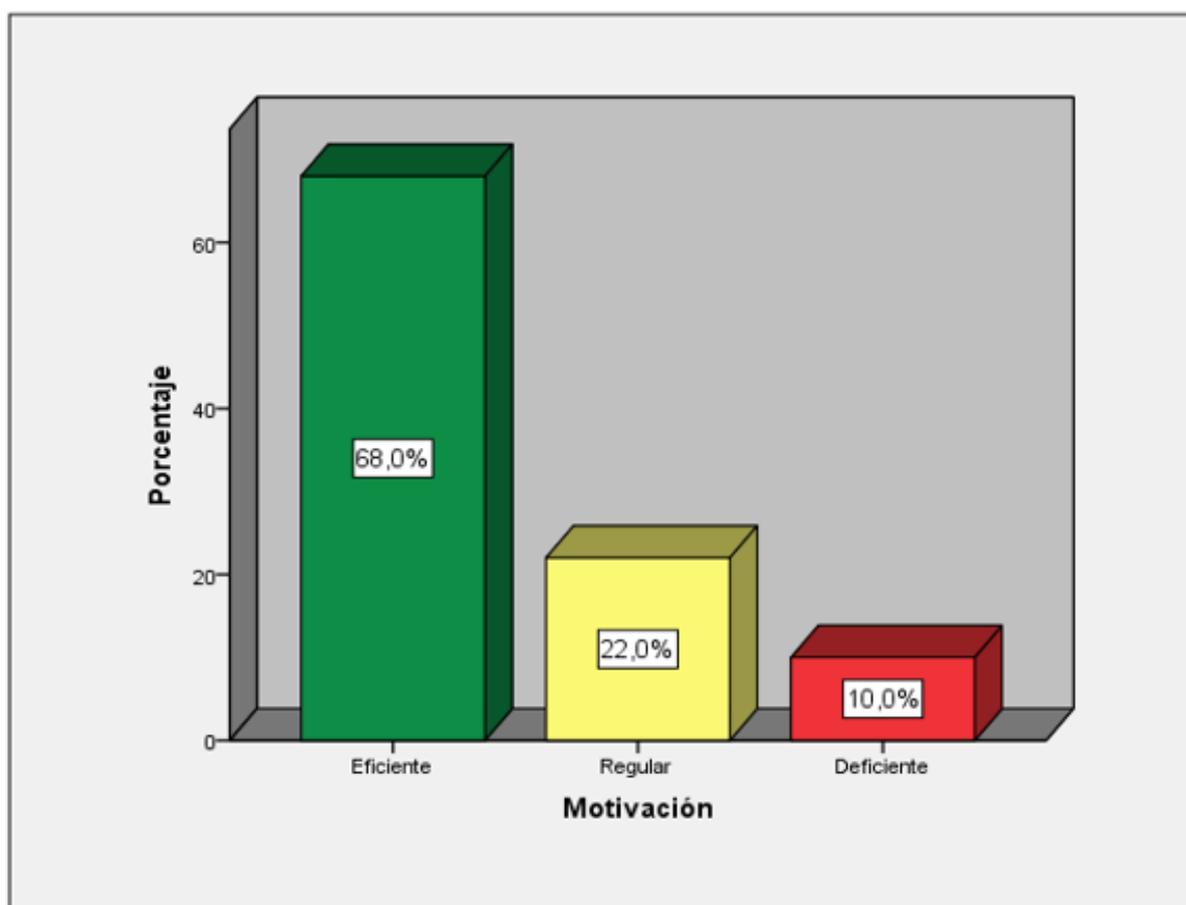


Figura 4. Nivel de la dimensión: Motivación

Tal como se puede apreciar el 68,0% (136 de frecuencia) evidencia la existencia de una eficiente motivación, seguido por un 22,0% (44 de frecuencia) quienes evidencian una motivación regular, y por último solo un 10,0% (20 de frecuencia) evidencian una motivación deficiente. El promedio es 23,38, lo cual indica que para los encuestados existe una eficiente motivación, en el Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.

Tabla 15

**Nivel de la dimensión: Liderazgo**

	Rangos	Frecuencia	Porcentaje
Eficiente	[16 - 20]	96	48,0%
Regular	[10 - 15]	92	46,0%
Deficiente	[4 - 9]	12	6,0%
Total		200	100.0%

Fuente: Elaboración en base a los resultados obtenidos con el software SSPS v23.

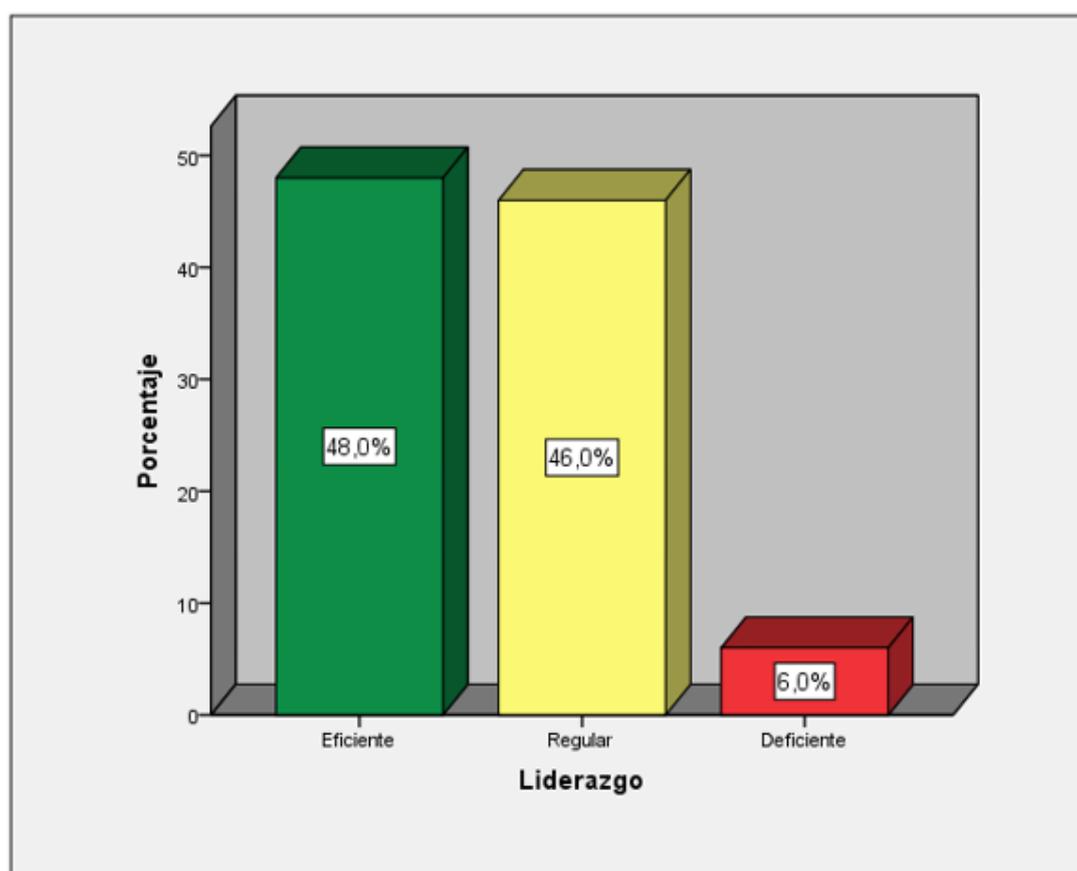


Figura 5. Nivel de la dimensión: Liderazgo

Se observa que el 48,0% (96) evidencia que existe un liderazgo eficiente, seguido por un 46,0% (92) quienes señalan que existe un liderazgo regular, y por último solo un 6,0% (12) señala que existe un liderazgo deficiente. El promedio es 15,94, lo cual indica que para los encuestados existe un eficiente liderazgo, en el Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.

Tabla 16

**Nivel de las competencias laborales**

	Rangos	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	[79 - 104]	144	72,0%
Regular	[53 - 78]	31	15,5%
Malo	[26 - 52]	25	12,5%
Total		200	100.0%

Fuente: Elaboración en base a los resultados obtenidos con el software SSPSv23. □

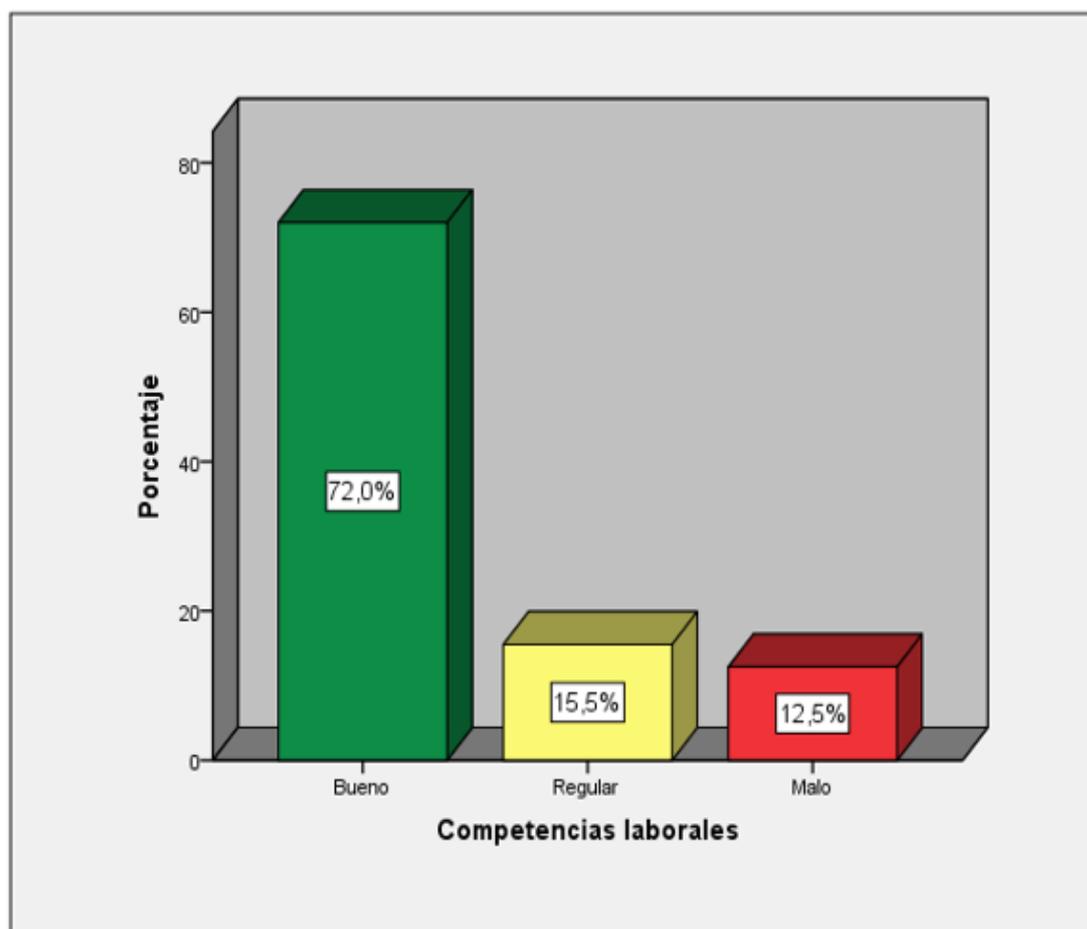


Figura 6. Nivel de las competencias laborales.

Se observa que el 72,0% (144 de frecuencia) evidencia que existe un buen dominio de las competencias laborales, seguido por un 15,5% (31 de frecuencia) que poseen un dominio regular, y por último solo un 12,5% (25 de frecuencia) posee un mal dominio de las competencias laborales. El promedio es 85,61 lo cual indica que los encuestados tienen un buen dominio de las competencias laborales, en el Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.

Tabla 17

**Nivel de la dimensión: Hacer**

	Rangos	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	[28 - 36]	144	72,0%
Regular	[19 - 27]	22	11,0%
Malo	[9 - 18]	34	17,0%
Total		200	100.0%

Fuente: Elaboración en base a los resultados obtenidos con el software SSPS v23.

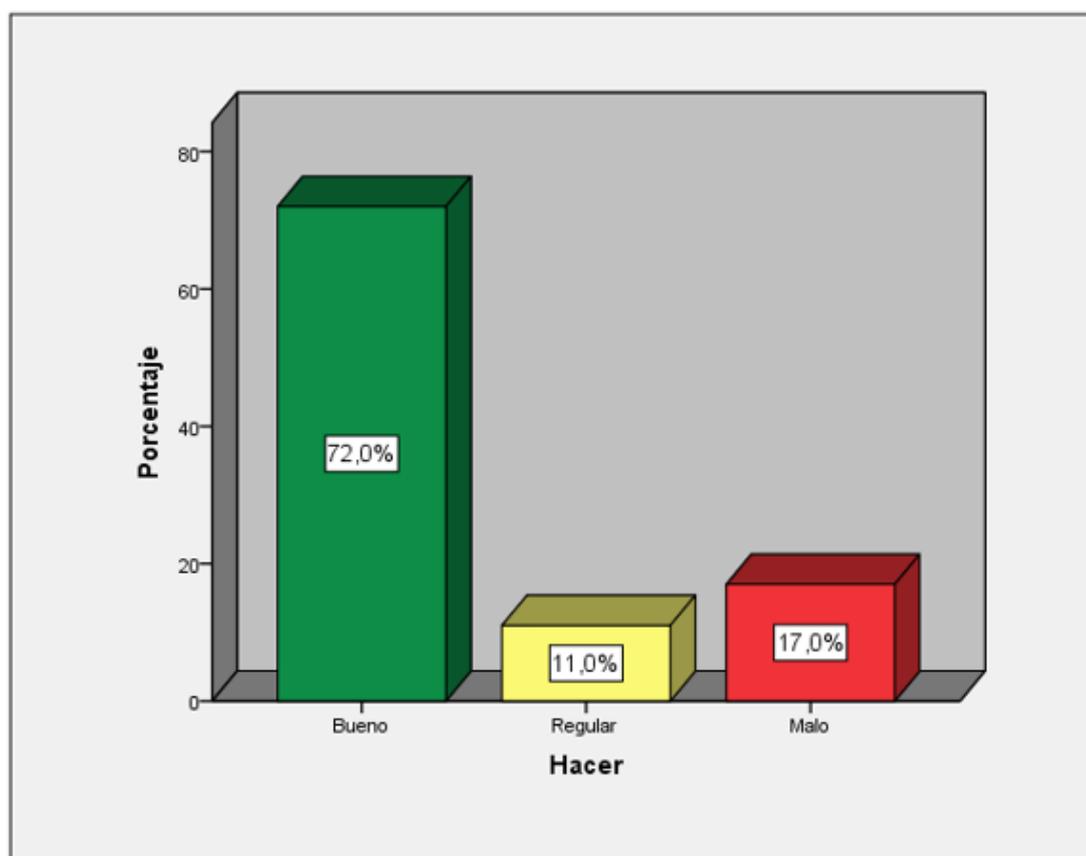


Figura 7. Nivel de la dimensión: Hacer.

En la figura se muestra que el 72,0% (144 de frecuencia) evidencian la existencia de un buen nivel de dominio en la dimensión hacer, seguido por un 17,0% (34 de frecuencia) poseen un mal dominio en la dimensión hacer, y por último solo un 11,0% (22 de frecuencia) que posee un dominio regular. El promedio es 29,27, lo cual indica que los encuestados tienen un buen dominio de la dimensión hacer, de las competencias laborales, en el Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.

Tabla 18

**Nivel de la dimensión: Ser**

	Rangos	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	[28 - 36]	144	72,0%
Regular	[19 - 27]	40	20,0%
Malo	[9 - 18]	16	8,0%
Total		200	100.0%

Fuente: Elaboración en base a los resultados obtenidos con el software SSPS v23.

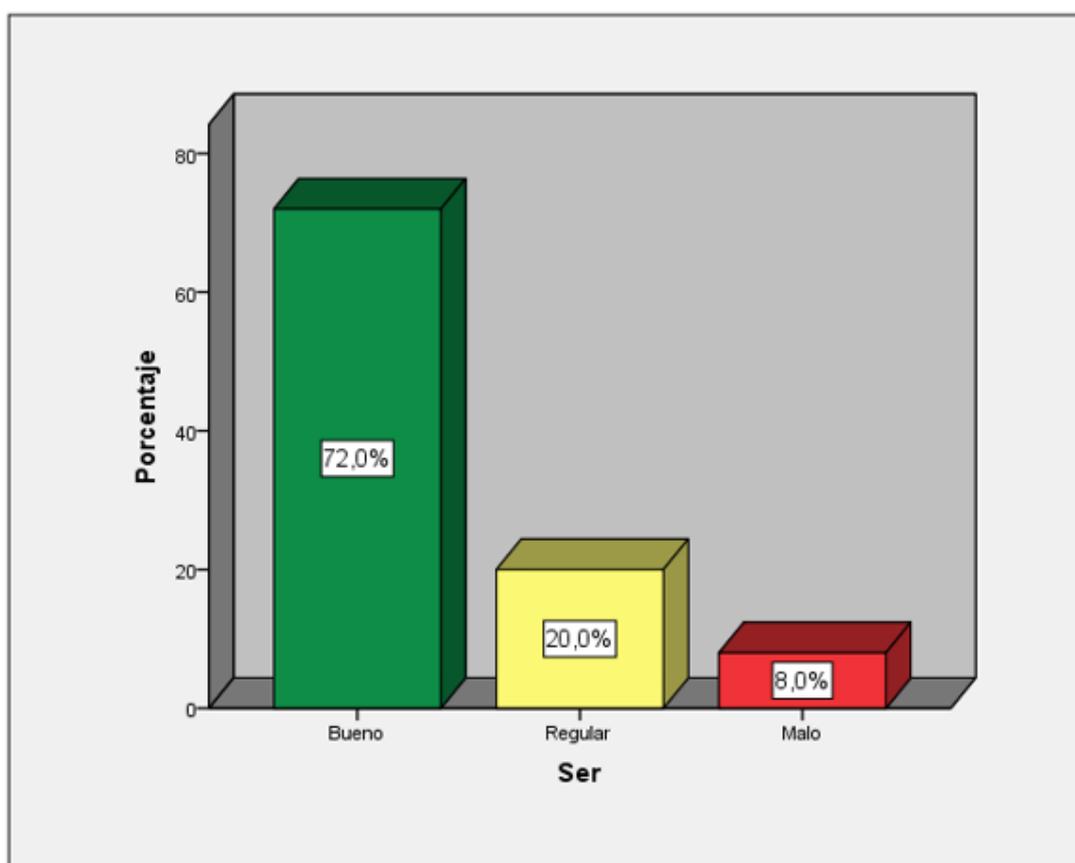


Figura 8. Nivel de la dimensión: Ser

La figura anterior nos precisa que el 72,0% (144 de frecuencia) evidencian la existencia de un buen nivel de dominio en la dimensión ser, seguido por un 20,0% (40 de frecuencia) quienes tienen un dominio regular, y por último solo un 8,0% (16 de frecuencia) posee un mal dominio de la dimensión ser. El promedio es 30,00 lo cual indica que los encuestados tienen un buen dominio de la dimensión ser, de las competencias laborales, en el Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.

Tabla 18

**Nivel de la dimensión: Ser**

	Rangos	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	[28 - 36]	144	72,0%
Regular	[19 - 27]	40	20,0%
Malo	[9 - 18]	16	8,0%
Total		200	100.0%

Fuente: Elaboración en base a los resultados obtenidos con el software SSPS v23.

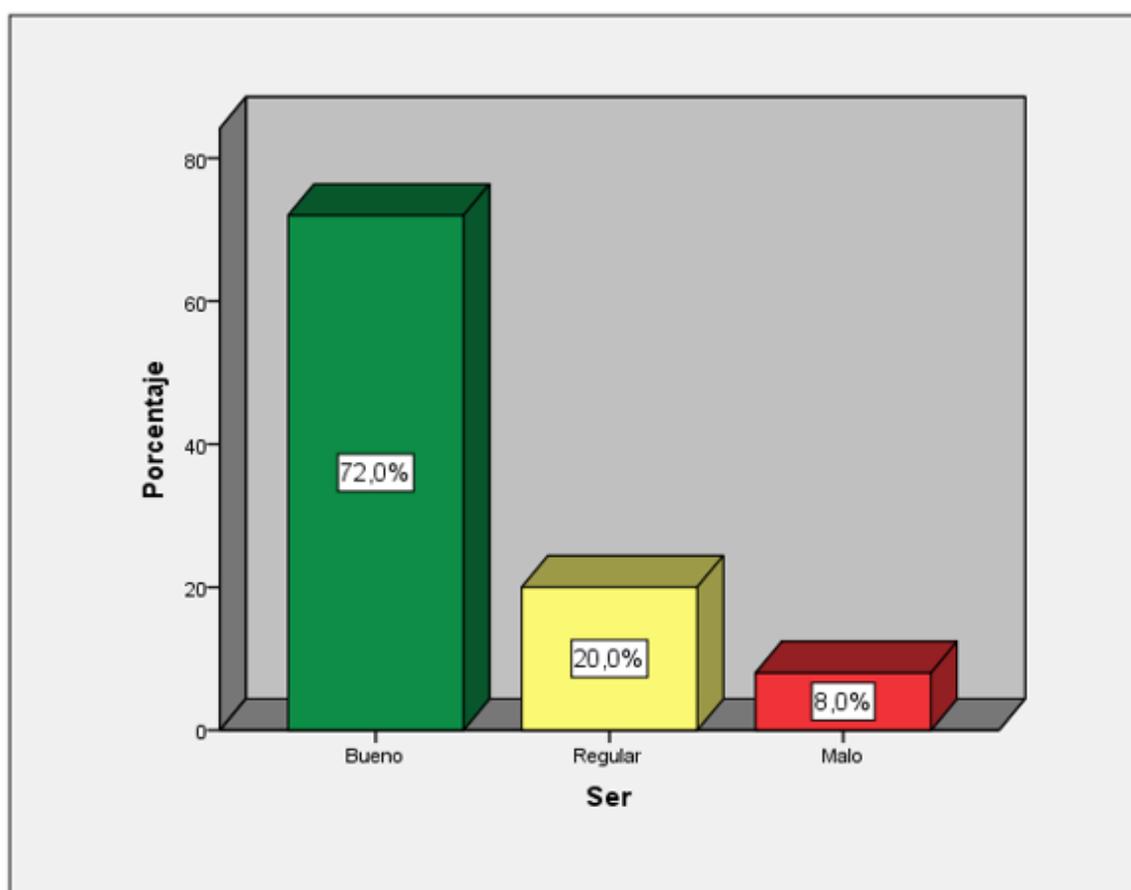


Figura 8. Nivel de la dimensión: Ser

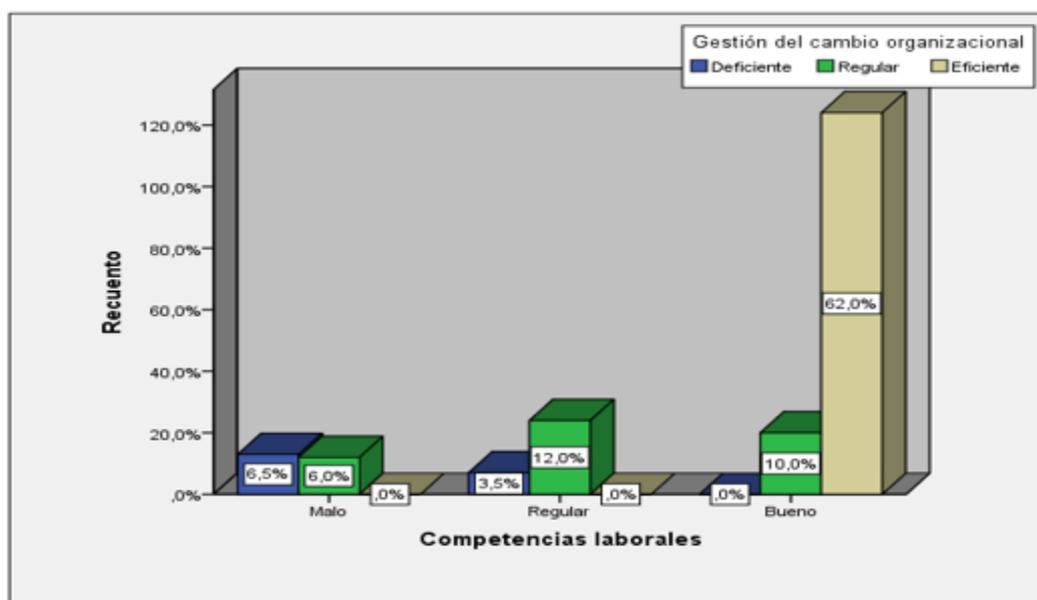
Se observa que el 70,0% (140) evidencian la existencia de un buen nivel de dominio de la dimensión saber, seguido por un 15,5% (31) quienes poseen un mal dominio, y por último solo un 14,5% (29) posee un dominio regular de la dimensión saber. El promedio es 26,34, lo cual indica que los encuestados tienen un buen dominio de la dimensión saber, de las competencias laborales, en el Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.

## Resultado del objetivo general

Tabla 20

### ***Distribución de los niveles comparativos entre la gestión del cambio organizacional y las competencias laborales.***

			Competencias laborales			
			Malo	Regular	Bueno	Total
Gestión del cambio organizacional	Eficiente	Recuento	0	0	124	124
		% del total	0,0%	0,0%	62,0%	62,0%
	Regular	Recuento	12	24	20	56
		% del total	6,0%	12,0%	10,0%	28,0%
	Deficiente	Recuento	13	7	0	20
		% del total	6,5%	3,5%	0,0%	10,0%
Total	Recuento	25	31	144	200	
	% del total	12,5%	15,5%	72,0%	100,0%	



*Figura 10.* Distribución de los niveles comparativos entre la gestión del cambio organizacional y las competencias laborales

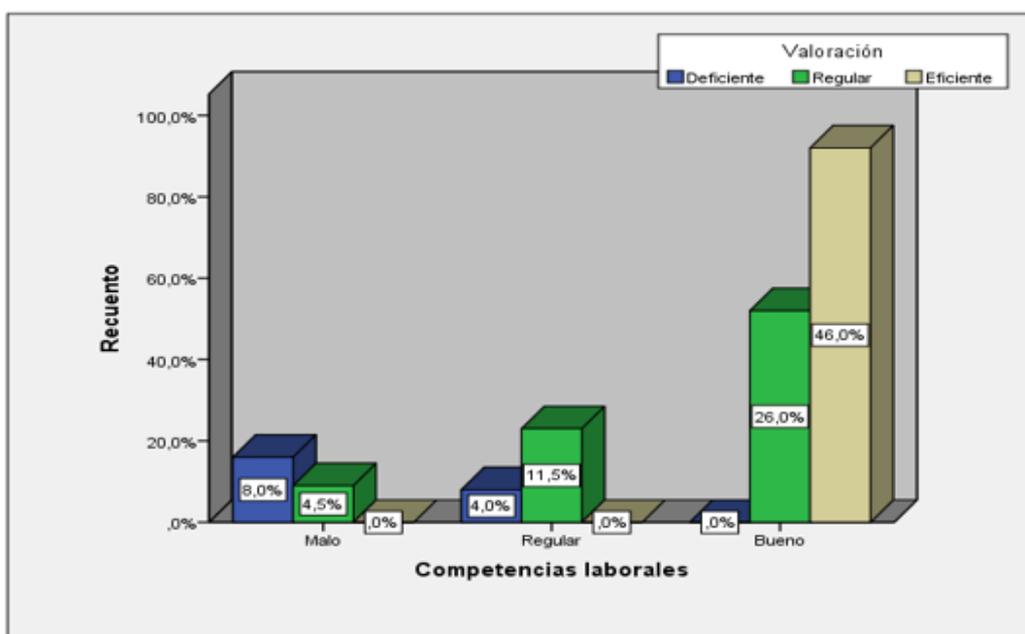
Se observa que el 62,0% evidencia que existe un buen dominio de las competencias laborales y una eficiente gestión del cambio organizacional. Seguidamente el 12,0% evidencia que existe un regular dominio de las competencias laborales y una regular gestión del cambio organizacional. Y por último el 6,5% evidencia que existe un mal dominio de las competencias laborales y una deficiente gestión del cambio organizacional.

## Resultado del objetivo específico 1

Tabla 21

***Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión de valoración y las competencias laborales.***

		Competencias laborales				
			Malo	Regular	Bueno	Total
Valoración	Eficiente	Recuento	0	0	92	92
		% del total	0,0%	0,0%	46,0%	46,0%
	Regular	Recuento	9	23	52	84
		% del total	4,5%	11,5%	26,0%	42,0%
	Deficiente	Recuento	16	8	0	24
		% del total	8,0%	4,0%	0,0%	12,0%
Total		Recuento	25	31	144	200
		% del total	12,5%	15,5%	72,0%	100,0%



*Figura 11.* Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión de valoración y las competencias laborales

Se puede apreciar que el 46,0% evidencia que existe un buen dominio de las competencias laborales y una eficiente valoración. Seguidamente el 11,5% evidencia que existe un regular dominio de las competencias laborales y una regular valoración. Y por último el 8,0% evidencia que existe un mal dominio de las competencias laborales y una deficiente valoración.

## Resultado del objetivo específico 2

Tabla 22

### ***Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión de comunicación y las competencias laborales.***

		Competencias laborales			Total	
		Malo	Regular	Bueno		
Comunicación	Eficiente	Recuento	0	0	80	
		% del total	0,0%	0,0%	40,0%	40,0%
	Regular	Recuento	6	18	56	80
		% del total	3,0%	9,0%	28,0%	40,0%
	Deficiente	Recuento	19	13	8	40
		% del total	9,5%	6,5%	4,0%	20,0%
Total	Recuento	25	31	144	200	
	% del total	12,5%	15,5%	72,0%	100,0%	

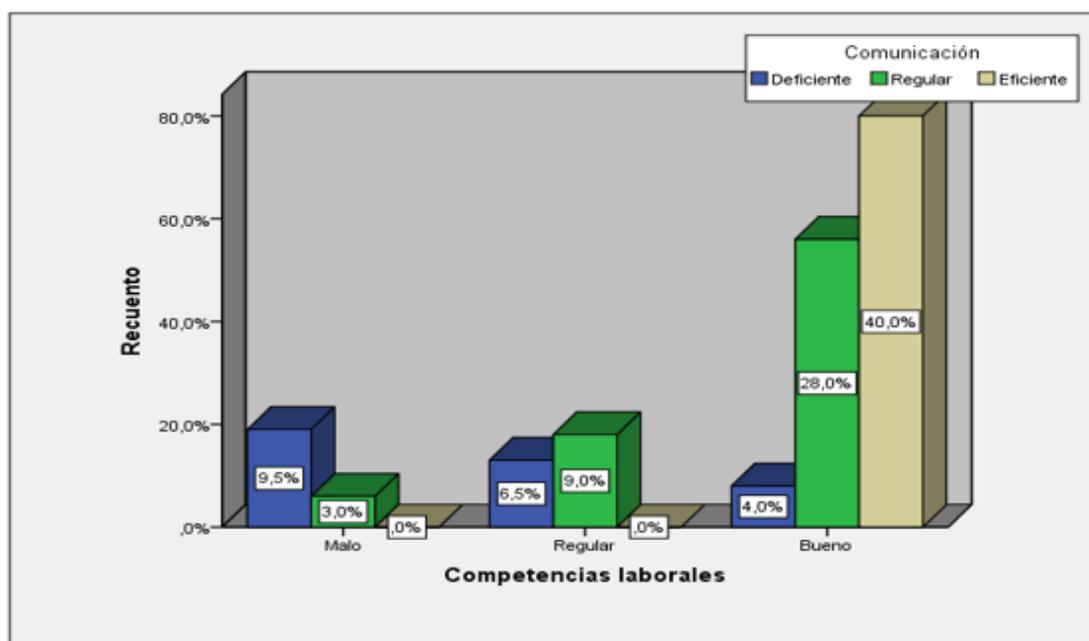


Figura 12. Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión de comunicación y las competencias laborales

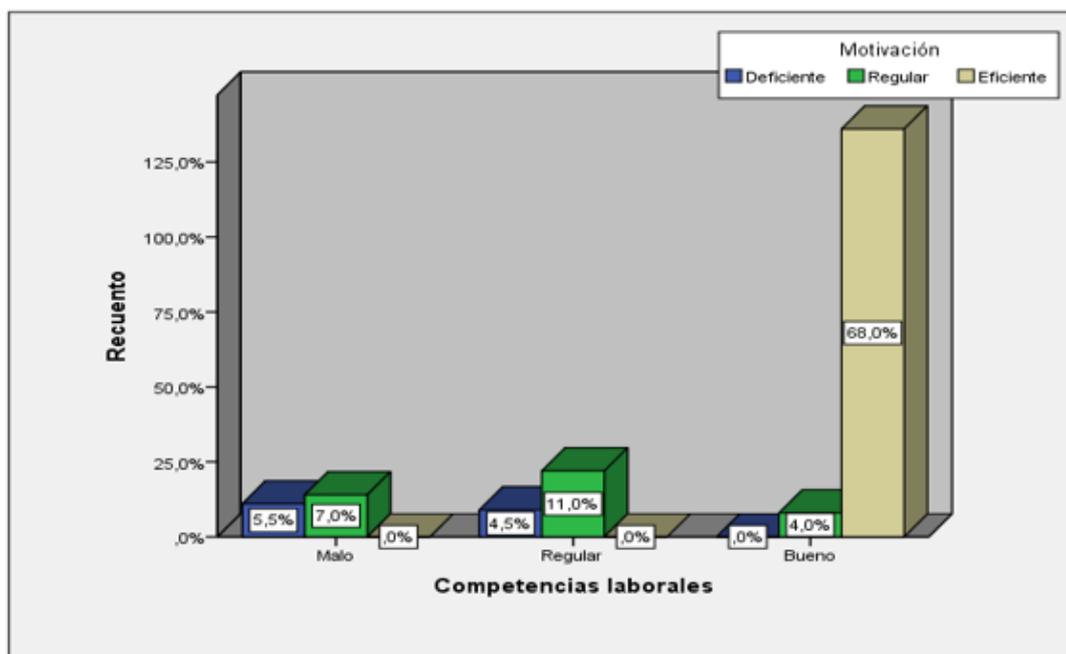
Se observa que el 40,0% evidencia que existe un buen dominio de las competencias laborales y una eficiente comunicación. Seguidamente el 9,0% evidencia que existe un regular dominio de las competencias laborales y una regular comunicación. Y por último el 9,5% evidencia que existe un mal dominio de las competencias laborales y una deficiente comunicación.

### Resultado del objetivo específico 3

Tabla 23

***Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión de motivación y las competencias laborales.***

			Competencias laborales			
			Malo	Regular	Bueno	Total
Motivación	Eficiente	Recuento	0	0	136	136
		% del total	0,0%	0,0%	68,0%	68,0%
	Regular	Recuento	14	22	8	44
		% del total	7,0%	11,0%	4,0%	22,0%
	Deficiente	Recuento	11	9	0	20
		% del total	5,5%	4,5%	0,0%	10,0%
Total	Recuento	25	31	144	200	
	% del total	12,5%	15,5%	72,0%	100,0%	



*Figura 13.* Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión de motivación y las competencias laborales

Se observa que el 68,0% evidencia que existe un buen dominio de las competencias laborales y una eficiente motivación. Seguidamente el 11,0% evidencia que existe un regular dominio de las competencias laborales y una regular motivación. Y por último el 5,5% evidencia que existe un mal dominio de las competencias laborales y una deficiente motivación.

#### Resultado del objetivo específico 4

Tabla 24

***Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión de liderazgo y las competencias laborales.***

			Competencias laborales			
			Malo	Regular	Bueno	Total
Liderazgo	Eficiente	Recuento	0	0	96	96
		% del total	0,0%	0,0%	48,0%	48,0%
	Regular	Recuento	17	27	48	92
		% del total	8,5%	13,5%	24,0%	46,0%
	Deficiente	Recuento	8	4	0	12
		% del total	4,0%	2,0%	0,0%	6,0%
Total		Recuento	25	31	144	200
		% del total	12,5%	15,5%	72,0%	100,0%

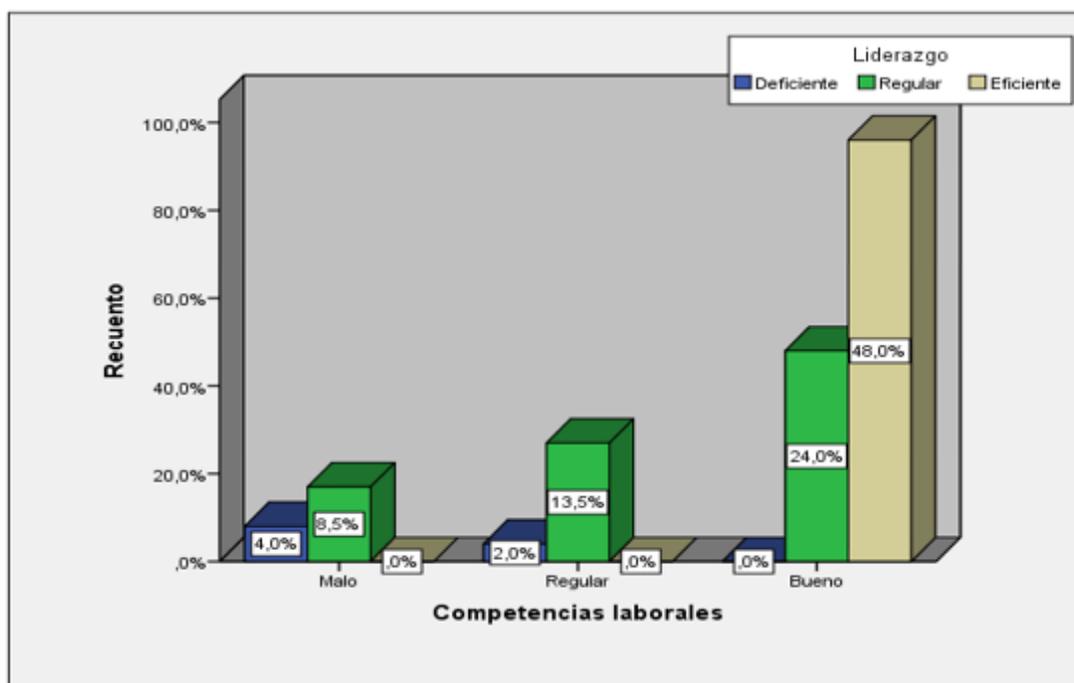


Figura 14. Distribución de los niveles comparativos entre la dimensión de liderazgo y las competencias laborales

Se observa que el 48,0% evidencia que existe un buen dominio de las competencias laborales y un eficiente liderazgo. Seguidamente el 13,5% evidencia que existe un regular dominio de las competencias laborales y un regular liderazgo. Y por último el 4,0% evidencia que existe un mal dominio de las competencias laborales y un deficiente liderazgo.

## Prueba de normalidad

H0: La información que se presenta procede de una distribución estándar

H1: La información que se presenta procede de una distribución estándar

Nivel de significancia: 0.05

Estadístico de Prueba: sig < 0.05, se rechaza H0

Sig > 0.05, se acepta H0

Tabla 25

### ***Pruebas de normalidad***

	Kolmogorov – Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del cambio organizacional	,174	200	,000
Competencias laborales	,289	200	,000

La información que presenta la tabla 25 nos indica que los valores de sig < 0.05, por lo tanto, se rechaza H0, se acepta que los datos de la muestra no provienen de una distribución normal, en este sentido, considerando la necesidad de comprobar las hipótesis planteadas se usará el Rho de Spearman.

## 3.2. Contrastación de hipótesis

### Prueba de hipótesis general

#### Formulación de hipótesis

Ho: No existe correlación entre la gestión del cambio organizacional y las competencias laborales en el personal que labora en el Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.

Ha: Existe correlación entre la gestión del cambio organizacional y las competencias laborales en el personal que labora en el Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.

**Elección de nivel de significancia:  $\alpha = 0,05$**

**Regla de decisión:** Si  $p < 0,05$  entonces se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 26

***Correlación y significación entre gestión del cambio organizacional y competencias laborales***

			Gestión del cambio organizacional	Competencias laborales
Rho de	Gestión del	Coeficiente de correlación	1,000	,604**
Spearman	cambio	Sig. (bilateral)	.	,000
	organizacional	N	200	200
	Competencias	Coeficiente de correlación	,604**	1,000
	laborales	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	200	200

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Como se puede apreciar en los resultados de la tabla 20, para comparar la hipótesis general: obteniéndose un coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,604\*\* lo que se explica que al 99,99% \*\* la relación es bastante significativa al nivel 0,01 bilateral, entendiéndose como una relación positiva alta entre las variables, con un  $p = 0,00$  ( $p < 0,01$ ), con lo que se rechaza la hipótesis nula.

### **Formulación de hipótesis específicas**

#### **Hipótesis específica 1**

Ho: No existe correlación entre la valoración y las competencias laborales en el personal que labora en el Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.

Ha: Existe correlación entre la valoración y las competencias laborales en el personal que labora en el Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.

**Elección de nivel de significancia:  $\alpha = 0,05$**

**Regla de decisión:** Si  $p < 0,05$  por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 27

***Correlación y significación entre dimensión valoración y competencias laborales***

			Valoración	Competencias laborales
Rho de Spearman	Valoración	Coefficiente de correlación	1,000	,459**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	200	200
Competencias laborales	Competencias laborales	Coefficiente de correlación	,459**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	200	200

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Como se puede apreciar en los resultados de la tabla 21, para comparar la hipótesis general: obteniéndose un coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,459\*\* lo que se explica que al 99,99% \*\* la relación es bastante significativa al nivel 0,01 bilateral, entendiéndose como una relación positiva moderada entre las variables, con un  $p = 0,00$  ( $p < 0,01$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula.

**Hipótesis específica 2**

Ho: No existe correlación entre la comunicación y las competencias laborales en el personal que labora en el Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.

Ha: Existe relación entre la comunicación y las competencias laborales en el personal que labora en el Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.

**Elección de nivel de significancia:  $\alpha = 0,05$**

**Regla de decisión:** Si  $p < 0,05$  por lo se rechaza la hipótesis nula

Tabla 28

**Correlación y significación entre dimensión comunicación y competencias laborales**

		Competencias laborales		
		Comunicación		laborales
Rho de Spearman	Comunicación	Coeficiente de correlación	1,000	,531**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	200	200
	Competencias laborales	Coeficiente de correlación	,531**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	200	200

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Como se puede apreciar en los resultados de la tabla 22, se presentan los resultados para comparar la hipótesis general: se obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,531\*\* lo que se explica que al 99,99% \*\* la relación es significativa al nivel 0,01 bilateral, entendiéndose como una relación positiva moderada entre las variables, con un  $p = 0,00$  ( $p < 0,01$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula.

**Hipótesis específica 3**

Ho: No existe correlación entre la motivación y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.

Ha: Existe correlación entre la motivación y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.

**Elección de nivel de significancia:  $\alpha = 0,05$**

**Regla de decisión:** Si  $p < 0,05$  por lo tanto se rechaza la hipótesis nula

Tabla 29

**Correlación y significación entre dimensión motivación y competencias laborales**

		Competencias laborales		
			Motivación	laborales
Rho de Spearman	Motivación	Coefficiente de correlación	1,000	,717**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	200	200
Competencias laborales	Competencias laborales	Coefficiente de correlación	,717**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	200	200

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Como se puede apreciar en los resultados de la tabla 23, se presentan los resultados para comparar la hipótesis general: obteniéndose un coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,717\*\* lo que se explica que al 99,99% \*\* la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, entendiéndose como una relación positiva alta entre las variables, con un  $p = 0,00$  ( $p < 0,01$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula.

#### Hipótesis específica 4

Ho: No existe relación entre el liderazgo y las competencias laborales en el personal que labora en el Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.

Ha: Existe relación entre el liderazgo y las competencias laborales en el personal que labora en el Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.

**Elección de nivel de significancia:  $\alpha = 0,05$**

**Regla de decisión:** Si  $p < 0,05$  entonces se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 30

**Correlación y significación entre dimensión liderazgo y competencias laborales**

		Competencias laborales	
		Liderazgo	laborales
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,623**
		N	200
Competencias laborales	Competencias laborales	Coeficiente de correlación	,623**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	200

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Como se puede apreciar en los resultados de la tabla 24, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: obteniéndose un coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,623\*\* lo que se explica que al 99,99% \*\* la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, entendiéndose como una relación positiva alta entre las variables, con un  $p = 0,00$  ( $p < 0,01$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula.

## **IV. Discusión**

Se planteó como objetivo general, el determinar la relación existente entre la gestión del cambio organizacional y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018. Después de la prueba de hipótesis se obtuvo como resultado, que existe relación entre la gestión del cambio organizacional y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018, lo que se interpreta a un 99,99% de acuerdo con el SPSS en un marco de significancia del 0,05 bilateral, siendo  $p = 0,00$  ( $p < 0,05$ ), se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_a$ , del mismo modo el valor Rho de Spearman = 0,604 se entiende como positiva y de alta relación entre las variables.

Estos resultados coinciden con la investigación de Tarazona quien investigó acerca de la gestión del cambio y clima organizacional en la DIGIEP Salud Pública del Ministerio de Salud, en el cual, tras haber abordado a los trabajadores, se determinó fehacientemente que existe una relación directa entre gestión del cambio y las dimensiones del clima organizacional, teniendo una elevada y directa relación en importancia ( $\rho = 0,960$ ) y ( $p = 0,000$ ) respectivamente, asimismo y el 45.86% tuvieron la apreciación de tener un clima organizacional moderado.

Distinto resultado tuvo la investigación de Ramírez (2017) respecto de la gestión del cambio organizacional y desempeño laboral en el área de pesca y acuicultura del Ministerio de la Producción, Lima 2017, esta investigación concluyó que no existe una relación significativa entre las variables estudiadas, para los trabajadores de la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del PRODUCE. Se obtuvo una correlación muy baja entre estas variables (Rho de Spearman = 0,134), y se entiende que no funciona en todos los ambientes ya que el cambio organizacional puede ser difícil en su momento, puesto que las modificaciones que se quieren implementar traen consigo retos, que a primera vista resulta muy tedioso, que algunos prefieren no hacerlo para no desestabilizar el ambiente ya conocido.

Desde el comienzo de la investigación se tuvo objetivo específico 1, la posibilidad de encontrar la relación existente entre la valoración y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018. Después de la prueba de hipótesis se obtuvo como resultado que existe relación entre la valoración y las competencias laborales en el personal que trabaja en el

Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018, que es interpretado a un 99,99% de acuerdo con el SPSS y con un grado de relevancia del 0,05 bilateral, siendo  $p = 0,00$  ( $p < 0,05$ ), por lo que no se acepta “Ho” y se da por válido “Ha”, asimismo el valor Rho de Spearman = 0,459 se entiende como positiva y de moderada correlación entre las variables. Estos resultados se refrendan con la investigación de Contreras (2018) quien investigó acerca de la gestión del cambio Organizacional como instrumento para desarrollar la eficacia del recurso humano en las empresas, debiéndose generar un ambiente donde se le comunicaran planes a ejecutarse en la organización, para que el personal se sienta integrado y así tener mayor beneficio para ambos.

Se planteó como objetivo específico 2, la posibilidad de encontrar la relación existente entre la comunicación y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018. Después de la prueba de hipótesis se obtuvo como resultado de que existe relación entre la comunicación y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018, que es interpretado a un 99,99% de acuerdo con el SPSS en un ratio de relevancia del 0,05 bilateral, siendo  $p = 0,00$  ( $p < 0,05$ ), por lo que no se acepta “Ho” y se da por válido “Ha”, asimismo el valor Rho de Spearman = 0,531 se entiende como positiva y moderada para cada variable. Estos resultados se refrendan con la investigación de Contreras (2018) quien investigó acerca de la gestión del cambio Organizacional como un instrumento para incentivar la eficacia en el recurso humano de las empresas, determinándose que para implementar esta gestión de cambio se necesita una comunicación transparente a la hora del proceso, puesto que estos siempre van a traer temor hacia los empleados de una empresa, por toda la competencia existente entre poder, saber y habilidad.

Como objetivo específico 3, se propuso determinar si existe correlación directa para la motivación y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018. Posterior a las pruebas de hipótesis realizadas se determinó que hay una relación directa entre la motivación y las competencias laborales en las personas que trabajan en el Ministerio de Educación de la sede Lima, lo que se interpreta que a un 99,99% de acuerdo con el SPSS y con un nivel de relevancia del 0,05 bilateral, siendo  $p = 0,00$  ( $p < 0,05$ ), no se da

por válido “Ho” y se procede a aceptar “Ha”, del mismo modo el valor Rho de Spearman = 0,717 se interpreta como positiva y alta correlación para estas variables. Estos resultados se explican con la investigación de Ortega (2015) quien analizó acerca del rechazo al cambio y de cómo este afecta directamente en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna (investigación realizada en el 2013), dando como resultado que no se logró identificar situación alguna que suponga un rechazo al cambio, en cuanto al desempeño laboral en la Municipalidad Distrital, estos opinan que de darse alguna circunstancia de cambio, quizás reaccionen con incertidumbre frente a dichas situaciones de cambio organizacional, pero que en la práctica lo pueden identificar y resolver.

Se ha propuesto el objetivo específico 4, con el cual se busca determinar si existe alguna relación entre el liderazgo y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018. Posteriores a las pruebas de hipótesis se obtuvo como resultado de que existe una relación entre el liderazgo y las competencias laborales entre las personas que trabajan en el Ministerio de Educación de la sede Lima para el periodo 2018, por lo que se entiende que a una escala de 99,99% según el SPSS y a un nivel de relevancia del 0,05 bilateral, siendo  $p = 0,00$  ( $p < 0,05$ ), se termina rechazando “Ho” y aceptando “Ha”, del mismo modo el valor Rho de Spearman = 0,623 se entiende como positiva y alta correlación para ambas variables. Coincide indirectamente con la investigación de Pizarro (2013) quien investigó acerca de los nuevos procesos de estandarización de prácticas innovadoras en la gestión de cambio organizacional en empresas mineras, en donde pudo concluir el cambio debe de tener una visión poderosa que haga siempre de ello un desafío donde se le permita crecer y desarrollarse y que se obtengan resultados buenos para así convencer a las personas de que es una buena organización, y para poder transmitir esa visión se requiere de un liderazgo eficaz.

## **V. Conclusiones**

- Primera: Se ha comprobado que hay una correlación alta - positiva entre la gestión del cambio organizacional y las competencias laborales de los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima. ( $p < 0,05$  y Rho de Spearman = 0,604).
- Segunda: Se ha comprobado que hay una correlación moderada - positiva entre la valoración y las competencias laborales de los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima. ( $p < 0,05$  y Rho de Spearman = 0,459).
- Tercera: Se ha comprobado que hay una correlación moderada - positiva entre la comunicación y las competencias laborales de los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima. ( $p < 0,05$  y Rho de Spearman = 0,531 correlación positiva moderada).
- Cuarta: Se ha comprobado que hay una correlación moderada - positiva entre la motivación y las competencias laborales de los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima. ( $p < 0,05$  y Rho de Spearman = 0,717).
- Quinta: Se ha comprobado que hay una correlación alta - positiva entre el liderazgo y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018. ( $p < 0,05$  y Rho de Spearman = 0,623, correlación positiva alta).

## **VI. Recomendaciones**

- Primera:** Elaborar de manera formal, un proceso de gestión de cambios, que se vea plasmado en cada área del Ministerio de Educación, ya que a través de los resultados se puede notar que la presencia de una gestión de cambio en la organización de manera eficiente, permite que las competencias laborales de los trabajadores mejoren también. Asimismo, para que las mejoras sean permanentes, establecer mecanismos de monitoreo con la finalidad de detectar falencias y corregirlas a tiempo.
- Segunda:** Que la dirección del Ministerio de Educación, promueva los valores a cumplir en la institución, poniéndolos en práctica desde los directivos hasta empleados, y que estas sean reforzadas a través de recursos materiales que permitan impulsar valores que permitan el acompañar el cambio organizacional en la institución.
- Tercera:** Se debe establecer mecanismos a través de actividades recreativas en grupo, ya que estas permiten la creación de vínculos de confianza, así como de afianzar la comunicación entre el personal de la organización. Estas actividades fomentan dentro de sí bienestar y compromiso hacia la institución.
- Cuarta:** Que se designe a personas idóneas para ejecutar las acciones de cambio en la organización, estos deberán contar primero con un don de liderazgo y arraigo entre los trabajadores de la organización, estos “líderes”, tienen la responsabilidad de difundir de manera clara y concreta como se darán los procesos de cambio en la organización, de tal manera que los demás trabajadores lo entiendan y se integren al cambio en sí.
- Quinta:** El Ministerio de Educación y en general todas las instituciones del estado, deberían de garantizar como parte de su gestión de calidad, aspectos como las constantes capacitaciones, incentivos, programas de motivación personal con la finalidad de que los trabajadores se sientan contentos, motivados y sobre todo respaldados por la organización.

## **VII. Referencias**

- Acosta, C. (2002). *Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional*. Revista Colombiana de Psicología, 11, 9-24.
- Aguilar, L. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Alvarado, O. (1999). *Gestión Educativa: Enfoques y procesos*. Lima.
- Blejmar B. (2005). *Gestión de cambio organizacional*. Congreso Internacional de Educación. Santillana. <http://www.santillana.com.ar/03/congresos/7/95.pdf>.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. New York: Wiley & Sons.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Casassús, J. (1997). *La educación del ser emocional*. Santiago de Chile: Cuarto.
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la Administración. Tendencias y Estrategias. Los Nuevos Paradigmas*. México: Mc Graw Hill.
- Collerette, P. y Deslisle, G. (1988). *La Planificación del Cambio: Estrategias de Adaptación para las Organizaciones*. México: Trillas.
- Collins, C. y Porras, I. (2002). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York: HarperBusiness.
- Contreras, J. (2018). *La Gestión del cambio Organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas*. (Tesis de licenciatura). Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Dalziel, M., Cubeiro, J. y Fernández, G. (1993). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Madrid: Deusto.
- Davis, K. Newstron, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. (11º edic.) México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Delgado, J. y Núñez, G. (2015). *"El rol de la comunicación interna en la gestión del*

*cambio organizacional: evidencia de una empresa transnacional del sector energía en el Perú*". (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Perú.

Drobny, T. (2013). "*Estudio de cambio organizacional a partir de la experiencia de instalación de un hospital público*". (Tesis de licenciatura). Universidad de Chile, Santiago de Chile.

Gibson, J. Ivancevich, J. Donnelly, J. (2006). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. (12º edic.) Santiago: Editorial Mc Graw-Hill, interamericana 2001, recuperado el 18 de agosto del 2017 de <https://es.scribd.com/doc/250756355/Las-Organizaciones-Comportamiento-Estructura-Procesos-Gibson-Ivancevich-Donnelly>.

Hernández R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación Científica*. México D.F.:Mc Graw Hill.

Hernández R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación Científica*. México D.F.:Mc Graw Hill.

INTECAP. (2004). *La formación basada en competencias en América Latina y el Caribe. Desarrollo reciente. Algunas experiencias*. Recuperado de: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/vargas/iii/ii.htm#intecap>.

Kanter, R., Stein, B., & Jick, T. (1992). *The Challenge of Organisational Change*. New York: The Free Press.

Kotter, J. (2004). *Factor Liderazgo*. Massachusetts Institute of Technology and Harvard University.

Lewin, Kurt (1951), *Field theory in social science*, Londres, Tavistock Publications.

McClelland, D.C. (1973). "*Testing for Competencies rather than intelligence*". *American Psychologist*.

Meylán, R. (2009). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

- Montaña, A. y Torres, G. (2015). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero*. (Tesis de maestría). Universidad del Rosario, Bogotá D.C.
- Moreno, J. (2003). *INTECAP (instituto técnico de capacitación y producción) Gestión por competencia laboral*. 2da edición, Guatemala.
- Ortega, M. (2015). *La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de "Alto de la Alianza" – Tacna, en el año 2013*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna, Tacna.
- Ortega, P. y Solano, C. (2015). *La gestión del cambio organizacional en entidades públicas del poder ejecutivo peruano: una aplicación de las teorías de cambio provenientes de la gestión privada*. (Tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima-Perú.
- Pérez, L. (2009). *Políticas orientadas a la dirección de las personas*. España: Universidad de Deusto.
- Pinto, L. (1996). *Currículo por competencias: necesidad de una nueva escuela*. En Revista TAREA No. 43 (Marzo 1999, pp. 10 - 17) Lima: TAREA.
- Pizarro, S. (2013). *Modelo de gestión de cambio organizacional para procesos de estandarización de nuevas prácticas en empresas mineras*. (Tesis de maestría). Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Ramírez, R. (2017). *Gestión del cambio organizacional y desempeño laboral en el sector de pesca y acuicultura, Ministerio de la Producción, Lima 2017*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Ramírez, S. (200). *Comportamiento organizacional*. 10ª ed. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10º edic.) México: Editorial Prentice Hall.

- Sánchez, H. y Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. Perú: Business Suport Aneth SRL Quinta Edición. Lima.
- Sandoval, J. L. (2014). *Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor*. Estudios Gerenciales. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Sierra Bravo, R. (2001). *Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Ed. Paraninfo. (Edición revisada y ampliada).
- Tamayo, I., Gutiérrez, L. y Martínez, F. (2007). *La percepción de la necesidad del cambio estratégico como fuente de ventaja competitiva. Una aproximación teórica*. Universidad Granada. España [file:///C:/Users/ORLANDY/Downloads/dfichero\\_articulo.pdf](file:///C:/Users/ORLANDY/Downloads/dfichero_articulo.pdf).
- Tarazona, B. (2017). *Gestión del cambio y clima organizacional en la Dirección General de Intervenciones Estratégicas en Salud Pública del Ministerio de Salud, Lima, 2017*. (Tesis de maestría). Universidad Cesa Vallejo, Perú.
- Warner, B. (1994). *Desarrollo Organizacional*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.

# Anexos

Anexos 01: Matriz de consistencia

Anexos 02: Matriz operacional de variables

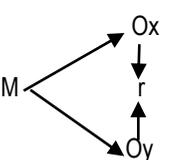
Anexos 03: Instrumentos

Anexos 04: Base de datos

Anexos 05: Resultados estadísticos procesados en SPSS

**Anexo 01: Matriz de consistencia**
**TÍTULO: Gestión del cambio organizacional y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.**
**AUTOR: Del Águila Araujo Juan Carlos**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE E INDICADORES																																	
<b>Problema general</b> ¿Existe relación entre la gestión del cambio organizacional y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018?  <b>Problemas específicos</b> ¿Existe relación entre la valoración y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018? ¿Existe relación entre la comunicación y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018? ¿Existe relación entre la motivación y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018? ¿Existe relación entre el liderazgo y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018?	<b>Objetivo general</b> Determinar la relación existente entre la gestión del cambio organizacional y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.  <b>Objetivos específicos</b> Determinar la relación existente entre la valoración y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018. Determinar la relación existente entre la comunicación y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018. Determinar la relación existente entre la motivación y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018. Determinar la relación existente entre el liderazgo y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.	<b>Hipótesis general</b> Existe relación entre la gestión del cambio organizacional y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.  <b>Hipótesis específicas</b> Existe relación entre la valoración y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018. Existe relación entre la comunicación y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018. Existe relación entre la motivación y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018. Existe relación entre el liderazgo y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018.	<b>Variable 1: Gestión del cambio organizacional</b>																																	
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Escala</th> <th>Niveles y rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Valoración</td> <td>Esfuerzos y lealtad.</td> <td>1,2</td> <td rowspan="5"><b>Ordinal</b> (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre</td> <td rowspan="5">Deficiente (20 - 47) Regular (48 - 73) Eficiente (14 - 100)</td> </tr> <tr> <td>Circunstancias y competitividad.</td> <td>3,4</td> </tr> <tr> <td>Cuidado y pertenencia.</td> <td>5,6</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Comunicación</td> <td>Demandas.</td> <td>7,8</td> </tr> <tr> <td>Oportunidades.</td> <td>9,10</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Motivación</td> <td>Promoción.</td> <td>11,12</td> </tr> <tr> <td>Evaluación.</td> <td>13,14,</td> </tr> <tr> <td>Aceptación.</td> <td>15,16</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Liderazgo</td> <td>Ambiente laboral.</td> <td>17,18</td> </tr> <tr> <td>Políticas de cambio.</td> <td>19,20</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles y rangos	Valoración	Esfuerzos y lealtad.	1,2	<b>Ordinal</b> (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Deficiente (20 - 47) Regular (48 - 73) Eficiente (14 - 100)	Circunstancias y competitividad.	3,4	Cuidado y pertenencia.	5,6	Comunicación	Demandas.	7,8	Oportunidades.	9,10	Motivación	Promoción.	11,12	Evaluación.	13,14,	Aceptación.	15,16	Liderazgo	Ambiente laboral.	17,18	Políticas de cambio.	19,20	<b>Variable 2: Competencias laborales</b>	
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles y rangos																																
Valoración	Esfuerzos y lealtad.	1,2	<b>Ordinal</b> (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Deficiente (20 - 47) Regular (48 - 73) Eficiente (14 - 100)																																
	Circunstancias y competitividad.	3,4																																		
	Cuidado y pertenencia.	5,6																																		
Comunicación	Demandas.	7,8																																		
	Oportunidades.	9,10																																		
Motivación	Promoción.	11,12																																		
	Evaluación.	13,14,																																		
	Aceptación.	15,16																																		
Liderazgo	Ambiente laboral.	17,18																																		
	Políticas de cambio.	19,20																																		
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Escala</th> <th>Niveles y rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Hacer</td> <td>Planeación, ejecución y evaluación.</td> <td>1,2,3</td> <td rowspan="5"><b>Ordinal</b> (1) Nunca (2) Ocasionalmente (3) Frecuentemente (4) Siempre</td> <td rowspan="5">Malo (26 - 52) Regular (53 - 78) Bueno (79 - 104)</td> </tr> <tr> <td>Conciencia de lo que se realiza.</td> <td>4,5,6</td> </tr> <tr> <td>Control de la labor ejecutada.</td> <td>7,8,9</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Ser</td> <td>Identidad laboral.</td> <td>10,11,12,13,</td> </tr> <tr> <td>Proceso actitudinal y motivacional.</td> <td>14,15,16,17,18</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Saber</td> <td>Control del proceso de conocimiento.</td> <td>19,20,21,22</td> </tr> <tr> <td>Conocimiento contextualizado.</td> <td>23,24,25,26</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles y rangos	Hacer	Planeación, ejecución y evaluación.	1,2,3	<b>Ordinal</b> (1) Nunca (2) Ocasionalmente (3) Frecuentemente (4) Siempre	Malo (26 - 52) Regular (53 - 78) Bueno (79 - 104)	Conciencia de lo que se realiza.	4,5,6	Control de la labor ejecutada.	7,8,9	Ser	Identidad laboral.	10,11,12,13,	Proceso actitudinal y motivacional.	14,15,16,17,18	Saber	Control del proceso de conocimiento.	19,20,21,22	Conocimiento contextualizado.	23,24,25,26									
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles y rangos																																
Hacer	Planeación, ejecución y evaluación.	1,2,3	<b>Ordinal</b> (1) Nunca (2) Ocasionalmente (3) Frecuentemente (4) Siempre	Malo (26 - 52) Regular (53 - 78) Bueno (79 - 104)																																
	Conciencia de lo que se realiza.	4,5,6																																		
	Control de la labor ejecutada.	7,8,9																																		
Ser	Identidad laboral.	10,11,12,13,																																		
	Proceso actitudinal y motivacional.	14,15,16,17,18																																		
Saber	Control del proceso de conocimiento.	19,20,21,22																																		
	Conocimiento contextualizado.	23,24,25,26																																		

Tipo de diseño	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadísticas												
<p><b>Metodología</b> El enfoque de investigación es el cuantitativo</p> <p><b>Tipos de estudio</b> El tipo de estudio es básico</p> <p><b>Diseño</b> El diseño es no experimental</p>  <p>M = Muestra Ox = Variable: Gestión del cambio organizacional Oy = Variable: Competencias laborales r = Coeficiente de correlación</p>	<p><b>Población</b> La población está constituida por 4546 trabajadores del MINEDU, sede Lima.</p> <p><b>Muestra</b> Para la presente investigación, la muestra ha sido seleccionada siguiendo los conceptos de muestra no probabilística, a quienes se les aplicará los instrumentos de medición a los 200 trabajadores (muestra intencional).</p> <table border="1" data-bbox="548 694 907 1045"> <thead> <tr> <th>Dependencia</th> <th>Cantidad de trabajadores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEFID - Dirección de Educación Física y Deporte</td> <td>51</td> </tr> <tr> <td>DEI - Dirección de Educación Inicial</td> <td>66</td> </tr> <tr> <td>DISER - Dirección de Servicios Educativos en el Ámbito Rural</td> <td>51</td> </tr> <tr> <td>DITE - Dirección de Innovación Tecnológica en Educación</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td><b>200</b></td> </tr> </tbody> </table>	Dependencia	Cantidad de trabajadores	DEFID - Dirección de Educación Física y Deporte	51	DEI - Dirección de Educación Inicial	66	DISER - Dirección de Servicios Educativos en el Ámbito Rural	51	DITE - Dirección de Innovación Tecnológica en Educación	32	<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<p><b>Ficha técnica del instrumento para la variable: Gestión del cambio organizacional</b></p> <p>Nombre: Cuestionario de gestión del cambio organizacional Autor: Del Águila Araujo, Juan Carlos Administración: Individual/colectiva Duración: 20 minutos Significación: Evalúa las características de la gestión del cambio organizacional. Tipificación: Baremos para la forma individual o en grupo; elaborados con muestras de Lima metropolitana Edad: 25 a más años Nivel: Superior Está formada por cuatro aspectos fundamentales: 1) Dimensión de valoración: 2) Dimensión de comunicación: 3) Dimensión de motivación: 4) Dimensión de liderazgo</p> <p><b>Ficha técnica del instrumento para la variable: Competencias laborales</b></p> <p>Nombre: Cuestionario de competencias laborales Autor: Del Águila Araujo, Juan Carlos Administración: Individual/colectiva Duración: 20 minutos Significación: Evalúa las características de las competencias laborales. Tipificación: Baremos para la forma individual o en grupo; elaborados con muestras de Lima metropolitana Edad: 25 a más años Nivel: Superior Está formada por tres aspectos fundamentales: 1) Dimensión hacer: 2) Dimensión ser: 3) Dimensión saber:</p>	<p><b>Estadística descriptiva</b> En la primera etapa, se realizó la respectiva codificación y tabulación (Excel) de los datos En la segunda etapa se realizará la estadística descriptiva, Por lo tanto el análisis e interpretación de datos, para lo cual se realiza en primer lugar la estadística descriptiva de las variables y dimensiones</p> <p><b>Estadística inferencial</b> En la tercera etapa se realizó la estadística inferencial, En tal sentido se realiza la prueba de hipótesis, para lo cual se utilizó la prueba Rho de Spearman, debido a que los resultados obedecen una distribución no normal.</p> <p>Estadígrafo Rho de Spearman</p> $\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$ <p>Donde: ρ = Rho de Spearman N = Muestra D = Diferencias entre variables</p>
Dependencia	Cantidad de trabajadores														
DEFID - Dirección de Educación Física y Deporte	51														
DEI - Dirección de Educación Inicial	66														
DISER - Dirección de Servicios Educativos en el Ámbito Rural	51														
DITE - Dirección de Innovación Tecnológica en Educación	32														
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>														

### Anexos 02: Matriz operacional de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles y rangos
<b>Gestión del cambio organizacional</b>	Valoración	Esfuerzo y respeto.	1,2	<b>Ordinal</b> (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Deficiente (20 - 47) Regular (48 - 73) Eficiente (14 - 100)
		Circunstancias y competitividad.	3,4		
		Cuidado y pertenencia.	5,6		
	Comunicación	Demandas.	7,8		
		Oportunidades.	9,10		
	Motivación	Promoción.	11,12		
		Evaluación.	13,14,		
		Aceptación.	15,16		
	Liderazgo	Ambiente laboral.	17,18		
Políticas de cambio.		19,20			
<b>Competencias laborales</b>	Hacer	Planeación, ejecución y evaluación.	1,2,3	<b>Ordinal</b> (1) Nunca (2) Ocasionalmente (3) Frecuentemente (4) Siempre	Malo (26 - 52) Regular (53 - 78) Bueno (79 - 104)
		Conciencia de lo que se realiza.	4,5,6		
		Control de la labor ejecutada.	7,8,9		
	Ser	Identidad laboral.	10,11,12,13,		
		Proceso actitudinal y motivacional.	14,15,16,17,18		
	Saber	Control del proceso de conocimiento.	19,20,21,22		
		Conocimiento contextualizado.	23,24,25,26		

### Anexos 03: Instrumentos

## CUESTIONARIO DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

**INSTRUCCIÓN:** Estimados colaboradores, a continuación se le presenta un cuestionario que tiene como objetivo recolectar información que permita saber la percepción que tienen en cuanto a la gestión del cambio organizacional en su centro de labores.

Para seleccionar la alternativa, deberás tomar en cuenta los criterios señalados en la tabla de puntaje. Marca con un aspa (X) la alternativa que creas conveniente.

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

Nº	ÍTEMS	1	2	3	4	5
	<b>DIMENSIÓN: VALORACIÓN</b>					
1	Estoy de acuerdo en brindar un mayor esfuerzo de lo que se espera para que la institución sea exitosa					
2	Expreso mi lealtad a la institución donde laboro en la actualidad.					
3	Un cambio presente en las circunstancias actuales podría ayudar con la contribución en mejora a la institución.					
4	Ganas muchos beneficios al competir con tus colaboradores en esta institución.					
5	Has tenido cuidado en tus labores para que la institución no presente fallas.					
6	Has sentido que eres parte fundamental de la institución.					

Nº	ÍTEMS	1	2	3	4	5
	<b>Dimensión: COMUNICACIÓN</b>					
7	La institución promueve y comunica oportunidades de capacitación.					
8	El jefe de la institución informa sobre las demandas que tiene el trabajo venidero.					
9	El jefe aporta la información sobre las capacitaciones que están disponibles.					
10	La comunicación entre las jerarquías de la institución es frecuente.					
	<b>Dimensión: MOTIVACIÓN</b>					
11	Crees que son justos los procedimientos llevados a cabo en cuanto a los incentivos dentro de la institución.					
12	Son justos los procedimientos para evaluar el desempeño de los empleados.					
13	Son justos los procedimientos donde se determina el incremento de sueldos.					
14	Estás conforme con el trabajo que está desempeñando.					
15	Cree usted que recibiría mayor apoyo de sus compañeros con respecto sus labores si tuvieran incentivos.					
16	Cree usted que la institución promueve una buena motivación dentro de esta.					
	<b>Dimensión: LIDERAZGO</b>					
17	Los directivos promueven un ambiente agradable para un mejor desempeño en el trabajo.					
18	El jefe notifica todo trabajo que debe realizarse.					
19	El jefe explica claramente las políticas de cambio en la institución.					
20	El jefe notifica sobre los cambios que se necesitan.					

## CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES

**INSTRUCCIÓN:** Estimados colaboradores, a continuación se le presenta un cuestionario que tiene como objetivo recolectar información que permita saber la percepción acerca de las competencias laborales que demuestran en su centro de labores.

Para seleccionar la alternativa, deberás tomar en cuenta los criterios señalados en la tabla de puntaje. Marca con un aspa (X) la alternativa que creas conveniente.

1	2	3	4
Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

Nº	ÍTEMS	1	2	3	4
	<b>DIMENSIÓN: HACER</b>				
1	Identificas las necesidades que presenta la población, e implementa estrategias para tratar de resolverlas.				
2	Tratas de desarrollar su máximo potencial de acuerdo a la misión y visión de la institución.				
3	Garantizas dar tu mayor esfuerzo en mejorar la calidad de trabajo dentro de la institución.				
4	Tus servicios promueven mejores oportunidades a la población que depende de la institución.				
5	Contribuyes con la institución para que tenga un mejor desarrollo cultural.				
6	Haces valer los derechos educativos que tiene la población.				
7	Solicitas retroalimentación para asegurarse que la población tenga una mejor educación.				
8	Cuando ves desigualdad en su trabajo, hace algo para solucionarlo.				
9	Trabajas en equipo con el fin de garantizar una buena educación.				

Nº	ÍTEMS	1	2	3	4
	<b>Dimensión: SER</b>				
10	Eres capaz de identificar, algún problema presentado en la institución y tiene la iniciativa de resolverlo.				
11	Aprovechas los canales de comunicación existentes, para informar a la institución de los logros obtenidos.				
12	Demuestras capacidad de atender con amabilidad las necesidades de la población, y darle valor a las mismas.				
13	Eres capaz de ser innovador y creativo en cuanto a la educación que pide la institución.				
14	Demuestra respeto por los valores que tiene la institución.				
15	Demuestra capacidad de trabajar activamente en ambientes en donde tengas que demostrar dominio de si mismo.				
16	Demuestras capacidad de ofrecer un trato igualitario a las demás personas.				
17	Es capaz de convencer a sus compañeros de enfocarse en una estrategia para la mejora de la institución.				
18	Se siente comprometido con la institución en la cual labora.				
	<b>Dimensión: SABER</b>				
19	Desarrolla estrategias de educación y le hace seguimiento.				
20	Aprende nuevas habilidades y técnicas para la educación.				
21	Usa la tecnología para ayudar a organizar y facilitar una mejor educación.				
22	Tiene agendado su plan estratégico y como lo ha de implementar.				
23	Investiga y recopila información para estar al día con lo nuevo de la educación y sus avances.				
24	Responde rápidamente las inquietudes que presenten sobre su trabajo.				
25	Usa su conocimiento y le abre camino al mundo letrado a la población.				
26	Revisa su plan de trabajo, para asegurarse de que las cumplirá.				

## Anexos 04: Base de datos

## Variable: Gestión del cambio organizacional

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4
4	5	5	3	3	2	3	5	5	3	4	5	3	5	3	5	3	5	5	4	5
5	5	5	5	3	4	5	4	2	4	4	5	3	5	5	5	3	3	4	2	4
6	3	3	2	2	2	2	2	2	3	1	1	3	2	3	3	3	3	2	2	3
7	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3	4	5
8	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	5	3	5	4	4	5	5	3	4	3
9	5	5	1	5	3	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
10	4	4	3	5	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	3	3	3	3	1	2	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1
12	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
13	4	5	3	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	1	4	5
14	4	5	4	5	4	4	4	2	1	2	3	3	3	3	2	4	4	1	2	4
15	4	4	3	3	2	3	4	4	2	3	3	4	4	4	5	5	5	3	2	5
16	3	3	3	3	2	3	3	2	1	3	3	2	2	2	2	3	1	3	3	3
17	2	1	2	3	3	2	1	3	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2

18	3	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3
20	5	4	1	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
21	5	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5
22	4	5	5	4	3	3	5	5	2	3	5	4	3	5	5	5	3	4	4	5
23	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3
24	3	4	2	5	1	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
25	5	4	3	4	2	3	1	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3
27	5	4	3	4	3	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	3	3	5	5	3
28	4	4	4	3	3	3	3	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
29	4	5	4	5	4	5	4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
30	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
31	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4
34	5	5	3	3	2	3	5	5	3	4	5	3	5	3	5	3	5	5	4	5
35	5	5	5	3	4	5	4	2	4	4	5	3	5	5	5	3	3	4	2	4
36	3	3	2	2	2	2	2	2	3	1	1	3	2	3	3	3	3	2	2	3
37	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3	4	5
38	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	5	3	5	4	4	5	5	3	4	3







102	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
103	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4
104	5	5	3	3	2	3	5	5	3	4	5	3	5	3	5	3	5	5	4	5
105	5	5	5	3	4	5	4	2	4	4	5	3	5	5	5	3	3	4	2	4
106	3	3	2	2	2	2	2	2	3	1	1	3	2	3	3	3	3	2	2	3
107	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3	4	5
108	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	5	3	5	4	4	5	5	3	4	3
109	5	5	1	5	3	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
110	4	4	3	5	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
111	3	3	3	3	1	2	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1
112	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
113	4	5	3	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	1	4	5
114	4	5	4	5	4	4	4	2	1	2	3	3	3	3	2	4	4	1	2	4
115	4	4	3	3	2	3	4	4	2	3	3	4	4	4	5	5	5	3	2	5
116	3	3	3	3	2	3	3	2	1	3	3	2	2	2	2	3	1	3	3	3
117	2	1	2	3	3	2	1	3	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2
118	3	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
119	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3
120	5	4	1	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
121	5	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5
122	4	5	5	4	3	3	5	5	2	3	5	4	3	5	5	5	3	4	4	5

123	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3
124	3	4	2	5	1	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
125	5	4	3	4	2	3	1	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
126	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3
127	5	4	3	4	3	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	3	3	5	5	3
128	4	4	4	3	3	3	3	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
129	4	5	4	5	4	5	4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
130	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
131	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
132	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
133	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4
134	5	5	3	3	2	3	5	5	3	4	5	3	5	3	5	3	5	5	4	5
135	5	5	5	3	4	5	4	2	4	4	5	3	5	5	5	3	3	4	2	4
136	3	3	2	2	2	2	2	2	3	1	1	3	2	3	3	3	3	2	2	3
137	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3	4	5
138	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	5	3	5	4	4	5	5	3	4	3
139	5	5	1	5	3	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
140	4	4	3	5	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
141	3	3	3	3	1	2	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1
142	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
143	4	5	3	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	1	4	5

144	4	5	4	5	4	4	4	2	1	2	3	3	3	3	2	4	4	1	2	4
145	4	4	3	3	2	3	4	4	2	3	3	4	4	4	5	5	5	3	2	5
146	3	3	3	3	2	3	3	2	1	3	3	2	2	2	2	3	1	3	3	3
147	2	1	2	3	3	2	1	3	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2
148	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
149	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3
150	5	4	1	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
151	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
152	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
153	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4
154	5	5	3	3	2	3	5	5	3	4	5	3	5	3	5	3	5	5	4	5
155	5	5	5	3	4	5	4	2	4	4	5	3	5	5	5	3	3	4	2	4
156	3	3	2	2	2	2	2	2	3	1	1	3	2	3	3	3	3	2	2	3
157	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3	4	5
158	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	5	3	5	4	4	5	5	3	4	3
159	5	5	1	5	3	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
160	4	4	3	5	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
161	3	3	3	3	1	2	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1
162	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
163	4	5	3	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	1	4	5
164	4	5	4	5	4	4	4	2	1	2	3	3	3	3	2	4	4	1	2	4

165	4	4	3	3	2	3	4	4	2	3	3	4	4	4	5	5	5	3	2	5
166	3	3	3	3	2	3	3	2	1	3	3	2	2	2	2	3	1	3	3	3
167	2	1	2	3	3	2	1	3	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2
168	3	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
169	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3
170	5	4	1	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
171	5	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5
172	4	5	5	4	3	3	5	5	2	3	5	4	3	5	5	5	3	4	4	5
173	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3
174	3	4	2	5	1	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
175	5	4	3	4	2	3	1	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
176	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3
177	5	4	3	4	3	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	3	3	5	5	3
178	4	4	4	3	3	3	3	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
179	4	5	4	5	4	5	4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
180	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
181	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
182	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
183	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4
184	5	5	3	3	2	3	5	5	3	4	5	3	5	3	5	3	5	5	4	5
185	5	5	5	3	4	5	4	2	4	4	5	3	5	5	5	3	3	4	2	4

186	3	3	2	2	2	2	2	2	3	1	1	3	2	3	3	3	3	2	2	3
187	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3	4	5
188	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	5	3	5	4	4	5	5	3	4	3
189	5	5	1	5	3	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
190	4	4	3	5	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
191	3	3	3	3	1	2	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1
192	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
193	4	5	3	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	1	4	5
194	4	5	4	5	4	4	4	2	1	2	3	3	3	3	2	4	4	1	2	4
195	4	4	3	3	2	3	4	4	2	3	3	4	4	4	5	5	5	3	2	5
196	3	3	3	3	2	3	3	2	1	3	3	2	2	2	2	3	1	3	3	3
197	2	1	2	3	3	2	1	3	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2
198	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
199	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3
200	5	4	1	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4

## Variable: Competencias laborales

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	
2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	
3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	
4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	
5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	
7	3	4	4	3	4	4	4	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	
9	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
11	3	1	3	3	1	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	1	3	3	3	3	
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	
13	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	
14	4	4	2	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	2	
15	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	
16	1	1	1	1	1	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	
17	3	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	3	3	2	2	3	1	2	3	1	1	3	2	2	
18	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1		
19	1	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	

20	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
21	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
22	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	
25	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
26	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	
27	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	
28	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	
29	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
34	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
35	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	1	1	3	3	3	3	
37	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	
38	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
39	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	

41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	2	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	2
45	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
47	3	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	3	3	2	2	3	1	2	3	1	1	3	2	2
48	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	
49	1	3	3	1	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3
50	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
52	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
53	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
54	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
55	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4
56	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1
57	3	4	4	3	4	4	4	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	3	1	3	3	1	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	1	3	3	3

62	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	3	1
63	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
64	4	4	2	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	2
65	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
66	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	3	3	1	1	
67	3	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	3	3	2	2	3	1	2	3	1	1	3	2	2	
68	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	
69	1	3	3	1	1	1	1	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
70	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
72	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
75	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
76	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
77	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4
78	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
79	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4

83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
85	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
86	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3
87	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4
88	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
89	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
91	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3
92	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
94	4	4	2	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	2
95	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4
96	1	1	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3
97	3	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	3	3	2	2	3	1	2	3	1	1	3	2	2
98	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	
99	1	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3
100	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
101	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
102	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
103	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4

104	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
105	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4
106	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3
107	3	4	4	3	4	4	4	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
108	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
109	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
110	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
111	3	1	3	3	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3
112	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3
113	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
114	4	4	2	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	2
115	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
116	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3
117	3	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	3	3	2	2	3	1	2	3	1	1	3	2	2
118	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	
119	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
120	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
121	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
122	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
123	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
124	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4

125	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
126	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	
127	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	
128	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	
129	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	
130	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
131	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	
132	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	
133	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
134	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
135	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
136	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	3	3	
137	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	
138	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
139	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
140	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
141	3	1	3	3	1	3	1	1	1	1	3	1	1	3	3	3	3	1	1	1	3	1	1	3	3	3	
142	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	
143	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
144	4	4	2	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	2	
145	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	



167	3	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	3	3	2	2	3	1	2	3	1	1	3	2	2	
168	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1		
169	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	
170	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
171	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
172	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
173	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3
174	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	
175	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
176	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	
177	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	
178	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	
179	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	
180	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
181	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	
182	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	
183	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
184	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
185	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	
186	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	
187	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	



## Anexos 05: Resultados estadísticos procesados en SPSS

Sin título1.sav [Conjunto\_de\_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	VAR00001	Numérico	8	0	Gestión del ca...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
2	VAR00002	Numérico	8	0	Competencias I...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
3	VAR00003	Numérico	8	0	Valoración	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
4	VAR00004	Numérico	8	0	Comunicación	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
5	VAR00005	Numérico	8	0	Motivación	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
6	VAR00006	Numérico	8	0	Liderazgo	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
7	VAR00007	Numérico	8	0	Hacer	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
8	VAR00008	Numérico	8	0	Ser	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
9	VAR00009	Numérico	8	0	Saber	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
10	D1	Numérico	8	0	Valoración	{1, Deficient...	Ninguna	10	Derecha	Nominal	Entrada
11	D2	Numérico	8	0	Comunicación	{1, Deficient...	Ninguna	10	Derecha	Nominal	Entrada
12	D3	Numérico	8	0	Motivación	{1, Deficient...	Ninguna	10	Derecha	Nominal	Entrada
13	D4	Numérico	8	0	Liderazgo	{1, Deficient...	Ninguna	10	Derecha	Nominal	Entrada
14	R1	Numérico	8	0	Hacer	{1, Malo}...	Ninguna	10	Derecha	Nominal	Entrada
15	R2	Numérico	8	0	Ser	{1, Malo}...	Ninguna	10	Derecha	Nominal	Entrada
16	R3	Numérico	8	0	Saber	{1, Malo}...	Ninguna	10	Derecha	Nominal	Entrada
17	V1	Numérico	8	0	Gestión del ca...	{1, Deficient...	Ninguna	10	Derecha	Nominal	Entrada
18	V2	Numérico	8	0	Competencias I...	{1, Malo}...	Ninguna	10	Derecha	Nominal	Entrada
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

Sin título1.sav [Conjunto\_de\_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 18 de 18 variables

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	D1	D2	D3	D4	R1
1	98	93	28	20	30	20	32	32	29	3	3	3	3	3
2	100	93	30	20	30	20	32	32	29	3	3	3	3	3
3	75	97	19	13	26	17	33	34	30	2	2	3	3	3
4	81	93	21	17	24	19	31	33	29	2	3	3	3	3
5	80	95	27	14	26	13	33	34	28	3	2	3	2	3
6	47	52	14	8	15	10	9	23	20	1	1	2	2	1
7	91	95	27	19	28	17	32	33	30	3	3	3	3	3
8	77	99	21	15	26	15	36	32	31	2	2	3	2	3
9	87	100	24	14	30	19	35	36	29	3	2	3	3	3
10	90	104	23	17	30	20	36	36	32	3	3	3	3	3
11	52	60	15	11	16	10	17	25	18	2	2	2	2	1
12	56	48	16	12	18	10	9	23	16	2	2	2	2	1
13	82	97	24	16	28	14	33	35	29	3	3	3	2	3
14	64	87	26	9	18	11	32	28	27	3	1	2	2	3
15	72	98	19	13	25	15	34	35	29	2	2	3	2	3
16	50	52	17	9	14	10	13	23	16	2	1	1	2	1
17	36	47	13	6	9	8	15	17	15	1	1	1	1	1
18	26	53	11	5	6	4	25	19	9	1	1	1	1	2
19	55	58	17	10	17	11	17	25	16	2	2	2	2	1
20	88	101	22	18	29	19	33	36	32	2	3	3	3	3
21	82	99	25	13	27	17	33	35	31	3	2	3	3	3
22	82	100	24	15	27	16	33	35	32	3	2	3	3	3
23	50	48	14	9	15	12	9	23	16	1	1	2	2	1

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

### Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, María Del Carmen Emilia, Ancaya Martínez, docente de la Escuela de Posgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado **GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LOS TRABAJADORES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA SEDE LIMA, 2018**; del estudiante **Juan Carlos Del Aguila Araujo**; 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 24% 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, 18 de enero del 2019.



---

Mg. Ancaya Martínez, María Del Carmen Emilia.

DNI: 10352960

Feedback Studio - Mozilla Firefox  
https://ev.turnitin.com/app/carta/es?lang=es&w=1075633598&o=1207050959&e=5

feedback studio TESIS DEL AGUILA 2 7 de 16

**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

**Gestión del cambio organizacional y las competencias laborales en los trabajadores del Ministerio de Educación de la sede Lima, 2018**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE**  
Maestría en Gestión Pública

**AUTOR**  
Dr. Del Aguila Amigo José Carlos

**ASISOR**  
Mg. Amaya Mariana María Del Carmen Urbán

**SECCIÓN**  
Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**  
Gestión de Políticas Públicas

**LIMA - PERÚ**  
2019

**Resumen de coincidencias**

**24 %**

1	Entregado a Universidad...	9 %
2	repositorio.ucv.edu.pe	7 %
3	Entregado a Pontificia...	2 %
4	Entregado a Universidad...	<1 %
5	Entregado a Institución...	<1 %
6	repositorio.uigv.edu.pe	<1 %
7	deoplayer.es	<1 %
8	red1.unjbg.edu.pe	<1 %
9	www.oumed.nst	<1 %

Página: 1 de 65    Número de palabras: 11765    Text-only Report    High Resolution    Activado

13/11/2019 20:02

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE          TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL          UCV</b>	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo JUAN CARLOS DEL ÁGUILA BRAUSO, identificado con DNI N° 2.300.972.9, egresado de la Escuela Profesional de MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA, de la Universidad César Vallejo, autorizo  , No autorizo  la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LOS TRABAJADORES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA SEDE LIMA, 2018"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

  
 FIRMA

DNI: 2.300.972.9

FECHA: ATE 17 de Mayo del 2019.

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------



# 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:

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Bn. JUAN CARLOS DEL AGUILA ARAUJO

TÍTULO DE LA TESIS:

GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LAS COMPETENCIAS LABORALES  
EN LOS TRABAJADORES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA SEDE LIMA, 2018.

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 26 DE ENERO DE 2019

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR MAYORÍA

NOMBRE Y FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN (SELLO DE LA ESCUELA)

.....  
Dra. María del Carmen Ancaya Martínez  
Asesora Metodológico y Estadística  
ORCID ID: 0000-0003-4204-1321