



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA

**Resistencia al cambio organizacional y su influencia en el desempeño
laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de
Cusco del Ministerio Público, en el año 2019**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Sallo Ttito, Daniel (ORCID: 0000-0001-9967-191X)

ASESOR:

Mgtr. Beraun Beraun, Emil Renato (ORCID: 0000-0003-1497-6613)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas

LIMA - PERÚ

2021

Dedicatoria

A nuestro creador, por la vida y la salud, y a mis padres, hermanos por su apoyo incondicional en mi desarrollo profesional y personal.

Agradecimiento

A mis docentes de la maestría de la Universidad de Cesar vallejo por brindarme sus conocimientos y experiencias, y a mi asesor de tesis por su paciencia y por impartir sus conocimientos metódicos en la investigación.

Índice de contenido

	Páginas
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenido	iv
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Realidad problemática	11
1.2. Formulación del problema	14
1.2.1. Problema general	14
1.2.2. Problemas específicos	14
1.3. Justificación de estudio	15
1.3.1. Justificación teórica	15
1.3.2. Justificación práctica	15
1.3.3. Justificación social	16
1.4. Objetivo de la investigación	16
1.4.1. Objetivo general	16
1.4.2. Objetivos específicos	16
1.5. Hipótesis	17
1.5.1. Hipótesis general	17
1.5.2. Hipótesis específicos	17
II. MARCO TEÓRICO	18
2.1. Trabajos previos	18
2.1.1. Antecedentes internacionales	18
2.1.2. Antecedentes nacionales	21
2.2. Enfoque teórico de la resistencia al cambio organizacional	24

2.2.1. Definición de la resistencia al cambio	24
2.2.2. Definición del cambio organizacional	26
2.2.3. Causas de la resistencia al cambio	28
2.2.4. Beneficios de involucrar al personal en el cambio	30
2.2.5. Dimensiones de la resistencia al cambio organizacional	30
2.3. Enfoque teórico de desempeño laboral	33
2.3.1. Definición de desempeño laboral	33
2.3.2. Factores que influyen en el desempeño laboral	34
2.3.3. Evaluación de desempeño	35
2.3.4. Dimensiones de desempeño laboral	35
III. METODOLOGÍA	38
3.1. Tipo y diseño de investigación	38
3.1.1. Tipo de investigación	38
3.1.2. Diseño de investigación	38
3.2. Variables y operacionalización	39
3.2.1. Variables	39
3.2.2. Definición conceptual de las variables	39
3.2.3. Operacionalización de las variables	39
3.3. Población y muestra	41
3.3.1. Población	41
3.3.2. Muestra	43
3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos	44
3.4.1. Técnicas	44
3.4.2. Instrumentos de recolección de datos	44
3.4.3. Validez de los instrumentos	46
3.4.4. Confiabilidad de los instrumentos	47
3.5. Método de análisis de datos	48
3.6. Aspectos éticos	48
IV. RESULTADOS	49
4.1. Análisis descriptivo de las variables	49

4.1.1. Resistencia al cambio organizacional	49
4.1.2. Desempeño laboral	54
4.2. Contrastación de hipótesis	60
V. DISCUSIÓN	65
VI. CONCLUSIONES	69
VII. RECOMENDACIONES	71
REFERENCIAS	72
ANEXOS	78

Índice de tablas

	Páginas
Tabla 1 Operacionalización de la variable de resistencia al cambio organizacional	40
Tabla 2 Operacionalización de la variable de desempeño laboral	41
Tabla 3 Población de estudio	42
Tabla 4 Muestra de estudio	43
Tabla 5 Juicio de expertos	46
Tabla 6 Confiabilidad del instrumento 1: Resistencial al cambio organizacional	47
Tabla 7 Confiabilidad del instrumento 1: Desempeño laboral	47
Tabla 8 Variable resistencia al cambio organizacional	49
Tabla 9 Dimension 1: Búsqueda de la rutina	50
Tabla 10 Dimension 2: Rigidez cognitiva	52
Tabla 11 Dimension 3: Miedo a lo nuevo	53
Tabla 12 Variable desempeño laboral	54
Tabla 13 Dimension 1: Productividad laboral	56
Tabla 14 Dimension 2: Competencias profesionales	57
Tabla 15 Dimension 3: Calidad de servicio	58
Tabla 16 Correlacion de resistencia al cambio organizacional* Desempeño laboral	60
Tabla 17 Correlacion de resistencia al cambio organizacional* Productividad laboral	61
Tabla 18 Correlacion de resistencia al cambio organizacional* Competencias profesionales	62
Tabla 19 Correlacion de resistencia al cambio organizacional* Calidad de servicio	64

Indice de figuras

	Páginas
Figura 1 Variable resistencia al cambio organizacional	49
Figura 2 Dimension 1: Busqueda de la rutina	51
Figura 3 Dimension 2: Rigidez cognitiva	52
Figura 4 Dimension 3: Miedo a lo nuevo	53
Figura 5 Variable desempeño laboral	55
Figura 6 Dimension 1: Productividad laboral	56
Figura 7 Dimension 2: Competencias profesionales	57
Figura 8 Dimension 3: Calidad de servicios	59

Resumen

La presente investigación titulada: Resistencia al Cambio Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público, en el Año 2019; se centró en estudiar ¿Cómo influye la resistencia al cambio organizacional en el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público? y tuvo como objetivo general: Determinar la influencia de la resistencia al cambio organizacional en el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público.

La investigación fue tipo básica cuantitativa, el método empleado fue el hipotético deductivo, con un diseño no experimental y correlacional causal, el estudio se ejecutó en una muestra de población de 44 colaboradores de la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público; asimismo, para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta compuesto por un cuestionario de 18 ítems basada por cada variable, basada en la escala de Likert de cinco opciones de respuesta.

Los datos recolectados fueron procesados en el aplicativo estadístico SPSS, a fin de obtener los resultados y contrastar con las hipótesis; asimismo se obtuvo como conclusión general que la resistencia al cambio organizacional influye en el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público, por cuanto se puede razonar que esta agrupación es estadísticamente demostrativa con un nivel de confianza del 95%.

Palabras clave: resistencia, cambio organizacional, desempeño laboral, influencia.

Abstract

This research entitled: Resistance to Organizational Change and its Influence on Labor Performance in executing Unit No. 006 Cusco Administrative Management of the Public Prosecutor's Office, in 2019; focused on studying How does resistance to organizational change affect job performance in the Executing Unit No. 006 Cusco Administrative Management of the Public Prosecutor's Office? and had as its general objective: To determine the influence of resistance to organizational change on job performance in the Executing Unit No. 006 Cusco Administrative Management of the Public Prosecutor's Office.

The research was basic quantitative type, the method used was the hypothetical deductive, with a non-experimental and causal correlal design, the study was executed in a population sample of 44 employees of the Executing Unit No. 006 Administrative Management of Cusco of the Public Prosecutor's Office; Also, for data collection, the survey technique consisting of an 18-item questionnaire based on each variable was applied, based on the Likert scale of five response options.

The collected data were processed in the SPSS statistical application, in order to obtain the results and contrast with the hypotheses; it was also obtained as a general conclusion that resistance to organizational change influences the work performance in the Executing Unit No. 006 Administrative Management of Cusco of the Public Prosecutor's Office, since it can be reasoned that this grouping is statistically demonstrative with a confidence level of 95%.

Keywords: resistance, organizational change, job performance, influence.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

El presente trabajo de investigación se denomina: “Resistencia al Cambio Organizacional y su influencia en el Desempeño Laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público, en el año 2019”, el mismo que, trata sobre la resistencia que muestran los trabajadores frente a los cambios propuestos en la entidad a razón de la implementación de nuevos procedimientos, metodologías y nuevos programas que trae la tecnología con la modernización del Estado; lo cual, trasciende en el ámbito laboral, en donde el personal administrativo de las diferentes áreas manifiestan actitudes de obstinación al cambio, con influencia en el desempeño de sus labores.

En la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público, el personal administrativo comprendido bajo los alcances del régimen laboral de los Decretos Legislativos N° 728 y N° 1057, presenta problemas de resistencia frente a los cambios implementados por la entidad; cuya influencia repercute en el desempeño de la actividad laboral, menguando en los niveles de productividad laboral, calidad de servicio y competencias profesionales, situación que se presenta en forma constante, específicamente cuando se considera lo trascendental que es, para la entidad mejorar la eficiencia y la eficacia, así como alcanzar un nivel alto de producción, trabajo y calidad de servicio; siendo las posibles causas, la permanencia de varios años en el mismo puesto de trabajo, realización de actividades laborales en forma habitual o rutinario, falta de actualización en temas inherentes a su profesión y cargo, falta de cursos de capacitación nuevo programas tecnológicas, falta de sensibilización y talleres de capacitación por parte de la entidad; asimismo otra de las razones por las cuales se pueden darse la resistencia al cambio es la ausencia de tolerancia a las situaciones imprecisas, la autosuficiencia, la actitud que poseen los trabajadores ante la vida y circunstancias, la personalidad, la cultura, la capacidad de establecer relaciones de trabajo y colaboración ente compañeros, el miedo al fracaso, entre otros.

Los trabajadores administrativos de la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público, prefieren lo habitual, de manea que optan por seguir realizando las mismas actividades laborales de siempre y muestran su incomodidad frente a los cambios y cuando se delega nuevas o diferentes funciones no asumen con buena disposición; sin embargo los cambios son importantes para la entidad, para mejorar la operatividad administrativa, por ello, es que, la Presidencia y la Gerencia Administrativa consideran necesario implementar nuevos procedimientos, metodologías, programas, o formas de trabajo que garanticen la eficiencia en la productividad y calidad de servicios a los usuarios.

Asimismo presentan dificultades en la utilización de las herramientas de la tecnología y no se capacitan para lograr mejores resultados en el manejo de dichas herramientas y programas tales como: SIAF, SIGA, PDT, Planillas PLAME, SEACE, y respecto al desarrollo y en aspecto profesional no muestran interés en ampliar y desarrollar sus conocimientos acorde a los cambios organizacionales y alcanzar mejores resultados en sus funciones, situación que no resulta saludable para la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público, por ello es importante que el personal esté altamente capacitado para afrontar los cambios organizacionales, a través de un desempeño laboral satisfactorio, cumpliendo sus labores en el tiempo oportuno con eficiencia y eficacia, alcanzando mejores niveles de rendimiento en el desempeño laboral; sin embargo algunos trabajadores manifiestan resistencia a dichos cambios, disminuyendo el rendimiento en la productividad, generando demoras en los tramites e insatisfacción en los usuarios.

El cambio organizacional expresado en los distintos cambios e innovaciones, se convierte en un nuevo y moderno procedimiento organizacional con la finalidad de optimizar el funcionamiento y alcanzar mejores resultados; sin embargo conjuntamente al cambio organizacional surge la resistencia al cambio en los cuales los trabajadores no muestran interés en cambiar los hábitos y rutinas de trabajo, negándose a cambiar dichos comportamientos ya sea por dificultad o miedo a efectuar algo diferente y novedoso. El miedo a lo nuevo genera cierto temor ocasionando reacción de resistencia de no querer estar al

tanto de la realidad y menos aceptarla, con aferra a lo anterior en forma desactualizada, restringiendo y reduciendo el espacio para acoger lo nuevo.

El desempeño laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público, tiene una relevancia en los logros de las metas y objetivos de entidad, a través de las capacidades individuales, mejores niveles de producción o aporte a la Entidad; sin embargo el pensamiento y la mentalidad cerrada de los trabajadores y la poca capacidad de adecuarse a los nuevos retos; así como a la dificultad en acceder a la nuevas ideas, perspectivas y tecnologías, influye negativamente en el desempeño laboral; por ello, se plantea como objetivo general de la investigación, la determinación de la influencia de la resistencia frente al cambio organizacional en el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público, a fin de identificar algunas alternativas que permitan mejorar el servicio administrativo.

Con el presente estudio, se busca determinar las actitudes, hábitos, rutinas, valores y capacidades de los trabajadores administrativos así como la aplicación e innovación de procedimientos, metodologías y herramientas de gestión, así como los nuevos retos de la tecnología en los procesos de innovación continua de la gestión pública y la implementación de la Ley N° 27658, Ley de Modernización de la Gestión del Estado, con el propósito, de mejorar el sistema administrativo a través de la pro actividad y eficiencia en el ejercicio de la función o labor pública, y por ende brindar una adecuada y calidad de servicio al usuario, para lo cual, se considerará los resultados de las herramientas que dieron lugar a la recolección de la información y con el propósito de que sirva de utilidad a la Unidad Ejecutora N° 006 de Cusco del Ministerio Público, para una acertada y idónea acogimiento de decisiones que propicien a la mejora de la gestión administrativa, con la participación activa del personal administrativo comprendido bajo los alcances del régimen laboral de los Decretos Legislativos N° 276 y N° 728.

Para el presente trabajo de investigación se ha elegido a la Unidad Ejecutora N° 006 de Cusco del Ministerio Público, a razón de que, en condición de

trabajador de dicha Entidad se ha percibido como un problema relevante, la resistencia al cambio organizacional que muestran los trabajadores administrativos del régimen laboral del D. Leg. N° 728 y 1057, quienes por la permanencia laboral que tienen y debido a la existencia de normas que protegen sus derechos laborales, manifiestan poco interés en realizar algo nuevo, prefieren lo rutinario con la expresión de: “siempre se ha hecho así”, situación que incide de manera negativa en el desempeño de la actividad laboral, con repercusión desfavorable en la búsqueda perdurable de la mejora y logro de los objetivos y metas de la entidad. El periodo considerado, para el estudio es el año 2019 a razón de que, en dicho año se pudo apreciar con mayor frecuencia la resistencia al cambio, además de la nueva gestión de la Presidencia de la Junta de Fiscales Superiores; y teniendo en cuenta que, en el presente año, la metodología de trabajo ha variado temporalmente, estableciéndose nuevos horarios, así como las modalidades de trabajo remoto, debido al estado de emergencia por el COVID 2019.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo influye la resistencia al cambio organizacional en el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿Cómo influye la resistencia al cambio organizacional en la productividad laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público?
- b) ¿Cómo influye la resistencia al cambio organizacional en las competencias profesionales en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público?

- c) ¿Cómo influye la resistencia al cambio organizacional en la calidad de servicio en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público?

1.3. Justificación del estudio

1.3.1. Justificación teórica

En la administración pública, la gestión de los conocimientos nace como una manera de gestión facultada de adecuar la organización y la moderna sociedad de los conocimientos a la demanda del usuario y a la transformación del entorno, de manera que estos procedimientos facilitan a la entidad adquirir los conocimientos necesarios para desenvolver su misión y visión.

El cambio organizacional es aquella capacidad de aplicación y armonía de la organización en los distintos cambios e innovaciones, convirtiéndose en un nuevo y moderno procedimiento organizacional con la finalidad de optimizar el funcionamiento y alcanzar mejores resultados, sin embargo conjuntamente al cambio organizacional surge la resistencia al cambio en las cuales los trabajadores no muestran interés en cambiar algunos hábitos o rutinas de vida y de prácticas profesionales, negándose a cambiar por la facultad y miedo para realizar algo diferente o nuevo.

El presente trabajo de investigación servirá como fuente de información para otros trabajos de investigación, además permitirá alcanzar mayores conocimientos, compromisos, trabajo en equipo, para alcanzar mejores niveles de desempeño en las actividades laborales.

1.3.2. Justificación práctica

El logro y la eficiencia de los cambios organizacionales en las entidades públicas, depende de la capacidad y la predisposición que posea cada trabajador, para afrontar los cambios laborales, sin embargo la resistencia puede afectar de manera inmediata, aplazada, directa o tacita, debido a la resistencia del cambio de hábitos y rutinas, ya que las situaciones nuevas pueden generar inseguridad y problemas, en específico cuando los trabajadores se niegan a seguir los nuevos

lineamientos o procedimientos adoptados por la entidad; asimismo la resistencia al cambio dilata el trabajo y entorpece la labor de los demás.

Los resultados de la investigación beneficiará al personal administrativo de la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público, puesto que las recomendaciones permitirán entender que la resistencia al cambio organizacional únicamente resulta una apreciación y de conocimiento, que de ninguna manera es perjudicial, por el contrario asimilarse y adecuarse a las nuevas realidades les brindará nuevas posibilidades de gestión con las cuales podrán mejorar sus habilidades, conocimiento y actitudes ante cualquier cambio ya sea organizacional, político, económico, social, administrativo.

1.3.3. Justificación social

La matiz social de la investigación buscará percibir el comportamiento de los trabajadores administrativos de la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público, y de los resultados se podrá concebir propuestas de mejoramiento de sus condiciones laborales así como el mantenimiento de su status dentro de la Entidad fortaleciendo sus condiciones laborales, y aumentando su credibilidad y seguridad en lo personal, tanto el nivel emocional conforme al contexto funcional por capacidades.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar la influencia de la resistencia al cambio organizacional en el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Determinar la influencia de la resistencia al cambio organizacional en la productividad laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público.

- b) Determinar la influencia de la resistencia al cambio organizacional en las competencias profesionales en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público.
- c) Determinar la influencia de la resistencia al cambio organizacional en la calidad de servicio en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general

La resistencia al cambio organizacional influye significativamente en el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público.

1.5.2. Hipótesis específico

- a) La resistencia al cambio organizacional influye significativamente en la productividad laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público.
- b) La resistencia al cambio organizacional influye significativamente en las competencias profesionales en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público.
- c) La resistencia al cambio organizacional influye significativamente en la calidad de servicio en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Trabajos previos

En relación al presente tema hay diversos estudios internacionales que determinan, la existencia del nivel de resistencia que crean los procesos de cambio organizacional, las circunstancias laborales que generan rigidez al cambio y percepción de la necesidad de evaluaciones habituales del desenvolvimiento de los trabajadores, en forma permanente en las entidades del Estado, así como en las organizaciones del sector privado, ello como producto vital para el crecimiento continuo y modernidad de la administración pública y en particular de su recurso humano, en ello utilizaron la metodología de tipo cuantitativo y diseño descriptivo, con los que se determinaron que las circunstancias influyentes en la adaptabilidad de un participante son de condición profesional, familiar, emocional, y social, asimismo se estableció que, coexiste aprobación para someterse al cambio en circunstancias de procedimientos de evolución de acuerdo al marco total del resultado por cada elemento.

Asimismo, se tiene estudios de investigación sobre cambio organizacional y desempeño laboral de algunos autores nacionales, que se realizaron trabajos de investigación con el propósito de definir la correlación e influencia que se encuentra entre la tenacidad al cambio así como los resultados alcanzados en la producción, desarrollo de la organización y la firmeza al cambio según cada individuo, la relación en categoría y el sentido que se encuentra entre la tenacidad al cambio y la labor en equipo, para lo cual se utilizaron la metodología de tipo básico, con enfoque cuantitativa, diseño no experimental, de alcance colateral, determinándose que se obtuvo analogía inversa y baja entre tenacidad al cambio y la aptitud para responder a las condiciones del trabajo.

2.1.1. Antecedentes internacionales

Guzmán (2018), desarrolló un estudio de investigación denominado: Adaptabilidad y proceso de cambio organizacional, para alcanzar el grado de licenciado en Psicología Industrial en la Universidad Rafael de Landívar - Guatemala, la indagación se realizó en una muestra de 70 participantes del área

de atención al cliente, la mayoría de ellos con estudios de nivel medio; lo cual, estuvo relacionado entre los colaboradores de 20 a 35 años de edad, tanto del género femenino como masculino, con un nivel socioeconómico intermedio; la estrategia de trabajo utilizada fue de tipo cuantitativo y diseño descriptivo, en dicha investigación se obtuvieron las consiguientes conclusiones: Se ha determinado que la adaptabilidad expresada por los trabajadores frente a un procedimiento cambio es de nivel bajo, a razón de que la propuesta de cambio genera inestabilidad en ellos; lo cual, se revela al momento de ejecutar las actividades asignadas dentro de la organización, situación que afecta de manera personal incitando la resistencia frente al cambio. De acuerdo a los resultados logrados se pudo demostrar que las circunstancias que influyen en la ductilidad de un trabajador fueron de condición emocional, profesional, física, familiar y social; asimismo de los resultados se pudo verificar que si los trabajadores no capacitación alguna durante el desarrollo del cambio esto crearía ciertas dificultades en las comunicaciones interpersonales y así como se puede apreciar el bajo rendimiento al momento de ofrecer el servicio a los clientes. Sin embargo, si el trabajador durante el desarrollo del proceso de cambio es ilustrado, será competente de ejecutar con total confianza las actividades y/o funciones asignadas. La consideración de establecerse un equilibrio entre ductilidad y el cambio organizacional resulta de vital importancia para las entidades, lo que permite tener mayor manejo sobre los colaboradores y brindar un excelente servicio a los clientes.

López (2016), desarrolló un estudio de investigación denominado: Factores laborales que crean resistencia al cambio en una empresa que presta servicios de mantenimiento industrial y construcción; investigación que fue sustentada, con el fin alcanzar el grado de licenciado en Psicología Industrial en la universidad de Rafael Landívar, Guatemala; las muestras seleccionadas fueron de 155 colaboradores de puestos operativos, con estadísticas descriptivas representadas a través de los porcentajes, gráficas, así como los diseños cuantitativos. Concluyéndose que los participantes de la entidad expresan rigidez al cambio, del mismo modo se determinó que existen aceptaciones de los cambios en los factores de procedimientos de acuerdo al punteo total de

resultados por factores, también se determinó que existe la tenacidad al cambio organizacional en los elementos de capacidades internas, existiendo terquedades por parte de los individuos valorados sobre dicho elemento, asimismo mediante las pruebas fijadas, los colaboradores determinaron que no presentan firmeza a los cambios, en el elemento de la cultura organizacional. Los trabajadores en esta evaluación, se hallaron sensatos de la adecuación normativa e innovación tecnológica y el conocimiento de los servidores conserva una disposición negativa respecto a los cambios trazados para la capacitación permanente que requiere plantear la entidad.

Catalán (2016), realizó una investigación titulada: Factores predominantes de gestión organizacional y la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos de un ingenio azucarero ubicado en la costa sur de Escuintla; a fin de adquirir el grado de licenciado en Psicología Industrial en la Universidad Francisco Landívar - Guatemala. La investigación se llevó a cabo con un enfoque cuantitativa, de tipo básica descriptiva, y el diseño aplicado fue el no experimental, la investigación se realizó en una población de 39 colaboradores, la muestra de estudio fue el de tipo muestreo censal, y para la obtención de información respecto a las variables a medir, se desarrolló mediante la aplicación de la encuesta conformada por un cuestionario de 28 ítems, y como conclusiones se determinaron de que los factores de la resistencia individual, las nuevas funciones y la implementación de nuevas políticas son preponderantes en la renuencia frente al cambio en los colaboradores de la empresa.

Yaguan (2016), sustentó en la Universidad Politécnica Nacional de Quito, la tesis de maestría denominada: Determinación de elementos asociados a la resistencia al cambio organizacional en la empresa eléctrica Quito, en el citado trabajo de indagación se constituyó como objetivo general la de determinar aquellos factores que se asocian a situaciones de resistencia al cambio organizacional, asimismo la metodología de estudio utilizada fue de tipo básica descriptiva, el enfoque cuantitativa, transversal y no experimental, el estudio se realizó en una población de 221 colaboradores con una muestra censal, de manera que, para la obtención de datos se empleó una encuesta conformada por tres cuestionarios de 12 ítems, 5 ítems y 7 ítems respectivamente, y se obtuvieron

las siguientes conclusiones que, la correlación entre los valores organizacionales y personales así como la influencia de la resistencia al cambio permite analizar mejores soluciones para las gestiones de cambio, se determinó factores relacionados a la renuencia frente al cambio y el grado de repercusión en el proceso de cambio organizacional, también se determinó la relación y congruencia de valores organizacionales y personales y su perspectiva individual y organizacional a fin de minimizar la resistencia frente al cambio y mejora de la gestión del proceso de cambio.

Ghiglione (2015), realizó una investigación titulada: Gestión de recursos humanos de la planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados de la provincia de La Pampa, para alcanzar el nivel de magister en la Universidad Nacional de la Pampa, Argentina; la indagación tuvo como objetivo general asentado en la apreciación y evaluación del desempeño de la actividad laboral de personal de la planta en la administración pública, el enfoque de la investigación utilizada fue de carácter cualitativa, matices de orden cuantitativo, asimismo la investigación se concluyó de que el capital humano es el motor más demostrativo en las entidades públicas y simbolizan el elemento clave de triunfo o el fracaso.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Quispe (2018), sustentó en la Universidad de Cesar Vallejo, la tesis de maestría denominada: Resistencia al cambio y calidad de servicio en la UGEL N° 03 Lima; la metodología del trabajo de investigación asimilada fue, el de tipo fundamental, con un enfoque cuantitativa correlacional, y el diseño utilizado fue el no experimental, con un modelo probable, el método en el que se basó el estudio incidió en el hipotético razonado, asimismo la indagación se realizó en una muestra de 150 participantes, y con la finalidad de recolectar datos, el investigador utilizó como instrumentos de medición de las variables, la técnica de la "Encuesta", y por consiguiente se obtuvieron los siguientes resultados: Se logró determinar que preexiste una correlación opuesta y baja, entre la renuencia frente al cambio y la eficacia del servicio, correlación opuesta y baja entre las resistencias manifestadas frente al cambio y las capacidades de respuestas en la

calidad del servicio, y correlación inversa y baja entre las resistencias frente al cambio y la fianza en la prestación de calidad del servicio.

Guzmán y Mayta (2018), efectuaron un trabajo de investigación denominado: Inteligencia emocional y desempeño laboral en el área de comunicaciones de la Dirección Regional de transporte y Comunicaciones de Cusco, 2018, sustentada en la universidad de Andina del Cusco; la metodología aplicada en la labor de indagación, fue el de tipo básico, con un enfoque cuantitativa, el diseño fue no experimental, de alcance descriptiva correlacional, el estudio se efectuó en una muestra de población de 32 trabajadores del área de comunicaciones, para lo cual, se ha utilizado el instrumento de encuesta y de observación, para lo cual se utilizaron las fichas de cuestionario y de observación. Se obtuvo la conclusiones siguientes: Se determinó una relación entre el autoconocimiento y el desempeño de actividades laborales en un 63.9%, se determinó una correlación entre la autorregulación y el ejercicio laboral en un 46.1%, se ha determinado la relación entre el desempeño y la motivación en las actividades laborales en un 46.1%, se determinó una correlación entre la empatía y el desempeño en las actividades laborales en un 38.5%, asimismo se ha determinado la correlación entre la habilidad social y el desempeño en las actividades laborales en un 42.5%.

Zavaleta (2018), desarrolló una investigación denominada: Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo de Cusco, 2017; sustentada en la Universidad Nacional San Antonio Abad de Cusco; la indagación realizada se asentó en el de tipo básica, con un enfoque cuantitativa, el diseño fue el no experimental - transversal y descriptiva correlacional, asimismo el estudio se realizó en una muestra de población de 54 colaboradores, y la recolección de datos se efectuó mediante el empleo de la aplicación de la encuesta, y se obtuvieron las conclusiones siguientes: se determinó que existe una correspondencia entre la cultura organizacional y el desempeño en las actividades laborales de personal administrativo de la entidad; con un coeficiente correspondencia de $r=0,603$, que representa la relación moderada positiva, las extensiones de la cultura organizacional que predominan en los servidores administrativos de la entidad, son las normas y los símbolos, el

grado de desempeño de las actividades laborales de los colaboradores administrativos, alcanzó un nivel de desempeño al 49%, en promedio de todas las áreas de la entidad; la implementación de los lineamientos permite mejorar la cultura organizacional de los servidores administrativos, sustentado por estrategias que permiten corregir las desviaciones de algunas de las dimensiones de la cultura organizacional.

Ricaldi (2017), realizó una investigación denominada: Desarrollo organizacional y resistencia al cambio en trabajadores de UGEL 06 de Ate; sustentada en la Universidad de Cesar Vallejo; el estudio se realizó con un diseño no experimental, en una población de 217 servidores administrativos comprendidos en los Decreto Legislativos N° 276 y N° 1057; de los cuales, el estudio se realizó en una muestra de población de 138 servidores, el procedimiento empleado se asentó en la encuesta mediante un cuestionario compuesto de 24 preguntas para cada una de las variables, en consecuencia se consiguió las siguientes conclusiones: Que, existe una relación inversa y significativa entre el progreso de la organización y la renuencia frente al cambio, existen una correlación opuesta y reveladora entre el desarrollo de la organización y claridad en la resistencia por cada trabajador, existe correlación inversa y significativa entre el desarrollo de la organización y el miedo a lo nuevo, existe analogía inversa y significativa entre el desarrollo de la organización y la rigidez a mantener la resistencia al cambio.

Peña (2016), desarrolló una investigación titulada: “Resistencia al cambio y trabajo en equipo en el personal de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho; sustentada en la Universidad Privada de Norbert Wiener”; la metodología del trabajo de investigación fue de tipo básico, ya que se ha buscado contribuir a los conocimientos, el diseño fue no experimental, con un nivel correlacional, y las técnicas utilizadas fueron las encuestas mediante el cuestionario como los instrumentos de aplicación de las encuestas o recolección de datos, con enfoque cuantitativo, en una muestra de 75 trabajadores. Obteniéndose las siguientes conclusiones: Se determinó que coexiste una relación ponderada y opuesta entre la renuencia frente al cambio y la labor de equipo, existe correlación moderada e inversa entre los agentes o factores que perturban la labor de equipo y la

participación, y coexiste una relación ponderada y opuesta entre la coacción y la labor en equipo.

2.2. Enfoque teórico de la resistencia al cambio organizacional

2.2.1. Definición de la resistencia al cambio

Quirant y Ortega, sostienen que: “La resistencia al cambio constituye una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista en alguna medida de nuestro esquema de pensamiento y de acción vigente” (p. 52). Al respecto podemos precisar que las dificultades para afrontar los procesos de cambio son aquellos factores circunstanciales que no permiten la aplicación y la aceptación del cambio.

En consecuencia dicha aseveración posee mayor aproximación a la definición encauzado a las actitudes de las personas, en el contexto de que quienes no hayan manifestado o se hayan mostrado disconformes frente a un cambio imprevisto en la vida habitual, puesto que las personas en lo general y normalmente se ciñen a una rutina en todo instante desde el momento que se despiertan para ir a su centro laboral, universidad, escuela, etc., y cambiar dichas rutinas, al principio resulta incómodo, sin embargo al final se termina asimilando y aceptando el cambio. Lo propio ocurre en aquellas entidades en donde en donde de cada persona de cómo afronta el cambio. La gestión concerniente a la resistencia frente a los cambios ya depende de los tipos de trabajadores con los que cuentan las entidades ya sean la diversidad de factores que lo encierran; no obstante los directivos deben de identificar los factores que generan la resistencia y aplicar destrezas adecuadas, para que los trabajadores colaboren en la conquista del cambio organizacional.

Morales (2014), señala que “La resistencia al cambio es una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un periodo de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrear consigo las modificaciones” (p. 38). Es tal sentido se define que la resistencia es aquella fuerza restringida que genera obstaculización en el proceso de cambio.

Por consiguiente, podemos afirmar que las actitudes de resistencia al cambio resultan ser fenómenos psicosociales los mismos que se manifiestan frente a la inseguridad en donde no se sabe lo que va a ocurrir y ante cualquier eventualidad de fracasar, por lo tanto, para generar un cambio, lo principal son las posibilidades y de las capacidades que uno posee para conducir el proceso de cambio, por ello, es que, el elemento psicológico trasciende dentro de las dinámicas sociales, sin embargo se empiezan en lo personal.

Según las conceptualizaciones de los variables de estudio basados en los modelos de: Jesús Escudero Macluf, Luis Alberto Beltrán y Raúl Manuel Arano Chávez (2014), “la resistencia al cambio son fenómenos psicosocial que se deben ilustrarse y conocer con claridad y acoger las medidas y contextos pertinentes, que permitan disminuir y cesar la resistencia al cambio observada en los individuos, siendo necesario realizar un análisis de la situación y de las fuerzas que generan dicha restricción” (p.06).

Jorge Alejandro Silva Rodríguez de San Miguel, define que el recurso humano es “como el proceso de desarrollo de capacidades que estimula la experiencia personal, mediante el desarrollo organizacional, es relevante porque tiene un enfoque ajustado en mejorar el desempeño concerniente con la labor actual, el desarrollo profesional para optimizar la productividad laboral y las gestiones futuras y el desarrollo organizacional que lleve a un mejor uso del capital humano” (p.14).

La renuencia frente al cambio, es una situación que se presentan en forma constante en las entidades del sector público o privado, el cual surge cuando los trabajadores se niegan a seguir nuevos lineamientos, procedimientos y políticas institucionales, actitudes expresadas a través del miedo al cambio de hábitos y rutinas, ausencia de trabajo en equipo, falta de interés en nuevos sistemas tecnológico etc., generando dificultades, desventajas y problemas a las entidades en el cumplimiento de sus metas y objetivo y en los logros institucionales.

2.2.2. Definición del cambio organizacional

Velásquez y Reyes (1999), referenciados por Vilariño, Pérez y Ronda (2016), refirieron que, el cambio en las organizaciones se define como: “La capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje” (p. 289). Por cuanto las reacciones y la adaptabilidad de las organizaciones o entidades frente al cambio dependen de la predisposición de los trabajadores y la aplicación de sus conocimientos sobre situaciones de cambio e innovación puesto que si no lo realizan se podría producirse el descenso de la organización o su desaparición.

El cambio organizacional se define como en el que una organización pasa de un estado actual a otro estado moderno el cual es observable, las situaciones en los que se presentan los cambios, son diferentes el cual depende de cada organización, e involucran un estado constante de variación de la entidad y sus trabajadores.

Asimismo, podemos definir que el cambio organizacional es como en el que una entidad pasa de un estado actual a otro estado moderno el cual es observable, las situaciones en los que se presentan los cambios, son diferentes el cual depende de cada organización, e involucran un estado constante de variación de la entidad y sus trabajadores.

El modelo teórico desarrollado por García, Rojas, y Díaz (2011), consideran que, en el procedimiento de los cambios organizacionales, se tomará los siguientes enunciados: i) El cambio de las individuos, considerando que en la actualidad la administración es participativa, liderando la organización a través de mecanismos de comunicación, contribuyendo e involucrando al trabajador en las decisiones adoptadas, así como la colaboración voluntaria y la responsabilidad de los trabajadores en un lugar adecuado, ii) En la mejora organizacional, que habitualmente se comienza diagnosticando la cultura organizacional para instituir la visión de cambio con alta dirección. Se definen habilidades para empezar el acelerado mecanismo de capacitación con miras de mejorar los conocimientos, destrezas y cualidades de los trabajadores involucrado, ii) El desarrollo humano, que destaca en el progreso de la entidad, teniendo en cuenta el desarrollo propio

y grupal y iii) Equipos auto dirigidos, el objetivo de la dirección es facultar al personal, para que tomen el liderazgo de su labor y adiestrar en su proceso de control automático.

Guzmán, Ruiz y De la Rosa (2007), refieren que el origen fundamental del cambio organizacional se produce por la interacción de las fuerzas ya sean externas o internas, de manera que podemos definir lo siguiente:

- a) **Internas.**- Son aquellos cambios que se dan en el interior de una entidad, los que surgen de los comportamientos organizacionales y se muestran como opciones de las soluciones, constituyendo contextos de ponderación, dotando las necesidades de efectuar cambios en la estructura, como ejemplo se tiene la implementación de los avances de la tecnología, cambios de procedimientos, estrategias, mecanismos, metodologías, cambio de directivos, etc.
- b) **Externas.**- Los cambios externos son aquellos que emanan de a fuera ajeno a la organización, generando las necesidades de realizar cambios internos en la producto de la emisión de normas y disposiciones gubernamentales, restricciones y limitaciones tanto en el ambiente económico y físico.

Para que los procesos de cambio se realicen de una manera exitosa y que permanezca en el tiempo manteniendo los cambios organizacionales, se debe tener en cuenta como elemento esencial al recurso humano, considerando a que las personas que integran la organización, deben mantener un nivel de confianza en los directivos y poseer actitudes motivadas y estar capacitadas, para afrontar el cambio, cuyo proceso es complejo y difícil, tanto en el nivel organizacional y personal, por ello, las personas que lideran un cambio deben lograr que los trabajadores consigan desarrollar de la manera más óptima sus trabajos, con mayor satisfacción y menor esfuerzo, consiguiendo que la confianza sea un requisito fundamental para conseguir un ambiente adecuado para las actividades laborales y trabajo en equipo.

En un proceso de cambio un factor muy significativo a tomar en consideración son las tendencias naturales que poseen los individuos, para

manifestar la resistencia frente a los cambios, por ello es necesario crear y desarrollar actitudes y mentalidades bastantes abiertas a los cambios organizacionales, asimismo generar una cultura que promueva acoger la buena iniciativa de lo colaboradores y desechar aquellas inadecuadas prácticas, para lo cual, los cambios organizacionales no se deben dejar a la suerte o al zar, ni tampoco a la inercia de la costumbre, menos a las improvisaciones, para garantizar el éxito de debe planificar adecuadamente.

2.2.3. Causas de la resistencia al cambio

Lorenzo (2002), refiere que las situaciones de resistencia a los cambios nacen por las siguientes razones:

De orden cultural.- La resistencia al cambio tiene orígenes en las costumbres, ideologías, aspectos sociales con los grupos que mantienen algunos ideales contradictorias a los cambios planteados, a las necesidades de la personalidad, al bienestar económico, a las condiciones de salud, etc. En el orden cultura se destacan los siguientes:

- Las referidas a las creencias culturales y valores, como la insuficiente ética en el desempeño de la actividad laboral, la ausencia de predisponían para aceptar las innovaciones y la falta de pretensiones de ascender en la escala social.
- Los patrones sociales en donde prepondera el insuficiente fomento de poseer la necesidad de alcanzar logros, existencia de una seguridad descomunal en aquellas formas tradicionales de comportamientos y una autonomía personal.
- La ideología religiosa que constituye aquel factor que se contrapone al cambio y al pensamiento como una fuente de resistencia los cambios con raíces culturales creando en la creencia de las personas de no poder hacer algo para cambiar la orientación que se mantiene predestinadas.
- El etnocentrismo cultural, que comprende aquella situación de resistencia al cambio, de dos maneras, uno es, referido a los agentes de cambio que procede de las culturas distintas considerándola como superiores, y sin

darnos cuenta dicha situación transmite actitudes de manera directa a los demás personas, generando un rechazo al cambio.

De orden social.- Se tiene las siguientes causas de resistencia al cambio:

- La solidaridad del grupo.
- Cuando la expectativa de las conductas de un grupo son asimiladas por los demás integrantes del grupo.

De orden organizacional.- Dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

- Amenazas al poder y las influencias.
- Las estructuras organizacionales implican que los cambios o las innovaciones resulten exitosas.

De orden psicológico.- Se enfatizan las siguientes causas de resistencia al cambio.

- La percepción selectiva y retención.
- La ausencia de claridad respecto de las conductas esperadas para la innovación.
- Factores ligados a la personalidad.

Por un lado, Davis y Newstrom (1999), señalan que, ya sean los subordinados, los jefes o los superiores pueden originar resistencias a los cambios debido a tres razones fundamentales:

- La primera a razón de que expresan disconformidad frente al cambio propuesto ya sea a razón de que no les gusta, o debido a que el cambio les inquieta de una u otra forma sus valores éticos, o simplemente piensan que la forma de implementación no es la apropiada, también manifiestan dicha actitud por miedo a lo nuevo o desconocido.
- La segunda se produce debido a los problemas causados por la inadecuada implementación y aplicación de nuevos cambios en la

organización lo mismos que generalmente se efectúan sin la aprobación y conocimientos de los colaboradores.

- La tercera se origina a razón de la desigualdad que perciben los colaboradores en el proceso de la implementación de cambios en la organización puesto que algunos resultan favorecidos o beneficiados mientras que el resto son perjudicados.

2.2.4. Beneficios de involucrar al personal en el cambio

Se debe involucrar a todos los trabajadores a que sean parte del planeamiento y aplicación del proceso de cambio en donde los directivos así como los colaboradores participen de manera eficiente y activa, de tal forma que se sientan seguros y muestren confianza frente al cambio organizacional, teniendo en cuenta que a la medida que el personal se va involucrando con mayor interés en el proceso de cambio, el temor y la resistencia será mínimo.

De acuerdo a lo planteado por el autor Cajina (2013), podemos referir que los colaboradores que manifiestan actitudes de resistencia al cambio no pueden superar o salir de dicha situación debido a que prefieren seguir realizando actividades rutinarias ya que para ellos lo cotidiano y lo habitual es más fácil que realizar nuevas tareas ello producto de la permanecía por varios años en el mismo cargo.

2.2.5. Dimensiones de la resistencia al cambio organizacional

Primera dimensión: Búsqueda de la rutina.

Robbins y Judge (2009), señalan que: “a fin de resolver las complejidades de la vida nos basamos en hábitos o respuestas programadas. Pero cuando nos enfrentamos al cambio, esta tendencia a responder en la forma acostumbrada se vuelve una fuente de resistencia” (p. 622). La rutina y el hábito fundamentalmente se han considera como un factor principal de la resistencia al cambio, vale decir es aquello que se instituye primero en los actitudes y comportamiento de las personas, cuando esto debería ser lo contrario, ya que, lo mejor sería mostrar la

predisposición frente a cualquier eventualidad o hallar la mejor opción de solución en la ejecución de diversas actividades labores asignadas.

Aimodt (2006), refiere que la: “resistencia es comprensible, ya que los empleados se sienten cómodos haciendo las cosas de la manera usual. Pueden temer que el cambio genere condiciones laborales y resultados económicos menos favorables que a los que están acostumbrados” (p. 516). Se aprecia una inclinación a la rutina, lo que normalmente suele ocurrir en toda actuación o en los comportamientos de las personas, ya sean en forma individual o colectiva, debido a innata naturaleza de todo ser humano, lo cual, no deja que se exploren nuevas maneras o formas de efectuar algunas acciones diferentes a lo anterior.

Indicadores.

- Preferencias por los viejos hábitos o rutinas.
- Preferencias por los bajos niveles de novedad.
- Preferencias por los bajos niveles de estimulación.

Segunda dimensión: Rigidez cognitiva.

Según el autor Oreg (2003), la rigidez cognitiva se define de la siguiente manera: “se refiere a la inflexibilidad en el pensamiento y la dificultad para aceptar nuevas ideas, perspectivas y métodos” (p. 681). En ese sentido podemos señalar que los trabajadores públicos presentan rigidez frente a los cambios en las metodologías de trabajo y nuevas ideas propuestas en el proceso de cambio que la entidad requiere a efectos de optimizar la operatividad institucional, dicha situación es uno de los problemas que se muestran en mayor grado y en forma constante por cuanto es necesario una apropiada gestión de recursos humanos para involucrar al personal en forma eficiente en el proceso de cambio organizacional.

Las entidades del Estado requieren contar con personal preparado para afrontar situaciones novedosas e innovaciones por ello es la importancia de estudiar los factores que crean la rigidez y cómo influye en desarrollo de las actividad laborales.

Indicadores.

- Falta de flexibilidad cognitiva.
- Falta de resiliencia psicológica.

Tercera dimensión: Miedo a lo nuevo.

Lopez, Retrepo y Lopez (2013), refiriendo a Picheire (2010), señalan lo siguiente: “El lugar de trabajo es donde mejor se podría graficar esta modalidad interna del miedo en nuestras sociedades contemporáneas. Pues es en las practicas poco reglamentadas de contratación, despido, ascenso y pérdida de categoría, en la coercitiva intimidación impuesta entre el empleador y el trabajador, supervisor y supervisado, en todas estas prácticas el miedo aparece en toda su capacidad de estructuración de lo social” (p. 581). Los colaboradores cuando el empleador asigna tareas nuevas distintas a lo habitual, presentan temor de manera frecuente lo cual resulta desfavorable para la entidad.

Según Méndez (2015), el temor a lo nuevo es “una perturbación angustiosa y desagradable del ánimo ante un peligro real o imaginario; presente o potencialmente futuro, debilita la inteligencia, maximiza los obstáculos y dificultades, cambia los objetivos, impide la deliberación serena y equilibrada, mengua el compromiso personal; uno se bloquea y tiende a no actuar es decir inutiliza a la persona” (p. 47).

En la administración pública, el temor a algo desconocido o nuevo se manifiesta en forma constante en los trabajadores, en mayor nivel por la permanencia en el mismo cargo por varios años, de manera que por el tiempo y la situación no se encuentran acorde a los nuevos retos de la tecnología y la innovación de la gestión pública y no conciben el uso óptimo de la tecnología.

Indicadores.

- Incomodidad a lo nuevo.
- Inseguridad.
- Reacción emocional.

2.3. Enfoque teórico del desempeño laboral

2.3.1. Definición del desempeño laboral

Chiavenato (2002), define que el desempeño es: “La eficacia del trabajador dentro de las corporaciones, siendo necesario para la misma, el cual desarrolla una gran labor y con satisfacción laboral” (p. 236). La eficiencia del personal en la administración pública es importante para garantizar la calidad de servicios al usuario y nivel de productividad.

De acuerdo a lo referido por los autores Robbins y Judge (2013), “el desempeño laboral son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que se miden en competencias”, (p. 84). Por cuanto podemos señalar que el desempeño laboral es aquel proceso por medio del cual, se establece el éxito de una organización en los logros de sus objetivos alcanzados, de manera que, respecto al nivel organizacional podemos referir que las evaluaciones de los desempeños laborales permiten medir en forma individual el grado de cumplimiento de las actividades asignadas a cada trabajador o en forma colectiva.

El desempeño laboral podemos es aquella acción o comportamientos observados en el personal que representa relevancia para los logros de los objetivos de la entidad y que puedan ser susceptibles de ser evaluados a través de la competencia individual y el nivel de aporte a la entidad.

Asimismo, cabe señalar que, el desempeño laboral posee los siguientes componentes, que son: un ambiente externo adecuado, la capacitación y la motivación por parte de la entidad.

El desenvolvimiento laboral se concreta como las medidas y conductas observadas en el recurso humano que son importantes para los objetivos y metas institucionales de las organizaciones, y que las mismas deben ser evaluadas en métodos de la competencia de cada trabajador y sus niveles de aporte a la organización.

Por ello, el desempeño laboral se define como el rendimiento, así como las actuaciones que manifiestan los trabajadores al realizar las tareas o funciones según el cargo o jerarquía que ocupan en una entidad, de manera que los resultados alcanzados por los trabajadores tienen un relevante efecto en los logros de los objetivos de la entidad, ya que resultan ser medibles a través de capacidades individuales y el nivel de producción o aporte a la entidad, por lo tanto, el talento humano es la base más importante, para desenvolver la confianza y los logros institucionales, por ende, el permanente interés de las organizaciones de mejorar el desenvolvimiento de sus trabajadores.

2.3.2. Factores que influyen en el desempeño laboral

Las entidades deben tomar en consideración los aspectos se hallan correlacionados y que tienen incidencia en forma directa en los rendimientos laborales de los servidores, entre ellos se destacan:

- a) La satisfacción del personal.- Son los sentimientos expresados por los trabajadores en conjunto ya sean desfavorable o favorables, quienes a través del cual, perciben su trabajo, manifestando diferentes actitudes laborales.
- b) La autoestima.- Es un sistema en donde se manifiestan las necesidades los trabajadores por alcanzar nuevas situaciones en la organización, así como la aspiración de conseguir y ser dentro de la labor de equipo.
- c) Trabajo en equipo.- Es sustancial tener en cuenta, la labor efectuada por el personal, puesto que, es factible mejorar si se mantiene una correlación directa con los usuarios a quienes se le brinda el servicio y en el caso de que pertenezcan a un equipo de labor en donde se pueda realizar la evaluación de la calidad de desempeño.
- d) Capacitación de personal.- La capacitación es el proceso de formación promovido por la entidad con el propósito de que lo servidores adquieran mayores conocimientos para que realicen su labor de la mejor manera con la eficiencia posible.

2.3.3. Evaluación de desempeño

Según Sastre y Aguilar (2003), “la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo” (p. 321). Por lo tanto, la evaluación resulta necesaria para poder determinar la productividad, la competitividad y la eficiencia de los trabajadores ya que de ello depende el servicio que brindan las entidades públicas.

Para Chiavenato (1999), “la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona” (p. 357). En ese sentido cabe precisar que, el rendimiento de las entidades depende de la productividad y la capacidad de sus trabajadores puesto que, mediante un adecuado procedimiento de evaluación del desempeño, el impacto en los resultados obtenidos en el desarrollo de las actividades de la organización resultará óptimo.

De acuerdo al autor, las evaluaciones se realizan de manera vertical, siendo que cada trabajador es evaluado por el jefe inmediato superior, de tal manera que, el superior jerárquico resultaría sólo evaluador y en el nivel inferior los trabajadores serían evaluados sin embargo no podrían ser evaluadores.

2.3.4. Dimensión del desempeño laboral

Primera dimensión: Productividad laboral.

Para Chiavenato (2007), “la productividad del trabajo humano es igual al cociente de la relación de una producción multiplicado por el tiempo empleado para determinarla”, (p. 179). En ese sentido podemos definir que la productividad laboral es el suceso más importante para una organización, puesto que, a través del recurso humano y la utilización de su conocimiento y experiencia en el cambio, se garantiza que la innovación sea continua y el trabajo de calidad, obteniéndose mejor producción y eficiente prestación de servicios, cuyo resultado sobrelleva al aumento de la productividad de la entidad, puesto que en ello está

afianzado un mejor futuro y desarrollo de la organización, por tal razón es pertinente considerar al personal como elemento fundamental en los resultados de la organización, por cuanto, la organización debe mejorar las condiciones de sus trabajadores, para que la productividad de cada colaborador sea más óptimo, y por ende mejores resultados y logros institucionales.

En las entidades públicas, la productividad laboral es el nivel de prestación de bienes y servicios, por lo tanto, la calidad de los mismo debe reflejar en la satisfacción de los usuarios, para lo cual, el personal debe contar con la preparación necesaria para garantizar la productividad, eficiencia y competitividad.

Indicadores.

- Productividad.
- Eficiencia.
- Competitividad.

Segunda dimensión: Competencias profesionales.

Para Kane (1992), la definición de las competencias profesionales es “el grado de utilización de los conocimientos, las habilidades y el buen juicio asociado a la profesión en todas las situaciones que se puedan confrontar en el ejercicio de la práctica profesional”, (p. 165). Por consiguiente las competencias profesionales se halla compuesto por aquellos aspectos que comprenden el manejo de los conocimientos y habilidades que posee cada individuo, ya sea en lo concerniente al manejo de la tecnología, así como de las convivencias democráticas y de las inteligencias emocionales, sintetizando que todos estos aspecto son concluyentes para determinar la calidad de persona y consecuentemente la calidad profesional.

Hawes y Corvalan (2005), sostienen a las competencias profesionales como “un conjunto de rasgos y capacidades que, certificadas apropiadamente por quien tiene la competencia jurídica, para ello permiten que alguien sea reconocido por la sociedad como tal profesional, pudiéndosele encomendar tareas

para las que se supone es capacitado y competente” (p. 13). En consecuencia los trabajadores de las entidades deben poseer capacidades y dominio de conocimientos que permitan afrontar eficientemente los cambios organizacionales, ya sea los retos de la tecnología o nuevas metodologías y procedimientos de trabajo producto de la implementación de cambios en la organización.

Indicadores.

- Manejo de conocimientos.
- Manejo de tecnología.
- Habilidad.

Tercera dimensión: Calidad de servicio.

Según Parasuraman (1988), la calidad de servicio se define como “un juicio global del consumidor, relacionado con el servicio y los resultados de las comparaciones entre los consumidores de las expectativas de servicio con sus percepciones del rendimiento real del servicio” (p.15). Por cuanto cabe señalar que la calidad del servicio debe reflejar en la satisfacción y confiabilidad de los usuarios, de manera que, los trabajadores al realizar sus actividades labores deben garantizar que el servicio brindado al usuario sea confiable y satisfactorio.

La razón de las entidades públicas es la ciudadanía por ello que los servidores públicos deben contar con la preparación adecuada a fin de garantizar la satisfacción y confiabilidad en los servicios brindados, para lo cual, los trabajadores deben afrontar eficientemente los cambios puesto que la entidad a fin de mejorar la operatividad y optimización de la prestación de servicios implementa cambios organizacionales.

Indicadores.

- Satisfacción.
- Desempeño.
- Confiabilidad.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

Es una investigación de tipo básica, de enfoque cuantitativa, puesto que la finalidad del estudio fue recopilar y obtener información para formular una teoría descriptiva con el que se analizó la influencia de la resistencia frente al cambio organizacional en el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público, buscando describir las características y los perfiles o cualquier otro fenómeno que tengan mediación en la actitud de los trabajadores administrativos.

El método empleado fue el hipotético deductivo, ya que durante el estudio del problema planteado, se siguió una serie de procedimientos tales como el análisis y verificación del problema, formulación de hipótesis, consecuentemente a través de confrontación de hechos se obtuvieron las respectivas conclusiones y se dedujo propuestas más fundamentales que permitieron buscar soluciones a los problemas planteados.

Para, Bernal (2006) “el método hipotético deductivo consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca reclutar o falsear tales hipótesis deduciendo de ellas con conclusiones las cuales deben confrontarse con los hechos” (p. 56). Por ello de acuerdo al resultado conseguido del estudio de las variables se desprendieron las respectivas conclusiones de la investigación.

3.1.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación empleada es el no experimental, puesto que las variables del problema estudiado no son controladas ni manipulables y es correlacional –causal, de corte transversal, a razón de que la información adquirida se originó en un determinado tiempo, en donde se describió y se pudo medir la repercusión de la variable de renuencia al cambio organizacional en la variable de desempeño laboral.

3.2. Variables y operacionalización

3.2.1. Variables

Variable Independiente: Resistencia al Cambio Organizacional.

Variable Dependiente: Desempeño Laboral.

3.2.2. Definición conceptual de las variables

Resistencia al cambio organizacional.

La resistencia al cambio se define como el fenómeno psicosocial que se deben ilustrarse y conocerse con claridad y acoger las medidas y contextos pertinentes, que permitan disminuir y cesar la resistencia al cambio observada en los individuos, siendo ineludible efectuar un análisis de la situación y de las fuerzas que generan dicha resistencia (Lopez i. g., 2004).

Desempeño laboral.

Palaci (2005) refiere que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo” (p. 155).

El desempeño laboral se define como aquellas medidas y conductas que son observadas en los trabajadores en diferentes periodos de tiempo a fin de garantizar la eficiencia en el cumplimiento de sus actividades laborales que son importantes para los logros de las metas y objetivos institucionales de cada organización, los mismos que deben ser medibles en métodos de competencia y su nivel de aporte.

3.2.3. Operacionalización de las variables

Definición operacional de la resistencia al cambio organizacional.

La resistencia al cambio es una fuerza restrictiva, el cual surge cuando los trabajadores manifiestan reacciones conductuales de resistencia frente a los cambios en su medio, negándose a seguir nuevos lineamientos, procedimientos,

policitas, metodologías, que en lo general obstaculizan acciones y funciones de una organización. En ese sentido, la variable Resistencia al Cambio Organizacional, se operacionalizó en 3 dimensiones cada uno de ellos con 2 y 3 indicadores correspondientemente. Además, por cada dimensión se consideró 6 ítems: a) Búsqueda de la rutina (ítem 1 al ítem 6); b) Rigidez cognitiva (ítem 7 al ítem 12); c) Miedo a lo nuevo (ítem 13 al ítem 18).

Tabla 1

Operacionalización de la variable: Resistencia al cambio organizacional.

Dimensiones	Indicadores	Numero de ítems	Escala de medición	Niveles
Búsqueda de la rutina	- Preferencia por los viejos hábitos o rutinas.	1 y 2		
	- Preferencia por los bajos niveles de novedad.	3 y 4		
Rigidez cognitiva	- Preferencias por los bajos niveles de estimulación.	5 y 6	(1) Nunca (2) Casi nunca	Bajo (18-41) Medio
	- Falta de flexibilidad cognitiva.	7, 8 y 9	(3) A veces (4) Casi siempre	(42-65) Alto
	- Falta de resiliencia psicológica.	10, 11 y 12		(66-90)
Miedo a lo nuevo	- Incomodidad a lo nuevo.	13 y 14		
	- Inseguridad.	15 y 16		
	- Reacción emocional.	17 y 18		

Definición operacional de desempeño laboral.

El desempeño laboral es el rendimiento de los trabajadores expresado a través del nivel de proactividad y efectividad en el ejercicio de sus funciones encomendadas. En tal sentido la variable Desempeño Laboral, se operacionalizó en 3 dimensiones cada uno de ellos con 3 indicadores. De la misma forma, por

cada dimensión se consideraron 6 ítems: a) Productividad laboral (ítem 1 al ítem 6); b) Competencias profesionales (ítem 7 al ítem 12); c) Calidad de servicio (ítem 13 al ítem 18).

Tabla 2

Operacionalización de la variable: Desempeño laboral.

Dimensiones	Indicadores	Número de ítems	Escala de medición	Niveles
Productividad laboral	- Productividad.	1 y 2	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre	Bajo (18-41) Medio (42-65) Alto (66-90)
	- Eficiencia.	3 y 4		
	- Competitividad.	5 y 6		
Competencias profesionales	- Manejo de conocimientos.	7 y 8		
	- Manejo de tecnología.	9 y 10		
	- Habilidad.	11 y 12		
Calidad de servicio	- Satisfacción.	13 y 14		
	- Desempeño.	15 y 16		
	- Confiabilidad.	17 y 18		

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

La población se consideró a todo los trabajadores de la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público, que en su totalidad ascienden a 44 trabajadores a razón de ello de caracteriza como una población definida.

Según Tamayo (1997) “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”, (p. 114).

Tabla 3

Población de estudio.

U.E. N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco	Administrativos	Total	% de trabajadores
Gerencia Administrativa	3	3	100%
Área de Asesoría Legal	2	2	100%
Área de Planificación y Presupuesto	2	2	100%
Área de Abastecimiento	10	10	100%
Área de Contabilidad	4	4	100%
Área de Potencial Humano	11	11	100%
Área de Tesorería	4	4	100%
Área de Control Patrimonial y Bienes Incautados	4	4	100%
Área de tecnologías de la información	4	4	100%
Total	44	44	100%

Fuente: Registro de asignación de personal 2019.

Criterios de inclusión.

- Trabajadores de las áreas de asesoría jurídica, planificación y presupuesto, abastecimiento, contabilidad, potencial humano, tesorería, control patrimonial y bienes incautados, tecnologías de la información y la gerencia administrativa.
- Trabajadores con contrato vigente bajo los diversos regímenes laborales.
- Personal de ambos géneros.

Criterios de exclusión.

- Personas contratadas por la modalidad de terceros.
- Practicantes.
- Personal servís: vigilancia y limpieza.

- Trabajadores que renunciaron o por término de contrato no asistieron el día de la encuesta.

3.3.2. Muestra

En el trabajo de investigación, se consideró un muestreo censal, no probabilístico, elegido mediante el método por conveniencia. Por lo tanto, se consideró el total de la población vale decir a todos los trabajadores, a fin de obtener resultados más exactos, cuyo número total viene a ser 44 trabajadores de la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público.

Tamayo (1997), refiere que “la muestra es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p. 38).

Tabla 4

Muestra de estudio.

U.E. N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco	Administrativos	Total	% de trabajadores
Gerencia Administrativa	3	3	100%
Área de Asesoría Legal	2	2	100%
Área de Planificación y Presupuesto	2	2	100%
Área de Abastecimiento	10	10	100%
Área de Contabilidad	4	4	100%
Área de Potencial Humano	11	11	100%
Área de Tesorería	4	4	100%
Área de Control Patrimonial y Bienes Incautados	4	4	100%
Área de tecnologías de la información	4	4	100%
Total	44	44	100%

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnicas

La técnica empleada en la investigación fue la “Encuesta” de tal forma que, a través de un cuestionario compuesto por 18 ítems formulada para cada variable, se recabó datos sobre la renuencia al cambio organizacional y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público.

Para Fernández, Hernández y Batista (2014), “las técnicas de recolección de datos son un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicio ante los cuales se pide la reacción de los participantes”, (p. 238). Del cual referimos que las técnicas utilizadas en las investigaciones se basan en las manifestaciones escritas y orales obtenidas, con el objetivo de obtener información, lo cual basado en aquellos factores objetivos referidos a características persona, hechos y hábitos de conducta o en aspectos subjetivos de actitudes u opiniones.

3.4.2. Instrumento de recolección de datos

La recolección de información o datos se efectuó a través del instrumento constituido en una encuesta con una secuencia de preguntas que fue elaborada de acuerdo a la Escala de Likert y formulada sobre la base de los indicadores y dimensiones de cada variable de investigación, se formuló un cuestionario de 18 ítems, para medir la variable de la resistencia al cambio organizacional y para la variable del desempeño laboral otro cuestionario de 18 ítems.

El cuestionario de las variables de resistencia al cambio organizacional y desempeño laboral se adaptó de acuerdo a los fines de estudio, de manera que, la formulación de cada ítem se adecua a cada indicador y a las dimensiones; asimismo cada ítem cuenta con 5 escalas de medición: (1) Nunca, (2) Casi nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre y (5) Siempre; a fin de que cada colaborador opine respecto a las variables objeto de investigación.

Instrumento 1: Resistencia al cambio organizacional.

Autor:	Sallo Ttito, Daniel.
Año:	2020.
Tipo:	Encuesta.
Objetivo:	Evaluación de la resistencia al cambio organizacional.
Dimensiones:	Búsqueda de la rutina (ítems 01 al 06). Rigidez cognitiva (ítems 07 al 12). Miedo a lo nuevo (ítems 13 al 18).
Aplicación:	Directa.
Duración:	De 10 a 15 minutos.
Estructura:	Cada variable consta de 18 ítems, cada uno con 5 alternativas de respuesta.
Escalas de medición:	(1) Nunca, (2) Casi nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre y (5) Siempre.
Niveles:	Bajo (18 - 41), Medio (42 - 65) y Alto (66 – 90).

Instrumento 2: Desempeño laboral.

Autor:	Sallo Ttito, Daniel.
Año:	2020.
Tipo:	Encuesta.
Objetivo:	Evaluación del desempeño laboral.
Dimensiones:	Productividad laboral (ítems 01 al 06). Competencias profesionales (ítems 07 al 12). Calidad de servicio (ítems 13 al 18).
Aplicación:	Directa.
Duración:	De 10 a 15 minutos.
Estructura:	Cada variable consta de 18 ítems, cada uno con 5 alternativas de respuesta.
Escala de medición:	(1) Nunca, (2) Casi nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre y (5) Siempre.
Niveles:	Bajo (18 - 41), Medio (42 - 65) y Alto (66 – 90).

3.4.3. Validez de los instrumentos.

Sanchez y Reyes (2015), en relación a la validez de instrumentos señalan que “todo instrumento debe medir lo que se ha propuesto medir, vale decir que demuestra efectividad al obtener los resultados de los aspectos o la capacidad que asegura medir” (p. 176).

La validación de los instrumentos de medición de datos, para la investigación, se efectuó a través del juicio de tres expertos, de tal manera que los expertos verificaron si los ítems miden lo que se desea medir, también verificaron la pertenencia, relevancia y claridad de los instrumentos.

El instrumento de medición se puso a consideración de tres expertos, quienes se desempeñan como docentes de la maestría de Gestión Pública en la “Universidad de Cesar Vallejo”, siendo importante la opinión de cada experto para garantizar el objeto de estudio, de tal manera que, se ha determinado que, el instrumento de medición cumple con las condiciones necesarias para medir las variables, dado que posee la respectiva validez de los expertos, conforme se precisa en la siguiente tabla:

Tabla 5

Juicio de experto.

Apellidos y nombres	Especialidad	Instrumento 1 Resistencia al cambio organizacional	Instrumento 2 Desempeño laboral	Opinión
1.- Guevara Cámara, María Luisa.	Mg. en Ética y Democracia (Docente: Organización, Estructura y Funcionamiento del Estado).	Aplica	Aplica	Si
2.- Hurtado Regalado, Gisela Adriana.	Mg. en Administración de Negocios (Docente: Diseño y Desarrollo del Trabajo de Investigación).	Aplica	Aplica	Si
3.- Milla Toro, Ricardo	Mg. en Filosofía (Docente: Metodología de la Investigación 2).	Aplica	Aplica	Si

3.4.4. Confiabilidad de los instrumentos

Confiabilidad del instrumento 1: Resistencia al cambio organizacional.

Para la verificación de la confiabilidad de instrumento de medición de datos de la variable de resistencia al cambio organizacional, se empleó el estadístico Alpha de Cronbach, los datos recolectados mediante el empleo o aplicación de la encuesta se registraron en el aplicativo estadístico SPSS de acuerdo a la Escala de Likert (valores del 1 al 5), con el fin de contrastar el nivel coeficiente de confiabilidad.

Tabla 6

Alfa de Cronbach	Nro. de elementos
.814	18

De acuerdo a la tabla 6, el instrumento de evaluación de la variable resistencia al cambio organizacional posee una credibilidad de 0.814, que significa un instrumento confiable.

Confiabilidad del instrumento 2: Desempeño laboral.

Para la verificación del instrumento de la variable de desempeño laboral, se ha utilizado el estadístico Alpha de Cronbach, de tal forma que los datos recogidos mediante la aplicación de la encuesta se registraron en el aplicativo estadístico SPSS de acuerdo a la Escala de Likert (valores del 1 al 5), a fin de contrastar el nivel de coeficiente de confiabilidad.

Tabla 7

Alfa de Cronbach	Nro. de elementos
.875	18

De acuerdo a la tabla 7, el instrumento de evaluación de la variable de desempeño laboral posee una credibilidad de 0.875, que significa un instrumento confiable.

3.5. Métodos de análisis de datos

La evaluación de los datos obtenidos se efectuó utilizando el aplicativo software estadístico SPSS, con ello se interpretó las figuras y tablas estadísticas, acompañadas de porcentajes y frecuencias, además se aplicó la prueba de correlación de Pearson, con el propósito de realizar la contrastación de las hipótesis.

3.6. Aspectos éticas

Durante el estudio se ha tomado en consideración aquellos aspectos éticos que resultan fundamentales, teniendo en cuenta la importancia que posee el personal de la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público, por ello se conservó en anonimato, asimismo se mantendrá el respeto adecuado hacia los encuestados en todo momento de la realización de la encuesta y se preservará los instrumentos de medición en cuanto a las respuestas.

En el análisis de datos se realizó en manera objetiva, transparente y con honestidad sin manipular datos o información de ningún tipo, a fin de que los resultados sean reales.

También se practicó el respeto de la pertenencia intelectual de los autores referenciados en la presente investigación, por ello se consignan en las referencias bibliográficas.

IV. RESULTADOS

4.1. Análisis descripto de las variables

4.1.1. Resistencia al cambio organizacional

Análisis general de la variable

Tabla 8

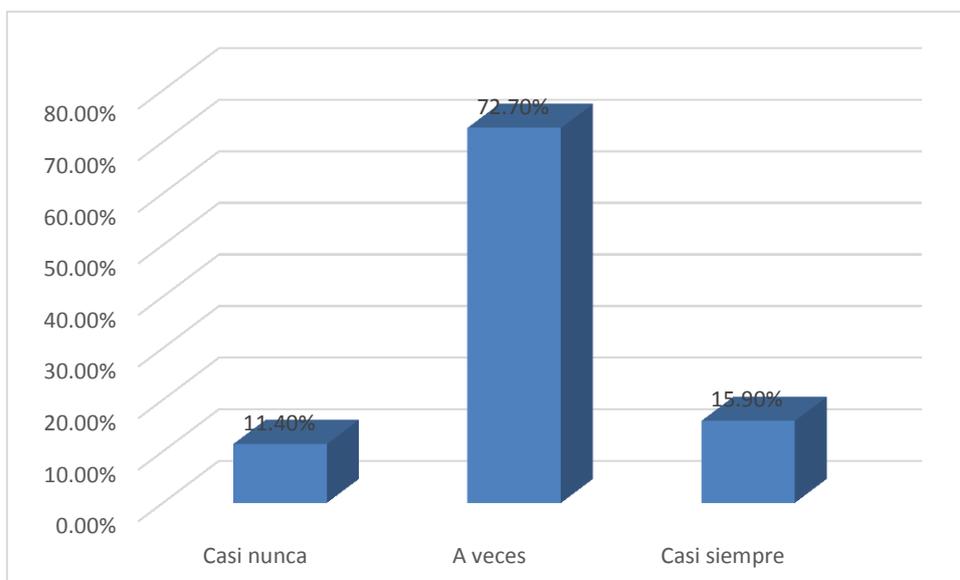
Variable: Resistencia al Cambio Organizacional

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Válido	Casi nunca	5	11.4	11.4	11.4
	A veces	32	72.7	72.7	84.1
	Casi siempre	7	15.9	15.9	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Fuente: Base de datos

Figura 1

Variable: Resistencia al Cambio Organizacional



Fuente: Base de datos

Interpretación:

De la tabla y figura sobre la resistencia al Cambio Organizacional, el personal que labora en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público respondió que, el 72.70% solo a veces tiene resistencia al cambio organizacional en la entidad, el 15.90% respondió que casi siempre tiene resistencia al cambio organizacional en la institución y finalmente el 11.40% indicó que casi nunca tiene resistencia al cambio organizacional en la entidad.

Análisis por dimensiones

Tabla 9

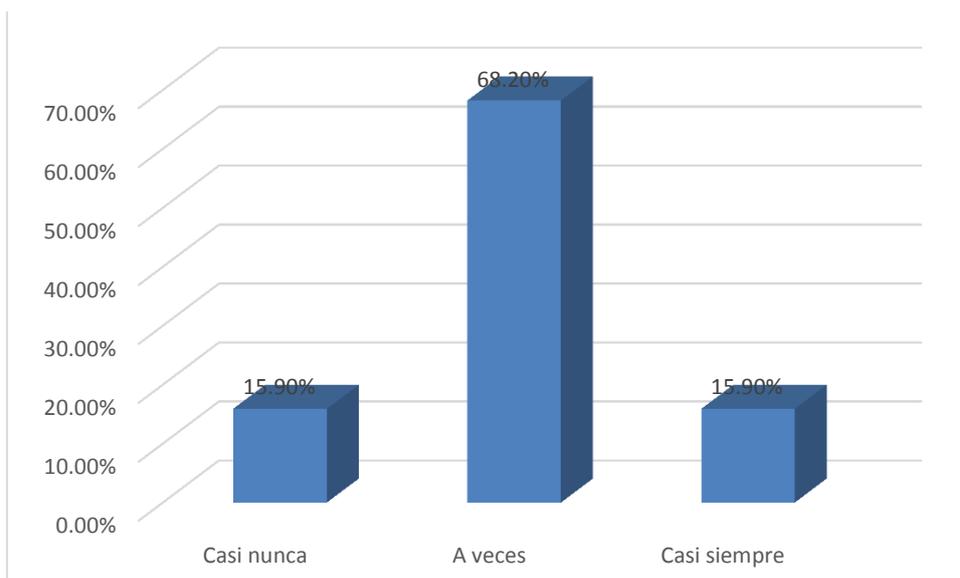
Dimensión 1: Búsqueda de la rutina

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Válido	Casi nunca	7	15.9	15.9	15.9
	A veces	30	68.2	68.2	84.1
	Casi siempre	7	15.9	15.9	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Fuente: Base de datos

Figura 2

Dimensión 1: Búsqueda de la rutina



Fuente: Base de datos

Interpretación:

De la tabla y figura sobre la dimensión búsqueda de la rutina, el personal que labora en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público respondió que, el 68.2% indica que la búsqueda de la rutina se da solo a veces, el 15.90% respondió que se da casi siempre y finalmente el 15.90% indicó que las situaciones vinculadas a la búsqueda de la rutina se dan casi nunca.

Tabla 10

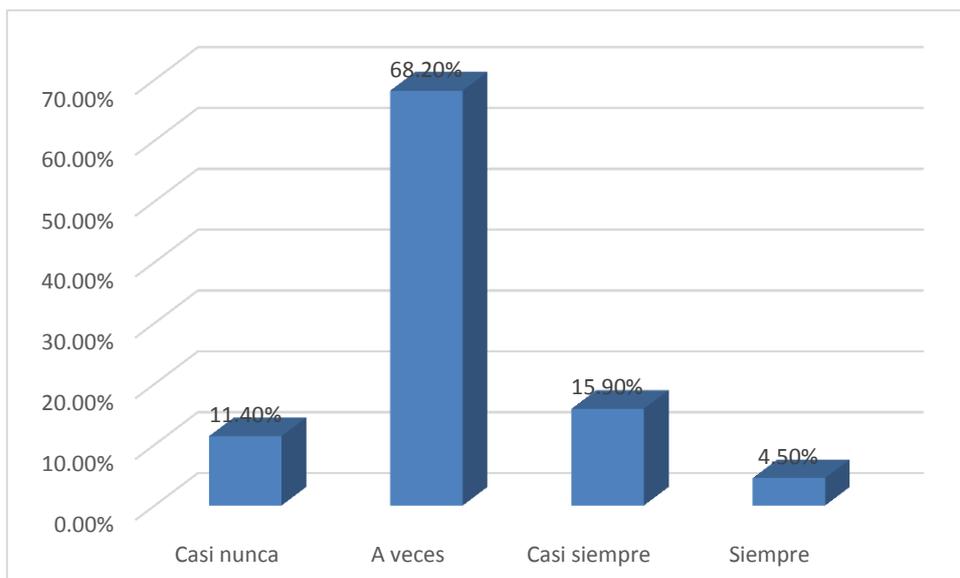
Dimensión 2: Rigidez cognitiva

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Válido	Casi nunca	5	11.4	11.4	11.4
	A veces	30	68.2	68.2	79.5
	Casi siempre	7	15.9	15.9	95.5
	Siempre	2	4.5	4.5	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Fuente: Base de datos

Figura 3

Dimensión 2: Rigidez cognitiva



Fuente: Base de datos

Interpretación:

De la tabla y figura sobre la dimensión rigidez cognitiva, el personal que labora en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público respondió que, el 68.20% tiene una actitud rígida cognitiva frente al

cambio organizacional solo a veces, el 15.90% respondió que tiene una actitud rígida cognitiva frente al cambio organizacional casi siempre, el 11.40% indicó que tiene una actitud rígida cognitiva frente al cambio organizacional casi nunca y finalmente el 4.50% indicó que tiene una actitud rígida cognitiva frente al cambio organizacional siempre.

Tabla 11

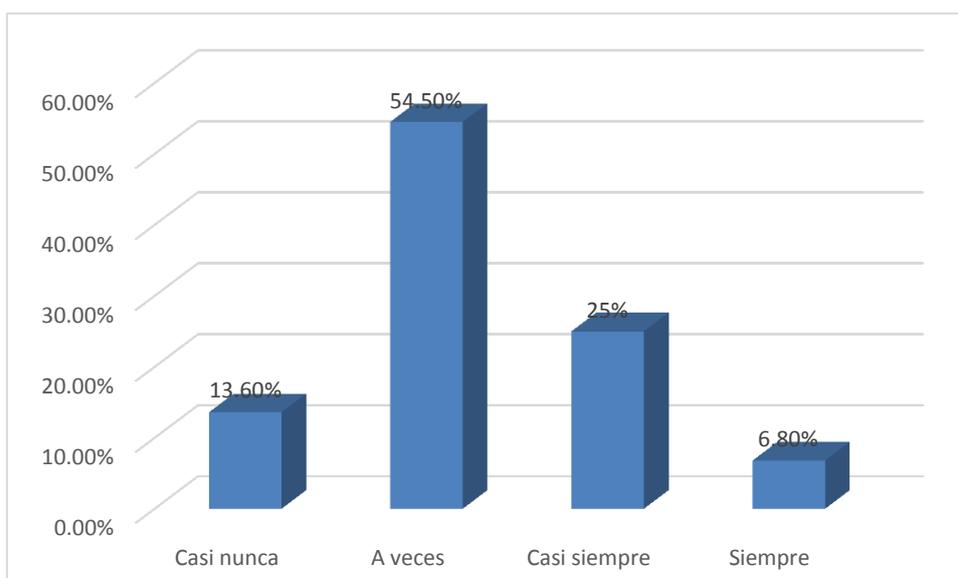
Dimensión 3: Miedo a lo nuevo

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Válido	Casi nunca	6	13.6	13.6	13.6
	A veces	24	54.5	54.5	68.2
	Casi siempre	11	25.0	25.0	93.2
	Siempre	3	6.8	6.8	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Fuente: Base de datos

Figura 4

Dimensión 3: Miedo a lo nuevo



Fuente: Base de datos

Interpretación:

De la tabla y figura sobre el miedo a lo nuevo, el personal que labora en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público respondió que, el 54.50% solo a veces tiene miedo a lo nuevo frente a un cambio organizacional, el 25.00% respondió que casi siempre tiene miedo a lo nuevo frente al cambio organizacional, el 13.60% indicó que casi nunca tiene miedo a lo nuevo frente al cambio organizacional y finalmente el 6.80% indicó que siempre tiene miedo a lo nuevo frente al cambio organizacional.

4.1.2. Desempeño laboral

Análisis general de la variable

Tabla 12

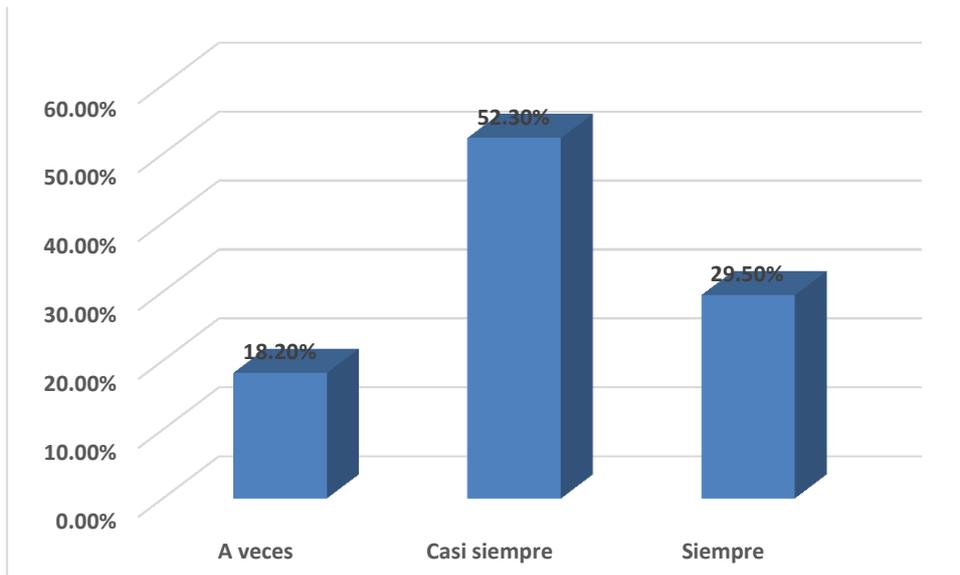
Variable: Desempeño Laboral

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Válido	A veces	8	18.2	18.2	18.2
	Casi siempre	23	52.3	52.3	70.5
	Siempre	13	29.5	29.5	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Fuente: Base de datos

Figura 5

Variable: Desempeño Laboral



Fuente: Base de datos

Interpretación:

De la tabla y figura sobre el desempeño laboral, el personal que labora en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público respondió que, el 52.30% casi siempre se preocupa por el desempeño laboral en la institución, el 29.50% respondió que siempre se preocupan por el desempeño laboral en la entidad y finalmente el 18.20% indicó que solo a veces se preocupan por el desempeño laboral en la entidad.

Análisis por dimensiones

Tabla 13

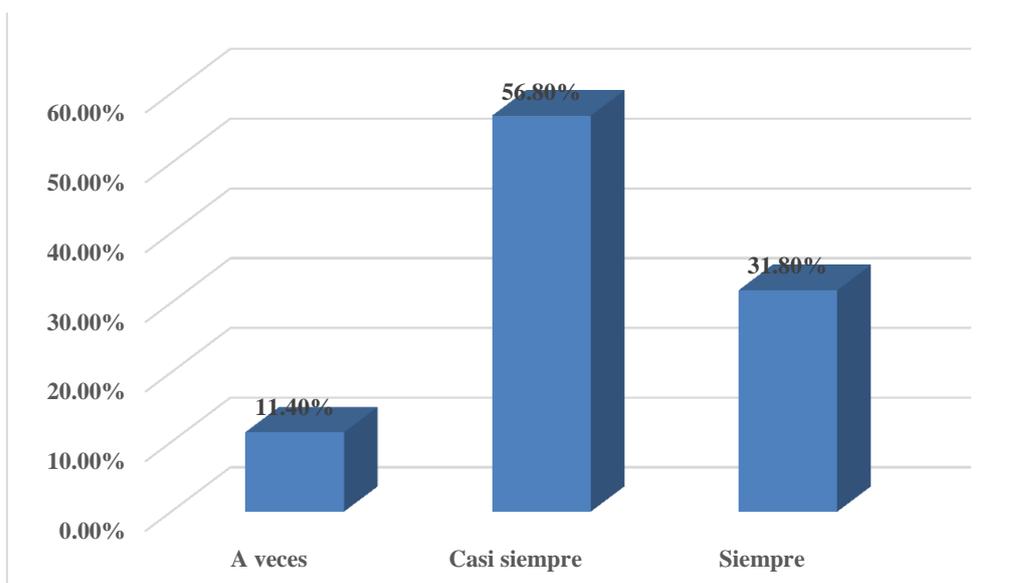
Dimensión 1: Productividad laboral

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Válido	A veces	5	11.4	11.4	11.4
	Casi siempre	25	56.8	56.8	68.2
	Siempre	14	31.8	31.8	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Fuente: Base de datos

Figura 6

Dimensión 1: Productividad laboral



Fuente: Base de datos

Interpretación:

De la tabla y figura sobre la productividad laboral, el personal que labora en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público

respondió que, el 56.80% casi siempre se preocupa por la productividad laboral de la institución, el 31.80% respondió que siempre se preocupan por la productividad laboral de la institución y finalmente el 11.40% indicó que solo a veces se preocupan por la productividad laboral de la institución.

Tabla 14

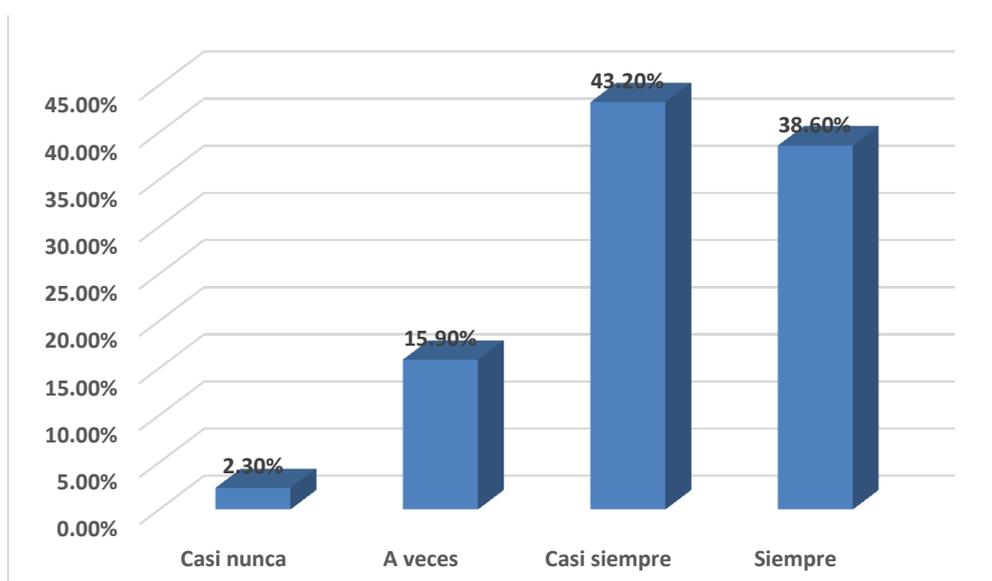
Dimensión 2: Competencias profesionales

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Válido	Casi nunca	1	2.3	2.3	2.3
	A veces	7	15.9	15.9	18.2
	Casi siempre	19	43.2	43.2	61.4
	Siempre	17	38.6	38.6	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Fuente: Base de datos

Figura 7

Dimensión 2: Competencias profesionales



Fuente: Base de datos

Interpretación:

De la tabla y figura sobre las competencias profesionales, el personal que labora en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público respondió que, el 43.20% casi siempre se preocupa por las competencias profesionales de la institución, el 38.60% respondió que siempre se preocupan por las competencias profesionales de la institución, el 15.90% respondió que a veces se preocupan por las competencias profesionales de la institución y finalmente el 2.30% indicó que solo a veces se preocupan por las competencias profesionales de la institución.

Tabla 15

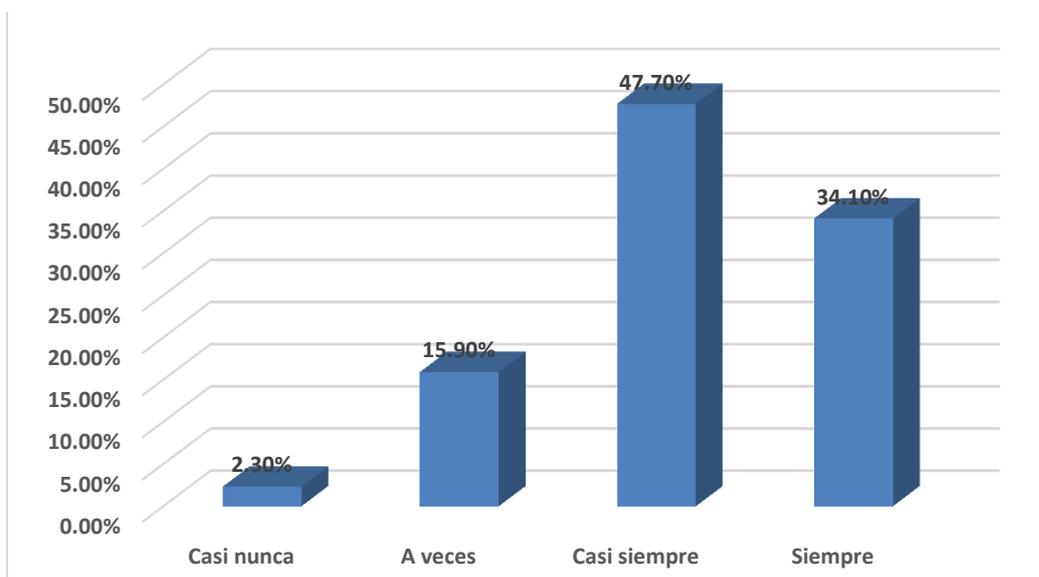
Dimensión 3: Calidad de servicio

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Válido	Casi nunca	1	2.3	2.3	2.3
	A veces	7	15.9	15.9	18.2
	Casi siempre	21	47.7	47.7	65.9
	Siempre	15	34.1	34.1	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Fuente: Base de datos

Figura 8

Dimensión 3: Calidad de servicio



Fuente: Base de datos

Interpretación:

De la tabla y figura sobre la calidad de servicio, el personal que labora en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público respondió que, el 47.70% casi siempre se preocupa por la calidad de servicio en la institución, el 34.10% respondió que siempre se preocupan por la calidad de servicio en la entidad, el 15.90% respondió que a veces se preocupan por la calidad de servicio en la institución y finalmente el 2.30% indicó que casi nunca se preocupan por la calidad de servicio en la entidad.

4.2. Contratación de hipótesis

Hipótesis general

H1: La resistencia al cambio organizacional influye significativamente en el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público.

H0: La resistencia al cambio organizacional no influye significativamente en el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público.

Tabla 16

Correlación de Resistencia al Cambio Organizacional *Desempeño Laboral.

		DESEMPEÑO LABORAL			Total
		A veces	Casi siempre	Siempre	
RESISTENCIA AL	Casi nunca	0	1	4	5
CAMBIO	A veces	3	20	9	32
ORGANIZACIONAL.	Casi siempre	5	2	0	7
Total		8	8	23	13

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Trascendencia asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson.	15,939 ^a	4	,612
Razón de verosimilitud.	16,816	4	,142
Asociación lineal por lineal.	10,969	1	,001
Número de casos válidos.	44		

En el cuadro se muestran los datos descriptivos respecto al nivel de correlación entre las variables de la investigación, en donde el coeficiente estadístico de la prueba de correlación de Pearson es superior a cero, ya que el coeficiente obtenido resulta 0.612, el mismo que representa un valor positivo, de tal manera

que se deniega la hipótesis nula (H0) y se admite la hipótesis planteada en la investigación; por consiguiente, es propio aseverar que la resistencia al cambio organizacional influye significativamente en el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público; asimismo, se puede inferir que dicha agrupación en valores estadísticos es demostrativa con un nivel de confiabilidad del 95%.

Hipótesis específica 1

H1: La resistencia al cambio organizacional influye significativamente en la productividad laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público.

H0: La resistencia al cambio organizacional no influye significativamente en la productividad laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público.

Tabla 17

Correlación de Resistencia al Cambio Organizacional *Productividad laboral.

		PRODUCTIVIDAD LABORAL			Total
		A veces	Casi siempre	Siempre	
RESISTENCIA AL	Casi nunca	0	1	4	5
CAMBIO	A veces	2	20	10	32
ORGANIZACIONAL.	Casi siempre	3	4	0	7
Total		5	25	14	44

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Trascendencia asintótica (bilateral)
Chi - cuadrado de Pearson.	15,660 ^a	4	,609
Razón de verosimilitud.	15,012	4	,089
Asociación lineal por lineal.	10,529	1	,001
Número de casos válidos.	44		

En el cuadro se muestran los datos descriptivos respecto al nivel de correlación entre las variables de la investigación, en donde el coeficiente estadístico de la prueba de correlación de Pearson es superior a cero, ya que el coeficiente obtenido resulta 0.609, el mismo que representa un valor positivo, de tal manera que se deniega la hipótesis nula (H0) y se admite la hipótesis planteada en la investigación; por consiguiente, es propio aseverar que la resistencia al cambio organizacional influye significativamente en la productividad laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público; asimismo, se puede inferir que dicha agrupación en valores estadísticos es demostrativa con un nivel de confiabilidad del 95%.

Hipótesis específica 2

H1: La resistencia al cambio organizacional influye significativamente en las competencias profesionales en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público.

H0: La resistencia al cambio organizacional no influye significativamente en las competencias profesionales en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público.

Tabla 18

Correlación de Resistencia al Cambio Organizacional. *Competencias profesionales.

		COMPETENCIAS PROFESIONALES				Total
		Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
RESISTENCIA AL	Casi nunca	0	0	1	4	5
CAMBIO	A veces	1	2	16	13	32
ORGANIZACIONAL.	Casi siempre	0	5	2	0	7
	Total	1	7	19	17	44

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Trascendencia asintótica (bilateral)
Chi - cuadrado de Pearson.	15,270 ^a	6	,610
Razón de verosimilitud.	16,052	6	,090
Asociación lineal por lineal.	9,307	1	,002
Número de casos válidos.	44		

En el cuadro se muestran los datos descriptivos respecto al nivel de correlación entre las variables de la investigación, en donde el coeficiente estadístico de la prueba de correlación de Pearson es superior a cero, ya que el coeficiente obtenido resulta 0.610, el mismo que representa un valor positivo, de tal manera que se deniega la hipótesis nula (H0) y se admite la hipótesis planteada en la investigación; por consiguiente, es propio aseverar que la resistencia al cambio organizacional influye significativamente en las competencias profesionales en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público; asimismo, se puede inferir que dicha agrupación en valores estadísticos es demostrativa con un nivel de confiabilidad del 95%.

Hipótesis específica 3

H1: La resistencia al cambio organizacional influye significativamente en la calidad de servicio en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público.

H0: La resistencia al cambio organizacional no influye significativamente en la calidad de servicio en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público.

Tabla 19

Correlación de Resistencia al Cambio Organizacional. *Calidad de servicio

		CALIDAD DE SERVICIO				Total
		Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
RESISTENCIA AL	Casi nunca	0	0	1	4	5
CAMBIO	A veces	1	2	18	11	32
ORGANIZACIONAL.	Casi siempre	0	5	2	0	7
Total		1	1	7	21	44

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Trascendencia asintótica (bilateral)
Chi - cuadrado de Pearson.	16,915 ^a	6	,599
Razón de verosimilitud.	16,380	6	,145
Asociación lineal por lineal.	9,593	1	,002
Número de casos válidos.	44		

En el cuadro se muestran los datos descriptivos respecto al nivel de correlación entre las variables de la investigación, en donde el coeficiente estadístico de la prueba de correlación de Pearson es superior a cero, ya que el coeficiente obtenido resulta 0.608, el mismo que representa un valor positivo, de tal manera que se deniega la hipótesis nula (H0) y se admite la hipótesis planteada en la investigación; por consiguiente, es propio aseverar que la resistencia al cambio organizacional influye significativamente en la calidad del servicio en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público; asimismo, se puede inferir que dicha agrupación en valores estadísticos es demostrativa con un nivel de confiabilidad del 95%.

V. DISCUSIÓN

De la aplicación de la encuesta como instrumento de recolección de datos en una muestra de población de 44 colaboradores de la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público, de la tabla y figura sobre la renuencia frente al cambio organizacional, el personal que labora en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público, al analizar la resistencia al cambio organizacional y su influencia en el desempeño laboral, se obtuvo que, el 72.70% de los colaboradores a veces poseen resistencia al cambio organizacional en la institución, el 15.90% casi siempre tiene resistencia al cambio organizacional y el 11.40% indicó que casi nunca tiene resistencia al cambio organizacional; asimismo del análisis del desempeño laboral, el 52.30% del personal que labora en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público, casi siempre se preocupa por el desempeño laboral, el 29.50% siempre se preocupan por el desempeño laboral y el 18.20% sólo a veces se preocupan por el desempeño profesional en la entidad.

Del análisis de los resultados, se tiene que el coeficiente de la prueba de correlación de Pearson resulta superior a cero, siendo el coeficiente 0.612, el mismo que representa un valor positivo, por lo tanto, se afirma que la resistencia al cambio organizacional influye significativamente en el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público, con un nivel de confianza del 95%; lo cual, resulta comparable conforme a lo planteado por el autor consultado Guzmán (2018), quien en la investigación denominada “adaptabilidad y proceso de cambio organizacional en los colaboradores de la empresa Cooperativa Salcaja”, llegó a la conclusión de que los colaboradores de la organización reflejaron un nivel bajo de adaptación frente a los procesos de cambio, ello a razón de que los cambios ocasionan un desequilibrio en el desarrollo de sus actividades laborales; de igual manera se asemeja a los resultados obtenidos por el autor consultado López (2016), quien efectuó una investigación denominada “factores laborales que crean resistencia al cambio en una empresa que presta servicios de mantenimiento industrial y construcción”; concluyendo que los participantes de la organización expresaron

rigidez frente a los cambios, también determinó que existe la renuencia al cambio organizacional en los elementos de capacidades internas, existiendo terquedades por parte de los individuos valorados sobre dicho elemento. Los trabajadores en esta evaluación, se hallaron sensatos de la adecuación normativa e innovación tecnológica y el conocimiento de los servidores conservando una disposición negativa respecto a los cambios trazados para la capacitación permanente que requiere plantear la entidad.

Asimismo, posee similitud a lo planteado por el autor consultado Yaguan (2016), quien en la tesis de maestría titulada “determinación de elementos asociados a la resistencia al cambio organizacional en la empresa eléctrica Quito”, determinó, la existencia de una relación entre los valores organizacionales y personales y su repercusión de la renuencia frente al cambio, lo cual permitió analizar mejores soluciones para las gestiones de proceso de cambio, también se determinó factores relacionados a la resistencia al cambio y el grado de influencia en el proceso de cambio organizacional, también se determinó la relación y congruencia de valores organizacionales y personales y su perspectiva individual y organizacional a fin de mermar la resistencia al cambio y mejora de la gestión del proceso de cambio.

Según la contrastación de las hipótesis se tiene que el coeficiente de correlación de Pearson resulta superior a cero, siendo el resultado de prueba de correlación 0.609, que representa un valor positivo, lo cual, implica que la resistencia al cambio organizacional influye significativamente en la productividad laboral; lo cual, se asemeja al resultado obtenido por el autor consultado Catalán (2016), quien en su investigación denominada “factores predominantes de gestión organizacional y la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos de un ingenio azucarero ubicado en la costa sur de Escuintla” determinó de que los factores de resistencia individual, son preponderantes en la resistencia frente al cambio en los colaboradores de la empresa.

La contrastación de las hipótesis según el coeficiente de correlación de Pearson con un valor positivo de 0.609, resultado que consiente afirmar que la resistencia al cambio organizacional influye significativamente en la productividad

laboral; lo cual, se asemeja a los resultados por el autor consultado Ghiglione (2015) quien en la tesis denominada “gestión de recursos humanos de la planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados de la provincia de La Pampa”, concluyó que el capital humano es el motor significativamente más trascendental en las entidades públicas y simbolizan el componente clave de triunfo o el fracaso. Asimismo el resultado obtenido es similar a los resultados de los autores consultados Guzmán y Mayta (2018), quienes en la investigación denominada “inteligencia emocional y desempeño laboral en el área de comunicaciones de la Dirección Regional de transporte y Comunicaciones de Cusco, 2018”, determinaron que existe una relación entre el autoconocimiento y el desempeño de actividades laborales en un 63.9%, también han determinado una correlación entre la autorregulación y el desempeño laboral en un 46.1%, entre la habilidad social y el desempeño en las actividades laborales en un 42.5%, los que aportaron significativamente al presente trabajo de investigación.

De acuerdo a los resultados de correlación de Pearson se tiene que el valor adquirido es mayor a cero, siendo el coeficiente obtenido de 0.608, el mismo que representa estadísticamente un nivel de confianza de 95%, por cuanto se puede aseverar que la renuencia frente al cambio organizacional influye significativamente en la calidad de servicio; lo cual, posee similitud al resultado planteado por el autor consultado Quispe (2018), quien su tesis denominada “resistencia al cambio y calidad de servicio en la UGEL N° 03 Lima”; determinó una correlación inversa y baja, entre la tenacidad frente al cambio y las capacidades de reacción en la calidad del servicio, y correlación opuesta y baja entre la resistencia frente al cambio y la seguridad en la prestación de calidad del servicio. También se asemeja a lo planteado por autor Peña (2016), quien en su tesis denominada “resistencia al cambio y trabajo en equipo en el personal de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho”; determinó una correlación opuesta y moderada entre la resistencia frente al cambio y la labor de equipo, los mismo aportaron significativamente al presente trabajo de investigación.

Del análisis de la contratación de las hipótesis, se tiene que el coeficiente de correspondencia de Pearson resulta superior a cero, siendo el resultado 0.609, que representa un mérito positivo, por cuanto es pertinente afirmar que la

resistencia al cambio organizacional influye significativamente en la productividad laboral; lo cual, se asemeja a los resultados planteado por el autor consultado Zavaleta (2018), quien en la tesis denominada “cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo de Cusco, 2017”; determinó la existencia de una correlación entre la cultura de la organización y el desempeño en las actividades laborales de personal administrativo de la entidad; con un coeficiente correspondencia de $r=0,603$, que representa la relación moderada positiva. Asimismo, el resultado obtenido es similar a lo planteado por el autor consultado Ricaldi (2017), en la investigación denominada “desarrollo organizacional y resistencia al cambio en trabajadores de UGEL 06 de Ate”; quien determinó la existencia de una correlación opuesta y significativo entre el desarrollo de la organización y el miedo a lo nuevo, existe analogía inversa y significativo entre el desarrollo de la organización y la rigidez a mantener la resistencia al cambio.

VI. CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los resultados obtenidos, se llegó a la conclusión que se deniega la hipótesis nula (H_0), a razón de que el coeficiente de la prueba de correlación de Pearson resulta superior a cero, siendo el coeficiente obtenido 0.612, el mismo que representa un valor positivo; por consiguiente, es propio aseverar que la resistencia al cambio organizacional influye significativamente en el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público; asimismo, se puede inferir que dicha agrupación en valores estadísticos es demostrativa con un nivel de confiabilidad del 95%.
2. De acuerdo a los resultados obtenidos en la indagación, se llegó a la conclusión que se deniega la hipótesis nula (H_0), a razón de que el coeficiente de la prueba de correlación de Pearson resulta superior a cero, siendo el coeficiente obtenido 0.609, el mismo que representa un valor positivo; por consiguiente, es propio aseverar que la resistencia al cambio organizacional influye significativamente en la productividad laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público; asimismo, se puede inferir que dicha agrupación en valores estadísticos es demostrativa con un nivel de confiabilidad del 95%.
3. De acuerdo a los resultados obtenidos, se llegó a la conclusión que se deniega la hipótesis nula (H_0), a razón de que el coeficiente de la prueba de correlación de Pearson resulta superior a cero, siendo el coeficiente obtenido 0.610, el mismo que representa un valor positivo; por consiguiente, es propio aseverar que la resistencia al cambio organizacional influye significativamente en las competencias profesionales en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público; asimismo, se puede inferir que dicha agrupación en valores estadísticos es demostrativa con un nivel de confiabilidad del 95%.

4. De acuerdo a los resultados obtenidos se llegó a la conclusión que se deniega la hipótesis nula (H_0), a razón de que el coeficiente de la prueba de correlación de Pearson resulta superior a cero, siendo el coeficiente obtenido 0.608, el mismo que representa un valor positivo; por consiguiente, es propio aseverar que la resistencia al cambio organizacional influye significativamente en la calidad de servicio en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público; asimismo, se puede inferir que dicha agrupación en valores estadísticos es demostrativa con un nivel de confiabilidad del 95%.

VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público, cambiar la actitud y la idiosincrasia laboral. Un trabajador no es destacado por realizar trabajos habituales o por su permanencia de varios años en su puesto de trabajo. Se deben eliminar los factores que originan la rutina laboral, asimismo promover la innovación y el proceso de cambio con la participación de los todos trabajadores, ya que, las actitudes de resistencia inciden negativamente en el desarrollo y logro de las metas y objetivos de la entidad.
2. Se recomienda a la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público, fomentar la creatividad y promover la motivación. Refrendar un ambiente de trabajo indeliberado con tareas sin aportes y sin innovación no es la mejor forma de coadyuvar la eficiencia operativa de la entidad. De igual manera, un trabajador estresado difícilmente podrá estar motivado, por ello su productividad será reducida.
3. Se recomienda a la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público, invertir un presupuesto en la formación y capacitación de personal que permita mejorar sus competencias profesionales contribuyendo con soluciones que les puedan ayudar en el desarrollo de sus actividades laborales diarias. Los programas y cursos de capacitación no siempre implican una gran inversión y la dinamización de las jornadas laborales si no ayudan a mejorar el nivel de rendimiento laboral y efectividad en los resultados esperados.
4. Es recomendable que la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público, realizar talleres y charlas constantemente sobre la atención al cliente, de tal manera se adquieran nuevos conocimientos y puedan practicar sus habilidades en función a la satisfacción del cliente.

REFERENCIAS:

- Catalan, C. L. (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*. Obtenido de Tesis de grado en licenciado en Psicología Industrial en la Universidad Tafaél Landiva, Guatemala:
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Catalan-Lezlie.pdf>
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional: la dimensión del éxito en las organizaciones*. Thomson. Mexico.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá, Colombia: ECOE. Recuperado de <https://bit.ly/2Zooalz>
- Cummings, T. y. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. Obtenido de Thomson 8va edición. Mexico.
- Fernandez, J. (2009). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. (Version electronica) *Revista Colombiana de Psicología*.
- Ghiglione, F. (2015). *Gestión de recursos humanos del personal de planta permanente de la honorable Cámara de Diputados de la provincia de La Pampa. Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño*. Obtenido de Tesis de maestría en gestión empresarial en la Universidad Nacional de la Pampa. Argentina:
http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tespo/e_ghiges075.pdf
- Guzman y Mayta, B. M. (2018). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en el área de comunicaciones de la dirección regional de transportes y comunicaciones Cusco, 2018*. Obtenido de Tesis de grado de licenciado en Administración en la Universidad Andina del Cusco, Perú:
http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/2173/1/Margrith_Mar%c3%ada_Tesis_bachiller_2018.pdf
- Guzman, d. I. (2018). *Adaptabilidad y proceso de cambio organizacional*. Obtenido de Tesis de grado de licenciado en Psicología Industrial en la Universidad Rafael

Landivar, Guatemala:

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Guzman-Andrea.pdf>

Lopez, C. A. (2016). *Factores laborales que crean resistencia al cambio en una empresa que presta servicios de mantenimiento industrial y contruccion*. Obtenido de Tesis de grado de licenciado en Psicologia Industrial en la Universidad de Rafael Landivar, Guatemala:
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Lopez-Aaron.pdf>

Lopez, i. g. (2004). *Causas de la resistencia al cambio en las organizaciones*. Obtenido de
http://oreon.dgbiblio.unam.mx:8991/F/MHE7HL9Q4SBMG7EGT9GPMRY6FQL4VGXPQCIQ7LJ74GF2UYUCCR-09688?func=full-set-set&set_number=499614&set_entry=000008&format=999

Marshak, R. (2007). *Cambio organizacional: la dinamica del exito en las organizaciones*. Thomson. Mexico.

Mendez, M. (2015). Paradoja de cambio organizacional. Mexico: Trillas.

Morales, P. (2014). Sociologia de las organizaciones una introduccion al comportamiento organizacional. Brasil: Prentice Hall.

Peña, A. E. (2018). *Resistencia al cambio y trabajo en equipo en el personal de la sede del gobierno regiona de Ayacucho, 2016*. Obtenido de Tesis de maestria en gestion Publica y Gobernabilidad en la Universidad Privada de Norbert Wiener, peru:
<http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1433/MAESTRO%20%20Prado%20Fern%c3%a1ndez%2c%20Ruth%20Indira.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Quispe, G. O. (2018). *Resistencia al cambio y la calidad de servicio en la UGEL N° 03, Lima 2017*. Obtenido de Tesis de maestria en Gestion Publica en la Universidad de Cesar Vallejo, Peru:
repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16372/Quispe_GO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Ricaldi, M. H. (2018). *desarrollo organizacional y resistencia al cambio en trabajadores de la UGEL 06 de Ate, 2017*. Obtenido de Tesis de maestría en Gestión Pública en la Universidad de Cesar vallejo, Peru:
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/20371/Ricaldi_MH.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional. Prentice Hall. Edición 10. Mexico.*
- Sanchez, L. (2009). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa.*
- Yaguana, M. D. (2016). *Determinación de elementos asociados a la resistencia al cambio organizacional en la empresa eléctrica Quito*. Obtenido de Tesis de maestría en gerencia empresarial en la Escuela Politécnica Nacional de Quito:
<https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/15034/1/CD-6845.pdf>
- Zavaleta, M. J. (2018). *Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la dirección regional de trabajo de Cusco, 2017*. Obtenido de la Tesis de maestría en Administración con mención en Gestión Pública y Desarrollo Empresarial en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Peru:
http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/UNSAAC/3801/253T20181030_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Solorzano, G., Nereida, J. (2013). *Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas*. Revista: El buzón de Palioli año XIII número 82 julio - setiembre 2013 instituto tecnológico de Sonora. Recuperado de <http://www.itson.mx/publicaciones/palioli/Documentos/no82/Palioli-82.pdf>
- Waissbluth. M. (2008). *Gestión del cambio en el sector público*. Recuperado de: http://www.logotec.cl/descargas/gestion_del_cambio.pdf
- Yaguana, D. (2016). *Determinación de elementos asociados a la resistencia al cambio organizacional en la empresa eléctrica Quito 2016 -Ecuador*. Obtenido de Tesis de grado. Escuela Politécnica Nacional de Quito: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/15034/1/CD-6845.pdf>

- Quirant, A., y Ortega A. (2006). *El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio*. Recuperado de [http://enriquecetupsologia.com/costarica/wp-content/uploads/2011/11/Para - mis-amigos-I%C3%ADderes-en-Costa-Rica-pdf](http://enriquecetupsologia.com/costarica/wp-content/uploads/2011/11/Para-mis-amigos-I%C3%ADderes-en-Costa-Rica-pdf)
- Perez L., Vilariño C., y Ronda G. (2016). *El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia*. *Ingeniería Industrial*, 37(3) 286-294. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttex&pid=S1815/59362016000300007&ing=es&ting=es
- Sanchez, M. y Sanchez, M. C. (2016). *Medición de la calidad en el servicio, como estrategia para la competitividad en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.uv.mx/iiesca/fies/2017/03/11CA201602.pdf>
- Rodriguez, E. (2015). *Influencia del desarrollo organizacional en la gestión del capital intelectual humano administrativo de la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional de Trujillo*. Obtenido de la Tesis de grado sustentado en la Universidad Nacional de Tujillo, http://repositorio.edu.pe/bitstream/handle/3801/253T20181030_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vizcarr, A. (2015). *La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la región de salud PNP Tcana, en el año 2013*. Obtenido de Tesis de maestría en la Universidad NJose Carlos Mariategui, Moquegua, Peru
- Wayne, R. y Robert, N. (2005). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). Consultado en: <https://books.google.com.gt/books?id=UkWAvHmBswC&pg=PA205&dq=factores+que+producen+resistencia+al+cambio&hl=es419&sa=X&ved=0CDcQ6wEwBWoVChMIwuaT96iJxgIV6zOMCh2dRAC7#v=onepage&q=factores%20que%20producen%20resistencia%20al%20cambio&f=true>.

- Ramírez, R. (2017). *Gestión del cambio organizacional y desempeño laboral en el sector pesca y acuicultura, Ministerio de la Producción, Lima 2017* (tesis de postgrado). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú.
- Peña, E. y Prado, R. (2018). *Resistencia al cambio y trabajo en equipo en el personal de la sede del gobierno regional de ayacucho, 2016*. Maestro en Gestión Pública y Gobernabilidad. Universidad privada Norbert Wiener.
<http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1432/MAESTRO%20-%20Pe%C3%B1a%20Atao%2C%20Eder.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lachi, G. (2016). *Análisis de la resistencia al cambio de los trabajadores de la dirección regional de salud Loreto, en las oficinas de economía y logística, periodo 2016*. Profesional de Licenciado en Administración. Universidad de Amazonia Peruana.
http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4829/Gueri_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1
- Robbins, S. P. y Judce, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13va ed.). México: Pearson Educación de México, S.A.
- Tigani, D. (2006). *Excelencia en servicio*. (1ra ed.). Recuperado de http://www.laqi.org/pdf/libros_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf
- Vera, S., Leo, D., y Dominguez. D. (2015), “*La Responsabilidad social y su relación con el desarrollo organizacional de la entidad financiera confianza, 2015*”. (Tesis de maestría). Escuela de Posgrado Neumann Business School.
- Sánchez, L. (2009). *El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio*. Revista de Empresa, 1(18), 50-62.
- Rubianes, E. (2015). *Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá*. (Tesis de maestría). Universidad Técnica de Medellín.
- Benavides Espíndola, Olga (2002); “*Competencias y competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas*”. Editorial McGraw-Hill. Colombia. Pág. 145.

- Chiavenato, Idalberto. (2000). “Administración de recursos humanos”. Editorial Internacional Thomson, S.A. Colombia.
- Ibáñez Machicao, Mario. (2002). “*Comportamiento organizacional*”. Universidad Ricardo Palma.
- Quintero, Niria y otros. (2008). “*Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*”. Revista Negotium. <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>
- Robbins, S. P. (2008). “*Comportamiento organizacional, conceptos controversias, aplicaciones*”. Editorial Prentice – Hispano América. México. XI Edición
- Rosen, G. (2013). *Desarrollo Organizacional enfoque integral*. México: Limusa, S.A.
- Sánchez, L. (2009). *El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio*. Revista de Empresa, 1(18), 50-62
- Vera, S., Leo, D., y Dominguez. D. (2015), “*La Responsabilidad social y su relación con el desarrollo organizacional de la entidad financiera confianza, 2015*”. (Tesis de maestría). Escuela de Posgrado Neumann Business School.
- Torres, J. (2009). *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología industrial y organizacional*. Bilbao: editorial desclee deBrouwer, s.a. Henao, 6 – 48009.
- Morales, P. (2014). *Sociología de las organizaciones una introducción al comportamiento organizacional*. Brasil: Prentice Hall.
- López, G., Restrepo, E., y López, M. (2013). *La gerencia del cambio en contextos de globalización*. [Versión electrónica]. Revista de Ciencias Sociales, 10(1), 9 – 27

ANEXOS

Anexo 3: Matriz de consistencia

Resistencia al cambio organizacional y su influencia en el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público - 2019.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<p>Problema general:</p> <p>¿Cómo influye la resistencia al cambio organizacional en el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>P1: ¿Cómo influye la resistencia al cambio organizacional en la productividad laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público?</p> <p>P2: ¿Cómo influye la resistencia al cambio organizacional en las competencias profesionales en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público?</p> <p>P3: ¿Cómo influye la resistencia al cambio organizacional en la calidad de servicio en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la influencia de la resistencia al cambio organizacional en el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>O1: Determinar la influencia de la resistencia al cambio organizacional en la productividad laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público.</p> <p>O2: Determinar la influencia de la resistencia al cambio organizacional en las competencias profesionales en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público.</p> <p>O3: Determinar la influencia de la resistencia al cambio organizacional en la calidad del servicio en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público.</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>La resistencia al cambio organizacional influye significativamente en el desempeño laboral, en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público.</p> <p>Hipótesis específicos:</p> <p>H1: La resistencia al cambio organizacional influye significativamente en la productividad laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público.</p> <p>H2: La resistencia al cambio organizacional influye significativamente en las competencias profesionales en la Unidad Ejecutora N° 006 de Cusco del Ministerio Público.</p> <p>H3: La resistencia al cambio organizacional influye significativamente en la calidad de servicio en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público.</p>	Variable 1: Resistencia al cambio organizacional				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles
			Búsqueda de la rutina	Preferencia por los viejos hábitos o rutinas.	1 y 2	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre	Bajo (18-41) Medio (42-65) Alto (66-90)
				Preferencia por los bajos niveles de novedad.	3 y 4		
			Rigidez cognitiva	Preferencia por los bajos niveles de estimulación	5 y 6		
				Falta de flexibilidad cognitiva.	7, 8 y 9		
			Miedo a lo nuevo	Falta de resiliencia psicológica.	10, 11 y 12		
				Incomodidad a lo nuevo.	13 y 14		
				Inseguridad.	15 y 16		
				Reacción emocional	17 y 18		
Variable 2: Resistencia al cambio organizacional							
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles			
Productividad laboral	Productividad	1 y 2	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre	Bajo (18-41) Medio (42-65) Alto (66-90)			
	Eficiencia	3 y 4					
Competencias laborales	Competitividad	5 y 6					
	Manejo de conocimientos	7 y 8					
	Manejo de tecnología	9 y 10					
Calidad de servicio	Habilidad	11 y 12					
	Satisfacción	13 y 14					
	Desempeño	15 y 16					
	Confiable	17 y 18					

Tipo y Diseño de Investigación	Población y Muestra	Técnicas e Instrumentos
<p>TIPO:</p> <p>Básico cuantitativo</p> <p>DISEÑO:</p> <p>Correlacional Causal</p> <p>MÉTODO:</p> <p>Hipotético Deductivo</p>	<p>Población:</p> <p>44 trabajadores administrativos de la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público.</p> <p>Tipo de muestra:</p> <p>No probabilístico (censal)</p> <p>Muestra:</p> <p>44 trabajadores administrativos de la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público.</p>	<p>Técnica: Encuesta.</p> <p>Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) "una técnica de investigación, se basa en las declaraciones orales o escritas de una muestra de población con un objeto de recabar información.</p> <p>Instrumentos: Cuestionario.</p> <p>Se aplicó un cuestionario de 18 ítems en el personal de la U.E. N° 006 GA Cusco del MP, para la variable 1: Resistencia al cambio organizacional.</p> <p>Se aplicó un cuestionario de 18 ítems en el personal de la U.E. N° 006 GA Cusco del MP para la variable 2: Desempeño laboral.</p>

Anexo 4: Instrumentos de medición

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA VARIABLE: RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

Estimado trabajador(a)

A continuación se muestra una serie de enunciados sobre las diversas situaciones vinculadas a su labor con el que se procura adquirir información en relación a la Resistencia al Cambio Organizacional en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público, para lo cual se solicita su colaboración respondiendo todas las preguntas, marcando con una "X" las respuestas que considere pertinente.

ESCALA VALORATIVO

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

Nº	DIMENSIONES/ítems	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 1: Búsqueda de la rutina						
1	¿Opta por realizar siempre las mismas actividades en lugar de intentar hacer cosas nuevas y diferentes?					
2	¿Se siente motivado cuando le delegan nuevas funciones?					
3	¿Considera que los cambios en sus actividades laborales son nocivos?					
4	¿Considera que le resulta difícil adaptarse a situaciones nuevas?					
5	¿Cada vez que hay cambios en su actividad laboral se deprime?					
6	¿Asume tareas complejas con buena disposición?					
DIMENSIÓN 2: Rigidez cognitiva						
7	¿Tiene dificultad para aceptar opinión de sus compañeros?					
8	¿Suele cambiar de opinión luego de haber llegado a una conclusión?					
9	¿Frecuentemente cambia de opinión?					
10	¿Sus opiniones son consistentes en el tiempo?					
11	¿Cuándo hay dificultades trata de ser realista y sincero?					
12	¿Suele cambiar de parecer fácilmente?					
DIMENSIÓN 3: Miedo a lo nuevo						
13	¿Suele mostrar su incomodidad frente a los cambios laborales?					
14	¿Cambiar los planes de una meta establecida, le parece una molestia?					

15	¿Mantiene una actitud positiva ante los cambios que se generan en la entidad?					
16	¿Considera que está preparado para afrontar retos inesperados?					
17	¿Considera que su ritmo de trabajo disminuye cuando hay cambios en las actividades laborales?					
18	¿Los cambios significativos en sus actividades laborales, le estresan?					

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL.

Estimado trabajador(a)

A continuación se muestra una serie de enunciados sobre las diversas situaciones vinculadas a su labor con el que se procura adquirir información en relación a la Resistencia al Cambio Organizacional en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público, para lo cual se solicita su colaboración respondiendo todas las preguntas, marcando con una "X" las respuestas que considere pertinente.

ESCALA VALORATIVO

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 1: Productividad laboral						
1	¿Considera usted que produce y realiza su trabajo en forma ordenada y metódica?					
2	¿Considera que la productividad que realiza es un desafío importante para el desarrollo personal?					
3	¿Desarrolla sus actividades laborales con prontitud y esmero?					
4	¿Demuestra eficiencia en el desarrollo de sus labores?					
5	¿Considera que sus compañeros de trabajo le orientan adecuadamente en el desarrollo de sus competencias?					
6	¿Considera que sus competencias personales le permiten cumplir con las metas de entidad?					
DIMENSIÓN 2: Competencias profesionales						
7	¿Cuenta con conocimientos necesarios para el cumplimiento de sus funciones?					
8	¿Aplica en sus actividades laborales los conocimientos adquiridos en sus centros de estudio?					

9	¿Aprende con facilidad a utilizar los nuevos programas tecnológicos?					
10	¿Se capacita frecuentemente en el manejo de las herramientas tecnológicas para conseguir mejores resultados en sus funciones?					
11	¿Posee habilidades necesarias para realizar las tareas propias de su puesto de trabajo?					
12	¿Considera usted que está preparado para tomar decisiones importantes en el desarrollo de sus funciones?					
DIMENSIÓN 3: Calidad de servicio						
13	¿El usuario queda satisfecho con el servicio que usted brinda?					
14	¿Hay un interés espontáneo en apoyar al usuario con su trámite?					
15	¿Considera que su desempeño diario contribuye significativamente a proporcionar un mejor servicio por parte de la entidad?					
16	¿Presenta con frecuencia iniciativas laborales orientadas a mejorar la calidad de servicio?					
17	¿El usuario muestra confianza por la información que se le brindó?					
18	¿Su actitud transmite confianza al momento de atender al usuario?					

Anexo 5: Certificados de validez de contenido de los instrumentos



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ₁		Relevancia ₂		Claridad ₃		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSION 1: Búsqueda de la rutina								
1	¿Opta por realizar siempre las mismas actividades en lugar de intentar hacer cosas nuevas y diferentes?	X		X		X		
2	¿Se siente motivado cuando le delegan nuevas funciones?	X		X		X		
3	¿Considera que los cambios en sus actividades laborales son nocivos?	X		X		X		
4	¿Considera que le resulta difícil adaptarse a situaciones nuevas?	X		X		X		
5	¿Cada vez que hay cambios en su actividad laboral se deprime?	X		X		X		
6	¿Asume tareas complejas con buena disposición?	X		X		X		
DIMENSION 2: Rigidez cognitiva								
7	¿Posee dificultad para aceptar opinión de sus compañeros?	X		X			X	Revise la redacción del enunciado
8	¿Suele cambiar de opinión luego de haber llegado a una conclusión?	X		X		X		
9	¿Frecuentemente cambia de opinión?	X		X		X		
10	¿Sus opiniones son consistente en el tiempo?	X		X		X		Consistentes
11	¿Cuándo hay dificultades trata de ser realista y sincero?	X		X		X		
12	¿Suele cambiar de parecer fácilmente?	X		X		X		
DIMENSION 3: Miedo a lo nuevo								
13	¿Suele mostrar su incomodidad frente a los cambios laborales?	X		X		X		



14	¿Cambiar los planes de una meta establecida, le parece una molestia?	X		X		X		
15	¿Mantiene una actitud positiva ante los cambios que se generan en la entidad?	X		X		X		
16	¿Considera que está preparado para afrontar retos inesperados?	X		X		X		
17	¿Considera que su ritmo de trabajo disminuye cuando hay cambios en las actividades laborales?	X		X		X		
18	¿Los cambios significativos en sus actividades laborales, le estresan?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Instrumento suficiente

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

Apellidos y nombres del juez validador, Mg: Gisela Adriana Hurtado Regalado DNI: 09673972

Especialidad del validador: Historiadora, Magíster en Ética y Democracia, Magíster en Docencia Universitaria.

20 de octubre del 2020

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

Nota: Suficiencia se dio suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ₁		Relevancia ₂		Claridad ₃		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION 1: Productividad laboral							
1	¿Considera usted que produce y realiza su trabajo en forma ordenada y metódica?	X		X		X		
2	¿Considera que la productividad que realiza es un desafío importante para el desarrollo personal?	X		X		X		
3	¿Desarrolla sus actividades laborales con prontitud y esmero?	X		X		X		
4	¿Demuestra eficiencia en el desarrollo de sus labores?	X		X		X		
5	¿Considera que sus compañeros de trabajo le orientan adecuadamente en el desarrollo de sus competencias?	X		X		X		
6	¿Considera que sus competencias personales le permiten cumplir con las metas de entidad?	X		X		X		
	DIMENSION 2: Competencias profesionales							
7	¿Cuenta con conocimientos necesarios para el cumplimiento de sus funciones?	X		X		X		
8	¿Aplica en sus actividades laborales los conocimientos adquiridos en sus centros de estudio?	X		X		X		
9	¿Aprende con facilidad a utilizar los nuevos programas tecnológicos?	X		X		X		
10	¿Se capacita frecuentemente en el manejo de las herramientas tecnológicas para conseguir mejores resultados en sus funciones?	X		X		X		
11	¿Posee habilidades necesarias para realizar las tareas propias de su puesto de trabajo?	X		X		X		

12	¿Considera usted que está preparado para tomar decisiones importantes en el desarrollo de sus funciones?	X		X		X		
	DIMENSION 3: Calidad de servicio							
13	¿El usuario queda satisfecho con el servicio que usted brinda?	X		X		X		
14	¿Hay un interés espontáneo en apoyar al usuario con su trámite?	X		X		X		
15	¿Considera que su desempeño diario contribuye significativamente a proporcionar un mejor servicio por parte de la entidad?	X		X		X		
16	¿Presenta con frecuencia iniciativas laborales orientadas a mejorar la calidad de servicio?	X		X		X		
17	¿El usuario muestra confianza por la información que se le brindó?	X		X			X	Lo que resulta relevante es consultarle sobre si se muestra satisfecho o no.
18	¿Su actitud transmite confianza al momento de atender al usuario?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Instrumento suficiente

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

Apellidos y nombres del juez validador, Mg: Gisela Adriana Hurtado Regalado DNI: 09673972

Especialidad del validador: Historiadora, Magister en Ética y Democracia, Magister en Docencia Universitaria.

20 de octubre del 2020

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

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



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ₁		Relevancia ₂		Claridad ₃		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Búsqueda de la rutina							
1	¿Opta por realizar siempre las mismas actividades en lugar de intentar hacer cosas nuevas y diferentes?	x		x		X		
2	¿Se siente motivado cuando le delegan nuevas funciones?	x		x		x		
3	¿Considera que los cambios en sus actividades laborales son nocivos?	x		x		x		
4	¿Considera que le resulta difícil adaptarse a situaciones nuevas?	x		x		x		
5	¿Cada vez que hay cambios en su actividad laboral se deprime?	x		x		x		
6	¿Asume tareas complejas con buena disposición?	x		x		x		
	DIMENSIÓN 2: Rigidez cognitiva							
7	¿Posee dificultad para aceptar opinión de sus compañeros?	x		x		x		
8	¿Suele cambiar de opinión luego de haber llegado a una conclusión?	x		x		x		
9	¿Frecuentemente cambia de opinión?	x		x		x		
10	¿Sus opiniones son consistentes en el tiempo?	x		x		x		
11	¿Cuándo hay dificultades trata de ser realista y sincero?	x		x		x		
12	¿Suele cambiar de parecer fácilmente?	x		x		x		
	DIMENSIÓN 3: Miedo a lo nuevo							
13	¿Suele mostrar su incomodidad frente a los cambios laborales?	x		x		x		

14	¿Cambiar los planes de una meta establecida, le parece una molestia?	x		x		x		
15	¿Mantiene una actitud positiva ante los cambios que se generan en la entidad?	x		x		x		
16	¿Considera que está preparado para afrontar retos inesperados?	x		x		x		
17	¿Considera que su ritmo de trabajo disminuye cuando hay cambios en las actividades laborales?	x		x		x		
18	¿Los cambios significativos en sus actividades laborales, le estresan?	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador: **D^{ra} Mg: María Luisa Guevara Cámara** DNI: 23962512

Especialidad del validador: Administración de Negocios

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

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

14 de Octubre del 2020

M. Guevara G.

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ₁		Relevancia ₂		Claridad ₃		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Productividad laboral							
1	¿Considera usted que produce y realiza su trabajo en forma ordenada y metódica?	x		x		x		
2	¿Considera que la productividad que realiza es un desafío importante para el desarrollo personal?	x		x		x		
3	¿Desarrolla sus actividades laborales con prontitud y esmero?	x		x		x		
4	¿Demuestra eficiencia en el desarrollo de sus labores?	x		x		x		
5	¿Considera que sus compañeros de trabajo le orientan adecuadamente en el desarrollo de sus competencias?	x		x		x		
6	¿Considera que sus competencias personales le permiten cumplir con las metas de entidad?	x		x		x		
	DIMENSIÓN 2: Competencias profesionales							
7	¿Cuenta con conocimientos necesarios para el cumplimiento de sus funciones?	x		x		x		
8	¿Aplica en sus actividades laborales los conocimientos adquiridos en sus centros de estudio?	x		x		x		
9	¿Aprende con facilidad a utilizar los nuevos programas tecnológicos?	x		x		x		
10	¿Se capacita frecuentemente en el manejo de las herramientas tecnológicas para conseguir mejores resultados en sus funciones?	x		x		x		
11	¿Posee habilidades necesarias para realizar las tareas propias de su puesto de trabajo?	x		x		x		

12	¿Considera usted que está preparado para tomar decisiones importantes en el desarrollo de sus funciones?	x		x		x		
	DIMENSIÓN 3: Calidad de servicio							
13	¿El usuario queda satisfecho con el servicio que usted brinda?	x		x		x		¿Cómo el encuestado sabe que el usuario queda satisfecho con su servicio?
14	¿Hay un interés espontáneo en apoyar al usuario con su trámite?	x		x		x		
15	¿Considera que su desempeño diario contribuye significativamente a proporcionar un mejor servicio por parte de la entidad?	x		x		x		
16	¿Presenta con frecuencia iniciativas laborales orientadas a mejorar la calidad de servicio?	x		x		x		
17	¿El usuario muestra confianza por la información que se le brindó?	x		x		x		
18	¿Su actitud transmite confianza al momento de atender al usuario?	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador: **D^{ra}/ Mg: María Luisa Guevara Cámara** **DNI: 23962512**

Especialidad del validador: **Administración de Negocios**

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

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

14 de Octubre del 2020

M. Guevara G.

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Búsqueda de la rutina	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Opta por realizar siempre las mismas actividades en lugar de intentar hacer cosas nuevas y diferentes?	X		X		X		
2	¿Se siente motivado cuando le delegan nuevas funciones?	X		X		X		
3	¿Considera que los cambios en sus actividades laborales son nocivos?	X		X		X		
4	¿Considera que le resulta difícil adaptarse a situaciones nuevas?	X		X		X		
5	¿Cada vez que hay cambios en su actividad laboral se deprime?	X		X		X		
6	¿Asume tareas complejas con buena disposición?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Rigidez cognitiva	Si	No	Si	No	Si	No	
7	¿Tiene dificultad para aceptar opinión de sus compañeros?	X		X		X		
8	¿Suele cambiar de opinión luego de haber llegado a una conclusión?	X		X		X		
9	¿Frecuentemente cambia de opinión?	X		X		X		
10	¿Sus opiniones son consistentes en el tiempo?	X		X		X		
11	¿Cuándo hay dificultades trata de ser realista y sincero?	X		X		X		
12	¿Suele cambiar de parecer fácilmente?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Miedo a lo nuevo	Si	No	Si	No	Si	No	
13	¿Suele mostrar su incomodidad frente a los cambios laborales?	X		X		X		

14	¿Cambiar los planes de una meta establecida, le parece una molestia?	X		X		X		
15	¿Mantiene una actitud positiva ante los cambios que se generan en la entidad?	X		X		X		
16	¿Considera que está preparado para afrontar retos inesperados?	X		X		X		
17	¿Considera que su ritmo de trabajo disminuye cuando hay cambios en las actividades laborales?	X		X		X		
18	¿Los cambios significativos en sus actividades laborales, le estresan?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Los ítems muestran una mínima forma de suficiencia para obtener resultados para la investigación.

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ ~~M~~ Ricardo Milla Toro

DNI: 44372112

Especialidad del validador: Magister en Filosofía

27 de octubre de 2020

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Productividad laboral							
1	¿Considera usted que produce y realiza su trabajo en forma ordenada y metódica?	X		X		X		
2	¿Considera que la productividad que realiza es un desafío importante para el desarrollo personal?	X		X		X		
3	¿Desarrolla sus actividades laborales con prontitud y esmero?	X		X		X		
4	¿Demuestra eficiencia en el desarrollo de sus labores?	X		X		X		
5	¿Considera que sus compañeros de trabajo le orientan adecuadamente en el desarrollo de sus competencias?	X		X		X		
6	¿Considera que sus competencias personales le permiten cumplir con las metas de entidad?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Competencias profesionales							
7	¿Cuenta con conocimientos necesarios para el cumplimiento de sus funciones?	X		X		X		
8	¿Aplica en sus actividades laborales los conocimientos adquiridos en sus centros de estudio?	X		X		X		
9	¿Aprende con facilidad a utilizar los nuevos programas tecnológicos?	X		X		X		
10	¿Se capacita frecuentemente en el manejo de las herramientas tecnológicas para conseguir mejores resultados en sus funciones?	X		X		X		
11	¿Posee habilidades necesarias para realizar las tareas propias de su puesto de trabajo?	X		X		X		

12	¿Considera usted que está preparado para tomar decisiones importantes en el desarrollo de sus funciones?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Calidad de servicio							
13	¿El usuario queda satisfecho con el servicio que usted brinda?	X		X		X		
14	¿Hay un interés espontáneo en apoyar al usuario con su trámite?	X		X		X		
15	¿Considera que su desempeño diario contribuye significativamente a proporcionar un mejor servicio por parte de la entidad?	X		X		X		
16	¿Presenta con frecuencia iniciativas laborales orientadas a mejorar la calidad de servicio?	X		X		X		
17	¿El usuario muestra confianza por la información que se le brindó?	X		X		X		
18	¿Su actitud transmite confianza al momento de atender al usuario?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Los ítems muestran una mínima forma de suficiencia para obtener resultados para la investigación.

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. ~~M~~ Ricardo Milla Toro

DNI: 44372112

Especialidad del validador: Magister en Filosofía

27 de octubre de 2020

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

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


Firma del Experto Informante.

Anexo 6: Base de datos

Resistencia al cambio organizacional

ENCUESTA	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	Total
1	2	3	1	2	3	4	3	2	1	4	5	2	3	2	4	4	2	3	50
2	1	3	1	1	2	4	1	2	1	5	5	1	3	2	5	5	2	5	49
3	2	5	1	1	1	5	1	1	1	5	5	2	1	1	5	5	2	2	46
4	1	4	3	1	1	4	1	3	1	5	5	1	1	1	5	5	1	1	44
5	3	1	2	3	2	4	2	2	3	4	5	2	2	3	4	4	2	2	50
6	3	5	1	1	2	4	2	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	3	53
7	2	4	1	1	1	4	1	2	1	4	5	1	4	2	5	5	4	2	49
8	2	4	1	2	1	5	1	4	3	4	5	2	2	1	5	5	2	2	51
9	4	3	3	2	2	4	1	2	2	4	4	1	1	1	5	5	4	3	51
10	2	4	2	2	2	3	2	2	2	3	4	3	2	2	4	4	1	4	48
11	2	5	4	2	2	5	3	1	1	5	4	1	2	1	5	5	1	1	50
12	4	3	4	4	1	1	2	2	2	5	5	1	3	1	4	4	3	3	52
13	4	5	3	4	4	3	3	2	4	4	3	5	3	3	2	3	4	2	61
14	4	3	1	3	1	5	2	3	2	4	5	2	3	3	4	5	3	3	56
15	3	4	2	2	1	4	2	4	2	4	4	3	2	3	4	4	3	2	53
16	3	5	1	1	1	4	2	3	2	4	4	3	3	2	4	4	2	2	50
17	4	3	4	3	1	5	4	3	2	4	5	2	3	3	4	5	3	3	61
18	2	5	2	1	2	5	2	1	2	3	5	2	2	5	2	4	2	2	49
19	1	5	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	1	1	5	5	1	1	42
20	4	5	5	4	5	3	5	5	3	5	4	4	5	4	5	5	4	5	80
21	2	4	1	1	1	5	1	2	2	4	5	2	1	2	5	5	2	2	47
22	3	5	1	1	5	5	1	4	4	2	2	2	2	2	4	4	2	2	51
23	3	4	2	2	1	5	1	4	3	3	4	3	2	3	1	1	2	3	47
24	2	4	3	3	1	4	3	3	3	4	4	4	1	1	4	3	2	2	51
25	4	3	3	2	1	4	1	2	2	4	5	2	2	2	5	5	3	3	53
26	3	4	2	3	2	4	2	3	2	4	4	2	2	2	3	4	2	2	50
27	3	5	5	4	3	3	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	77
28	3	2	3	3	2	3	5	1	1	5	5	5	5	4	4	3	3	5	62
29	2	4	2	1	1	4	1	1	1	3	5	2	1	2	4	4	4	2	44
30	3	4	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	1	1	5	5	1	1	43
31	1	4	4	3	5	3	3	4	3	4	5	4	3	3	4	4	3	4	64
32	5	4	4	5	3	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	80
33	4	5	2	3	3	4	4	3	3	3	4	2	2	3	4	3	3	3	58
34	1	5	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	1	1	5	5	1	1	42
35	3	5	3	1	1	5	2	3	2	4	4	2	1	3	5	5	2	2	53
36	2	5	3	1	3	4	3	2	4	3	4	3	3	4	3	4	5	4	60
37	4	4	4	2	2	5	2	2	2	5	5	2	2	2	5	5	1	2	56
38	4	3	3	3	3	2	4	3	2	4	4	2	2	2	3	3	1	4	52
39	4	2	3	5	3	3	4	3	4	3	3	3	5	5	2	3	4	5	64
40	4	5	5	4	3	5	4	3	5	3	4	3	3	4	5	5	3	4	72
41	1	4	2	1	3	4	2	2	2	4	5	2	1	1	4	5	3	2	48
42	3	4	3	2	1	4	3	1	1	5	5	1	1	3	5	3	3	5	53
43	4	3	5	5	3	5	4	5	5	4	3	5	3	5	5	5	4	4	77
44	2	5	3	1	1	4	2	3	3	4	4	3	1	3	5	5	4	2	55
ESTADÍSTICOS																			
VARIANZA (Vi)	1.2	1.0	1.7	1.6	1.4	0.8	1.5	1.3	1.5	0.6	0.5	1.5	1.4	1.6	1.0	0.8	1.2	1.5	

Desempeño laboral

ENCUESTA	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	Total
1	3	5	4	4	2	4	3	3	5	3	5	4	4	3	4	2	5	4	67
2	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	88
3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	5	84
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	87
5	5	4	4	5	3	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	3	5	4	75
6	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	78
7	4	5	4	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	82
8	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	76
9	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	84
10	3	4	3	3	2	3	4	2	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	60
11	5	5	4	4	3	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	82
12	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	76
13	4	3	5	4	3	5	4	4	3	4	5	3	3	4	3	5	4	4	70
14	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	2	2	5	69
15	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	77
16	4	3	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	77
17	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	70
18	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	4	5	82
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
20	3	3	3	4	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	51
21	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	78
22	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	3	4	4	64
23	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	87
24	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	73
25	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	78
26	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	67
27	3	4	3	5	3	5	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	61
28	5	4	3	4	1	5	3	4	5	4	4	4	1	2	2	3	3	3	60
29	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	74
30	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	86
31	3	4	3	4	5	3	4	3	4	5	4	5	3	4	5	5	5	4	73
32	5	4	4	5	2	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	65
33	3	5	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	3	3	4	3	3	69
34	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	87
35	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	86
36	3	5	4	5	4	5	4	3	5	3	5	3	4	5	3	5	5	5	76
37	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	85
38	3	3	3	3	2	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	49
39	4	5	4	5	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	60
40	3	4	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	2	3	3	55
41	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	79
42	4	4	5	5	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	5	4	69
43	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	49
44	5	4	5	4	3	3	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	79
ESTADÍSTICOS																			
VARIANZA (Vi)	0.5	0.5	0.5	0.4	1.0	0.6	0.5	0.7	1.0	1.2	0.6	0.8	0.7	0.6	0.7	1.0	0.7	0.6	