



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**La resistencia al cambio y la gestión por resultados en la Empresa
Dynamicall S.A., Ate 2020**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

AUTOR:

Cardoza Guzmán, Joseph Manuel (ORCID: 0000-0002-7963-7447)

ASESOR:

Dr. Navarro Tapia, Javier Félix (ORCID: 0000-00031061-5300)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

LIMA - PERÚ

2020

Dedicatoria

Dedico este trabajo en primer lugar a mis padres, porque son las personas en la cual gracias a ellos es que estoy haciendo posible la culminación de mi etapa universitaria. A nuestros profesores por encaminarnos en este largo y duro camino.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por haberme permitido culminar mi carrera universitaria en tales circunstancias, de igual forma a mis padres dado que todo su esfuerzo al fin tuvo frutos dándome la educación como su mayor logro. Mostrar mi más sincero agradecimiento a mi asesor de tesis el Dr. Javier Félix Navarro Tapia por haberme brindado todo su conocimiento, motivación y orientación.

Índice de contenidos

Carátula.....	I
Dedicatoria.....	II
Agradecimiento.....	III
Índice de contenidos.....	IV
Índice de tablas.....	V
Índice de gráficos y figuras Índice de abreviaturas.....	V
Resumen.....	06
Abstract.....	07
I. INTRODUCCIÓN.....	08
II. MARCO TEÓRICO.....	12
III. MÉTODO.....	20
3.1. Tipo y diseño de investigación	20
3.2. Variables y Operacionalización.....	20
3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis...21	
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	22
3.5. Procedimientos.....	23
3.6. Método de análisis de datos.....	24
3.7. Aspectos éticos.....	24
IV. RESULTADOS.....	25
V. DISCUSIÓN.....	38
VI. CONCLUSIONES.....	40
VII. RECOMENDACIONES.....	41

REFERENCIAS.....	42
-------------------------	-----------

ANEXOS.....	48
--------------------	-----------

Anexo 1. Matriz de consistencia

Anexo 2. Matriz de operacionalización

Anexo 3. Instrumento de medición – cuestionario

Anexo 4. Matriz de datos

Anexo 5. Formularios de la validación de expertos.

Índice de tablas

Tabla n°01.....	23
-----------------	----

Tabla n°02.....	23
-----------------	----

Tabla n°03.....	25
-----------------	----

Tabla n°04.....	26
-----------------	----

Tabla n°05.....	27
-----------------	----

Tabla n°06.....	28
-----------------	----

Tabla n°07.....	29
-----------------	----

Tabla n°08.....	30
-----------------	----

Tabla n°09.....	31
-----------------	----

Tabla n°10.....	32
-----------------	----

Tabla n°11.....	33
-----------------	----

Tabla n°12.....	34
-----------------	----

Tabla n°13.....	35
-----------------	----

Tabla n°14.....	36
-----------------	----

Tabla n°15.....	37
-----------------	----

Tabla n°16.....	38
-----------------	----

Índice de gráficos y figuras

Gráfico n°01.....	16
-------------------	----

Gráfico n°02.....	18
-------------------	----

Gráfico n°03.....	26
-------------------	----

Gráfico n°04.....	27
Gráfico n°05.....	28
Gráfico n°06.....	29
Gráfico n°07.....	30
Gráfico n°08.....	31

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre la resistencia al cambio y la gestión por resultados.

De igual forma en lo que respectiva metodología este estudio fue de tipo aplicada con diseño de investigación No experimental de corte transeccional y cuenta con un enfoque cuantitativo, además se aplicó como técnica la encuesta y se tuvo como instrumento el cuestionario con el tipo de escala de Likert, además se contó con una población de 40 colaboradores.

Se obtuvo como resultados en el alfa de Cronbach fue de 0.846, por consiguiente, se determina que el estadístico de fiabilidad es muy alto. Además de una validación de contenido que se realizó mediante el juicio de expertos el cual fue de un 85%.

Se concluye dado el coeficiente (0.477) que existió una correlación positiva moderada, que, si la resistencia al cambio se hubiera mantenido, habría una mala reacción por parte de los colaboradores, además, no se cumplirán con los objetivos que requiere y exige la empresa, por tanto no se alcanzará los resultados, de tal forma que no se habrá cumplido con una correcta gestión de los resultados, por consiguiente, se concluye que la resistencia al cambio se relaciona de manera directa con la gestión por resultados.

Palabras Clave: Resistencia al Cambio, gestión por resultados, Dynamicall, empresa y colaboradores.

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the relationship between resistance to change and results-based management.

In the same way, regarding methodology, this study was of the applied type with a non-experimental research design of a cross-sectional type and has a quantitative approach, in addition, the survey was applied as a technique and the questionnaire with the type of scale was used as an instrument. Likert also had a population of 40 collaborators.

In which the Cronbach's alpha was obtained as results was 0.846, there fore, it is determined that the reliability statistic is very high. In addition to a content validation that was carried out through the judgment of experts, which was 85%.

It is concluded given the coefficient (0.477) that there is a moderate positive correlation, that, if the resistance to change is maintained, there will be a bad reaction on the part of the collaborators, in addition, the objectives that the company requires and demands will not be met, there fore, the results will not be achieved, in such a way that correct management of the results will not have been complied with, there fore, it is concluded that resistance to change is directly related to results-based management.

Keywords: Resistance to Change, management by results, company and collaborators.

I. INTRODUCCIÓN

Frente a la problemática constante en la que estamos enfrascados en las organizaciones como lo es la reacción de un nuevo cambio en un ambiente de trabajo, muchas veces genera reacciones en los colaboradores por tanto presentamos esta investigación exponiendo nuestra realidad problemática.

A nivel mundial, hoy en día nos encontramos en un mercado donde constantemente las organizaciones contienen información, métodos, reglas, productos o servicios que se encuentran en un constante cambio, esto conlleva a que el personal o capital humano que se contrate se encuentra completamente apto y que tenga la predisposición de poderse adaptar a los cambios que el mercado le exija a la organización en la que laboren, con el fin de que la entidad pueda complementarse de tal manera que se logre un rendimiento sostenible de ambas partes, tanto empresa como colaborador. Como lo explica Marshak (2007), algunas personas en la organización reaccionaran con molestia frente a un cambio, lo cual es común. Lo inteligente para la gerencia es reconocer que los colaboradores están pronunciándose ante una reacción normal, corriente y que de un modo u otro necesita ser reconocida y atendida urgentemente para encontrar una solución de ambas partes antes de tener consecuencias mayores de incidencia directa. Según Kotter, et al., (1999) el miedo al cambio es comprensible debido a que el entorno cambia rápidamente, y ha venido haciéndolo cada vez más, por lo tanto, la organización no puede darse el lujo de no cambiar. La resistencia al cambio es una variable que tenemos que tener en cuenta, ya que hoy en día en las organizaciones con un mercado tan cambiante y competitivo es necesario poder mantener un ambiente laboral en las mejores condiciones con el fin de que el personal no se vea afectado, según Salgado, Remeseiro y Mar (1996), Indica que el clima y satisfacción laboral, sugiere hacer un estudio de aquellas variables puesto que dichos efectos en la productividad son diferentes, cada una de las variables tiene impacto en la resistencia al cambio y la gestión por resultados.

A nivel Nacional, la gestión de empresas sobre todo en el sector de telecomunicaciones que prestan servicios a entidades telefónicas en el Perú solo por mencionar las más importantes como lo son: Movistar, claro, Entel y Bitel. Cabe resaltar que sus contact center o call centers por nombrar algunos de ellos: Atento, Dynamicall, Fortell, Gss deben estar equipados con sistemas de fácil uso, información de rápido acceso mejorado en continuas capacitaciones para que puedan así permitir a sus

colaboradores desempeñarse de forma óptima con la finalidad de que estos constantes cambios de información y software comprometan de alguna forma la permanencia de sus colaboradores, afectando así a la gestión por resultados a la vez el cumplimiento de las metas plasmadas en la organización.

A nivel local en la empresa Dynamicall se ha identificado como realidad problemática en la que cierto número de colaboradores se encuentran disconformes con la política de incentivos en relación a los indicadores y resultados que exige la organización, dado que muchos de ellos presentan cierto grado de resistencia al cambio frente a la política de incentivos dado que al no tener una adecuada política de incentivos el personal se desmotiva ocasionando que no den el cien por ciento en sus funciones diarias, además no existe una correcta comunicación entre los colaboradores y supervisores de tal manera que los supervisores algunas veces no escuchan las sugerencias u observaciones hechas por parte del personal. Por consiguiente, en un análisis realizado a la empresa se verifica que no hay un sistema de ayuda, debido al cambio constante de información y tecnología ocasionando que lo colaboradores se vean obligados a dejar la empresa. Esto ocasionará una reacción en cadena, rotación de personal, mala atención brindada a los clientes, cambios constantes de información, volviéndose repetitivo y sería algo monótono en la empresa. Y no se desempeñará una gestión por resultados óptima en la empresa.

Por lo tanto, el estudio desarrollado tiene por finalidad indagar en el tema y así de tal modo poder determinar los niveles de resistencia al cambio en la población a investigar. Por ende, se pretende dar respuesta frente a nuestro problema general ¿Cuál es la relación entre la resistencia al cambio y la gestión por resultados en la empresa Dynamicall S.A. Ate 2020?

¿Cuál es la relación entre Comportamiento Organizacional y la gestión por resultados en la empresa Dynamicall S.A. Ate 2020?

¿Cuál es la relación entre Diseño organizacional y la gestión por resultados en la empresa Dynamicall S.A. Ate 2020?

¿Cuál es la relación entre Cultura organizacional y la gestión por resultados en la empresa Dynamicall S.A. Ate 2020?

De igual forma exponemos teniendo como objetivo general Analizar la relación entre la Resistencia al cambio y la gestión por resultados en la empresa Dynamicall S.A, Ate 2020.

Determinar la relación entre Comportamiento Organizacional y la gestión por resultados en la empresa Dynamicall S.A, Ate 2020.

Determinar la relación entre Diseño Organizacional y la gestión por resultados en la empresa Dynamicall S.A, Ate 2020.

Determinar la relación entre Cultura Organizacional y la gestión por resultados en la empresa Dynamicall S.A, Ate 2020.

Finalmente complementamos con nuestra hipótesis general.

Existe relación entre la resistencia al cambio y la gestión por resultados en la empresa Dynamicall S.A, Ate 2020.

Existe relación entre Comportamiento Organizacional y la gestión por resultados en la empresa Dynamicall S.A, Ate 2020.

Existe relación entre Diseño Organizacional y la gestión por resultados en la empresa Dynamicall S.A, Ate 2020.

Existe relación entre Cultura Organizacional y la gestión por resultados en la empresa Dynamicall S.A, Ate 2020.

A continuación, presentamos la justificación del estudio:

Teórica

En la actual investigación se llevó a cabo un estudio profundo acerca de la resistencia al cambio, mediante múltiples autores como Escudero, Delfín, Arano, Amoros lo cual nos brindara un enfoque desde sus percepciones el cual resultara útil para futuros estudios.

Práctica

El Desarrollo que se realizó mediante esta investigación brindó soluciones ante los problemas que se vienen presentando dentro de la organización para que ciertos cambios que se lleven a cabo en la empresa sean aceptables en base a los resultados que se les exige.

Social

Este trabajo de investigación permitió sacar el máximo provecho de los colaboradores con el fin de que los resultados vayan acompañados de los objetivos planteados en la empresa.

Metodológica

Este trabajo de Investigación busca analizar la relación entre la resistencia al cambio y la gestión por resultados de la empresa Dynamicall S.A, Ate 2019. El cual es de un enfoque cuantitativo, tipo descriptivo correlacional y un diseño no experimental de corte transversal ya que la intención no es inferir en las variables y evaluarlas en un solo momento, la técnica utilizada es la encuesta y el instrumento el cuestionario.

II. MARCO TEÓRICO

Además, hemos tomado como trabajos previos a nivel nacional a los siguientes antecedentes

Así mismo Ríos (2018): en su investigación titulada: *“Gestión por resultados y administración pública en la Policía Nacional del Perú, Lima – 2018”*. Tesis para graduarse académicamente como Maestro en gestión pública. Cuyo objetivo fue establecer la relación entre la gestión por resultados y la administración pública en la Policía Nacional del Perú, Lima –2018. Siendo una investigación de tipo descriptivo correlacional. El muestreo realizado fue de 106 operarios de la Policía Nacional de Lima. Se concluye finalmente que hallamos una relación de significación positiva a la gestión por resultados y la administración pública. Se aplicó un estadístico Rho spearman para determinar el grado de correlación entre las variables, donde el coeficiente de correlación fue de 0.358 el cual indicó una relación positiva débil y $p=0.000 < 0.05$.

De acuerdo con Peña, Prado (2018): en su tesis titulada *“Resistencia al Cambio y trabajo en equipo en el personal de la sede del gobierno regional De Ayacucho, 2018”*. Tesis para graduarse en maestros de gestión pública y gobernabilidad en la universidad Norbert Wiener. Cuyo objetivo busca determinar la relación entre las variables ya mencionadas en el título. Esta investigación fue de tipo básica, nivel correlacional y de diseño no experimental. Su método tuvo como técnica a la encuesta e instrumento el cuestionario de enfoque cuantitativo. Su muestra fue de 71 colaboradores y el muestreo fue aleatorio. Cuyos resultados la conclusión general de la investigación indicó que el nivel de correlación de Rho de Spearman fue de -0.420 resultando que existe una correlación moderada e inversa entre mencionadas variables. De igual forma se concluye que existe una correlación moderada e inversa (valor de Rho= -0.478 y $p= 0.000$). Entre los factores que la participación y trabajo en

equipo del personal.

Por lo tanto, hemos tomado los siguientes trabajos como antecedentes internacionales.

Catalán (2016) Cuya investigación: *“Factores predominantes en la Resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos de un ingenio azucarero ubicado en la costa sur de escuintla- Guatemala”*. Tesis para licenciarse en Psicología Industrial. Cuyo objetivo fue determinar los factores predominantes en la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos. De tipo descriptivo correlacional. La población fueron 52 colaboradores. Se concluyó que se halla un predominio en los factores de: resistencia por cada colaborador, implementación de nuevas políticas y nuevas funciones.

Así mismo, López (2016) cuya investigación: *“Factores laborales que crean resistencia al cambio en una empresa que presta servicios de mantenimiento industrial y construcción- Guatemala”*. Tesis para graduarse como psicólogo industrial. Cuyo Objetivo es determinar qué factores laborales crean resistencia al cambio. Siendo una investigación de tipo descriptiva correlacional. Se extrajo una muestra de 30 colaboradores que ejercen labores en la organización, en colaboradores (hombres) que tengan entre 20 y 35 años. Utilizando como herramienta para los resultados la encuesta y cuestionario. En Conclusión, se mostró que los colaboradores muestran resistencia al cambio en las capacitaciones y políticas internas; en lo que presentan aceptación al cambio en los factores de procesos operativos y cultura seguro industrial.

Ahora expondremos las teorías relacionadas al tema

Variable 1: Resistencia al cambio

Es un factor fundamental a tener en cuenta porque hoy en día nos encontramos en un mercado donde las organizaciones son altamente competitivas y con tendencias al cambio bastante altas por lo que:

Es un problema psicológico y social en que hay que indagar para conocer e insertar las reacciones y condiciones que hagan más fácil la inserción de un cambio (López, 2004).

(Ferlie, Fitzgerald, Wood, Y Hawkins, 2005) En el entorno empresarial tan cambiante, las empresas realizan cambios organizativos, intervención y reingeniería con frecuencia, y estas prácticas son necesarias para mantenerse en el mercado.

(Choi y Ruona, 2011). Indican que mientras los empleados se resistan al cambio este será un estado psicológico que afecta el éxito de las iniciativas de cambio en las organizaciones

(Lozano 2015) El cambio en las organizaciones es complejo, continuo, incierto. Por lo tanto, genera incertidumbre en los colaboradores

Battilana, Casciaro (2013) indican que existe una relación en la que los agentes de cambio en las organizaciones usan la fuerza de los lazos en su red para superarla.

Así mismo Escudero, Delfín, Arano (2014) refiere que la resistirse al cambio ocasiona reacciones en un ambiente que está en equilibrio y se siente un malfuncionamiento interno que produce desequilibrio a lo cual hay que responder urgentemente.

Así mismo López, Restrepo, López (2013) refiere que El cambio es un proceso evolutivo ya que se corre de un estado a otro, generando alteraciones de nivel cuantitativo o cualitativo relativamente.

Así mismo Amoros (2007) indica que la resistencia al cambio se puede manifestar en huelgas, baja productividad, trabajo ineficiente hasta manipulación de tareas, además se expresa como ausentismo, solicitudes de traslados, renuncias, carencia de motivación, moral más baja.

Boada, M., Boada, J., Prizmic, de Diego, Vigil. (2018). Indica que resistirse al cambio es aferrarse a la zona de confort; además, el cambio tiene tendencia a ser aversivo.

Estableceremos las siguientes dimensiones:

Las dimensiones cumplen un rol primordial en la resistencia al cambio ya que conllevaran a reconocer los indicadores que ayudaran a medir nuestras variables.

Comportamiento Organizacional

Según Robbins, Judge (2009) refiere cuyo campo de estudio que analiza el efecto de los agentes, forma que tienen sobre la forma de comportarse dentro de las empresas.

Según Barnett, el cambio organizacional puede interpretarse útilmente en términos de proceso, que se refiere a cómo ocurre el cambio y su contenido, describiendo lo que realmente cambia en la organización.

Así como (Colquitt, LePine y Wesson, 2013). El Comportamiento Organizacional (OB) es una disciplina basada en evidencia que se enfoca en comprender las actitudes y comportamientos de los colaboradores en su ambiente de trabajo. Los investigadores están interesados en explicar y mejorar estas actitudes y comportamientos.

Diseño organizacional

Según Mintzberg (1976) indica que el diseño organizacional es un arte que organiza el trabajo y hace mecanismos de coordinación que permitan la implementación de estrategias.

Burton, R. M., & Obel, B. (2018). Indica que el diseño de la organización es un factor muy importante ya que determina el desempeño de una organización y cómo las personas trabajan en conjunto para las organizaciones.

(Galbraith, 2012) El diseño organizacional se ha convertido en un importante y tema relevante tanto en teoría como en la práctica. Un entorno empresarial turbulento y altamente competitivo acompañado de una interacción constante de creciente complejidad e interdependencia crea una demanda continua de diseños organizacionales.

(Comportamiento Organizacional, 2012) indica que comprender el conflicto inherente entre el objetivo y el diseño organizacional conduce y requiere una exploración del comportamiento organizacional, que estudia cómo las personas se unen para realizar tareas hacia un objetivo común.

Cultura Organizacional

Según Chiavenato (2006) indica que es un sistema de creencias y valores que se desarrollan en la organización y mejora la conducta de sus miembros.

Akyel, Y., & Burmaoglu, G. E. (2019): Desde un punto de vista general, el concepto de cultura organizacional comenzó a ganar popularidad con los esfuerzos de las empresas con sede en los Estados Unidos para investigar la filosofía organizacional, la visión comercial.

Nyam, Urama y Ogwuche (2019): indican que la justicia en el desempeño de los colaboradores ha sido objeto de abundante investigación en varios campos, incluida la gestión estratégica, el comportamiento organizacional y las organizaciones industriales.

Desempeño Laboral

Es un factor indispensable dentro de la organización dado que este es un factor que nos permite medir como nuestros colaboradores se van desarrollando dentro de la organización

Según Palaci (2005) Indica que es un valor que se espera dotar a la empresa de múltiples etapas conductuales que un colaborador alcanza al término de un ciclo de tiempo dentro de la organización.

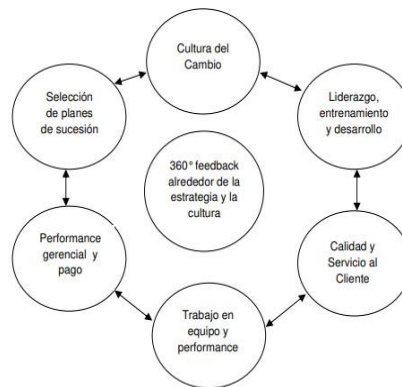
Establecemos los siguientes indicadores:

El análisis de resistencia al cambio puede medirse con las respectivas formas: Según Amoros (2007) Refiere que puede medirse debidamente con: tecnología, comunicación, producto.

Según López, Restrepo, López (2013) indica que se puede tomar como indicadores en relación a la resistencia al cambio: globalización, tecnología, indicadores, ausentismo y cultura.

Modelo:

Alles (2010) indica que el desempeño por competencias, referido a la evaluación de 360°, dado que esta técnica ayuda que el evaluador tenga un perfil optimo del colaborador.



Fuente: ALLES, Martha, *Desempeño por competencias...*, op. cit., pág. 163.

Figura 01

Variable 2: Gestión por Resultados

Es un factor muy importante en el ámbito administrativo ya que gracias a ello podemos medir y gestionar de forma correcta los resultados ya sea de uso de recursos tangibles e intangibles o capital humano dentro una organización.

Así mismo Claros, Vargas (2012) indican que la gestión por resultados explica las relaciones que existen entre determinados logros de resultados en desarrollo que ocurren en un periodo de tiempo dentro de la organización.

Así mismo Pedro (2000) refiere que la gestión por resultados es un modelo que dicha función es administrar los recursos orientados al logro de las estrategias definidas por la organización en un periodo determinado.

Ante ello Iacoviello, Pulido (2007) indican que los modelos de gestión de resultados se basan en tres puntos: mayor flexibilidad; la rendición de cuentas, la propuesta de un modelo de incentivos en base a la evaluación de los resultados.

Para ello establecemos las siguientes dimensiones:

Las propuestas de las dimensiones ayudaran a conocer los aspectos que se cumpla debidamente la gestión por resultados

Para ello Pedro (2000) Existen aspectos a tener en cuenta como lo son el planeamiento estratégico, el monitoreo de gestión y el proceso presupuestario.

Así mismo Claros, Vargas (2012) sugiere que para tener una buena gestión por resultados se puede tener en cuenta las siguientes dimensiones como: El contexto organizacional, El clima organizacional y el control.

De acuerdo con Iacoviello, Pulido (2007) indica que los mapas de gestión de resultados se conforman, en 3 aspectos: flexibilidad, evaluación del desempeño e incentivos.

A continuación, estableceremos los indicadores:

Los indicadores planteados en relación a la gestión por resultados asumen a los factores que tienen impacto en la variable con el fin de analizar los puntos de mejora y las virtudes de los resultados.

Para ello García, García (2010) indica que la gestión de resultados les exige a los gerentes que se haga un análisis gradual en sus labores de implementación y resultados que tienen un indicador de lograr los resultados deseados y hacer ajustes contiguos. Asegurando que se cumpla la cadena de resultados: Actividad, producto, efecto e impacto, capacitaciones.

Así mismo Pedro (2000) indica que la gestión por resultados se basa, como vimos, en un plan Estratégico realizado con relación al presupuesto de la organización y un grupo de indicadores medibles además de un programa de incentivos convenientes: recursos, productos, evaluadores y resultados.

Modelo:

La Ejecución de la gestión por resultados trata de evaluar mediante un instrumento los objetivos planteados en la organización.

Según, Werther, B., Davis, W. (2014) Se encuentran clases para medir desempeño, como la guía de objetivos y una escala de calificación, teniendo, una metodología moderna de evaluación y se hace el seguimiento de éxito del empleado.



Figura 2

III. Método

3.1. Tipo y Diseño de investigación

La presente investigación fue de tipo aplicada, en este tipo se llevó a cabo la resolución de casos prácticos

Así mismo Vargas (2008) indica que toda investigación de tipo aplicada tiene la particularidad de conocer

Diseño de investigación

Tuvo un Diseño no experimental de corte transversal

Que, según Palella, Martins (2010) Nos dice que el diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable

Nivel de Investigación

Esta investigación tuvo un nivel descriptivo correlacional porque su finalidad fue establecer una relación que se encuentra en las 2 variables resistencia al cambio y la gestión por resultados.

Así mismo Fidias, Arias (2012), dice que la investigación es descriptiva correlacional porque consiste en la personalización de un acontecimiento, fenómeno, grupo o agente, con el fin de incorporar su estructura o comportamiento.

Enfoque de investigación

El estudio contó con un enfoque cuantitativo

Así mismo Gutiérrez (2007) Indica que cualquier fenómeno debía ser investigado mediante la experimentación empírica y el investigador debía estar alejado del observado si quería poder mantener su capacidad de objetividad. Los resultados obtenidos de esta manera podían producir conocimiento verdadero.

3.2 Variables y Operacionalización

Espinoza (2018) indica que las variables son factores que tienen participación tanto como causa o como resultado dentro de un proceso o fenómeno de la realidad problemática así siendo parte fundamental de la estructura de la investigación.

En nuestro trabajo de investigación hemos presentado 2 variables de carácter cuantitativo, estas se valoran en un valor numérico. Por consiguiente, se diferencia de las variables cualitativas ya que esas expresan cualidades o características según corresponda el estudio.

Variable 1: Resistencia al Cambio

Variable 2: Gestión por Resultados

3.3 Población y Muestra

Es el total de las personas que como investigadores enfocaremos nuestra atención porque de ellos hemos hecho la selección de una muestra para llevar a cabo las encuestas permitiéndonos de esa forma la obtención de nuestros resultados.

Así mismo Tamayo y Tamayo. (1997): Se refiere a que el total del fenómeno a investigar donde la unidad de la población tiene una sola característica común esta da origen a los datos de la investigación.

Por lo tanto, se conformó por un total de 40 colaboradores en la plataforma en Dynamicall, precisamente en el área de atención al cliente de líneas postpago. En tal sentido nuestra población es finita por ende se aplicó un estadístico censal.

Criterios de Inclusión: Se consideró a 2 grupos de colaboradores a cargo de un supervisor, cada grupo está conformado por 20 colaboradores, por lo tanto, fueron considerados 40.

Criterios de Exclusión: No se consideró a los demás grupos pertenecientes a otros supervisores.

Muestreo

En este caso se realizó un muestreo no probabilístico por consiguiente nuestra muestra tomada es de 40 colaboradores pertenecientes a un grupo de colaboradores a cargo de un supervisor en el área de atención al cliente en el servicio de líneas tipo postpago.

Así mismo, Cuesta (2009) Indica que un muestreo no probabilístico es aquella técnica de muestreo cuyas muestras se obtiene de un proceso que no brinda a todos los agentes de la población las mismas posibilidades de ser debidamente escogidos.

Por consiguiente, se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia en la cual los elementos de la muestra fueron escogidos a criterio del investigador de manera subjetiva.

3.4 Técnicas e instrumentos de Recolección de datos, validez y confiabilidad

Instrumento

Se considera un instrumento de carácter cualitativo que será aplicado en los colaboradores. Esta definición es respaldada por:

Richard L. Sandhusen, las encuestas obtienen información sistemáticamente de las personas encuestadas por medio de preguntas, por medio de diferentes medios.

Este es un procedimiento a seguir desde la recolección de datos mediante el formato de encuesta propuesto a los expertos para su correcta validación y conformidad.

Validez de contenido

Se evaluó debidamente por medio del juicio de expertos, ellos fueron quienes evaluaron nuestro instrumento. Entre ellas tenemos a los tipos de validez de contenido, validez de criterio, validez de constructo.

Rovai, Baker y Ponton (2014) indican que la validez como el grado en la que el análisis estadístico se encarga de medir la correlación entre dichas variables con respecto a la certeza de la hipótesis nula. Esta investigación se evaluó por 3 expertos en investigación.

Tabla N° 1. *Resistencia al Cambio*

	Primera variable			
	Exp. 1	Exp. 2	Exp.3	Total
Claridad	80%	82%	85%	247%
Objetividad	80%	82%	85%	247%
Pertinencia	83%	82%	85%	250%
Actualidad	85%	82%	85%	252%
Organización	80%	82%	85%	247%
Suficiencia	83%	82%	85%	250%
Intencionalidad	83%	82%	85%	250%
Consistencia	82%	82%	85%	249%
Coherencia	83%	82%	85%	250%
Metodología	85%	82%	85%	252%
			Total	2494%
			Cv	83%

En cuanto a la primera variable se valida en promedio a la validación de expertos un 83% esto quiere decir que es un valor excelente.

Tabla 2. *Gestión por Resultados*

Segunda variable				
	Exp. 1	Exp. 2	Exp.3	Total
Claridad	82%	84%	85%	251%
Objetividad	82%	84%	85%	251%
Pertinencia	82%	84%	85%	251%
Actualidad	82%	84%	85%	251%
Organización	82%	84%	85%	251%
Suficiencia	82%	84%	85%	251%
Intencionalidad	82%	84%	85%	251%
Consistencia	82%	84%	85%	251%
Coherencia	82%	84%	85%	251%
Metodología	82%	84%	85%	251%
			Total	2510%
			Cv	84%

En cuanto a la segunda variable se valida en promedio a la validación de expertos un 84% esto quiere decir que es un valor excelente. De tal forma que se cumple lo que requerido.

Tabla 03. *Validez de expertos*

Mg. Figueroa Gonzales Iris Katherine
Dr. Cervantes Ramón Edgard Francisco
Dr. Bardales Cárdenas Miguel

Confiabilidad del instrumento

Este instrumento se determina mediante el nivel de confianza el cual es medible a través del alfa de Cron Bach.

Así mismo Caballero, (2016) Refiere que la confiabilidad se basa directamente como un indicador de estabilidad que obtiene validez de 0 a 1, utilizado para validar efectivamente si el instrumento contiene información deficiente el cual otorgará conclusiones erróneas o de lo contrario es un instrumento confiable con cálculos consistentes. Por consiguiente, si el puntaje es cercano a 1, se hace referencia a una fiabilidad consistente y confiable.

Meneses, Rodríguez (2010) indican que el cuestionario es algo fundamental que proporciona al científico social plasmar un conjunto de preguntas para recolectar información esencial en una muestra de personas.

Tabla 4 *Niveles de Confiabilidad*

Valores	Nivel
Coeficiente alfa de Cronbach	>0.9 excelente
Coeficiente alfa de Cronbach	>0.8 bueno
Coeficiente alfa de Cronbach	>0.7 aceptable
Coeficiente alfa de Cronbach	>0.6 cuestionable
Coeficiente alfa de Cronbach	>0.5 pobre
Coeficiente alfa de Cronbach	<0.5 inaceptable

Tabla 05 *Análisis de Fiabilidad*
Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,846	30

Como resultado de nuestro estadístico de fiabilidad, aquí se muestra en la tabla n° 01. El resultado de nuestro alfa de Cronbach de 30 ítems analizados es de 0.846, por consiguiente, se determina que el estadístico de fiabilidad es muy alto.

3.5 Procedimientos

La presente investigación, Resistencia al cambio y la Gestión por resultados en la empresa Dynamicall S.A. Ate 2020 se llevaron a cabo un proceso que se especificara a continuación:

Primera fase se investigó la recolección de información para definir nuestro tema de investigación, luego definir nuestras variables, dimensiones e indicadores que permitió iniciar con la redacción de la presente investigación planteada.

En la segunda fase se ejecutó el marco teórico que nos permitió conocer los antecedentes nacionales e internacionales, las teorías, enfoques conceptuales respaldándonos en la investigación que se planteó.

En la tercera fase se brindará detalles sobre el tipo y diseño de la investigación, la variable y operacionalización de las variables, la población de nuestra investigación, de igual forma la técnica e instrumentos de recolección de datos que se llevó a cabo mediante las encuestas, cuestionarios y el programa de SPSS v.25.

Por último, en la última fase estuvo conformada por los resultados que se presentó por medio de gráficos o figuras, luego analizar e interpretarlos, también se presentara la discusión de la investigación, las conclusiones y recomendaciones.

3.6. Método de análisis de datos

Estadística Descriptiva

Según Mentor Interactivo (1999) El objetivo de los estudios estadísticos es, frecuentemente el de facilitar el establecimiento de comparaciones que se consideran pertinentes entre determinados procesos, fenómenos o situaciones. Para ello, es imprescindible organizar los datos, de manera resumida y operativa, a fin de facilitar la comparación posterior. A esta finalidad está dedicada la estadística descriptiva.

Estadística Inferencial

Según Berenson y Levine Indica que son procedimientos estadísticos cuya función sirve para inferir una mención sobre un conjunto de datos numéricos (población), seleccionando un grupo reducido de ellos (muestra).

3.7 Aspectos Éticos

En este trabajo se tuvo en consideración los aspectos que determinaron la formalidad y veracidad de la información respecto a las variables que son de gran valor a lo largo del desarrollo de nuestra investigación, esta consideró los siguientes principios éticos:

Autonomía: Esta Investigación es de nivel autónomo ya que se está contando con el permiso necesario de la organización para su desarrollo.

No Beneficencia: Esta investigación no tiene como finalidad inferir en la privacidad de la empresa, sino todo lo contrario analizar la problemática que se ha observado.

Además, durante el desarrollo del estudio se ha respetado los derechos de autoría y la correcta utilización de las normas APA.

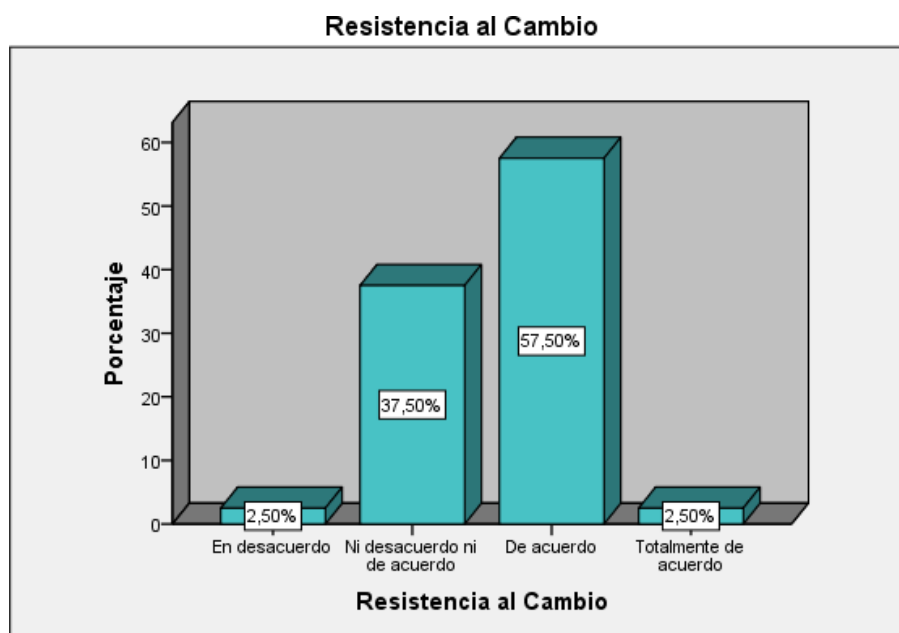
IV. RESULTADOS

Análisis descriptivo

Tabla: 06

		Resistencia al Cambio			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	2,5	2,5	2,5
	Ni desacuerdo ni de acuerdo	15	37,5	37,5	40,0
	De acuerdo	23	57,5	57,5	97,5
	Totalmente de acuerdo	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Gráfico 03

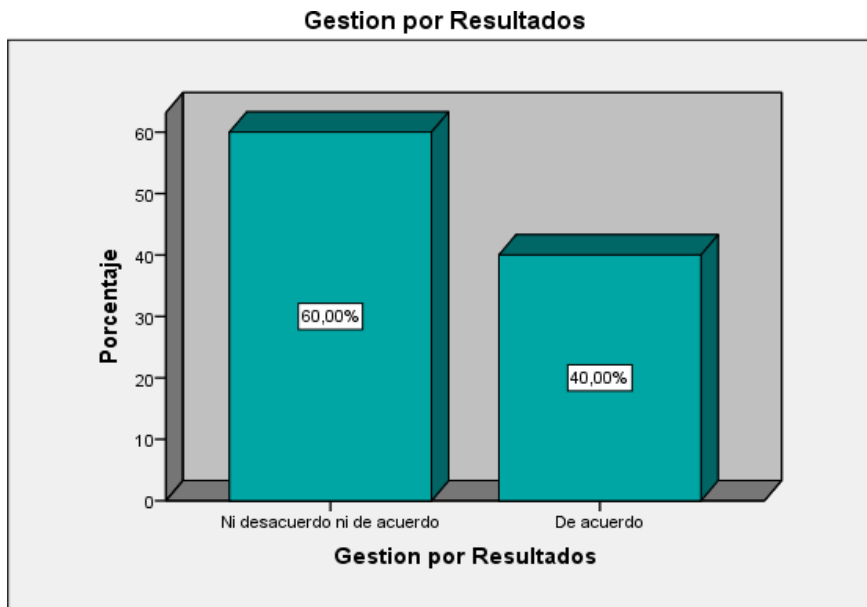


Interpretación: Conforme a la tabla n°06 Resistencia al cambio, con 40 colaboradores encuestados, se observa que el 2,50% está en desacuerdo que no hay resistencia al cambio, por otro lado, el 37,50% no están ni en desacuerdo ni de acuerdo frente a la resistencia al cambio, el 57,50% si están de acuerdo que existe resistencia al cambio, mientras que el 2,50% si se encuentran totalmente de acuerdo que si hay resistencia al cambio en la empresa Dynamicall. Por lo que se recomienda realizar reuniones laborales con la finalidad de que los colaboradores expresen sus incomodidades con respecto a los cambios que genera la empresa.

Tabla 07

		Gestión por Resultados			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni desacuerdo ni de acuerdo	24	60,0	60,0	60,0
	De acuerdo	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Gráfico 04

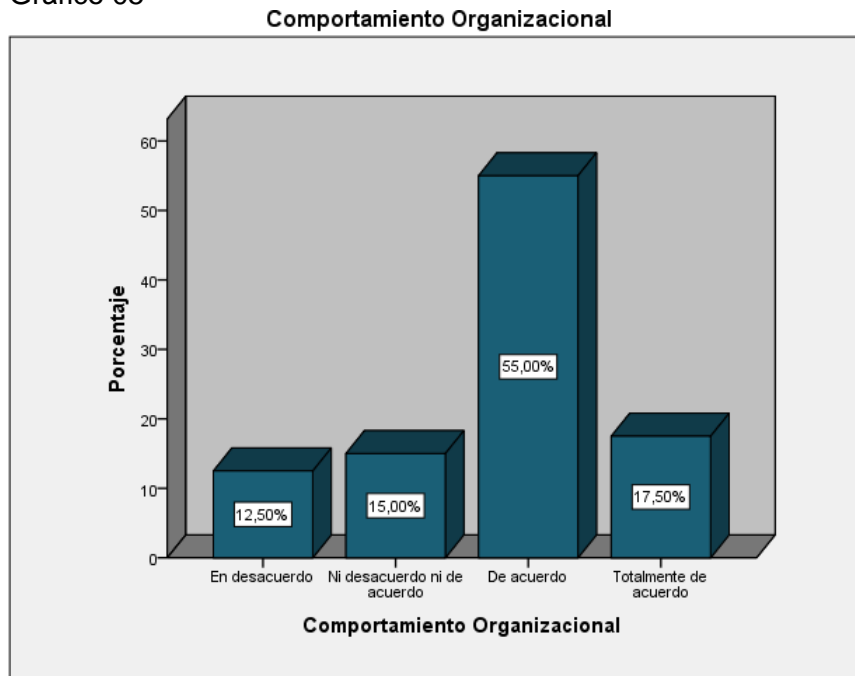


Interpretación: Conforme a la tabla n° 07. Gestión por resultados, con 40 colaboradores encuestados, se obtuvo como resultado que el 60% no están ni en desacuerdo ni de acuerdo frente a la forma en la que se gestiona los resultados en la empresa Dynamicall, mientras que un 40% están de acuerdo que no se realiza una correcta gestión por resultados. En este caso lo que se sugiere es que se mejore los indicadores con los que se evalúa la gestión por resultados con el fin de que los colaboradores se sientan a gusto con los objetivos que ellos tienen que alcanzar, siendo estos mucho más accesibles para conformidad de ellos, esto haría que se inyecte una gran dosis de motivación, la cual le generaría mejores resultados a la empresa.

Tabla 08

Comportamiento Organizacional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	12,5	12,5	12,5
	Ni desacuerdo ni de acuerdo	6	15,0	15,0	27,5
	De acuerdo	22	55,0	55,0	82,5
	Totalmente de acuerdo	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Gráfico 05



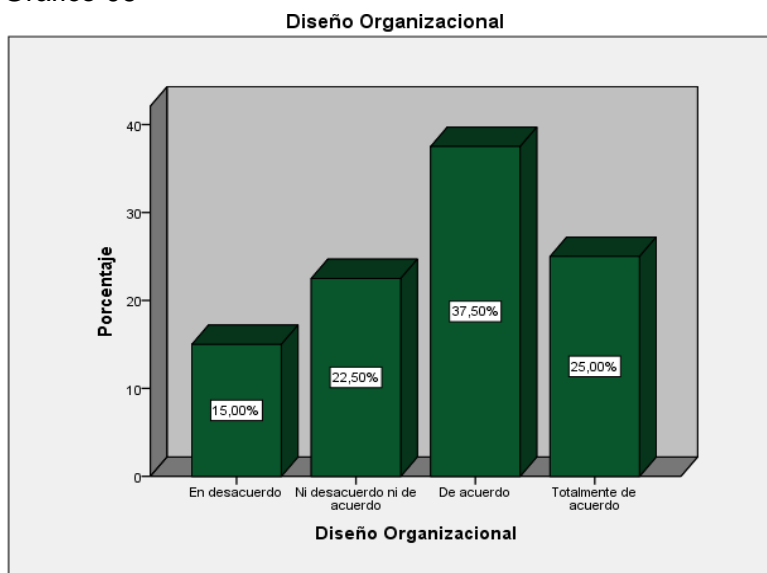
Interpretación: Conforme a la tabla n°08. Comportamiento organizacional, de 40 colaboradores encuestados se obtuvo como resultado que un 12.50% están en desacuerdo que haya un buen comportamiento organizacional, un 15% indica no estar de acuerdo ni de acuerdo con que haya un buen comportamiento organizacional en la empresa, un 55% indica estar de acuerdo que exista un mal comportamiento organizacional en la empresa, mientras que un 17.50% indica que en la empresa Dynamicall no hay un buen comportamiento organizacional. Se debe optar por mejorar la comunicación dentro de la organización con el fin de que los colaboradores sientan que son escuchados y tenidos en cuenta de tal forma que se mejoraría mucho con las sugerencias que darían los colaboradores en la empresa dado que ellos son los que atienden las llamadas de los clientes.

Tabla 09

Diseño Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	15,0	15,0	15,0
	Ni desacuerdo ni de acuerdo	9	22,5	22,5	37,5
	De acuerdo	15	37,5	37,5	75,0
	Totalmente de acuerdo	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Gráfico 06



Interpretación: Conforme a la tabla n°09. Diseño Organizacional, de 40 colaboradores encuestados se obtuvo como resultados que un 15% indica estar en desacuerdo con que haya un buen diseño organizacional de la empresa, un 22.50% no se encuentra ni desacuerdo ni de acuerdo que haya un buen diseño organizacional, por otro lado, un 37.50% indican estar de acuerdo que hay un mal diseño organizacional dentro de la empresa, mientras que un 25% se encuentran totalmente de acuerdo con que no hay un buen diseño organizacional en la empresa Dynamicall. En este aspecto se debe realizar un plan de contingencia para mejorar las condiciones en las que se llevan a cabo las funciones cotidianas de la empresa (hardware y software), además de los ambientes en la plataforma y recursos como sillas y computadoras.

Tabla 10

Cultura Organizacional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	15,0	15,0	15,0
	Ni desacuerdo ni de acuerdo	8	20,0	20,0	35,0
	De acuerdo	15	37,5	37,5	72,5
	Totalmente de acuerdo	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Gráfico 07

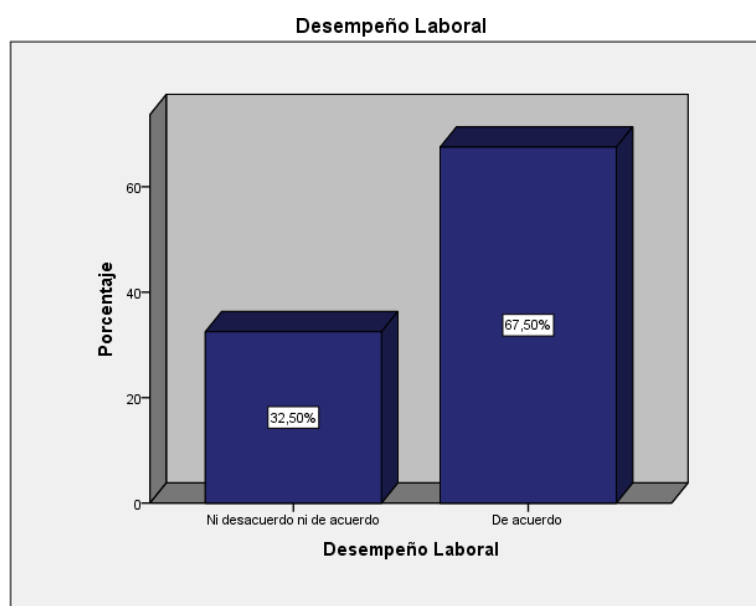


Interpretación: Con respecto a la tabla n°10. Cultura Organizacional, de 40 colaboradores encuestados se obtuvieron los siguientes resultados: el 15% indican estar en desacuerdo que haya una buena cultura organizacional de la empresa, un 20% indican no estar de acuerdo ni de acuerdo con que haya una buena cultura organizacional, por otro lado, un 37.50% indican estar de acuerdo que no es adecuada la cultura organizacional de la empresa, mientras que un 27.50% indica estar totalmente de acuerdo que la cultura organizacional no es la adecuada en la empresa Dynamicall. En este caso se debe optar por implementar eventos que sirvan de motivación dentro de la empresa como, por ejemplo: olimpiadas, eventos en fechas festivas.

Tabla 08

		Desempeño Laboral			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni desacuerdo ni de acuerdo	13	32,5	32,5	32,5
	De acuerdo	27	67,5	67,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Gráfico 08



Interpretación: Con respecto a la tabla n°08. Desempeño Laboral, de 40 colaboradores se obtuvieron como resultados que el 32.50% indican no estar de acuerdo ni de acuerdo con respecto al desempeño organizacional dentro de la empresa, mientras que un 57.50% consideran estar de acuerdo que el desempeño laboral no es el adecuado en la empresa Dynamicall. Se debe optar por mejorar la calidad de sus incentivos con la finalidad de que los colaboradores sientan que son objetivos o bonos que sean accesibles de alcanzar esto mejoraría mucho en su desempeño.

Prueba de Normalidad

H0 El estudio estadístico de la población es normal.

H1 El estudio estadístico de la población no es normal.

Nivel de significancia $\alpha = \text{error } 5\% = 0.05$ (95% $Z = \pm 1.96$)

Decisión:

Sig. $p < \text{sig. } 0.05$ se rechaza la H_0 y aceptamos H_1

Sig. $p \geq \text{sig. } 0.05$ se acepta la H_0 y rechazamos H_1

Tabla 11 *Tabla de Prueba de Normalidad*

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Resistencia al Cambio	,351	40	,000	,754	40	,000
Gestión por Resultados	,390	40	,000	,623	40	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la tabla n° 09 verificamos los siguientes resultados con referencia a lo que arrojo nuestra prueba de normalidad en base a nuestra muestra. Por consiguiente, utilizaremos los resultados por parte del Estadístico Shapiro- Wilk debido a que nuestra muestra es de 40 individuos.

Sobre nuestra variable Resistencia al cambio, nos da un valor de 0.754 con un indicador de 40° de libertad, el valor de significancia es igual a 0,00 siendo un valor menor al de 0.05. Mientras que, en la variable de Gestión por Resultados, nos arrojó un valor de 0.653 con un índice de 40° de libertad, el valor de significancia es igual a 0.00 siendo menor al de 0.05. Para concluir indicamos que la distribución estadística de la población No es normal por lo tanto en este caso se utilizó el Rho Spearman para nuestra prueba de hipótesis.

Tabla 10 *Tabla de Baremos*

Coefficiente de Correlación por Rangos de Spearman	
Rango	Relación
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Elaboración propia

H0: No existe relación entre la resistencia al cambio y la gestión por resultados en la empresa Dynamicall S.A. Ate 2020.

H1: Existe relación entre la resistencia al cambio y la gestión por resultados en la empresa Dynamicall S.A. Ate 2020.

Estrategia de la prueba:

Valor significancia: $\alpha = 0.05$ (95%, $Z = \pm 1.96$)

Criterios:

- Sig. e < sig. i se rechaza la H0 y aceptamos la H1
- Sig. e \geq sig. i se acepta la H0 y rechazamos la H1

Prueba de Hipótesis General

Análisis inferencial

Tabla 12 *Tabla de Prueba de Hipotesis General*

Correlaciones			Resistencia al Cambio	Gestión por Resultados
Rho de Spearman	Resistencia al Cambio	Coefficiente de correlación	1,000	,477**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	40	40
	Gestión por Resultados	Coefficiente de correlación	,477**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	40	40

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

Tabla n° 12

Se verifica en la tabla n°12 que la sigma bilateral es semejante a .002 por lo que esto significa que es menor a $p=0.05$. De tal modo que se rechaza la hipótesis nula, por consiguiente, se acepta la hipótesis alterna, esto quiere decir que existe relación entre la resistencia al cambio y la gestión por resultados. Además, se verifica que el coeficiente de correlación Rho Spearman= 0.477.

Por consiguiente, se valida una correlación positiva moderada, haciendo referencia a que la resistencia al cambio guarda relación de forma directa con la gestión por resultados en la empresa Dynamicall S.A. Ate. 2020. Dado que los cambios que se realizan dentro de la empresa de alguna manera interfieren en la gestión por resultados en sus colaboradores, de tal forma que no se llegan a cumplir con las exigencias de la empresa.

Prueba de Hipótesis Específicas

Tabla 13

Correlaciones

			Comportamiento Organizacional	Gestión por Resultados
Rho de Spearman	Comportamiento Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,343*
		Sig. (bilateral)	.	,030
		N	40	40
	Gestión por Resultados	Coefficiente de correlación	,343*	1,000
		Sig. (bilateral)	,030	.
		N	40	40

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Se verifica en la tabla n° 13 que la sigma bilateral es semejante a .030 por lo que esto significa que es menor a $p=0.05$. De tal modo que se rechaza la hipótesis nula, por consiguiente, se acepta la hipótesis alterna, esto quiere decir que existe relación entre el diseño organizacional y la gestión por resultados. Además, se verifica que el coeficiente de correlación Rho Spearman= 0.343.

Por consiguiente, se valida una correlación positiva baja, haciendo referencia a que el comportamiento organizacional guarda relación de forma directa con la gestión por resultados en la empresa Dynamicall S.A. Ate. 2020. Dado que el comportamiento organizacional no es el adecuado dentro de la empresa por el motivo que hay un mal manejo de la gestión por resultados.

Tabla 14

Correlaciones

			Diseño Organizacional	Gestión por Resultados
Rho de Spearman	Diseño Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,501**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	40	40
	Gestión por Resultados	Coefficiente de correlación	,501**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	40	40

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

Se verifica en la tabla n°14 que la sigma bilateral es semejante a .001 por lo que esto significa que es menor a $p=0.05$. De tal modo que se rechaza la hipótesis nula, por consiguiente, se acepta la hipótesis alterna, esto quiere decir que existe relación entre el diseño organizacional y la gestión por resultados. Además, se verifica que el coeficiente de correlación Rho Spearman= 0.501.

Por consiguiente, se valida una correlación positiva moderada, haciendo referencia a que el diseño organizacional guarda relación de forma directa con la gestión por resultados en la empresa Dynamicall S.A. Ate. 2020. Dado que el diseño organizacional no es del agrado de los colaboradores en la empresa a consecuencia de una mala gestión por resultados.

Tabla 15

Correlaciones

			Cultura Organizacional	Gestión por Resultados
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,453**
		Sig. (bilateral)	.	,003
		N	40	40
	Gestión por Resultados	Coeficiente de correlación	,453**	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	.
		N	40	40

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

Se verifica en la tabla n°15 que la sigma bilateral es semejante a .003 por lo que esto significa que es menor a $p=0.05$. De tal modo que se rechaza la hipótesis nula, por consiguiente, se acepta la hipótesis alterna, esto quiere decir que existe relación entre la cultura organizacional y la gestión por resultados. Además, se verifica que el coeficiente de correlación Rho Spearman= 0.453.

Por consiguiente, se valida una correlación positiva moderada, haciendo referencia a que la cultura organizacional guarda relación de forma directa con la gestión por resultados en la empresa Dynamicall S.A. Ate. 2020. Dado que los colaboradores en base a los resultados de la encuesta indican que se debe replantear la cultura organizacional.

Tabla 16

Correlaciones

			Desempeño Laboral	Gestión por Resultados
Rho de Spearman	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	1,000	-,196
		Sig. (bilateral)	.	,225
		N	40	40
	Gestión por Resultados	Coeficiente de correlación	-,196	1,000
		Sig. (bilateral)	,225	.
		N	40	40

Se verifica en la tabla n°16 que la sigma bilateral es semejante a -0.196 por lo que esto significa que es menor a $p=0.05$. De tal modo que se rechaza la hipótesis nula, por consiguiente, se acepta la hipótesis alterna, esto quiere decir que no existe relación entre el desempeño laboral y la gestión por resultados. Además, se verifica que el coeficiente de correlación Rho Spearman= 0.225.

Por consiguiente, se valida una correlación negativa muy baja, haciendo referencia a que el desempeño laboral No guarda relación de forma directa con la gestión por resultados en la empresa Dynamicall S.A. Ate. 2020. Dado que el desempeño laboral va de la mano con la motivación, este es un indicador clave en la gestión por resultados, de tal modo que los colaboradores no tienen un desempeño laboral optimo a causa de la falta de motivación.

V. DISCUSIÓN

En la presente investigación la resistencia al cambio y la gestión por resultados en la empresa Dynamicall S.A. Ate 2020 se obtuvieron resultados, por lo que estos indican que, si existe una relación positiva moderada entre dichas variables, ello nos permitirá analizar y contrastar los resultados con los antecedentes escogidos para esta investigación.

Según el objetivo general, analizar la relación que existe entre la resistencia al cambio y la gestión por resultados en la empresa Dynamicall S.A. Ate 2020, los resultados obtenidos en la tabla n°12. se verifica una correlación positiva moderada ($Rho\ spearman= 0.477$) entre la resistencia al cambio y la gestión por resultados, esto es un indicador de que existe una relación directa entre la resistencia al cambio y la gestión por resultados, información que si es confrontada con lo que investigó Ríos (2018): en su investigación titulada: "Gestión por resultados y administración pública en la Policía Nacional del Perú, Lima – 2018". El cual concluyo hallar una relación de significación positiva a la gestión por resultados y la administración pública. Cuyo nivel de significancia fue de 0.358 el cual indicó una relación positiva débil y $p= 0.000 < 0.05$. Según (López, 2004). Indica que la resistencia al cambio es un problema psicológico y social en que hay que indagar para conocer e insertar las reacciones y condiciones que hagan más fácil la inserción de un cambio.

Según el primer objetivo específico 1, analizar la relación que existe entre el comportamiento organizacional y la gestión por resultados en la empresa Dynamicall

S.A. Ate 2020 se obtuvieron resultados, los resultados obtenidos en la tabla n°13 se valida una correlación positiva baja ($Rho\ Spearman= 0.343$) entre el comportamiento organizacional y la gestión por resultados, información que si es confrontada con lo que investigo Peña, Prado (2018): en su tesis titulada "Resistencia al Cambio y trabajo en equipo en el personal de la sede del gobierno regional De Ayacucho, 2018".Cuyos resultados de la investigación indicó que el nivel de correlación de Rho de Spearman fue de -0.420 resultando que existe una correlación moderada e inversa entre mencionadas variables. De tal forma que se concluye que existe una correlación moderada e inversa (valor de $Rho= -0.478$ y $p= 0.000$). Entre los factores que la participación y trabajo en equipo del personal.

Según (Colquitt, LePine y Wesson, 2013). El Comportamiento Organizacional (OB) es una disciplina basada en evidencia que se enfoca en comprender las actitudes y comportamientos de los colaboradores en su ambiente de trabajo.

Según el segundo objetivo específico 2, determinar el diseño organizacional y la gestión por resultados en la empresa Dynamicall S.A. Ate 2020 se obtuvieron los siguientes resultados, según la tabla n°14 se verifica una correlación positiva moderada ($Rho\ Spearman=0.501$) entre el diseño organizacional y la gestión por resultados de tal forma que si la información es confrontada con lo que investigó Catalán (2016) Cuya investigación: "Factores predominantes en la Resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos de un ingenio azucarero ubicado en la costa sur de escuintla- Guatemala". Cuyos resultados de su investigación indican que existe **predominancia** en los factores de: resistencia individual, implementación de nuevas políticas y nuevas funciones. Según Mintzberg (1976) indica que el diseño organizacional es un arte que organiza el trabajo y hace mecanismos de coordinación que permitan la implementación de estrategias.

Según el objetivo específico 2 cultura organizacional y la gestión por resultados en la empresa Dynamicall S.A. Ate 2020. se obtuvieron los resultados según la tabla n°15 se verifica una correlación positiva moderada ($Rho\ Spearman=0.453$) entre la cultura organizacional y la gestión por resultados de tal forma que si la información es confrontada con lo que investigo López (2016) cuya investigación: "Factores laborales que crean resistencia al cambio en una empresa que presta servicios de mantenimiento industrial y construcción- Guatemala". Cuyos resultados de su investigación indican que concluyó que los colaboradores presentan resistencia al cambio en los factores de procesos de capacitación y políticas internas; mientras que, presentan aceptación al cambio en los factores de procesos de operación y cultura de seguridad industrial. Según Chiavenato (2006) indica que la cultura organizacional es un sistema de creencias y valores que se desarrollan en la organización y mejora la conducta de sus miembros.

Según el objetivo específico 3 desempeño laboral y la gestión por resultados en la empresa Dynamicall S. A. Ate 2020. Se obtuvieron los resultados según la

tabla n°16 se puede comprobar que se obtuvo una correlación negativa muy baja (Rho Spearman= -0.196) entre el desempeño laboral y la gestión por resultados de tal forma que, si la información es confrontada con lo que investigó Peña, Prado (2018): en su tesis titulada “Resistencia al Cambio y trabajo en equipo en el personal de la sede del gobierno regional De Ayacucho, 2018”. Cuyos resultados de la investigación indicó que el nivel de correlación de Rho de Spearman fue de -0.420 resultando que existe una correlación negativa moderada inversa entre mencionadas variables. De tal forma que se concluye que existe una correlación negativa moderada e inversa (valor de Rho= -0.478 y p= 0.000). Entre los factores que la participación y trabajo en equipo del personal. Según Palaci (2005) Indica que es un valor que se espera dotar a la empresa de múltiples etapas conductuales que un colaborador alcanza al término de un ciclo de tiempo dentro de la organización.

VI. CONCLUSIONES

Después del proceso del desarrollo de investigación, la resistencia al cambio y la gestión por resultados en la empresa Dynamicall S.A. Ate. 2020, se concluye que:

Primera: el objetivo general, analizar la resistencia al cambio y la gestión por resultados en las variables mencionadas en la investigación, dado el coeficiente (0.477) que existe una correlación positiva moderada, que, si la resistencia al cambio se mantiene, habrá una mala reacción por parte de los colaboradores, además, no se cumplirán con los objetivos que requiere y exige la empresa, por tanto no se alcanzara los resultados, de tal forma que no se habrá cumplido con una correcta gestión de los resultados, por consiguiente, se concluye que la resistencia al cambio se relaciona de manera directa con la gestión por resultados.

Segunda: Siendo el primer objetivo específico, analizar el comportamiento organizacional y la gestión por resultados, según los resultados obtenidos (0.343), la cual corresponde a una correlación positiva baja, esto quiere decir que la empresa debe plantearse mejorar las condiciones de trabajo, además de motivar a sus colaboradores de tal forma que se mejore en ese aspecto, por lo tanto, Se concluye que el comportamiento organizacional tiene relación directa con la gestión por resultados.

Tercera: Siendo el segundo objetivo específico, analizar el diseño organizacional y la gestión por resultados, según los resultados obtenidos (0.501), la cual corresponde a una correlación positiva moderada, esto quiere decir que la empresa debe replantear estrategias de como optimizar el producto y servicio de la empresa, de tal forma que se mejore en la atención al cliente. Se concluye, que, el diseño organizacional se relaciona de manera directa con la gestión por resultados.

Cuarta: Siendo el tercer objetivo específico, analizar la cultura organizacional y la gestión por resultados, según los resultados obtenidos (0.453), la cual corresponde a una correlación positiva moderada, por tanto, le vendría bien a la empresa incluir y compenetrarse más con sus colaboradores, esto ayudaría en demasía a mejorar la relación tanto de empresa y colaboradores. Se concluye, que la cultura organizacional se relaciona de manera directa con la gestión por resultados.

Quinta: Siendo el cuarto objetivo específico, analizar el desempeño laboral y la gestión por resultados, según los resultados obtenidos (0.225) la cual corresponde a una correlación negativa muy baja, es un sistema que mide el desempeño laboral, esto es algo totalmente diferente como por ejemplo a realizar un plan de trabajo para optimizar el desempeño laboral. Se concluye, que, el desempeño laboral se relaciona de manera significativa con la gestión por procesos.

VII. RECOMENDACIONES

Primera, Como objetivo general según los resultados obtenidos de la resistencia al cambio y la gestión por resultados, se verifica que hay una correlación positiva moderada en la empresa Dynamicall S.A. Ate. 2020, se sugiere que la empresa debe realizar reuniones de trabajo con un grupo de colaboradores y supervisores con el fin de que se les informe acerca de los cambios que se realizaran. De esta manera ayudara a la conformidad de sus colaboradores de tal forma se gestionarán mejor los resultados.

Segunda: Como primer objetivo específico, se verifica que hay una correlación positiva entre el comportamiento organizacional y la gestión por resultados en la empresa Dynamicall S.A. Ate. 2020, se sugiere a la empresa debe realizar

reuniones entre supervisores y colaboradores para que los colaboradores expresen su malestar y mejoren las condiciones de trabajo en la empresa hacia sus colaboradores.

Tercera: Como segundo objetivo específico, se verifica que hay una correlación positiva baja entre el diseño organizacional y la gestión por resultados en la empresa Dynamicall S.A. Ate. 2020, a la empresa analizar el producto y servicio que se brinda, de tal forma que se mejore en la atención al cliente que se brinda.

Cuarta: Como tercer objetivo específico, se verifica que hay una correlación positiva moderada entre la cultura organizacional y la gestión por resultados en la empresa Dynamicall S.A. Ate. 2020, se sugiere a la empresa que deben realizarse mayor cantidad de actividades en la que se fraternice con los colaboradores, como, por ejemplo, concursos y olimpiadas para que los colaboradores se identifiquen con la empresa.

Quinta: Como cuarto objetivo específico, se verifica que hay una correlación negativa muy baja entre el desempeño laboral y la gestión por resultados en la empresa Dynamicall S.A. Ate. 2020, se sugiere que se debe tomar mayor importancia a la política de incentivos (bonos de mayor accesibilidad) para motivar a los colaboradores, de tal forma que esto ayudara a mejorar el desempeño laboral de todo el personal y se evitara la rotación del personal.

REFERENCIAS

Alles (2010) Desempeño por competencias

<https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/02/alles-martha-desempec3b1o-por-competencias-de-360c2ba-completo.pdf>

Akan, B. (2016). The Effect of Organizational Communication towards Resistance to Change: A Case Study in Banking Sector. *Economic Review: Journal of Economics & Business*

/ *Ekonomika Revija: Casopis Za Ekonomiju i Biznis*, 14(1), 53–67. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=119368387&lang=es&site=eds-live>

Akyel, Y., & Burmaoglu, E. (2019). Investigation of Organizational Cultures of People Working in Sports Facilities in Terms of Job Satisfaction and Demographic Characteristics. *Journal of Education and Training Studies*, 7(2), 198–205. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1204221&lang=es&site=eds-live>

Amoros (2007). Comportamiento organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas

https://issuu.com/waltersilva04/docs/comportamiento_organizacional-eduar

Anderson, J. S. (2019). Developing Trustworthy Business Leaders: Modeling and Creating Justice-driven Trust in the MBA Organizational Behavior Classroom.

Business Education Innovation Journal, 11(1), 21–30. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=139304125&lang=es&site=eds-live>

Boada-Cuerva, M. (2018). RTC-11: Adaptation of the Resistance to Change Scale in two countries (Spain and Argentina). *Anales de Psicología*, 34(2), 360–367.

<https://doi.org/10.6018/analesps.34.2.286721>

Burns, D. D. B. ed. (2018). Getting Started with Organizational Design at Your Library. Library Leadership & Management, 33(1), 1–9. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=133494592&lang=es&site=eds-live>

Burton, R. M., & Obel, B. (2018). The science of organizational design: fit between structure and coordination. Journal of Organization Design, 7(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0029-2>

Catalán (2016). Factores predominantes en la Resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos de un ingenio azucarero ubicado en la costa sur de escuintla.

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Catalan-Lezlie.pdf>

Chiavenato (2004) Introducción a la teoría general de la administración (7ª edición).

México D.F.: Mc. Graw Hill.

Claros, Vargas (2012) GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS: CONCEPTO Y COMPONENTES

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/ayrconsultoresrobertoclaros/2012/12/24/gestion-orientada-a-resultados-concepto-y-componentes-autores-mg-roberto-claros-cohaila-y-braulio-vargas-becerra/>

Braduțanu, D. (2014). The Influence of the Leadership Style on the Resistance to Change Phenomenon in Romanian Organizations. Acta Universitatis Danubius: Oeconomica, (1), 5. Retrieved

from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.bb7f8757146fb82c8d7edf86cae4d&lang=es&site=eds-live>

Escudero, Delfín, Arano (2014). (Organizational Development and the obstinacy to the organizational change)

<https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>

Escudero, Delfín, Arano (2013). El Desarrollo Organizacional y la Resistencia al cambio en las organizaciones

<https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>

Espinoza Freire, EE (2018). Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. Parte I. Revista Conrado, 14 (65), 36-46.

<http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>

Garca-Cabrera, A. M., & Garca-Barba Hernández, F. (2014). Differentiating the Three Components of Resistance to Change: The Moderating Effect of Organization-Based Self-Esteem on the Employee Involvement-Resistance Relation. HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY, (4), 441. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbl&AN=RN365076480&lang=es&site=eds-live>

García, García (2010). La Gestión para Resultados en el desarrollo

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-gesti%C3%B3n-para-resultados-en-el-desarrollo-Avances-y-desaf%C3%ADos-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf?download=true>

Gallarday (2018). Resistencia al cambio y la calidad de servicio en la UGEL N° 03, Lima 2017

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16372/Quispe_GO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gutiérrez Brito, J. (2007). Fundamentos del enfoque cuantitativo y cualitativo. In La investigación social del turismo (pp. [15]-26). Madrid, Spain: Paraninfo. Retrieved from <https://link.gale.com/apps/doc/CX4055700007/GVRL?u=univcv&sid=GVRL&xid=ae30dff7>

Hernaes, T., Aleksic, A., & Klindzic, M. (2013). Organizing for Competitiveness -- Structural and Process Characteristics of Organizational Design. Contemporary

Economics, 7(4), 25–40. <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.122>

Iacoviello, Pulido (2007). Gestión y gestores de resultados: cara y contracara1 [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/64E2E64BD679C86805257FDF00755E64/\\$FILE/gestores_resultados.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/64E2E64BD679C86805257FDF00755E64/$FILE/gestores_resultados.pdf)

López, E. (2004). Causas de la resistencia al cambio en las organizaciones.

Recuperado

el 10 de enero de 2014 de Tesis del sistema bibliotecario de la U
NAM:

[http://oreon.dgbiblio.unam.mx:8991/F/MHE7HL9Q4SBMG7EGT9GPMRY6FQL4VGX](http://oreon.dgbiblio.unam.mx:8991/F/MHE7HL9Q4SBMG7EGT9GPMRY6FQL4VGXPQCIQ)
PQCIQ

7LJ74GF2UYUCCR09688?func=fullsetset&set_number=499614&set_entry=000008&format=999.

López, M.E., Restrepo, L.E. & López, G.L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica*, 18(1), 149-157. <http://www.redalyc.org/pdf/849/84927487022.pdf>

Marshak (2007)

[https://books.google.com.pe/books?id=2ZWM-](https://books.google.com.pe/books?id=2ZWM-s02xpQC&lpg=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false)
[s02xpQC&lpg=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=2ZWM-s02xpQC&lpg=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false)

Meneses, Rodríguez (2010). El cuestionario y La entrevista

http://femrecerca.cat/meneses/files/pid_00174026.pdf

Ming-Chu, Y., & Meng-Hsiu, L. (2015). Unlocking the black box: Exploring the link between perceive organizational support and resistance to change. *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 177–183. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2014.10.003>

Mintzberg, H., Raisinghani, D. and Theoret, A. (1976) The Structure of “Unstructured” Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21, 246-275.

<https://doi.org/10.2307/2392045>

Moreno (2018). Relación entre las Actitudes y la Resistencia al Cambio Organizacional en Servidores Civiles de un Ministerio

http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2722/TESIS_Ana%20Emperatriz%20Moreno%20Trejo.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Nyam Joseph Iaana, Urama Daniel Adakole, & Ogwuche Chinelo Helen. (2019). Influence of organizational culture and justice on employee job performance among private organizations in Makurdi Metropolis. *IFE Psychologia: An International Journal*, (1), 36. Retrieved

from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edssas&AN=edssas.ifepsyc.v27.n1.a.5&lang=es&site=eds-live>

Onimole S.O. (2017). Introducing change in organization: implication for human resource development practitioners. *IFE Psychologia: An International Journal*, (2), 383. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edssas&AN=edssas.ifepsyc.v25.n2.a.29&lang=es&site=eds-live>

Overcoming Resistance to Organizational Change: Strong Ties and Affective Cooptation. (2013). *Management Science*, 59(4), 819–836.

<https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1583>

Paren, J. (2015). Resistance to Change in Organizations. *Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference*, 1–9. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=101154746&lang=es&site=eds-live>

Pedro (2000) Modelo de Gestión por Resultados el modelo de gestión por resultados en los organismos de la en los organismos de la administración pública nacional

<http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MAKON,%20Marcos%20-%20El%20modelo%20de%20gestin%20por%20resultados.pdf>

Peña, Prado (2016). Resistencia al Cambio y trabajo en equipo en el personal de la sede del gobierno regional De Ayacucho, 2016

<http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1432/MAESTRO%20-%20Pe%C3%B1a%20Atao%2C%20Eder.pdf?sequence=1&isAllowed>

Ríos (2018). Gestión por resultados y administración pública en la Policía Nacional del Perú, Lima – 2018

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/21654/Rios_AW.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Robbins, Judge (2009). Comportamiento Organizacional: Pearson

Rovai, A., Baker, J. y Ponton, M. (2014). *Social Science Research Design and Statistics A Practitioner's Guide to Research Methods and IBM SPSS Analysis*. Recuperado de <https://bit.ly/2YIbAG9>

Salgado, Remeseiro y Mar (1996). CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA PYME

<http://www.psicothema.com/pdf/31.pdf>

Salgado, Lería, Arcos, Pineda, Gonzales (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros

<http://www.scielo.org.pe/pdf/psico/v36n1/a04v36n1.pdf>

Tapullima (2019). Gestión pública por resultados y desempeño Laboral en los Docentes de la Institución Educativa N° 270 de Chirapa, Lamas, 2018

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/33262/Tapullima_SLN.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Werther, B., Davis, W. (2014). Administración de Recursos Humanos

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3>

ANEXO 01

Comportamiento Organizacional	Producto	01. ¿El producto que brinda la empresa es deficiente?	1.Totalmente en desacuerdo 2.En desacuerdo 3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.De acuerdo 5.Totalmente de acuerdo
		02. ¿Consideras que el producto que brinda la empresa cumple los estándares del cliente?	
	Comunicación	03. ¿Consideras que existe una buena comunicación con tu supervisor?	
		04. ¿Consideran tus ideas o sugerencias u observaciones tus supervisores?	
Diseño Organizacional	Tecnología	05. Se preocupa por superarse académicamente, asistiendo a cursos de capacitación.	
		06. ¿Se encuentra en buen estado la tecnología con la que desempeñas tus labores?	
	Globalización	07. ¿Consideras que tu lugar de trabajo tiene una buena política frente a la globalización?	
		08. ¿Consideras que la globalización tiene un impacto positivo en la empresa?	
Cultura Organizacional	Incentivos	09. ¿Considera usted que los incentivos que te brinda la empresa son de su agrado?	
		10. ¿Considera que la empresa debe otorgar más incentivos?	
	Servicio	11. ¿El servicio que le brindas a tu cliente es óptimo?	
		12. ¿Considera usted Claro debe mejorar su producto para que ustedes brinden un mejor servicio?	
Desempeño Laboral	Indicadores	13. ¿Consideras que los indicadores que exige la empresa son difíciles de alcanzar?	
		14. ¿Consideras tener buenos indicadores?	
	Ausentismo	15. ¿Consideras que el nivel de ausentismo en el área de atención al cliente influye en la exigencia de indicadores por parte de la empresa?	
		16. ¿Consideras que en tu grupo se dan muchas ausencias?	

Gestión por Resultados	Planeamiento Estratégico	Estrategias de Capacitación	01. ¿Realizan Capacitaciones acordes con la problemática que presenta el servicio?	1.Totalmente en desacuerdo 2.En desacuerdo 3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.De acuerdo 5.Totalmente de acuerdo
			02. ¿Consideras eficientes las capacitaciones brindadas?	
		Pruebas	03. ¿Se preocupa por superarse académicamente, asistiendo a cursos de capacitación?	
			04. ¿Participa con entusiasmo y atención a las reuniones de trabajo?	
		Capacitaciones	05. ¿Consideras tener capacitaciones constantemente?	
			06. ¿Consideras que es importante tener mayor frecuencia de capacitaciones?	
	Desempeño	Evaluaciones	07. ¿Recibes tus feed backs cuando lo requieres?	
			08. ¿Consideras estar de acuerdo con tus feed backs?	
		Resultados	09. ¿Los indicadores te motivan a mejorar, nps, re llamada?	
			10. ¿Consideras que los resultados que exige la empresa van acorde a los incentivos que brinda la empresa?	
		Evaluadores	11. ¿Consideras que tus evaluadores hacen un seguimiento constante a tus indicadores?	
			12. ¿Consideras que tu evaluador te orienta para mejorar tu desempeño laboral?	
	Planificación	Eventos	13. ¿Estás de acuerdo con la organización de eventos en fechas importantes?	
		Motivación	14. ¿Consideras que los eventos ayudan a motivar a los colaboradores dentro de la empresa?	

Anexo 02. Instrumento de recolección de datos

Resistencia al cambio		1	2	3	4	5
Comportamiento Organizacional	Producto					
	1	¿El producto que brinda la empresa es deficiente?				
	2	¿Consideras que el producto que brinda la empresa cumple los estándares del cliente?				
	Comunicación					
3	¿Consideras que existe una buena comunicación con tu supervisor?					
4	¿Consideran tus ideas o sugerencias u observaciones tus supervisores?					
Diseño Organizacional	Tecnología					
	5	Se preocupa por superarse académicamente, asistiendo a cursos de capacitación.				
	6	¿Se encuentra en buen estado la tecnología con la que desempeñas tus labores?				
	Globalización					
7	¿Consideras que tu lugar de trabajo tiene una buena política frente a la globalización?					
8	¿Consideras que la globalización tiene un impacto positivo en la empresa?					
Cultura Organizacional	Incentivos					
	9	¿Considera usted que los incentivos que te brinda la empresa son de su agrado?				
	10	¿Considera que la empresa debe otorgar más incentivos?				
	Servicio					
11	¿El servicio que le brindas a tu cliente es óptimo?					
12	¿Considera usted Claro debe mejorar su producto para que ustedes brinden un mejor servicio?					
Desempeño Laboral	13	¿Consideras que los indicadores que exige la empresa son difíciles de alcanzar?				
	14	¿Consideras tener buenos indicadores?				
	15	¿Consideras que el nivel de ausentismo en el área de atención al cliente influye en la exigencia de indicadores por parte de la empresa?				
	16	¿Consideras que en tu grupo se dan muchas ausencias?				

Gestión por Resultados		1	2	3	4	5
Planeamiento Estratégico	Estrategias de Capacitación					
	17	¿Realizan Capacitaciones acordes con la problemática que presenta el servicio?				
	18	¿Consideras eficientes las capacitaciones brindadas?				
	Pruebas					
	19	¿Se preocupa por superarse académicamente, asistiendo a cursos de capacitación?				
	20	¿Participa con entusiasmo y atención a las reuniones de trabajo?				
	Capacitaciones					
	21	¿Consideras tener capacitaciones constantemente?				
22	¿Consideras que es importante tener mayor frecuencia de capacitaciones?					
Desempeño	Evaluaciones					
	23	¿Recibes tus feed backs cuando lo requieres?				
	24	¿Consideras estar de acuerdo con tus feed backs?				
	Resultados					
	25	¿Los indicadores te motivan a mejorar, nps, re llamada?				
	26	¿Consideras que los resultados que exige la empresa van acorde a los incentivos que brinda la empresa?				
	Evaluadores					
	27	¿Consideras que tus evaluadores hacen un seguimiento constante a tus indicadores?				
28	¿Consideras que tu evaluador te orienta para mejorar tu desempeño laboral?					
Planificación	Eventos					
	29	¿Estás de acuerdo con la organización de eventos en fechas importantes?				
	Motivación					
30	¿Consideras que los eventos ayudan a motivar a los colaboradores dentro de la empresa?					

ANEXO 03 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO VARIABLE 1



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr. / Mg. CERVANTES RAMÓN EDGARD FRANCISCO
- I.2. Cargo e Institución donde labora: Docente a tiempo Completo - UCV
- I.3. Especialidad del experto: INVESTIGACIÓN
- I.4. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario
- I.5. Autor del instrumento: Cardoza Guzmán Joseph Manuel

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 - 20%	Regular 21 - 40%	Bueno 41 - 60%	Muy bueno 61 - 80%	Excelente 81 - 100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				80	
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica.				80	
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación					83
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora					85
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y claridad.				80	
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.					83
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación					83
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se está investigando.					82
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento					83
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir.					85
PROMEDIO DE VALORACIÓN						83

VARIABLE 2



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr. /Mg. CERVANTES RAMÓN EDGARD FRANCISCO
- I.2. Cargo e Institución donde labora: Docente a tiempo Completo - UCV
- I.3. Especialidad del experto: INVESTIGACIÓN
- I.4. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario
- I.5. Autor del instrumento: Cardoza Guzmán Joseph Manuel

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 - 20%	Regular 21 - 40%	Bueno 41 - 60%	Muy bueno 61 - 80%	Excelente 81 - 100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					82
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica.					82
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación					82
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora					82
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y claridad.					82
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.					82
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación					82
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se está investigando.					82
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento					82
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir.					82
PROMEDIO DE VALORACIÓN						82

VARIABLE 1



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr. / Mg. IRIS KATHERINE GONZALES FIGUEROA
- I.2. Cargo e Institución donde labora: Docente a tiempo Completo - UCV
- I.3. Especialidad del experto: ADMINISTRACION
- I.4. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario
- I.5. Autor del instrumento: Cardoza Guzmán Joseph Manuel

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 - 20%	Regular 21 - 40%	Bueno 41 - 60%	Muy bueno 61 - 80%	Excelente 81 - 100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					82
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica.					82
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación					82
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora					82
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y claridad.					82
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.					82
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación					82
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se está investigando.					82
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento					82
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir.					82
PROMEDIO DE VALORACIÓN						82

VARIABLE 2



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

III. DATOS GENERALES:

- I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr. /Mg. IRIS KATHERINE GONZALES FIGUEROA
- I.2. Cargo e Institución donde labora: Docente a tiempo Completo - UCV
- I.3. Especialidad del experto: ADMINISTRACION
- I.4. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario
- I.5. Autor del instrumento: Cardoza Guzmán Joseph Manuel

IV. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 - 20%	Regular 21 - 40%	Bueno 41 - 60%	Muy bueno 61 - 80%	Excelente 81 - 100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					84
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica.					84
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación					84
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora					84
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y claridad.					84
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.					84
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación					84
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se está investigando.					84
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento					84
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir.					84
PROMEDIO DE VALORACIÓN						84

VARIABLE 1



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

V. DATOS GENERALES:

- I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr. /Mg. BARDALES CARDENAS MIGUEL
- I.2. Cargo e Institución donde labora: Docente a tiempo Completo - UCV
- I.3. Especialidad del experto: INVESTIGACIÓN
- I.4. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario
- I.5. Autor del instrumento: Cardoza Guzmán Joseph Manuel

VI. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 - 20%	Regular 21 - 40%	Bueno 41 - 60%	Muy bueno 61 - 80%	Excelente 81 - 100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					85
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica.					85
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación					85
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora					85
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y claridad.					85
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.					85
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación					85
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se está investigando.					85
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento					85
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir.					85
PROMEDIO DE VALORACIÓN						85

VARIABLE 2



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

VII. DATOS GENERALES:

I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr. /Mg. BARDALES GARDENAS MIGUEL

I.2. Cargo e Institución donde labora: Docente a tiempo Completo - UCV

I.3. Especialidad del experto: INVESTIGACIÓN

I.4. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario

I.5. Autor del instrumento: Cardoza Guzmán Joseph Manuel

VIII. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 - 20%	Regular 21 - 40%	Bueno 41 - 60%	Muy bueno 61 - 80%	Excelente 81 - 100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					85
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica.					85
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación					85
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora					85
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y claridad.					85
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.					85
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación					85
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se está investigando.					85
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento					85
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir.					85
PROMEDIO DE VALORACIÓN						85

ANEXO 04 MATRIZ DE DATOS

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	
1	Variable	RESISTENCIA AL CAMBIO																						
2	Dimensiones	Comportamiento Organizacio				Diseño Organizacional				Cultura Organizacional				Desempeño Laboral										
3	Indicadores	PRODUC		COMUNICACI		TECNOLOGI		GLOBAL		INCENTI		SERVICI		INDICADORES		AUSENTISMO								
4	Preguntas	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	variable promedio	Dimension 1 vs v1	dimension 2 vs v1	dimension 3 vs v1	dimension 4 vs v1	
5		1	2	3	1	4	2	2	2	3	5	1	2	1	4	3	4	3	3	3	2	2	4	
6		2	1	3	2	4	1	2	3	3	4	2	2	2	5	3	4	4	3	3	2	3	4	
7		3	3	4	2	4	2	4	3	2	4	3	1	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	
8		4	2	3	3	5	3	2	1	3	3	4	2	3	4	4	3	3	3	3	2	3	4	
9		5	1	2	2	2	1	2	2	3	5	1	2	1	5	3	5	4	3	2	2	2	4	
10		6	4	5	3	2	1	4	3	2	4	1	2	2	2	3	4	2	3	4	3	2	3	
11		7	2	3	1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	4	3	3	4	2	2	2	2	4	
12		8	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
13		9	4	5	4	3	5	3	4	4	5	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	3	
14		10	2	2	2	1	2	2	4	4	2	2	2	3	4	3	4	3	3	2	3	2	4	
15		11	3	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	2	4	5	4	4	5	5	4	
16		12	5	3	3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	4	5	3	2	4	4	5	4	4	
17		13	2	5	4	3	1	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4	3	4	4	
18		14	5	5	2	5	5	4	5	4	5	3	4	5	3	3	3	4	4	4	5	4	3	
19		15	5	4	4	5	4	2	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
20		16	4	4	3	4	1	1	4	4	4	4	2	2	4	4	3	5	3	4	3	3	4	
21		17	5	5	4	5	2	4	4	5	5	4	3	5	4	2	3	4	4	5	4	4	3	
22		18	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	3	3	3	4	4	4	5	5	3	
23		19	4	5	4	5	3	4	5	4	5	4	4	5	4	3	2	4	4	5	4	5	3	
24		20	5	3	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	
25		21	3	2	3	5	2	3	2	3	3	3	4	5	4	4	3	3	3	3	2	3	4	
26		22	4	4	5	4	3	5	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
27		23	5	4	3	4	2	4	4	5	5	4	3	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	
28		24	2	2	4	1	2	1	5	4	2	2	3	2	5	3	3	3	3	2	3	2	4	
29		25	4	5	5	4	2	3	4	5	5	4	3	5	4	2	3	3	4	5	4	4	3	
30		26	5	4	5	3	5	5	5	4	5	4	5	4	3	5	4	3	4	4	5	5	4	

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
57	Variable	GESTION POR RESULTADOS																			
58	Dimensiones	Planeamiento Estrategico					Desempeño					Planificacion									
59	Indicadores	Estrategia		Pruebas		Capacitaciones		Evaluaciones		Resultados		Evaluadores		Eventos		Motivacion					
60	Preguntas	pregunta 1	pregunta 1	pregunta 1	pregunta 2	pregunta 2	pregunta 2	pregunta 2	pregunta 2	pregunta 2	pregunta 2	pregunta 2	pregunta 2	pregunta 2	pregunta 2	pregunta 3	variable promedio	Dimension 1 vs v2	dimension 2 vs v2	dimension 3 vs v2	
61		1	4	3	4	3	4	4	4	2	2	1	4	2	4	5	3	4	3	5	
62		2	4	1	3	3	4	5	2	2	1	2	4	3	4	4	3	3	2	4	
63		3	3	4	2	4	5	4	2	5	1	1	5	3	3	5	3	4	3	4	
64		4	2	3	3	2	4	5	3	2	2	1	4	2	4	4	3	3	2	4	
65		5	5	4	2	5	5	5	2	3	1	2	5	3	4	4	4	4	3	4	
66		6	4	5	3	4	4	4	3	4	3	2	4	3	5	4	4	4	3	5	
67		7	5	2	3	2	5	4	2	2	1	2	5	2	4	5	3	4	2	5	
68		8	4	4	4	3	4	5	4	5	2	2	5	4	3	4	4	4	4	4	
69		9	4	5	4	2	5	5	5	3	3	3	3	3	4	5	4	4	3	5	
70		10	2	2	2	1	4	5	2	2	2	1	3	4	5	4	3	3	2	5	
71		11	3	4	5	2	4	4	5	4	1	1	3	2	4	5	3	4	3	5	
72		12	5	3	3	5	2	4	4	4	2	2	4	3	3	4	3	4	3	4	
73		13	2	5	4	3	4	5	1	3	3	1	3	2	3	5	3	4	2	4	
74		14	5	5	2	4	2	5	5	4	2	1	5	2	4	4	4	4	3	4	
75		15	5	4	4	5	2	4	4	2	1	1	4	2	3	4	3	4	2	4	
76		16	4	4	3	4	2	4	1	1	2	3	3	3	4	3	4	4	2	4	
77		17	5	5	4	3	4	4	2	4	3	1	5	2	4	5	4	4	3	5	
78		18	4	5	5	4	2	2	5	5	2	2	4	3	3	4	4	4	4	4	
79		19	4	5	4	5	4	4	3	4	1	2	2	3	4	5	4	4	3	5	
80		20	5	3	5	4	3	4	5	4	2	1	2	2	4	4	3	4	3	4	
81		21	3	2	3	5	4	4	2	3	2	2	3	3	3	4	3	4	3	4	
82		22	4	4	5	2	3	5	3	5	1	3	5	2	4	2	3	4	3	3	
83		23	5	4	3	3	2	4	2	4	2	1	4	3	3	3	3	4	3	3	
84		24	2	2	4	4	2	5	2	1	1	2	2	2	3	3	3	3	2	3	
85		25	4	5	5	4	3	4	2	3	2	2	5	3	4	2	3	4	3	3	
86		26	5	4	5	5	4	4	5	5	1	1	4	4	3	4	4	4	5	3	