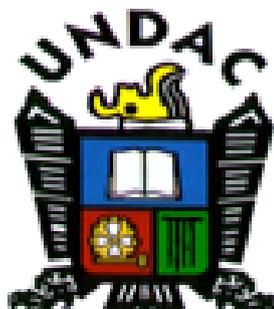


UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



T E S I S

**Cambio organizacional y desempeño laboral de los
colaboradores administrativos de la Universidad Nacional
Daniel Alcides Carrión - Pasco, 2020**

Para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Bach. Magali PRUDENCIO CHAMORRO

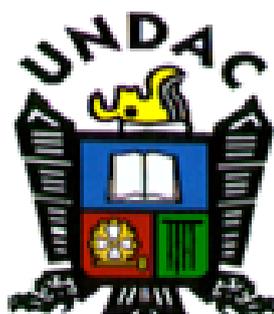
Bach. Cristian Jhanpool SALCEDO FLORES

Asesora:

Mg. Gina Neceli MENDIOLAZA CORNEJO

Cerro de Pasco – Perú – 2022

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



T E S I S

**Cambio organizacional y desempeño laboral de los
colaboradores administrativos de la Universidad Nacional
Daniel Alcides Carrión - Pasco, 2020**

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

Dra. Yolanda Virginia LLANOS ROMERO
PRESIDENTE

Dr. José Luis GUERRERO FEBRES
MIEMBRO

Dr. Otto MENDIOLAZA ZÚÑIGA
MIEMBRO

DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida y estar siempre conmigo, guiándome en mi camino, por bendecirme a lo largo de mi existencia.

A mis padres Helmer e Hilda, mi mayor inspiración, por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por sus consejos, valores y principios que supieron inculcarme en ello se refleja su dedicación.

A mi Hija Alessia por ser el encanto y motivo de mi vida.

Magali

A Dios, por ser mi inspirador y darme fuerzas para continuar en este proceso de obtener uno de mis anhelos más deseados.

A mis padres César y Remicza porque siempre están a mi lado brindándome su apoyo y consejos para hacer de mí una mejor persona.

Cristian Jhanpool

AGRADECIMIENTO

Con mucho afecto, agradecemos a la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, por tolerarnos durante los diez semestres de formación universitaria.

A los profesores catedráticos universitarios de gran trayectoria y experiencia profesional por ser un pilar fundamental para nuestro aprendizaje y por haber compartido sus conocimientos a lo largo de nuestra preparación de nuestra profesión

A nuestra Asesora. Magister Gina Neceli MENDIOLAZA CORNEJO por habernos guiado con mucha paciencia para el desarrollo de nuestra tesis.

A los funcionarios, profesionales, técnicos y auxiliares de diferentes oficinas de la Universidad, por brindarnos su tiempo en la valoración del instrumento y ejecución de las encuestas para la validación respectiva.

A nuestros hermanos, familiares, compañeros de aula y personas que de una u otra forma nos apoyaron para la finalización del presente trabajo de investigación.

Los Autores.

RESUMEN

Nuestra investigación tuvo como objetivo general: Determinar la relación que existe entre cambio organizacional y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020, la investigación es de tipo descriptivo correlacional, de nivel correlacional, se utilizó el método científico como método general y inductivo, deductivo y correlacional como métodos específicos. El diseño es correlacional.

La técnica operada es la entrevista, se utilizó como instrumento de recolección de datos un cuestionario por cada variable estudiada, la misma que fue aplicado a una muestra de 80 colaboradores.

Los resultados nos indican que para el 26,3% casi nunca existe predisposición para el cambio organizacional, con respecto a la variable desempeño laboral el 26,3% indican que a veces tienen un buen desempeño laboral.

Los resultados encontrados, nos indica una correlación alta y significativa a un nivel de 0.01 con un resultado de coeficiente de correlación de Pearson de 0,940** entre ambas variables (Cambio organizacional y desempeño laboral). Por lo que se puede concluir que, a mayor y mejor cambio organizacional, mejor será el desempeño laboral de los colaboradores.

Palabras clave: Cambio organizacional, desempeño laboral, colaboradores administrativos.

ABSTRACT

Our research had as a general objective: To determine the relationship that exists between organizational change and work performance of the administrative collaborators of the National University Daniel Alcides Carrión - Pasco, 2020, the research is descriptive correlational, correlational level, the method was used scientific as a general method and inductive, deductive and correlational as specific methods. The design is correlational.

The technique operated is the interview, a questionnaire was used as a data collection instrument for each variable studied, the same one that was applied to a sample of 80 collaborators.

The results indicate that for 26.3% there is almost never a predisposition for organizational change, with respect to the job performance variable, 26.3% indicate that they sometimes have a good job performance.

The results found indicate a high and significant correlation at a level of 0.01 with a Pearson correlation coefficient result of 0.940** between both variables (Organizational change and job performance). Therefore, it can be concluded that the greater and better organizational change, the better the work performance of the collaborators.

Keywords: Organizational change, work performance, administrative collaborators.

INTRODUCCIÓN

Según Proulx (2014) “El Cambio organizacional es toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional que tiene un carácter relativamente durable”. (p. 116)

El cambio organizacional lo podemos definir como la capacidad de adaptación de las empresas, y como las diversas variaciones que presentan mediante el paso del tiempo. Cabe destacar que cuando los cambios se dan, la situación dentro de una organización no es sencilla, pues en ocasiones no existe la disposición para aceptar tales modificaciones. No obstante, para poder realizar un cambio, debe involucrarse el esfuerzo de todos los miembros de la organización. Asimismo, el cambio organizacional es el proceso que se sigue para modificar a una organización. (Maldonado, 2017, p. 300)

Es conveniente mencionar, que el progreso y posicionamiento de las entidades públicas dentro de la sociedad, es posible gracias al cambio organizacional y al desempeño laboral de sus colaboradores, quienes son los que contribuyen al éxito de la gestión, mediante el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales. Es por ello que consideramos efectuar el presente trabajo de investigación aplicado a los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

El desarrollo de nuestra investigación está delineado de acuerdo a lo determinado por nuestro reglamento de grados y títulos de nuestra universidad, esta estructurado de la siguiente manera:

El capítulo I: titulado Problema de Investigación, nos presenta el problema de investigación donde se muestra la identificación y planteamiento del problema, la delimitación de la investigación, formulación de nuestros problemas, formulación de los objetivos, justificación de la investigación y las limitaciones de la investigación.

El capítulo II: Marco Teórico, consideramos los antecedentes del estudio en todos los niveles, las bases teóricas y científicas de nuestras variables e indicadores, la definición de términos básicos, se realiza la formulación de hipótesis, identificación de variables y nuestra definición operacional de variables e indicadores.

El capítulo III: titulado Metodología y Técnicas de Investigación, se considera el tipo de investigación, método de investigación, el diseño de nuestra investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las técnicas de procesamiento y análisis de datos, el tratamiento estadístico y la orientación ética de nuestro estudio.

El capítulo IV: Resultados y Discusión de Resultados; se muestra la descripción del trabajo de campo realizado, la presentación, análisis e interpretación de nuestros respectivos resultados, nuestra prueba de hipótesis general y específicas mediante la correlación de Pearson y la respectiva discusión de resultados.

En la parte Final, se presenta las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegó, durante la presente investigación; así como las referencias bibliográficas utilizadas y los respectivos anexos.

Los Autores.

INDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
INDICE	

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1	Identificación y determinación del problema.	1
1.2	Delimitación de la investigación	4
1.3	Formulación del problema	4
	1.3.1. Problema general	4
	1.3.2. Problemas específicos	5
1.4	Formulación de objetivos	5
	1.4.1. Objetivo general	5
	1.4.2. Objetivos específicos	5
1.5	Justificación de la investigación	6
1.6	Limitaciones de la investigación.....	7

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes de estudio	8
2.2.	Bases teóricas – científicas.....	15
2.3.	Definición de términos básicos	39
2.4.	Formulación de hipótesis	41
	2.4.1. Hipótesisgeneral	41
	2.4.2. Hipótesis específicas.....	41

2.5.	Identificación de variables.....	42
2.6.	Definición operacional de variables e indicadores.....	42

CAPITULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1.	Tipo de investigación	44
3.2.	Nivel de investigación:	45
3.3.	Métodos de investigación:	45
3.4.	Diseño de investigación	46
3.5.	Población y muestra	47
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	48
3.7.	Selección, validación y confiabilidad de los Instrumentos de Investigación..	49
3.8.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos.	49
3.9.	Tratamiento estadístico.....	50
3.10.	Orientación ética filosófica y epistémica	50

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.	Descripción del trabajo de campo.....	52
4.2.	Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados.....	53
4.3.	Prueba de Hipótesis	66
4.4.	Discusión de Resultados	79

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Confiabilidad de Instrumentos.....	49
Tabla 2	Resultados de la Variable Cambio Organizacional	53
Tabla 3	Resultados de la Dimensión Valoración.....	54
Tabla 4	Resultados de la Dimensión Comunicación	55
Tabla 5	Resultados de la Dimensión Conocimiento.....	56
Tabla 6	Resultados de la Dimensión Motivación	57
Tabla 7	Resultados de la Dimensión Liderazgo.....	58
Tabla 8	Resultados de la Variable Desempeño Laboral	59
Tabla 9	Resultados de la Dimensión Orientación a Resultados.....	60
Tabla 10	Resultados de la Dimensión Calidad en el Trabajo.....	61
Tabla 11	Resultados de la Dimensión Relaciones Interpersonales.....	62
Tabla 12	Resultados de la Dimensión Iniciativa.....	63
Tabla 13	Resultados de la Dimensión Trabajo en Equipo.....	64
Tabla 14	Resultados de la Dimensión Organización.....	65
Tabla 15	Correlación Entre Cambio Organizacional y Desempeño Laboral de los Colaboradores Administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - Pasco, 2020.....	68
Tabla 16	Correlación Entre Valoración y Desempeño Laboral de los Colaboradores Administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - Pasco, 2020.....	70
Tabla 17	Correlación Entre Comunicación y Desempeño Laboral de los Colaboradores Administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - Pasco, 2020.....	72
Tabla 18	Correlación Entre Conocimiento y Desempeño Laboral de los Colaboradores Administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - Pasco, 2020.....	74

Tabla 19	Correlación Entre Motivación y Desempeño Laboral de los Colaboradores Administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - Pasco, 2020.....	76
Tabla 20	Correlación Entre Liderazgo y Desempeño Laboral de los Colaboradores Administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - Pasco, 2020.....	78

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1	Gestión del Cambio en la Modernización de la Gestión Publica.....	18
Figura N° 2	Esquema de un sistema complejo adaptativo.....	20
Figura N° 3	Fases aplicadas en el modelo de Greiner	21
Figura N° 4	Modelo de Cambio de Kurt Lewin.....	22
Figura N° 5	Modelo ADKAR.....	24
Figura N° 6	Los 8 pasos del modelo de Kotter	26
Figura N° 7	Diseño de la Investigación.....	47
Figura N° 8	Resultados de la Variable Cambio Organizacional.....	53
Figura N° 9	Resultados de la Dimensión Valoración	54
Figura N° 10	Resultados de la Dimensión Comunicación	55
Figura N° 11	Resultados de la Dimensión Conocimiento	56
Figura N° 12	Resultados de la Dimensión Motivación.....	57
Figura N° 13	Resultados de la Dimensión Liderazgo	58
Figura N° 14	Resultados de la Variable Desempeño Laboral	59
Figura N° 15	Resultados de la Dimensión Orientación a Resultados.....	60
Figura N° 16	Resultados de la Dimensión Calidad en el Trabajo	61
Figura N° 17	Resultados de la Dimensión Relaciones Interpersonales.....	62
Figura N° 18	Resultados de la Dimensión Iniciativa.....	63
Figura N° 19	Resultados de la Dimensión Trabajo en Equipo.....	64
Figura N° 20	Resultados de la Dimensión Organización.....	65

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y determinación del problema

Desde tiempos remotos las organizaciones e instituciones se han enfrentado a los cambios. Actualmente, uno de las discusiones más importantes en el campo de las ciencias administrativas es el del cambio organizacional, Muchos académicos nos hacen referencia a que vivimos en un Momento VUCA, acrónimo en inglés de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. El término fue acuñado por el Army War College de Estados Unidos para describir la realidad para la que debía prepararse esta institución, en el mundo multilateral que resultó del final de la Guerra Fría.

Posteriormente fue adoptado por los líderes empresariales y expertos en gestión económica para describir el ambiente caótico, turbulento y rápidamente cambiante de la nueva normalidad. Dejar de ser razonablemente previsible en lo económico (o en lo político, como Donald Trump) es una certera descripción del momento actual. Sin previsibilidad no hay escenarios. Sin escenarios no hay sostenibilidad, ni seguridad. Aquí empiezan los desafíos. (Gutiérrez-Rubí, 2017)

Un momento en el que se ve reflejado, las actuales circunstancias por las que atravesamos: producto de la actual pandemia que azota nuestro planeta, donde la fuerza no tiene que ver con el tamaño o la posición, hace que esto sea más evidente. Lo cual ha redundado en el rendimiento laboral de los trabajadores.

Para Maldonado (2017) el Cambio organizacional es entendido como:

“La capacidad de adaptación de las empresas, y como las diversas variaciones que presentan mediante el paso del tiempo. Cabe destacar que cuando los cambios se dan, la situación dentro de una organización no es sencilla, pues en ocasiones no existe la disposición para aceptar tales modificaciones. No obstante, para poder realizar un cambio, debe involucrarse el esfuerzo de todos los miembros de la organización. Asimismo, el cambio organizacional es el proceso que se sigue para modificar a una organización. (p. 300)

Alloza, (2020) nos manifiesta que: “El Covid-19 nos está impulsando a tomar una mayor conciencia de nuestra dimensión social; esto nos convierte en una comunidad más unida cuya piedra angular es la confianza, que hace viable nuestra red de relaciones personales, familiares, comerciales e institucionales”.

Cuánta razón tenía Albert Einstein cuando manifestaba que: “No hay nada más permanente que el cambio”. Hoy más que nunca los cambios

son más que necesarios, debido no solo a la disrupción de las tecnologías por la que veníamos atravesando, sino a una nueva forma de convivencia producto de esta pandemia desatada a lo largo del mundo entero. Por lo cual los cambios deben realizarse de manera indeleble y acelerada, quienes están al mando de las diversas organizaciones deben actuar de forma proactiva y en conformidad al cambio planteado.

Nuestra Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, no es ajena a estas circunstancias y como promotora de la educación e investigación en nuestra región, debe ser la impulsora en cuanto al cambio organizacional, y esta debe ser el reflejo para las demás entidades y organizaciones, tanto públicas como privadas.

El cambio es un tema central en la teoría organizacional por razones académicas y prácticas: por una parte, académicas, por ser pródigo en interrogantes pertinentes en la visión actual de las organizaciones, en donde se lo considera como un elemento propio de su naturaleza; por otra parte, prácticas; por la compleja dinámica de las organizaciones en un mundo interrelacionado y cambiante. (Romero, et al., p. 2013).

Consideramos que son dos los términos, que debemos tener en consideración en los momentos actuales por los que atraviesa el mundo entero producto de la pandemia: La Resiliencia y la flexibilidad, la primera como la capacidad que posee el individuo para hacer frente a sus propios problemas, poder superar los obstáculos y no condescender a la presión, independientemente de cuál sea la situación o circunstancia. y la segunda como la capacidad de adaptación a las circunstancias que se presenten. Podemos notar que ambas son una capacidad, entonces se trata de una competencia y por lo tanto pueden ser susceptibles de desarrollarse en los colaboradores.

En lo que concierne al concepto de desempeño laboral, nos parece importante citar a Motowidlo (2003), quien manifiesta.

“Lo concibe como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone

la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficiencia de su organización”. (p. 86)

Por lo tanto, consideramos que una adecuada gestión del cambio organizacional se reflejará en el incremento del rendimiento laboral de los trabajadores. Es por ello que formulamos nuestro problema de investigación de la siguiente manera: ¿Cuál es la relación entre cambio organizacional y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco?

1.2. Delimitación de la investigación

a) Delimitación temporal

Nuestro periodo de análisis de la presente investigación comprenderá el año 2020.

b) Delimitación Espacial

Nuestro trabajo de investigación se realizó a nivel de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, provincia de Pasco, región Pasco

c) Delimitación Social

Personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco

d) Delimitación conceptual

Lo comprende las siguientes variables fundamentales: Cambio Organizacional como variable independiente y Desempeño laboral como variable dependiente.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre cambio organizacional y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco?

1.3.2. Problemas específicos

- a) ¿Cuál es la relación entre valoración y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco?
- b) ¿Cuál es la relación entre comunicación y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco?
- c) ¿Cuál es la relación entre conocimiento y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco?
- d) ¿Cuál es la relación entre motivación y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco?
- e) ¿Cuál es la relación entre liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco?

1.4. Formulación de objetivos

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre cambio organizacional y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Determinar la relación que existe entre valoración y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco
- b) Determinar la relación que existe entre comunicación y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco
- c) Determinar la relación que existe entre conocimiento y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco
- d) Determinar la relación que existe entre motivación y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco
- e) Determinar la relación que existe entre liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco

1.5. Justificación de la investigación

1.5.1. Justificación Teórica. Los resultados de nuestra investigación permiten dar a conocer las diferentes bases teóricas sobre el cambio organizacional y el desempeño laboral, conocer el comportamiento de nuestras variables, de sus dimensiones, así como los respectivos indicadores desde la perspectiva de los propios trabajadores. Los cuales servirán de base para futuras investigaciones.

1.5.2. Justificación Social. El aporte en el ámbito social es importante, porque los resultados aportaran al conocimiento, así como el comportamiento del cambio organizacional de los trabajadores en el hospital de Quillabamba, mejorando sus condiciones laborales.

1.5.3. Justificación Práctica. Los resultados de nuestra investigación servirán para que, quienes dirigen la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, conozcan la realidad problemática, a fin de reorientar las políticas y actividades administrativas de la institución, de manera que se eleven los niveles de cambio organizacional y se mejoren las condiciones de trabajo en los cuales se desenvuelve el personal administrativo de la UNDAC, para lograr un mejor desempeño laboral.

1.5.4. Justificación Metodológica. La presente investigación, utilizará los instrumentos contruidos metodológicamente para recolectar, analizar y validar los datos sobre nuestras variables estudiadas: Cambio Organizacional y Desempeño Laboral

1.5.5. Viabilidad o factibilidad. Nuestra investigación fue viable debido a las facilidades brindadas por las autoridades de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, para acceder a la información. Además de las relaciones personales con directivos y trabajadores de dicha institución, que nos proporcionaron valiosa información.

1.6. Limitaciones de la investigación

Nuestra principal limitación es el aspecto económico, ya que todos los gastos que se realizarán durante el desarrollo del presente estudio, serán financiados con nuestro propio peculio.

Así como las dificultades para el recojo de datos, ya que por las actuales circunstancias que estamos atravesando producto de la pandemia, el recojo de información en algunos casos será de manera virtual y de acuerdo con la disposición del personal para colaborar en la investigación.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Guzmán (2018) en la tesis que titulo: “Adaptabilidad y proceso de cambio organizacional (Estudio realizado con colaboradores del área de atención al cliente de la empresa Cooperativa Salcajá, Salcajá Quetzaltenango) de la Universidad Rafael Landívar”. El objetivo de esta investigación fue determinar el nivel de adaptabilidad que producen los procesos de cambio organizacional en los colaboradores de la empresa Cooperativa Salcajá, el tipo de investigación es cuantitativa, de diseño descriptivo, la muestra es de 70 personas.

La principal conclusión a la que se arribo fue:

El nivel de adaptabilidad que se refleja en los colaboradores es bajo frente a un proceso de cambio, debido a que ocasiona un desequilibrio en ellos, esto se demuestra en el momento de desarrollar sus labores dentro de la empresa, cuestión que también afecta de forma personal provocando resistencia al cambio. (Guzmán, 2018, p. 53)

Esta investigación nos sirve para poder analizar las diversas teorías que se presentan

Montaña y Torres (2015) en la tesis titulada: “Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero”, investigación efectuada mediante tipo inductivo – deductivo, se aplicó una muestra a 143 empleados y para la recopilación de los datos utilizaron como instrumento a la encuesta.

El objetivo fue “caracterizar la cultura organizacional del sector financiero mediante la aplicación de la metodología para describir la cultura organizacional en Colombia con el fin de evaluar si es o no pertinente para el proceso de cambio planteado para dicha organización” (p. 17)

Como resultado se obtuvieron que la empresa objeto de estudio cuenta con una cultura alternativa explícita conformada por las Macro-tendencias de formalización y de calidad de la interacción social, no se perciben rasgos altamente arraigados y las percepciones que tienen las personas alrededor de las macro tendencias tienen un nivel de equilibrio, su operación se representa a través de la formalización de las normas, donde son importantes la estructura, las políticas y los procedimientos; sin que la interacción y la gestión de los empleados dejen de ser relevantes. De la investigación se tomó como referencia conceptos para el marco teórico, así como algunos aspectos metodológicos. (p. 130)

Pérez (2014) en la tesis titulada: “Claves para el cambio organizacional. Técnicas de gestión de resistencias”, de la Universidad Pontificia Comillas (Madrid – España), cuyo objetivo general de la investigación, consiste en determinar la efectividad del uso de específicas “claves para el cambio” que

faciliten la eliminación de las barreras existentes (resistencias) para su implantación exitosa. El método de investigación es cualitativo

Dentro de las conclusiones más importantes, se menciona: el cambio organizacional queda caracterizado por su complejidad e interdisciplinariedad. La consideración de estos dos factores revela como necesaria la identificación precisa de aquellas “claves” cuya utilización eficiente facilitará la implantación del proceso transformador en el contexto organizativo. Por cuanto respecta al estudio de las mencionados “claves”, el aspecto motivacional ocupa un lugar destacado en el estudio del cambio organizacional, en tanto que origen o catalizador de éste, ya que la necesidad del cambio se halla implícita en todo desarrollo y estructura organizativa, siendo inminente a la misma. Esta investigación nos aportó algunos alcances para nuestro marco teórico. (Pérez, 2014, p. 47)

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Carrillo (2020) en la tesis titulada: “Cultura Organizacional y Actitud al Cambio Organizacional de los Docentes de una Institución Educativa, Paita, 2019”, de la escuela de posgrado de la Universidad César Vallejo. Tuvo como objetivo: Determinar la relación entre la cultura organizacional y la actitud al cambio organizacional de los docentes. La investigación fue de tipo cuantitativa, de carácter correlacional asociativa, transversal, de diseño no experimental, la población fue 98 docentes y se tomó una muestra de 40 docentes nombrados del nivel primaria.

Los resultados nos demuestran que:

La cultura organizacional no se relaciona significativamente con la actitud al cambio organizacional de los docentes de la Institución

Educativa N° 14743 “Sagrado Corazón de Jesús”, tal como se observa en la tabla 7, siendo el valor sig. 0,647 mayor a 0,05; demostrando que no existe relación entre ambas variables. (p. 29)

Lo que nos refiere que, al existir menor cultura organizacional, es menor la actitud al cambio organizacional que demuestran los docentes de la Institución Educativa N° 14743 “Sagrado Corazón de Jesús”. De este estudio, se ha rescatado algunos lineamientos referentes al aspecto teórico y metodológico, sobre todo en lo referente al cambio organizacional,

Nole (2020) en la tesis que tituló: “Dirección estratégica y actitud al cambio organizacional en los docentes de una institución educativa, Tambogrande, 2019”. de la escuela de posgrado de la Universidad César Vallejo, cuyo objetivo principal fue: Determinar la relación entre la dirección estratégica y la actitud al cambio organizacional de los docentes. El estudio estuvo encuadrado dentro de la metodología de investigación básica y según su carácter es correlacional, La población y la muestra fue de 20 docentes.

Los resultados nos indica, que los docentes muestran un eficiente trabajo y siempre están a la vanguardia de los cambios que se presentan. Ya que se ha evidenciado la relación significativa (ρ 0,680 y sig. 0,001). Lo que nos manifiesta que, a mejor dirección estratégica, mayor será la actitud al cambio de los docentes de dicha investigación. La investigación se tomó como referencia para el marco teórico. (Nole, 2020, p.)

Cacsire (2019) En la tesis que tituló: “La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral del personal de la oficina de recursos humanos de las Universidades Públicas de la Región Puno”. De la Universidad Nacional del Altiplano. Escuela de Postgrado. El objetivo principal fue: Diagnosticar la influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal de la Oficina de Recursos humanos de las Universidades

Públicas de la Región Puno en los periodos 2017 y 2018. El método manejado fue descriptivo, analítico y deductivo, la muestra fue de 38 personas,

Los resultados nos muestran que, el 87.50% del personal encuestado indicó que si conocen sus funciones y responsabilidades de acuerdo a su experiencia en dichas labores; el 62.50% indicó que conocen los procedimientos para la selección del personal de la entidad; el 68.75% indicó que conocen los instrumentos de gestión de la entidad; todo ello nos permite aseverar que existen habilidades que influyen significativamente en el desempeño laboral. (p. 58) Este estudio nos permitirá mejorar nuestro marco teórico, respecto a la variable Desempeño Laboral.

Miguel (2018), en su investigación denominada “Cambio organizacional y desarrollo organizacional en la institución educativa

Brígida Silva de Ochoa- Chorrillos” realizada en la Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú. El estudio fue desarrollado mediante la investigación cuantitativa descriptiva correlacional, con diseño no experimental trasversal. El objetivo fue “establecer la relación entre el cambio organizacional y el desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R2. La población y muestra consta de 86 trabajadores de dicha institución educativa, a los cuales se le aplicó un cuestionario con escala de Likert.

El estudio presenta como principal conclusión que:

Se comprobó que hay una relación significativa de la variable cambio organizacional con la variable de desarrollo organizacional, con un índice de correlación de 0.558, este nivel de relación se explica así: indica una correlación positiva considerable entre las variables y de acuerdo al nivel de relación es confiable. La significancia resultó $p = 0,000$ lo que indicó

q p fue menor a 0.01, lo que admitió indicar que la relación fue positiva y significativa, por cuanto, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna. (p. 103)

Ramírez (2017) en la tesis que tituló: “Gestión del cambio organizacional y desempeño laboral en el sector de pesca y acuicultura, Ministerio de la Producción, Lima 2017”. Estudio realizado en la escuela de posgrado de la Universidad César Vallejo. El objetivo de la investigación fue determinar la relación que existe en la gestión del cambio organizacional y el desempeño laboral del personal del ministerio estudiado. El método que se utilizó fue: Hipotético deductivo con enfoque cuantitativo, tipo básica y diseño no experimental de tipo transversal descriptivo y correlacional. Se contó con una población censal de 60 trabajadores.

Los resultados de la investigación demostraron que no existe una relación positiva entre las variables gestión del cambio organizacional y desempeño laboral del personal de la Dirección General de Supervisión, Fiscalización y Sanción del Ministerio de la Producción 2017, el nivel de significancia se encuentra fuera del valor permitido lo que significó que la gestión del cambio organizacional referida a los componentes valoración, comunicación, conocimiento, motivación y liderazgo no se relacionan con el desempeño laboral en lo referente a la productividad, trabajo en equipo, trabajo bajo presión y valores personales. (p. 89)

2.1.3. Antecedentes Locales

Alberto (2020) en la tesis que tituló: El clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores de la municipalidad distrital de Huayllay 2018, para obtener el título de economista, tuvo como objetivo general: Identificar si el Clima Organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad, Fue de tipo descriptiva y correlacional. Su

muestra fue probabilística, muestreo aleatorio simple con una muestra de 65 trabajadores.

Al final de su trabajo concluyo que: Existe una relación significativa entre el Liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Huayllay- Pasco 2018; lo cual es confirmada por el coeficiente de correlación Rho de Spearman igual a 0,539, demostrándose que Existe una relación significativa entre el Liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Huayllay- 2018. (p. 60)

Este trabajo nos sirve como fuente para la parte metodologica de nuestra investigación.

Inga (2019) en la tesis que titulo: “Gestión de talento humano como herramienta competitiva en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco 2016”, para obtener el grado de Doctor, su objetivo general fue: Explicar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos. El tipo de Investigación fue Descriptivo correlacional, y el nivel perceptual, aprehensivo y comprensivo.

Se trabajó con una muestra de 163 trabajadores administrativos.

La conclusión principal que nos presento fue que:

En la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión existe relación significativa entre la gestión del talento humano como herramienta competitiva y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, esta afirmación se basa en los resultados obtenidos en un 76.4 % positivo referente a la gestión del talento humano y un 76.4% de desempeño de los trabajadores administrativos. (p. 111)

De los resultados obtenidos, podemos mencionar que gestionar el talento humano no es nada fácil debido a que los trabajadores tienen múltiples necesidades insatisfechas, diversas vivencias, culturas diferentes, aspiraciones, logros etc. Y todos estos espacios en las personas es difícil de satisfacerlas, aun mas en las instituciones públicas, lo cual incluye en su desempeño laboral. Este trabajo nos sirve para visualizar el contexto de los trabajadores nombrados de esta institución.

2.2. Bases teóricas – científicas

2.2.1. Cambio Organizacional

“Lo único constante es el cambio”

Heráclito - Siglo V a.c.

Es perceptible que dentro de las organizaciones e instituciones, el termino más utilizado sea la palabra cambio, ya que el cambio es una constante sin la cual la evolución y la supervivencia de los seres vivos no se hubiera dado y no serían posibles, el mismo que puede suceder como producto de nuestras acciones o como consecuencia de circunstancias ajenas a nuestra voluntad, pero sus consecuencias son las que nos perturban de una u otra manera. Las organizaciones no son extrañas a estos procesos, toda vez que los avances tecnológicos que son cada vez más disruptivos y constantes, hacen que los mismos se precipiten y las organizaciones sufran transformaciones más apresuradas, con el fin de responder y adecuarse a estos avances.

Flores y Buéndia (2017) Nos mencionan que: “En los últimos años los avances en las investigaciones sobre el análisis de series de tiempo muestran una creciente necesidad de desarrollar modelos que permitan aprehender sus diversas características”. Bajo este supuesto, surge el caso de los cambios estructurales.

Según Chiavenato (2007) en lo que respecta al cambio, nos manifiesta que esta:

Surge cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y conductas. El agente de cambio conduce a personas, grupos o a toda la organización para promover nuevos valores, actitudes y conductas por medio de procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización se identifican con los valores, actitudes y conductas del agente de cambio para entonces interiorizarlo, ya que perciben su eficacia en su desempeño. El cambio es la etapa en que se aprenden nuevas ideas y prácticas de forma que las personas piensan y ejecutan de una nueva forma. (p. 326)

El mismo también define cambio como “una transición de una situación a otra diferente o el pasaje de un estado hacia otro diferente”. Lo cual implica un proceso de disolución, transformación, perturbación, interrupción.

El mundo actual se caracteriza por un ambiente cada vez más dinámico (en constante cambio) “lo cual obliga a que las organizaciones cuenten con una elevada capacidad de adaptación, como condición básica de supervivencia. Adaptación, renovación y revitalización significan cambio” (Chiavenato, 2006).

Las universidades no son ajenas a estos procesos de cambio “El proceso de transformación de la universidad ha incluido la incorporación de herramientas de tipo gerencial para la dirección de los objetivos a largo plazo que tienen como fin último planear, coordinar, dirigir y controlar los objetivos de la empresa, mediante la toma de decisiones, el manejo de los recursos y la evaluación de los resultados” (Flores y Buéndia, 2017, p. 165).

Es importante señalar a Alvarado A. (2006) quien nos menciona que: Al interior de la teoría institucional, en sus primeras aportaciones, el cambio organizacional era un campo de análisis al que se le había prestado poca atención; sin embargo, al incrementarse el surgimiento de trabajos con un mayor énfasis empírico fue consolidándose la percepción de que en este enfoque reside la posibilidad de construir una estructura argumentativa que proporciona mayor claridad explicativa sobre dicho fenómeno. (p. 87)

Es por ello que consideramos al Cambio Organizacional, como los procesos de transformación que se inician en un estado de la organización, el mismo que esta caracterizado por la diversidad de jerarquías y prácticas en su interior, las cuales permiten arribar a un nuevo estado organizacional, el mismo que esta caracterizado por el rediseño de sus estructuras en función de los hallazgos y requerimientos encontrados.

En consecuencia, el cambio organizacional está encaminado hacia una transformación que busca mejorar, hacer más ágil y competitiva a la institución. Por lo que podemos decir que el cambio organizacional se distingue porque tiende a destacar la homogeneidad de las organizaciones y recalcar su estabilidad, permanencia, así como persistencia de los componentes institucionalizados.

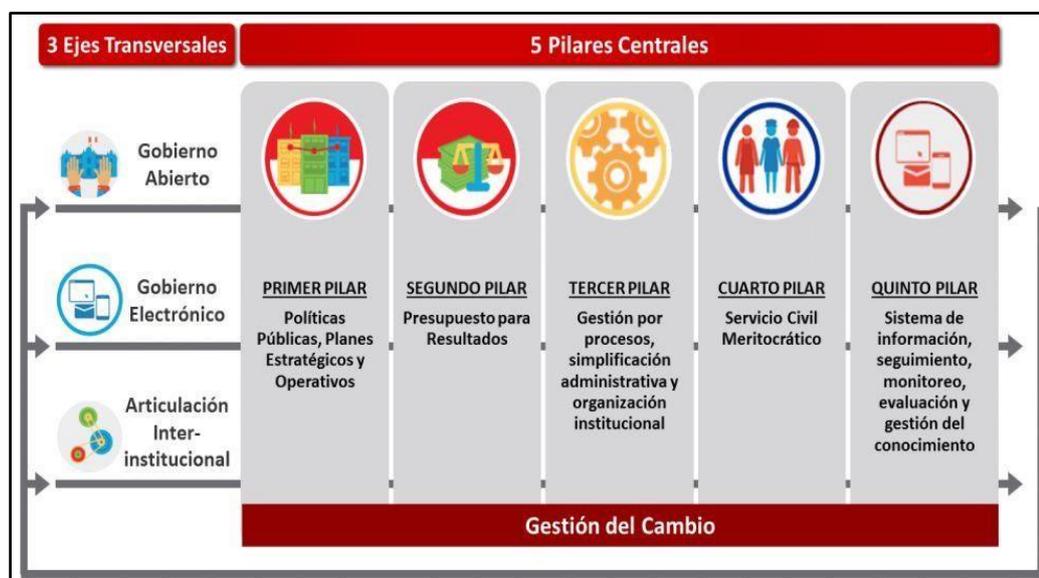
Romero et al. (2013) Nos mencionan que: Dos de los conceptos más importantes en las teorías de cambio organizacional son los de cambio evolucionario y cambio revolucionario. Las teorías que utilizan estos dos conceptos afirman que la vida de una organización estará permeada por largos períodos de transformaciones incrementales puntuados por cortos períodos de fuertes transformaciones. (p. 46)

Ramírez O. (2017) menciona que “el cambio organizacional de las instituciones públicas en nuestro país, se aplica a través de la Política Nacional

de Modernización de la Gestión Pública al 2021 PNMGP, Decreto Supremo 004-2013-PCM” el cual está basado en el modelo de la “gestión por resultados al servicio de los ciudadanos, eficiente, unitario, descentralizado, inclusive y abierto siendo este el principal instrumento orientador de la modernización en la gestión pública en el Perú”.

Mediante dicha política de estado, se desarrollan cinco pilares, tres ejes transversales y un proceso de cambio, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura N° 1 Gestión del Cambio en la Modernización de la Gestión Pública



Fuente: Secretaria de Gestión Pública

La Secretaria de Gestión Pública - PCM, (2013) nos dice que: “Con esta visión de Estado moderno, lo que busca esta política es emprender un proceso de cambio y reforma integral de la gestión pública a nivel gerencial y operacional, que pueda afrontar la debilidad estructural del aparato estatal para cumplir sus objetivos, y pasar de una administración pública que se mira a sí misma a una enfocada en la obtención de resultados para los ciudadanos”. (p. 24)

Acabamos de cumplir el bicentenario, pero hasta la fecha son muy pocas las entidades públicas, que están asumiendo y cumpliendo con esta política nacional, por lo que consideramos que queda una tarea pendiente y que puede servir para futuras investigaciones.

2.2.2. Teorías y Modelos del Cambio Organizacional

«No es el más fuerte de las especies el que sobrevive, tampoco es el más inteligente el que sobrevive. Es aquel *que es más se adapte al cambio.*»

Charles Darwin

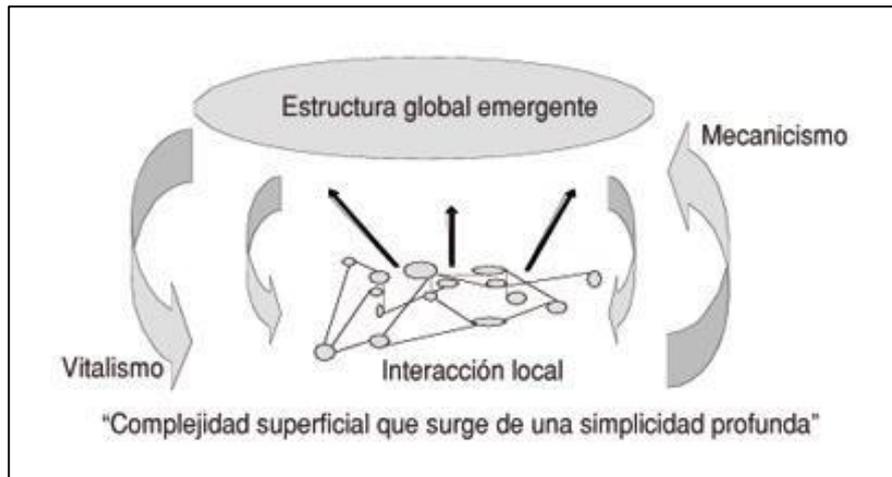
a) Teoría los sistemas adaptativos complejos

Esta teoría presentada por Kauffman (1995) considera que “la mejor forma de una organización es aquella que permite realizar ajustes constantes dependiendo del comportamiento del entorno”.

En esta teoría se puede entender la "complejidad" como dos cosas diferentes, “en una es la unión de varias partes las cuales hacen más fuerte y fácil de adaptar al sistema”, y el otro modo de comprender la complejidad es “como la fortaleza que tiene un sistema”, la cual también permite adaptar los sistemas a los cambios que sucedan en el entorno socioeconómico que los rodea.

Entre más grande y más partes tenga un sistema más confuso será, por lo tanto, ningún cambio arrebatará a la organización de improviso, tal como podemos apreciar en la figura 2.

Figura N° 2 Esquema de un sistema complejo adaptativo



Tomado del internet

b) Modelo de Greiner

Greiner establece que "toda organización crece y este mismo crecimiento la obliga a cambiar tanto, su liderazgo como su estructura". Según Blaise (2016) Cada fase se divide en dos etapas a las que Greiner llamó:

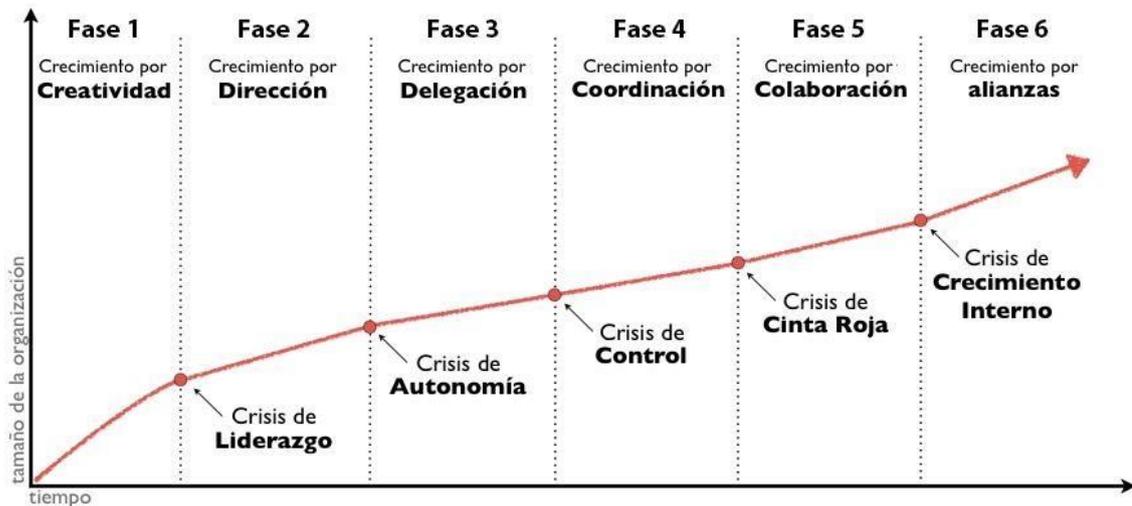
- a) Evolución (periodos prolongados de crecimiento en que no hay grandes cambios en la organización), y
- b) Revolución (periodos previsibles de cambio considerable en la organización).

Por el cual cada etapa de desarrollo se verá afectada por una crisis generada por las mismas circunstancias que le permitieron el crecimiento inmediato anterior.

Si la entidad no supera esta crisis, no crecerá e irremediablemente deberá prepararse a desaparecer. Por el contrario, si supera la crisis, seguirá desarrollándose y progresando hasta generar otra nueva crisis.

A continuación, podemos ver las distintas fases aplicadas en el modelo de Greiner:

Figura N° 3 Fases aplicadas en el modelo de Greiner



Tomado de internet

c) La teoría del cambio según Kurt Lewin

Modelo desarrollado por el fundador de la psicología social moderna Kurt Lewin (1935). También se conoce por “el modelo de las tres fases: descongelamiento, cambio y congelamiento”.

El descongelamiento: “supone el desarraigo de los comportamientos o prácticas que quieren transformarse. El objetivo es demostrar a los implicados la necesidad de dicha modificación. Para ello se debe lograr que el personal se sienta insatisfecho con la situación actual, que se convenzan de la necesidad de ese cambio y que estén dispuestos a adoptarlo”. (Lewin, 1935)

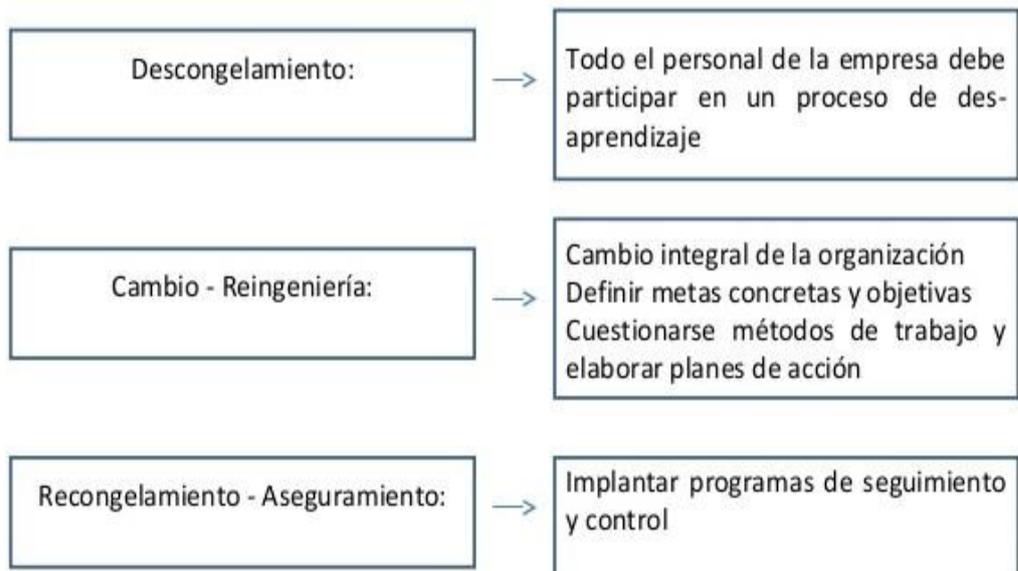
Cambio: “se introducirán los nuevos comportamientos. Para ello se formará y entrenará al personal de cómo serán los nuevos procedimientos tanto de trabajo como de relaciones, se

determinarán los objetivos y las estrategias, así como los planes de acción”. (Lewin, 1935)

Recongelamiento: “consiste en volver a los viejos hábitos a pesar de haberse adoptado el cambio. De ahí que se deban realizar unos subprocesos en los que un ambiente apropiado es fundamental. Asimismo, también es importante motivar a las personas para que adopten las nuevas medidas, evitando así reproducir las anteriores”. (Lewin, 1935)

Según Lewin “se deberá determinar el problema, identificar la situación real, saber qué meta se quiere alcanzar y elaborar una estrategia para conseguir ese cambio organizacional”. (figura 4)

Figura N° 4 Modelo de Cambio de Kurt Lewin



Elaboración prop

d) El modelo ADKAR

Castro (2019) menciona que este modelo apareció a raíz del trabajo de Jeffrey Hiatt, fundador de Prosci (Profesional + Science)¹, la cual fue plasmado en su obra “ADKAR a model for change in business, government and our community” (ADKAR un modelo para el cambio en los negocios, gobierno y nuestra comunidad).

“ADKAR”, en realidad, es un acrónimo que se forma con ciertos términos en inglés que son justamente los pilares-fases que sustentan el modelo:

- a) A: Awareness (conciencia) respecto de la necesidad y requerimientos para el cambio organizacional.
- b) D: Desire (deseo) de generar el cambio y ser partícipe de él.
- c) K: Knowledge (conocimiento) acerca del cómo llevar adelante ese cambio.

-
- a) A: Ability (habilidad) para poder introducirlo con capacidad y habilidad.
 - b) R: Reinforcement(reforzamiento) en el sentido de poder mantener el cambio implementado y reforzarlo con el tiempo.
(Castro, 2019)

En el contexto de este modelo, los objetivos y los resultados se consiguen de forma secuencial y acumulativa. Es decir, para que el cambio se pueda mantener en el tiempo e implementarse efectivamente, cada individuo debe obtener los resultados concernientes, pero en un cierto orden establecido.

¹ Una firma que se dedica a asistir a las empresas en cambios organizacionales

Dicho modelo fue diseñado con la intención de que exista un plan que se aproveche como guía para el cambio organizacional, así como para que los colaboradores aprecien el cambio, al sentirse partícipes del mismo, como también para que se beneficien con él.

Figura N° 5 Modelo ADKAR

A	Awareness	Conciencia	¿Por qué es necesario el cambio?
D	Desire	Deseo	¿Está usted motivado para realizar el cambio?
K	Knowledge	Conocimiento	¿Sabe usted como contribuir al cambio?
A	Ability	Aptitud	¿Se recibió la capacitación necesaria para el cambio?
R	Reinforcement	Refuerzo	¿Qué acciones se deberán ejecutar para mantener el cambio?

Fuente: Internet

e) **Los 8 pasos del modelo de Kotter**

Este modelo ha sido creado por el profesor de la Universidad de Harvard John Kotter (1987). “Se basa en un convencimiento promovido por los líderes de la organización y aceptado por los colaboradores, de que es necesario que un cambio urgente ocurra”. Este convencimiento es casi más importante que el cambio en sí porque si esto no sucede la transformación no tendrá éxito.

Es un modelo, cuya característica principal es el paso a paso, fácil de seguir y de implementar en una organización, pero es clave seguir todos los pasos sin desatenciones, su mayor desventaja tiene que ver con el tiempo que transcurre para poder llegar hasta la consolidación del cambio.

Los 8 pasos del modelo, son los siguientes:

1. **Incrementar la urgencia de cambio:** “se trata de crear una atmósfera, una sensación de urgencia entre los miembros de la empresa para motivarlos de esta forma hacia los objetivos”.
2. **Constituir un equipo** “que esté afectado a gestionar el cambio: este paso se refiere a conseguir las personas correctas para guiar la transición, aquellas que cuenten con habilidades y conocimientos diversos y, fundamentalmente, que estén altamente comprometidos”.
3. **Crear la visión para el cambio** “considerando la estrategia, los objetivos a alcanzar, etc.”
4. **Comunicar la necesidad de cambio** “a aquellos que se van a ver directamente afectados por este sobre el cambio en sí y sus necesidades para lograr buy-in, aceptación”.
5. **Empoderar al staff** “dándole soporte, para derribar barreras y conseguir un feedback constructivo”.
6. **Crear objetivos de corto plazo** “y dividir el último objetivo en pequeñas y alcanzables partes para descomprimir la presión”.
7. **Ser persistente**, “no bajar los brazos durante el proceso porque ésta es la clave del éxito².”

8. **Hacer que el cambio sea permanente:** “más allá de haber sido exitoso el resultado final, es necesario reforzarlo y lograr que se incorpore como parte de la cultura organizacional”. (Kotter, 1987).

Figura Nº 6 Los 8 pasos del modelo de Kotter



Fuente: Internet

f) **El modelo McKinsey 7-S**

Con un planteo integral de abordaje de la organización, este modelo creado por Robert Waterman, Tom Peters, Richard Pascale, and Anthony Athos en 1978 se sustenta en 7 factores que deberían funcionar como un agente colectivo del cambio:

- 1) **Valores compartidos** por toda la organización.

- 2) **Estrategia:** se trata de desarrollar un procedimiento paso a paso o plan futuro para el cambio.
- 3) **Estructura:** se refiere a la división organizacional actual y la que viene tras el cambio.
- 4) **Sistemas:** apunta a las actividades diarias y cómo se desarrollan.
- 5) **Estilo:** referido a la forma en que los cambios se llevan adelante y el tipo de liderazgo aplicado.
- 6) **Personal:** es decir la fuerza de trabajo y su capacidad de trabajo.
- 7) **Habilidades:** competencias y otras habilidades con que cuentan los trabajadores. (Waterman et al., 1978)

Este método, al mismo tiempo de servir como guía, lleva a una comprensión global e integral de la organización. Y esto es así dado que no se limita a los componentes racionales de la organización, sino que también tiene en cuenta el componente emocional lo cual favorece el consenso de parte de los colaboradores.

g) Teoría del Impulso

Esta sofisticada teoría fue utilizada para analizar el comportamiento en áreas como la científica, económica y política, pero puede ser aplicada a empresas. Se la atribuye principalmente a Cass R. Sunstein y a Richard H. Thaler.

Consiste en inspirar, animar, alentar, a dar un “empujoncito” a un individuo o también a un equipo de trabajo para que lleve adelante un cambio partiendo de analizar qué es lo que lo frena o influye en cierta dirección para virar hacia una dirección

positiva.

Los cambios son esbozados de modo que estén alineados con la forma en que los individuos piensan y deciden eliminando formas tradicionales como castigos y órdenes inapelables. En corolario, su aplicación suele encontrarse con una menor resistencia al cambio de parte de los empleados.

h) El modelo ACTIFSL

Fue desarrollado por Destra Consulting Group. Su nombre significa: “Accelerating Change and Transitions – Facilitation

Skills for Leaders” (Acelerando el cambio y las transiciones-facilitación de habilidades para los líderes).

Se basa en el liderazgo formal e informal para guiar el cambio con el apoyo de los distintos niveles de la organización involucrados, en focalizarse en la visión de la empresa para que los accionistas sepan dónde están parados y porqué se necesita el cambio. Al igual que en otros modelos, plantea la creación de una urgencia, pero compartida por todos y de modo que se entienda que ese cambio debe suceder ya.

Para lograr justamente que sea compartida, se forman coaliciones y se trabaja fuerte en el compromiso para derribar la resistencia al cambio u obstáculos que atentan contra la implementación.

El impulso requerido para el cambio debe ser sostenible para lo cual se requiere que los sistemas estén alineados y también las distintas áreas de la empresa. Un mapa de ruta es clave para esclarecer el paso a paso del cambio

i) Teorías - Curva del cambio Kübler-Ross

En este sentido, se pueden mencionar la curva del cambio Kübler-Ross, la curva de adopción de la innovación, el modelo de transición de William Bridges, el del diamante de Leavitt y la ventana de Johari, entre otros.

A modo de referencia se indica que la curva del cambio de Kübler-Ross refleja el proceso de cambio y cómo se logra la aceptación en el tiempo pasando previamente por etapas como la resistencia, la negación y la exploración. Cuando existe gestión del cambio claramente se advierte una reducción del impacto negativo que podría derivar de dicha transformación y una aceleración de los tiempos para su implementación.

Los miembros de una organización, entonces, atraviesan cuatro niveles que van desde el rechazo a la incorporación de la nueva modalidad de trabajo. Ellos son:

Nivel 1: los individuos reaccionan al cambio requerido shockeados o con rechazo, resistiéndose a modificar el status quo.

Nivel 2: Una vez que el cambio es aceptado sin más remedio, las personas pueden sentirse negativas, enojadas, disruptivas, temerosas por su futuro en la organización.

Nivel 3: Poco a poco comienzan a aceptar los cambios, a aprender lo que significa ese cambio para ellos y cómo deben adaptarse.

Nivel 4: Incorporan el cambio como individuos y desarrollan nuevos hábitos de trabajo y proceso. Luego se empiezan a ver los beneficios del cambio.

j) Teorías - Curva Rogers de difusión de la innovación

El principal elemento es la innovación, que es definida por Rogers como "una idea, práctica u objeto que es percibido por un individuo como nuevo". De esta forma si un individuo percibe la idea como nueva, dentro de esta teoría esa idea es una innovación.

La adopción de una innovación es clave en la teoría, debido a que resulta ser un tema de incertidumbre (siendo la incertidumbre la probabilidad asociada un número de alternativas, tal y como las percibe un observador) y de esta forma la divulgación de una innovación tiende a reducir la incertidumbre.

El proceso de toma de decisión no es un acto instantáneo, es muy por el contrario un proceso que ocurre a lo largo del tiempo y que transcurre a lo largo de cinco actividades. La mayoría de los investigadores en la teoría de la difusión mencionan estos cinco pasos por los que suele pasar un individuo a la hora de adoptar/rechazar una innovación dada.

- a) **Conocimiento:** "Es el primer paso del proceso y comienza cuando el individuo tiene en conocimiento la existencia, no sólo de la innovación, sino que también de cómo funciona. Esta etapa es importante en la distinción de individuos que adoptan en etapas tempranas de la difusión, con respecto a los que las adoptan en etapas ya más maduras".
- b) **Persuasión:** "En esta etapa el individuo se forma una opinión favorable, o desfavorable acerca de la innovación".

- c) **Decisión:** “Es la etapa en la que el individuo inicia una serie de actividades con el objeto de adoptar, o rechazar la innovación. Si decide rechazarla, las dos etapas posteriores no se ejecutan”.
- d) **Implementación:** “Tras aceptar la innovación, la pone en uso dentro de las actividades cotidianas”.
- e) **Confirmación:** “Es una actividad en la que un individuo busca refuerzo sobre la decisión ya tomada”.

2.2.3. Principios básicos del cambio

Según Sandoval Duque, (2011) “No es fácil definir principios sobre el cambio que puedan ser comunes para todos los casos, debido a la heterogeneidad y a la complejidad que pueden presentar”; sin embargo, al explorar modelos propuestos por varios autores (Quinn, 1997; Grouard y Meston, 1996; Handy, 1993; Brill y Worth, 1997; Deming, 1989) pueden definirse cinco principios que están presentes en muchos procesos exitosos, y ellos son:

- a) **Principio holístico:** “significa que es necesario actuar sobre todos los componentes que en la organización puedan tener influencia en el proceso”, si se desea que los cambios se realicen en forma consistente. Dichos mecanismos pueden incluir los que definen las acciones organizacionales (estrategias, estructura, equipos, servicios, productos y otros), o los que representan su filosofía (valores, cultura organizacional, motivación). Si el proceso de cambio no los toma en discreción de una manera integral, indagando conseguir sinergias, es posible que no se logren los objetivos propuestos.
- b) **Principio de rompimiento:** significa que en muchas oportunidades “el cambio obliga a deshacerse de los paradigmas que generan equilibrio en las organizaciones, manteniendo el desbalance a través del proceso.

Dicho principio está fundamentado en la definición de cambio como un movimiento de un punto a otro, pasar de una acción a otra o de un sistema a otro”. Algunos autores definen su idea de cambio con este principio (Lewin, 1951; Kotter, 1997) y desarrollan sus estrategias a partir del mismo. En esencia, el cambio genera inestabilidad mientras se logra la transformación.

- c) **Principio de constancia:** es fundamental, pues “muchos procesos fallan porque la organización no es constante en su esfuerzo para mantener el impulso” (Senge, et al, 2000, p.5). “El mejor camino para conseguir resultados consiste en dar permanentemente soporte a la idea de transformación, proveyendo recursos para tal fin y, sobre todo, manteniendo el espíritu, la energía y la disposición para cambiar. Adicionalmente, si una organización inicia el proceso de cambio sin mantener la constancia, el proceso puede fallar y su gente puede adquirir una actitud escéptica que podría afectar futuros intentos. Más aún, algunos autores insisten en el fomento de los cambios consistentes” (Deming, 1989; Lucas, 1997; Kotter, 1997; Dionne Du- CESA 11 ddy & Reig Pintado, 1994) y anotan que esta es una de las tareas más difíciles para la gerencia.
- d) **El principio de no-preferencia:** está conectado con el concepto de universalidad del proceso de cambio (Grouard y Meston, 1996) pues “el éxito depende de cómo una organización compromete en su implementación a todas las personas afectadas por el mismo. Si una empresa intenta iniciar cambios, –no con las personas que se verán afectadas por los mismos sino a pesar de ellas, el proceso puede fallar”
- e) **El principio de indeterminación:** expresa que el cambio puede ser dirigido, pero no totalmente dominado (Grouard & Meston, 1996). “La

mayoría de las veces el cambio es un proceso complejo y tiene muchos elementos impredecibles. La organización y sus líderes de cambio deben manejar diversas variables, pero es realmente imposible dominarlas todas; por eso deben definirse muy bien los objetivos y los líderes deben controlar la dirección y la dinámica del proceso”. (Duque, 2011)

2.2.4. Dimensiones del Cambio Organizacional.

- a) **Dimensión 1: Valoración,** Según Meylán (2009) “la valoración son las convicciones básicas que tienen las personas en cuanto a juicios sobre lo que es correcto y lo deseable y como estas viven los valores de la organización, a fin de alertar en qué medida los valores de las personas están alineadas y son compartidas con los valores de la organización a fin de lograr cambios profundos, por lo que es importante impulsar ciertos valores en la cultura de la organización para acompañar e impulsar un cambio” (p. 111).
- b) **Dimensión 2: Comunicación,** Para Meylán (2009) “la comunicación son técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre ésta y su medio, para influir en las opiniones actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de cumplir con los objetivos de manera eficaz y eficiente. Es utilizada como una herramienta valiosa para impulsar el cambio en una organización, considerando que la comunicación y retroalimentación de la misma debe ser fluida y bien dirigida para efectuar un cambio de manera armoniosa y con menos incertidumbre” (p. 116).
- c) **Dimensión 3: Conocimientos,** Para Mettler (2016) “la capacitación y entrenamiento constituyen actividades de educación laboral que prepara al trabajador a fin de adquirir los conocimientos necesarios para

desarrollar un cargo o una función dentro de una organización. Asimismo, indica que es la transferencia de conocimientos a un empleado con el fin de mejorar su eficiencia y efectividad en la posición o cargo que desempeña dentro de la organización, los conocimientos que se transfieren por lo general se refieren a temas de la organización”.

- d) **Dimensión 4: Motivación**, Robbins y Coulter (2010) “es una serie de procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta” (p. 155). Mediante esta dimensión se analiza el grado de motivación que presentan los trabajadores de la organización respecto a los cambios producidos; esto se observa con el impulso positivo que conduce a una persona a elegir y realizar una acción de búsqueda de mejora continua, ejecutándose de forma profesional y personal, como aporte para conseguir los objetivos de la institución.
- e) **Dimensión 5: Liderazgo**: Según Collins y Porras (2002) “consiste en un proceso de influencia en el que un individuo facilita con sus acciones el movimiento de un grupo de personas hacia el logro de una meta común”. Igualmente, afirman que para una organización no es tener líderes de alta calidad, sino que las grandes compañías se separan del resto cuando logran continuidad de líderes de calidad, formados dentro de la organización a lo largo de su historia.

Kotter (2004) “considera que para las múltiples iniciativas del proceso de cambio es fundamental construir redes internas y externas de relacionamiento con gente influyente en el medio. Asimismo, manifiesta que una manera de fomentar el liderazgo consiste en crear oportunidades desafiantes para los empleados jóvenes y la descentralización fomenta estas oportunidades ya que traslada las

responsabilidades y los desafíos a los sectores de nivel más bajo de la organización (p.54).

2.2.5. Desempeño Laboral

Muchos autores lo consideran como sinónimo del rendimiento laboral. Podemos decir que “es la medición del cumplimiento de sus funciones y actividades que exige su cargo o puesto. En el que queda demostrado sus conocimientos, su idoneidad y profesionalismo”.

Chiavenato (2001) Manifiesta “que toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad. El estudio de las personas constituye la unidad básica de las organizaciones”. (p. 50).

De allí radica la importancia del desempeño laboral, como factor para conseguir los objetivos institucionales de las organizaciones, es por ello que en muchas organizaciones son la primera opción, ya que consideran al talento humano como prioridad, y no como en algunas instituciones que hasta la fecha siguen utilizando como un recurso.

Romero y Urdaneta (2009) Nos mencionan que:

La universidad como institución educativa es una organización y está conformada por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: la estructura organizacional, los procesos y lo más importante la conducta del recurso humano parte principal de la organización, la interrelación de todos estos elementos produce patrones de relación variados y específicos, que conectan en lo que se va a llamar desempeño laboral. (p. 74)

Actualmente nuestra Universidad ha conseguido el Licenciamiento Institucional, el cual es un procedimiento obligatorio para todas las universidades

del país, mediante el cual nuestra casa de estudios pudo demostrar ante la SUNEDU que cumple con las Condiciones Básicas de Calidad (CBC) para poder brindar el servicio educativo. Es importante que también los servidores de esta casa de estudio cumplan con un buen desempeño laboral, acorde a las labores que realizan.

Según Robbins y Coulter (2010)

El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el desempeño laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Chiavenato (2009) nos manifiesta que el desempeño laboral está determinado por:

- a) **Factores actitudinales de la persona:** tales como: la disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad.
- b) Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. (Chiavenato, 2009)

2.2.6. Objetivos del Desempeño Laboral

Según Chiavenato (2007) “El desempeño laboral debe evaluarse en función de los siguientes objetivos:”

- a) Efectos futuros: “Se relaciona con la motivación, aspecto que afectara en el futuro de la empresa”.

- b) Reversibilidad: “Es la velocidad con que la motivación puede revertirse y la dificultad que implica al realizar el cambio”.
- c) Impacto: “Se refiere a la medida que se ven afectados otras áreas y actividades]”.
- d) Calidad: “Se refiere a la aplicación de los valores éticos, los aspectos legales, los principios básicos de conducta”.
- e) Periodicidad: “Se refiere a la frecuencia con que se realiza”. (Chiavenato, 2009, p. 176)

Para evaluar un desempeño laboral se necesita analizar ciertos factores, si el trabajador está suficientemente motivado como para alcanzar metas a largo plazo, la reversibilidad de la motivación un trabajador puede estar altamente motivado y por ciertos factores extrínsecos o intrínsecos disminuir esa motivación de un día a otro, el impacto, afección que tendrán las otras áreas la percepción de los miembros, el sistema de actividades, la aplicación de valores, la sincronía con que se realiza ciertas actividades para el logro de objetivos.

2.2.7. Dimensiones del Desempeño Laboral

Consideramos las siguientes dimensiones:

a) Orientación a resultados

Es una “competencia organizacional que todo trabajador de la entidad debe tener” y que todo subsistema de “gestión de recursos humanos” debe contemplar.

b) Calidad en el trabajo

Especialistas dicen que el término “calidad de vida en el trabajo” fue usado por primera vez en Estado Unidos, en 1970, cuando las empresas del país buscaron superar a sus competidores (principalmente empresas

japonesas) aumentando la motivación de los empleados. Siempre ha sido parte de la naturaleza humana valorar el bienestar mientras realizas las tareas diarias.

Consideramos que, la calidad de vida en el trabajo puede ser definida como el nivel de satisfacción relacionado con las actividades realizadas en el entorno institucional. Un entorno laboral de calidad promueve una sensación de seguridad y desarrollo personal/profesional entre sus trabajadores.

c) Relaciones interpersonales

Una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social”. (Bisquerra., 2003)

a) Iniciativa

Es la manera personal que tiende a generar proyectos o propuestas. Una persona con iniciativa es aquella que suele promover emprendimientos.

“La acción de adelantarse a otros en el obrar o en el hablar también se conoce como iniciativa”. Frese y Fay (2001)

b) Trabajo en equipo

Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado y los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales; mientras que un grupo de trabajo es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad. (Robbins y Coulter, 2010)

c) Organización

"[...] un grupo humano, compuesto por especialistas que trabajan juntos en una tarea común. A diferencia de sociedad, comunidad o familia [...] una organización está diseñada a propósito y no se basa ni en la naturaleza psicológica del hombre ni en su necesidad biológica. No obstante, y en tanto creación humana, está pensada para que dure, tal vez no eternamente, pero sí durante un período considerable". (Drucker, 1974)

2.3. Definición de términos básicos

Ambiente Laboral: "Son las condiciones externas al trabajador que pueden influir en su desempeño, tales como la estructura de la organización, el entorno físico, el ambiente socio-laboral y las condiciones tecnológicas que enmarcan su trabajo".

Control de asistencia y permanencia de personal: "Acción administrativa de personal mediante la cual se regula la asistencia y permanencia de los trabajadores en su centro de trabajo, de acuerdo con la jornada y horario establecido, y el control de cumplimiento correspondiente". (Soria, 2007, p. 75)

Desarrollo de Capacidades: "proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las competencias necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo". (PNUD, 2008).

Desempeño: Para Chiavenato (2009) el desempeño es "las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización".

Evaluación: "Proceso técnico de personal a través del cual en Estructura orgánica forma integral, sistemática y continua, por parte de los jefes inmediatos, se valora el conjunto de actitudes, aptitudes, rendimiento y comportamiento

social del trabajador de la administración pública en el cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, calidad y cantidad de los bienes y servicios producidos, y de armonía laboral”. (Soria, 2007)

Honradez: “Es la rectitud de ánimo y la integridad en el obrar. Quien es honrado se muestra como una persona recta y justa, que se guía por aquello considerado como correcto y adecuado a nivel social” (Pérez y Gardey, 2014).

Integridad: actuar o estar en conformidad con los valores, las normas y las reglas, que son válidas en el contexto en el que se opera.

Liderazgo: “Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, anticipando escenarios de desarrollo de la acción de esos grupos. // Capacidad de fijar y seguir objetivos (y de hacer retroalimentación) integrando las opiniones de los otros”. (Soria, 2007)

Manual de Organización y Funciones (MOF): “Instrumento normativo de gestión institucional que detalla las funciones a nivel de puestos de trabajo, los niveles jerárquicos, las unidades de mando, las funciones de línea, apoyo y asesoría de cada organización contempladas en el Cuadro para Asignación de Personal (CAP), estableciendo los requisitos que cada puesto exige”. (Soria, 2007)

Nivel de Satisfacción: medida relacionada con el grado de expectativa de los grupos de valor, en el desarrollo de las actividades, procesos o prestación de servicios en cuanto a su calidad y pertinencia.

Objetivos institucionales: “Propósitos establecidos por el titular del Pliego para cada año fiscal, a base de los cuales se elaboran los presupuestos institucionales. Dichos propósitos se traducen en objetivos institucionales de carácter general, parcial y específico, los cuales expresan los lineamientos de la

política sectorial a la que responderá cada entidad durante el período”. (Soria, 2007)

Relaciones interpersonales: Es la capacidad de trabajar y cooperar con compañeros estableciendo una meta a conseguir y organizando el trabajo para el aumento del desempeño.

Resistencia al Cambio: “Es definida como la oposición u obstaculización de transformaciones que suponen un cambio en el statu quo del entorno organizativo”. (Smith, 1996)

Respeto: “Del latín *Respectus*, acción de mirar atrás, atención, consideración, miramiento”. (Real Academia Española, 2020)

Talento humano: son las personas, sus conocimientos, experiencias, habilidades y pasiones que permiten movilizar a la organización hacia el logro de sus cometidos.

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre cambio organizacional y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco

2.4.2. Hipótesis específicas

- a) Existe relación significativa entre valoración y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco
- b) Existe relación significativa entre comunicación y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco

- c) Existe relación significativa entre conocimiento y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco
- d) Existe relación significativa entre motivación y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco
- e) Existe relación significativa entre liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco

2.5. Identificación de variables

Variable Independiente:

(X) = Cambio Organizacional

Variable Dependiente:

(Y) = Desempeño Laboral

2.6. Definición operacional de variables e indicadores

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	Nº ÍTEM	ESCALA DE MEDICIÓN	VALOR
CAMBIO ORGANIZACIONAL	“Toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional que tiene un carácter relativamente durable”. (Proulx,2014, p. 116)	VALORACIÓN . COMUNICACIÓN CONOCIMIENTOS MOTIVACIÓN LIDERAZGO	Esfuerzos y lealtad Circunstancias y competitividad Cuidado y pertenencia Honradez y respeto Demandas Oportunidades Comunicación Información Conocimientos adquiridos. Conocimientos aplicados Promoción Evaluación Aceptación Motivación Mandos del líder Ambiente laboral Escucha preguntas Políticas de cambio.	1, 2, 3,4, 5,6, 7,8, 9,10, 11,12, 13,14,15, 16,17,18, 19,20, 21,22, 23,24, 25,26, 27,28, 29,30, 31,32, 33,34,35, 36,37,38,39,40.	Ordinal 1. Nunca 2. Casi Nunca 3. Algunas veces 4. Casi Siempre 5. Siempre	Nivel Deficiente: 40 – 90 Nivel Regular: 91 – 140 Nivel Eficiente: 141 – 200
DESEMPEÑO LABORAL	Es la medición del cumplimiento de sus funciones y actividades que exige su cargo o puesto. En el que queda demostrado sus conocimientos, su idoneidad y profesionalismo.	ORIENTACIÓN A RESULTADOS CALIDAD EN EL TRABAJO RELACIONES INTERPERSONALES INICIATIVA	Termina su trabajo en el plazo previsto Cumple con las tareas de acuerdo a su perfil Realiza su trabajo de acuerdo al plan operativo institucional Comete errores en el trabajo Hace uso racional de los recursos asignados Requiere de supervisión frecuente Muestra su profesionalismo en el trabajo Se muestra respetuoso y amable en su trato con sus colegas Se muestra cortés en su relación con los usuarios Brinda una adecuada orientación a los usuarios Evita los conflictos dentro del equipo Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos Se muestra asequible al cambio Se anticipa a las dificultades	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16,	Ordinal 1. Nunca Casi Nunca Algunas veces Casi Siempre 5. Siempre	Nivel Deficiente: 20 – 40 Nivel Regular: 41 – 80 Nivel Eficiente: 81 – 100
TRABAJO EN EQUIPO ORGANIZACIÓN			Tiene gran capacidad para resolver problemas Muestra aptitud para integrarse al equipo Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo Planifica sus actividades Hace uso de indicadores Se preocupa por alcanzar las metas	17, 18, 19, 20		

CAPITULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

Analizando diversos textos, podemos decir que ningún autor a la fecha a determinado cuantos tipos o clases de investigación existen. La mayoría de autores que investigamos clasifican los tipos de investigación por diversos criterios: entre ellos tenemos:

- a) Por los propósitos del estudio (pura, aplicada),
- b) Por el nivel que se alcanzará (explorativa, descriptiva, explicativa),
- c) Por las fuentes que originan la información (documental, de campo, experimental) y
- d) Por la evolución del fenómeno de estudio (longitudinal, transversal).

Es importante mencionar que los tipos de investigación difícilmente se presentan puros; por lo general se combinan entre sí y obedecen sistemáticamente a la aplicación de la investigación que se realiza.

Tradicionalmente se presentan tres tipos de investigación y son:

- a) **Histórica:** Describe lo que era.

- b) **Descriptiva:** Explica lo que es.
- c) **Experimental:** Describe lo que será.

Para Hernández et al. (2014) “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 221). Lo que pretende es únicamente medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables estudiadas, es decir, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

Del mismo modo, Hernández et al. (2014) señala que la “Investigación correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población”

Por las consideraciones mencionadas anteriormente, nuestro estudio es de tipo descriptivo - correlacional.

3.2. Nivel de investigación:

Es un estudio de nivel correlacional, ya que lo que buscamos es determinar el nivel de relación entre nuestras variables de estudio: Cambio Organizacional y Desempeño Laboral.

3.3. Métodos de investigación:

Arroyo (2020) nos menciona que: “En su sentido más general el método se define como la manera, el medio para alcanzar un objetivo, o como procedimiento para ordenar, realizar y ejecutar tareas o actividades”.

3.3.1. Método General

De acuerdo a Kerlinger (1988) “La investigación científica es sistemática, empírica y crítica. Sistemática porque no deja los hechos a la casualidad, sino que se trata de una actividad disciplinada. Empírica porque se trata de recolectar y analizar datos de la realidad. Finalmente, es crítica por que evalúa y mejora

de manera constante”, es por ello que utilizaremos el Método Científico, ya que es un proceso destinado a explicar fenómenos, establecer relaciones entre los hechos y enunciar leyes que expliquen los fenómenos físicos del mundo y permitan con estos resultados obtener conocimientos y aplicaciones útiles al ser humano.

3.3.2. Métodos Específicos

Para realizar la investigación se empleó los métodos inductivo, deductivo y correlacional.

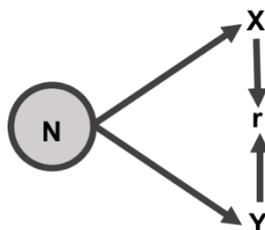
- a) **Método Inductivo:** Consiste en la obtención de conocimientos de lo particular a lo general. Estableciendo proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares.
- b) **Método Deductivo:** Es el razonamiento mental que nos lleva de lo general a lo particular. Permitirá partir de proposiciones o supuestos generales, que nos deriva a otra proposición o juicio particular.
- c) **Método Correlacional:** Consiste en él estudió de la relación entre nuestras dos variables materia de estudio: Cambio Organizacional y Desempeño Laboral.

3.4. Diseño de investigación

Para Espinoza (2014) “el diseño de Investigación es una organización esquematizada para relacionar y controlar las variables de investigación”.

Por las características de nuestra investigación, tendrá un diseño correlacional, según Espinoza M., (2014) “el diseño correlacional consiste en recolectar dos o más conjuntos de datos de un objeto de investigación con la intención de determinar la relación entre estos datos”. De acuerdo a la figura siguiente:

Figura N° 7 Diseño de la Investigación



Donde:

N= Población

r= relación entre variables

X= Cambio Organizacional

Y= Desempeño Laboral

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población.

Arias, (2012) nos manifiesta que “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. De otro lado Hernández y Mendoza (2018) nos manifiestan que: “Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.

En nuestro caso la población considerada de acuerdo a datos proporcionados por la oficina de personal es de 263 trabajadores nombrados.

3.5.2. Muestra.

Tamayo y Tamayo (2003) Nos dice que “es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de

una fracción de la población considerada”. Por su parte Bernal (2010), nos manifiesta que la muestra “es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada” (p. 97)

El muestreo se determinó de manera no probabilística por conveniencia, de acuerdo a los criterios de nuestra investigación y los momentos actuales que estamos viviendo, está conformada por 80 trabajadores

Dentro de los criterios de inclusión y exclusión, se toma en cuenta que se tienen que evaluar a personal nombrado.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el recojo de datos se aplicó la técnica de la encuesta, con su instrumento el cuestionario.

3.6.1. Técnicas de recolección de datos

La encuesta: para Bello et al. (2005) las *encuestas* son

“instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo” (p. 127)

3.6.2. Instrumentos de recolección de datos

El cuestionario: Según García M. (2003) consiste en “un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, y que puede ser aplicado en formas variadas”. (p. 143)

3.7. Selección, validación y confiabilidad de los Instrumentos de Investigación

La selección de nuestros instrumentos de investigación se dio en función de nuestras variables estudiadas. Las mismas que fueron escogidas de estudios similares al nuestro y que fueron validadas mediante el juicio de expertos, contando para ello con la colaboración de reconocidos profesionales de nuestra casa superior de estudio, así como de funcionarios públicos.

La confiabilidad de nuestros cuestionarios se dio mediante la prueba paramétrica de Chi cuadrado, el mismo que dio como resultado ,923 lo cual nos indica que nuestros instrumentos muestran un alto grado de confiabilidad, tal como podemos apreciar en la tabla de abajo.

Tabla 1 Confiabilidad de Instrumentos

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,923	2

3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Según QuestiónPro (2020) “El análisis de datos es la ciencia que se encarga de examinar un conjunto de datos con el propósito de sacar conclusiones sobre la información para poder tomar decisiones, o simplemente ampliar los conocimientos sobre diversos temas”.

Según Gómez et al. (2010). El análisis de los datos, “es el conjunto de procesos mentales y de operaciones lógicas concebidas con el fin de dar sentido a los datos recogidos”. Así mismo Pardo et al. (2014) nos mencionan que el análisis de datos “es un conjunto de procedimientos diseñados para resumir y organizar datos con el objetivo de extraer información y elaborar conclusiones”. (p. 94)

Una vez que finalizado el trabajo de campo, se procederá al procesamiento de datos, y luego de ello se realizará el procesamiento del análisis estadístico, para ello se utilizará el paquete SPSS versión 26.0 de acuerdo al siguiente procedimiento:

- a. Obtención de frecuencias y porcentajes de nuestras variables cuantitativas: Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral.
- b. Construcción de tablas para cada variable de estudio, según los resultados de entenedados de las encuestas.
- c. Elaboración de gráficos por cada variable de estudio con sus respectivas dimensiones utilizando el grafico de barras,
- d. Prueba de hipótesis, utilizando la correlación de Pearson
- e. Discusión y análisis de los resultados obtenidos.

3.9. Tratamiento estadístico

Lo realizaremos en primer lugar con el programa estadístico de Microsoft Excel, para luego analizar los datos con el programa de estadística más utilizado por los investigadores de Ciencias Sociales y que es el SPSS, versión 26, con ello se busca el prorrato de las personas sujetas a nuestro estudio, en base a los criterios que hemos determinado durante su análisis.

Se emplearán técnicas propias de la estadística descriptiva, como son, el cálculo de frecuencias absolutas y relativas, la elaboración de tablas de contingencia, y el diagrama de barras (elaborado con el SPSS). Lo cual nos facilitara la ordenación y comparación de nuestros datos, lo que nos permiten conocer los parámetros de las muestras con las que trabajamos.

3.10. Orientación ética filosófica y epistémica

Nuestra investigación tuvo como pilar fundamental la ética y transparencia, respetando las normas éticas de investigación.

Se respetó en todo momento la autoría de la información bibliográfica disponible utilizada; los mismos que se incluyen en las referencias bibliográficas de la presente investigación. Es decir, se Mantienen los derechos de autor.

Se mantiene en confidencialidad la identidad de nuestros informantes y la originalidad de sus respuestas.

Nos guiamos estrictamente por lo dispuesto en el reglamento de grados y títulos de nuestra universidad y los lineamientos éticos y filosóficos para las investigaciones.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo

Una vez confeccionado nuestros instrumentos de investigación (cuestionarios) uno por cada variable, se procedió a la respectiva recolección de datos, mediante la aplicación de la encuesta a nuestra muestra determinada.

Para ello se coordinó con los encargados de la dirección de recursos humanos de nuestra Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, para poder acceder a las oficinas o base de datos de los integrantes de nuestra muestra, debido a las labores no presenciales de los colaboradores, se buscó el mecanismo de realizar las encuestas por otros medios, como redes sociales o vía telefónica, para ello se contó con el valioso apoyo del directorio institucional de nuestra universidad.

De la aplicación de nuestros instrumentos de recolección de datos (cuestionarios) fueron procesados por el software estadístico SPSS en su versión 26, quien transformo nuestros datos en tablas y figuras respectivamente, para una mejor visualización e interpretación.

4.2. Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados

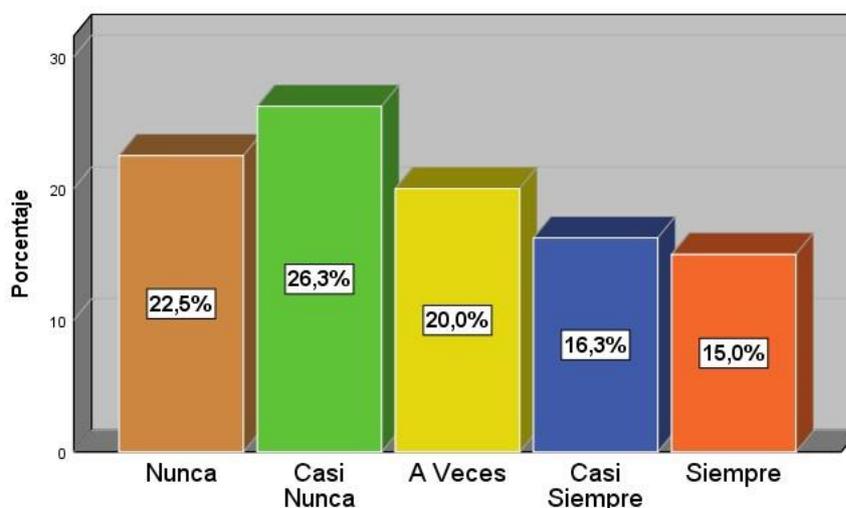
4.2.1. Resultados para la variable: Cambio Organizacional

Tabla 2 Resultados de la Variable Cambio Organizacional

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	18	22,5
Casi Nunca	21	26,3
A Veces	16	20,0
Casi Siempre	13	16,3
Siempre	12	15,0
Total	80	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado

Figura N° 8 Resultados de la Variable Cambio Organizacional



Fuente: Cuestionario aplicado

Interpretación:

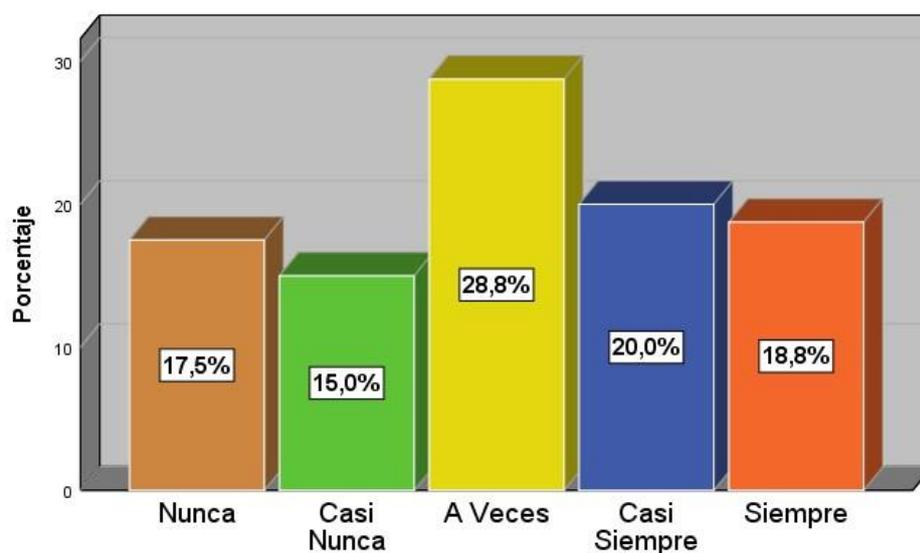
Como podemos visualizar en la tabla 2 y figura 8, respecto a los resultados de la Variable Cambio Organizacional, de las respuestas de los 80 encuestados, el 22,5% considera que nunca se da el cambio dentro de la UNDAC, un 26,3% estima que casi nunca, para el 20% se da a veces, un 16,3% estima que casi siempre, el 15% opina siempre.

Tabla 3 Resultados de la Dimensión Valoración

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	14	17,5
Casi Nunca	12	15,0
A Veces	23	28,7
Casi Siempre	16	20,0
Siempre	15	18,8
Total	80	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado

Figura N° 9 Resultados de la Dimensión Valoración



Fuente: Cuestionario aplicado

Interpretación:

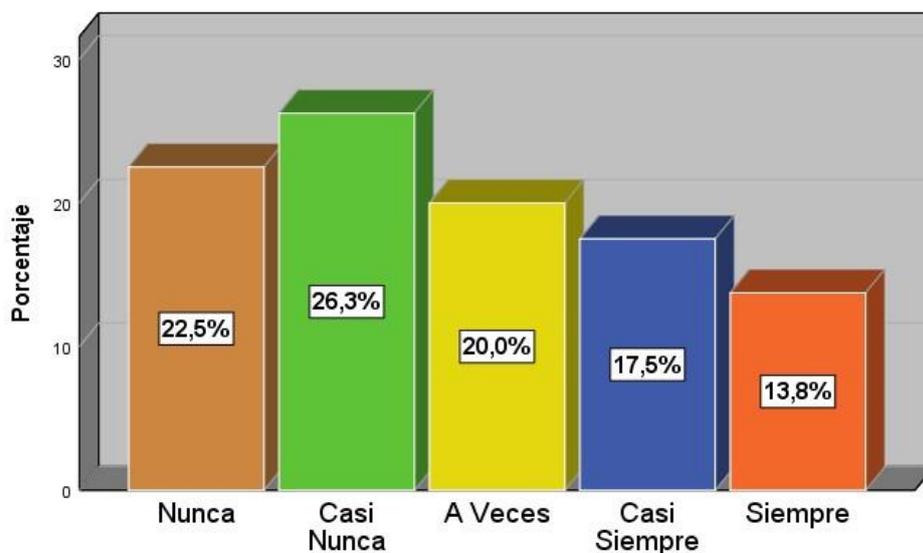
Como podemos visualizar en la tabla 3 y figura 9, respecto a los resultados de la Dimensión Valoración, de las respuestas de los 80 encuestados, el 17,5% considera que nunca valora a su institución la UNDAC, un 15% estima que casi nunca, el 28,8% considera que a veces, un 20% estima que casi siempre, mientras que el 18,8% opina que siempre.

Tabla 4 Resultados de la Dimensión Comunicación

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	18	22,5
Casi Nunca	21	26,3
A Veces	16	20,0
Casi Siempre	14	17,5
Siempre	11	13,8
Total	80	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado

Figura N° 10 Resultados de la Dimensión Comunicación



Fuente: Cuestionario aplicado

Interpretación:

Como podemos visualizar en la tabla 4 y figura 10, respecto a los resultados de la Dimensión Comunicación, de las respuestas de los 80 encuestados, el 22,5% considera que nunca existe comunicación dentro de su institución la UNDAC, un 26,3% estima que casi nunca, el 20% considera que a

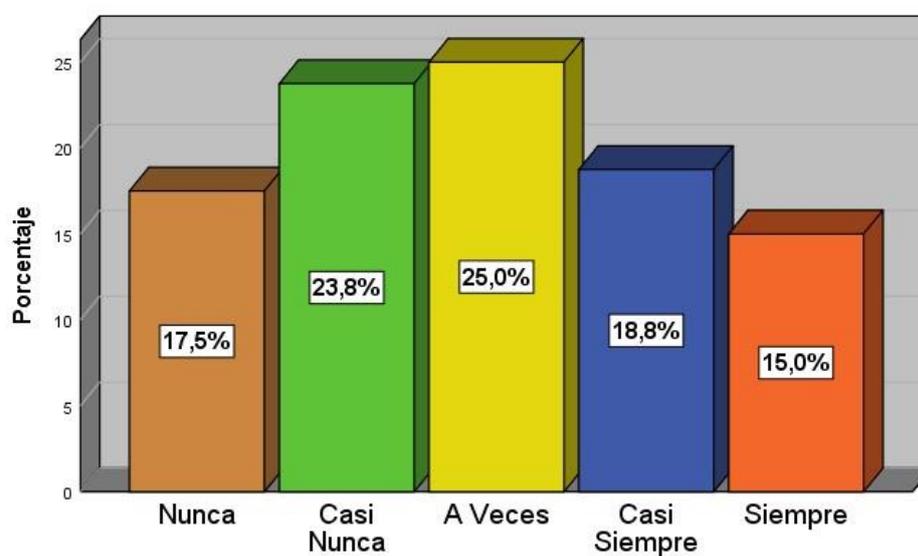
veces, un 17,5% estima que casi siempre, mientras que el 13,8% opina que siempre.

Tabla 5 Resultados de la Dimensión Conocimiento

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	14	17,5
Casi Nunca	19	23,8
A Veces	20	25,0
Casi Siempre	15	18,8
Siempre	12	15,0
Total	80	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado

Figura N° 11 Resultados de la Dimensión Conocimiento



Fuente: Cuestionario aplicado

Interpretación:

Como podemos visualizar en la tabla 5 y figura 11, respecto a los resultados de la Dimensión Conocimiento, de las respuestas de los 80

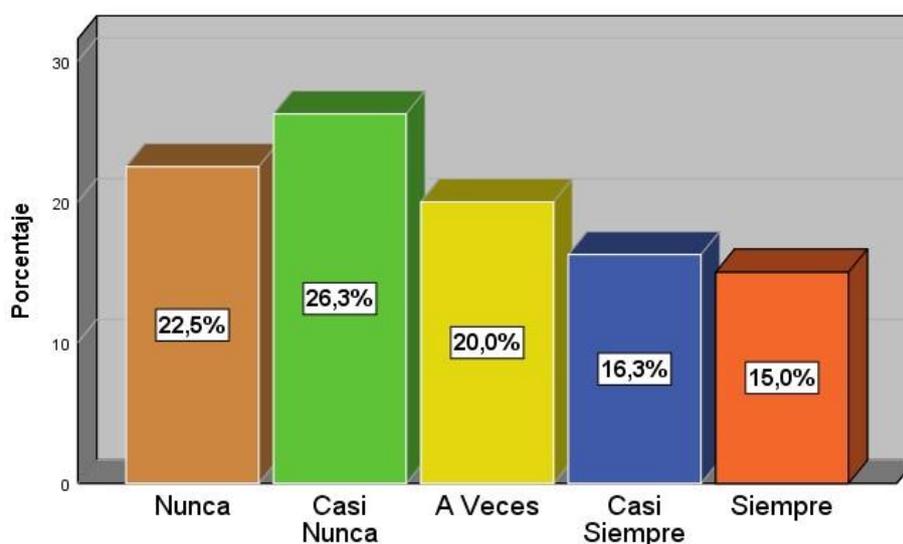
encuestados, el 17,6% considera que nunca se brinda conocimiento dentro de su institución la UNDAC, un 23,8% estima que casi nunca, el 25% considera que a veces, un 18,8% estima que casi siempre, mientras que el 15% opina que siempre.

Tabla 6 Resultados de la Dimensión Motivación

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	18	22,5
Casi Nunca	21	26,3
A Veces	16	20,0
Casi Siempre	13	16,3
Siempre	12	15,0
Total	80	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado

Figura N° 12 Resultados de la Dimensión Motivación



Fuente: Cuestionario aplicado

Interpretación:

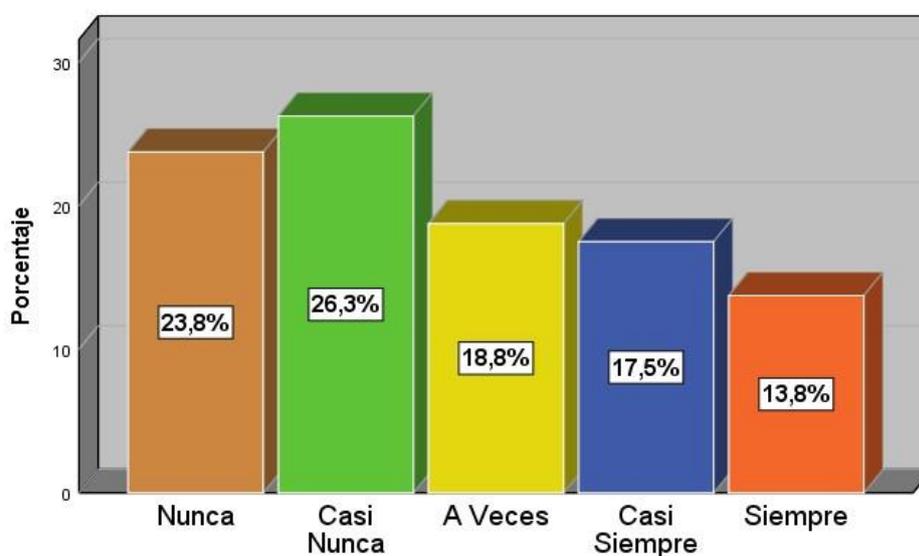
Como podemos visualizar en la tabla 6 y figura 12, respecto a los resultados de la Dimensión Motivación, de las respuestas de los 80 encuestados, el 22,5% considera que nunca existe motivación dentro de su institución la UNDAC, un 26,3% estima que casi nunca, el 20% considera que a veces, un 16,3% estima que casi siempre, mientras que el 15% opina que siempre.

Tabla 7 Resultados de la Dimensión Liderazgo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	19	23,8
Casi Nunca	21	26,3
A Veces	15	18,8
Casi Siempre	14	17,5
Siempre	11	13,8
Total	80	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado

Figura N° 13 Resultados de la Dimensión Liderazgo



Fuente: Cuestionario aplicado

Interpretación:

Como podemos visualizar en la tabla 7 y figura 13, respecto a los resultados de la Dimensión Liderazgo, de las respuestas de los 80 encuestados, el 23,8% considera que nunca existe liderazgo dentro de su institución la UNDAC, un 26,3% estima que casi nunca, el 18,8% considera que a veces, un 17,5% estima que casi siempre, mientras que el 13,8% opina que siempre.

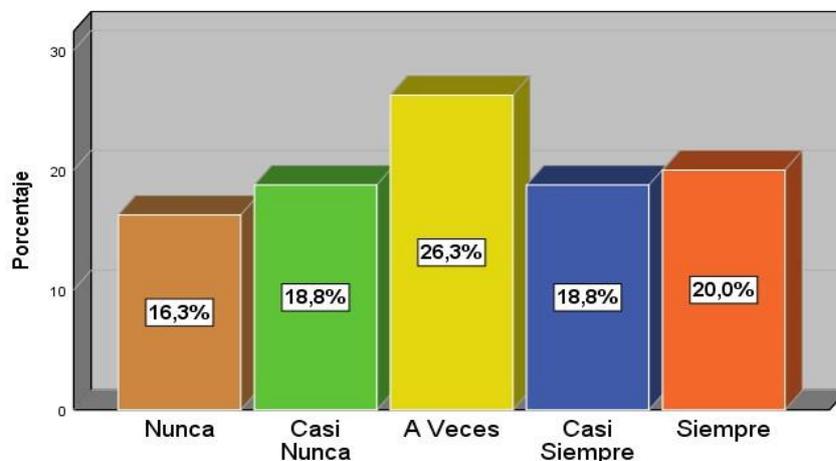
4.2.2. Resultados para la variable: Desempeño Laboral

Tabla 8 Resultados de la Variable Desempeño Laboral

5. Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	13	16,3
Casi Nunca	15	18,8
A Veces	21	26,3
Casi Siempre	15	18,8
Siempre	16	20,0
Total	80	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado

Figura N° 14 Resultados de la Variable Desempeño Laboral



Fuente: Cuestionario aplicado

Interpretación:

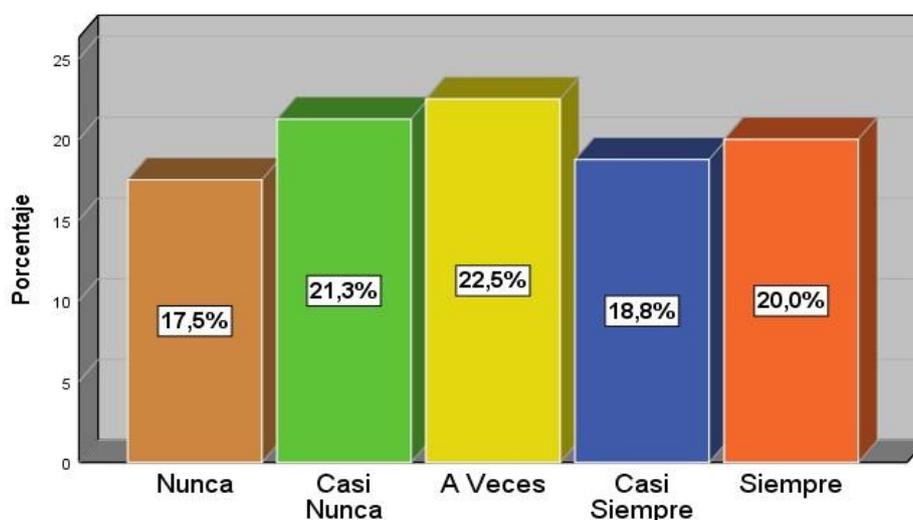
Como podemos visualizar en la tabla 8 y figura 14, respecto a los resultados de la Variable Desempeño Laboral, de las respuestas de los 80 encuestados, el 16,3% considera que nunca se da un buen desempeño laboral en la UNDAC, un 18,8% estima que casi nunca, para el 26,3% considera que a veces, un 18,8% estima que casi siempre, mientras que el 20% opina que siempre

Tabla 9 Resultados de la Dimensión Orientación a Resultados

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	14	17,5
Casi Nunca	17	21,3
A Veces	18	22,5
Casi Siempre	15	18,8
Siempre	16	20,0
Total	80	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado

Figura N° 15 Resultados de la Dimensión Orientación a Resultados



Fuente: Cuestionario aplicado

Interpretación:

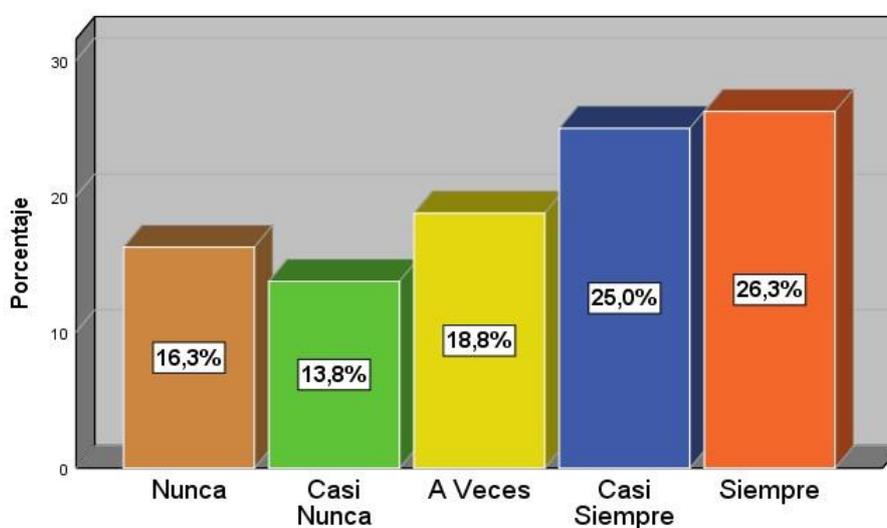
Como podemos apreciar en la tabla 9 y figura 15, respecto a los resultados de la Dimensión Orientado a Resultados, de las respuestas de los 80 encuestados, el 17,6% estima que nunca su desempeño laboral está orientado a resultados, un 21,3% estima que casi nunca, para el 22,5% considera que a veces, un 18,8% considera que casi siempre, mientras que el 20% opina que siempre

Tabla 10 Resultados de la Dimensión Calidad en el Trabajo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	13	16,3
Casi Nunca	11	13,8
A Veces	15	18,8
Casi Siempre	20	25,0
Siempre	21	26,3
Total	80	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado

Figura N° 16 Resultados de la Dimensión Calidad en el Trabajo



Fuente: Cuestionario aplicado

Interpretación:

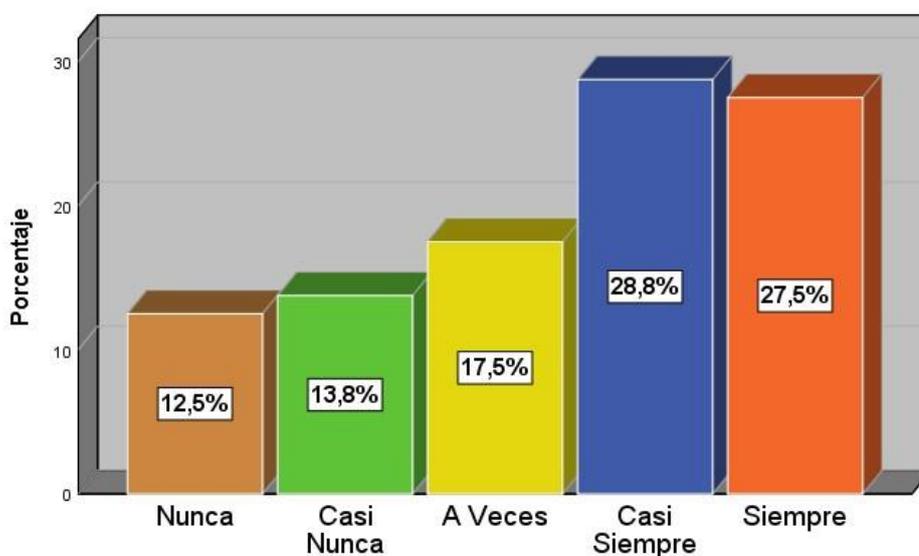
Como podemos apreciar en la tabla 10 y figura 16, respecto a los resultados de la Dimensión Calidad en el Trabajo, de las respuestas de los 80 encuestados, el 16,3% estima que nunca existe calidad en el trabajo dentro de la UNDAC, un 13,8% estima que casi nunca, el 18,8% considera que a veces, un 25% considera que casi siempre, mientras que el 26,3% opina que siempre

Tabla 11 Resultados de la Dimensión Relaciones Interpersonales

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	12,5
Casi Nunca	11	13,8
A Veces	14	17,5
Casi Siempre	23	28,7
Siempre	22	27,5
Total	80	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado

Figura N° 17 Resultados de la Dimensión Relaciones Interpersonales



Fuente: Cuestionario aplicado

Interpretación:

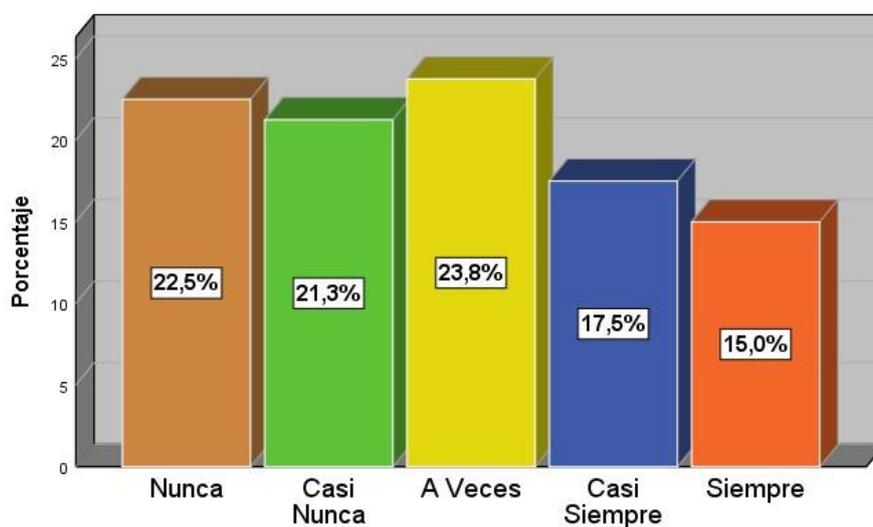
Como podemos apreciar en la tabla 11 y figura 17, respecto a los resultados de la Dimensión Relaciones Interpersonales, de las respuestas de los 80 encuestados, el 12,5% estima que nunca existe buenas relaciones interpersonales dentro de la UNDAC, un 13,8% estima que casi nunca, el 17,5% considera que a veces, un 28,8% considera que casi siempre, mientras que el 27,5% opina que siempre

Tabla 12 Resultados de la Dimensión Iniciativa

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	18	22,5
Casi Nunca	17	21,3
A Veces	19	23,8
Casi Siempre	14	17,5
Siempre	12	15,0
Total	80	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado

Figura N° 18 Resultados de la Dimensión Iniciativa



Fuente: Cuestionario aplicado

Interpretación:

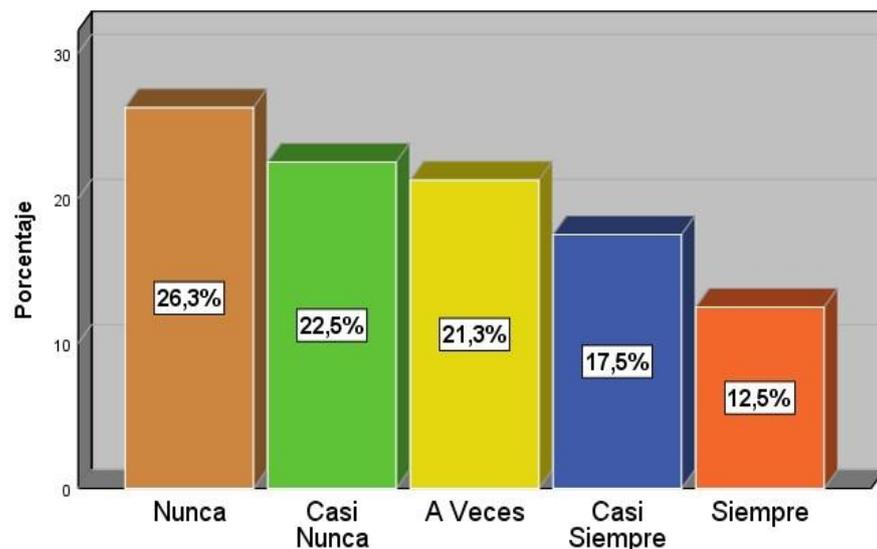
Como podemos apreciar en la tabla 12 y figura 18, respecto a los resultados de la Dimensión Iniciativa, de las respuestas de los 80 encuestados, el 22,5% estima que nunca existe iniciativa dentro de la UNDAC, un 21,3% estima que casi nunca, el 23,8% considera que a veces, un 17,5% considera que casi siempre, mientras que el 15% opina que siempre

Tabla 13 Resultados de la Dimensión Trabajo en Equipo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	21	26,3
Casi Nunca	18	22,5
A Veces	17	21,3
Casi Siempre	14	17,5
Siempre	10	12,5
Total	80	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado

Figura N° 19 Resultados de la Dimensión Trabajo en Equipo



Fuente: Cuestionario aplicado

Interpretación:

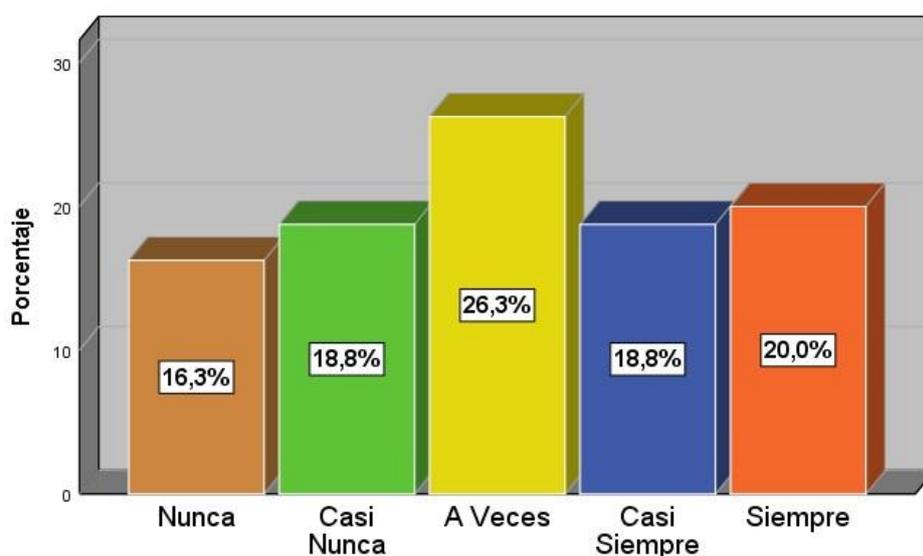
Como podemos apreciar en la tabla 13 y figura 19, respecto a los resultados de la Dimensión Trabajo en Equipo, de las respuestas de los 80 encuestados, el 26,3% estima que nunca existe trabajo en equipo dentro de la UNDAC, un 22,5% estima que casi nunca, el 21,3% considera que a veces, un 17,5% considera que casi siempre, mientras que el 12,5% opina que siempre.

Tabla 14 Resultados de la Dimensión Organización

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	13	16,3
Casi Nunca	15	18,8
A Veces	21	26,3
Casi Siempre	15	18,8
Siempre	16	20,0
Total	80	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado

Figura Nº 20 Resultados de la Dimensión Organización



Fuente: Cuestionario aplicado

Interpretación:

Como podemos apreciar en la tabla 14 y figura 20, respecto a los resultados de la Dimensión Organización, de las respuestas de los 80 encuestados, el 16,3% estima que nunca existe buena organización dentro de la UNDAC, un 18,8% estima que casi nunca, el 26,3% considera que a veces, un 18,8% considera que casi siempre, mientras que el 20% opina que siempre.

4.3. Prueba de Hipótesis

Para interpretar el coeficiente de correlación de Pearson, utilizamos la siguiente escala:

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

4.3.1. Prueba de Hipótesis General

Establecemos Nuestras Hipótesis:

H_0 = No Existe relación significativa entre cambio organizacional y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020.

H_1 = Existe relación significativa entre cambio organizacional y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020.

Nivel de significancia:

5% = 0,05

Regla de Decisión:

Si $p < 0,05$ entonces se rechaza la hipótesis nula.

Si $p > 0,05$ entonces se acepta la hipótesis nula.

Establecemos el Coeficiente de Correlación

Correlación de Pearson

Tabla 15 Correlación Entre Cambio Organizacional y Desempeño Laboral de los Colaboradores Administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - Pasco, 2020

		Cambio Organizacional	Desempeño Laboral
Cambio Organizacional	Correlación de Pearson	1	,940**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	80	80
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,940**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	80	80

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

Fuente: Cuestionario aplicado, procesado con SPSS V.26

Interpretación:

Los resultados del análisis estadístico, que se observa en la tabla 15 refieren la existencia de un coeficiente de correlación de Pearson de ,940 el mismo que de acuerdo a nuestra escala es una Correlación positiva muy alta, entre nuestras variables cambio organizacional y desempeño laboral, del mismo modo el valor de $p = 0,000$, esta valoración es menor que el nivel de significancia elegido (0,05) por lo que se acepta la hipótesis de estudio en el sentido siguiente:

Existe relación significativa entre cambio organizacional y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020.

4.3.2. Prueba de Hipótesis Especificas

Prueba de Hipótesis Especifica 1

Establecemos Nuestras Hipótesis:

H_0 = No Existe relación significativa entre valoración y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020.

H_1 = Existe relación significativa entre valoración y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020.

Nivel de significancia:

5% = 0,05

Regla de Decisión:

Si $p < 0,05$ entonces se rechaza la hipótesis nula.

Si $p > 0,05$ entonces se acepta la hipótesis nula.

Establecemos el Coeficiente de Correlación

Correlación de Pearson

Tabla 16 Correlación Entre Valoración y Desempeño Laboral de los Colaboradores Administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - Pasco, 2020

		Valoración	Desempeño Laboral
Valoración	Correlación de Pearson	1	,986**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	80	80
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,986**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	80	80

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

Fuente: Cuestionario aplicado, procesado con SPSS V.26

Interpretación:

De los resultados del análisis estadístico, que se observa en la tabla 16 nos muestran la existencia de un coeficiente de correlación de Pearson de ,986 el mismo que de acuerdo a nuestra escala es una Correlación positiva muy alta, entre nuestra dimensión valoración y la variable desempeño laboral, del mismo modo el valor de $p = 0,000$, esta valoración es menor que el nivel de significancia elegido (0,05) por lo que se acepta la hipótesis de estudio en el sentido siguiente:

Existe relación significativa entre valoración y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020.

Prueba de Hipótesis específica 2

Establecemos Nuestras Hipótesis:

H0= No Existe relación significativa entre comunicación y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020.

H1= Existe relación significativa entre comunicación y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020.

Nivel de significancia:

5% = 0,05

Regla de Decisión:

Si $p < 0,05$ entonces se rechaza la hipótesis nula.

Si $p > 0,05$ entonces se acepta la hipótesis nula.

Establecemos el Coeficiente de Correlación

Correlación de Pearson

Tabla 17 Correlación Entre Comunicación y Desempeño Laboral de los Colaboradores Administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - Pasco, 2020

		Comunicación	Desempeño Laboral
Comunicación	Correlación de Pearson	1	,934**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	80	80
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,939**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	80	80

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

Fuente: Cuestionario aplicado, procesado con SPSS V.26

Interpretación:

Los resultados del análisis estadístico, que se observa en la tabla 17 describen la existencia de un coeficiente de correlación de Pearson de ,934 el mismo que de acuerdo a nuestra escala es una Correlación positiva muy alta, entre nuestra dimensión comunicación y la variable desempeño laboral, del mismo modo el valor de $p = 0,000$, esta valoración es menor que el nivel de significancia nominado (0,05) por lo que se acepta la hipótesis de estudio en el sentido siguiente:

Existe relación significativa entre comunicación y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020.

Prueba de Hipótesis Específica 3

Establecemos Nuestras Hipótesis:

H_0 = No Existe relación significativa entre conocimiento y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020.

H_1 = Existe relación significativa entre conocimiento y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020.

Nivel de significancia:

5% = 0,05

Regla de Decisión:

Si $p < 0,05$ entonces se rechaza la hipótesis nula.

Si $p > 0,05$ entonces se acepta la hipótesis nula.

Establecemos el Coeficiente de Correlación

Correlación de Pearson

Tabla 18 Correlación Entre Conocimiento y Desempeño Laboral de los Colaboradores Administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - Pasco, 2020.

		Conocimiento	Desempeño Laboral
Conocimiento	Correlación de Pearson	1	,943**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	80	80
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,940**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	80	80

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

Fuente: Cuestionario aplicado, procesado con SPSS V.26

Interpretación:

Los resultados del análisis estadístico, que se aprecia en la tabla 18 refieren la existencia de un coeficiente de correlación de Pearson de ,943 el mismo que de acuerdo a nuestra escala es una Correlación positiva muy alta, entre nuestra dimensión conocimiento y la variable desempeño laboral, del mismo modo el valor de $p = 0,000$, esta valoración es menor que el nivel de significancia elegido (0,05) por lo que se acepta la hipótesis de estudio en el sentido siguiente:

Existe relación significativa entre conocimiento y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020.

Prueba de Hipótesis Específica 4

Establecemos Nuestras Hipótesis:

H_0 = No Existe relación significativa entre motivación y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020.

H_1 = Existe relación significativa entre motivación y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020.

Nivel de significancia:

$$5\% = 0,05$$

Regla de Decisión:

Si $p < 0,05$ entonces se rechaza la hipótesis nula.

Si $p > 0,05$ entonces se acepta la hipótesis nula.

Establecemos el Coeficiente de Correlación

Correlación de Pearson

Tabla 19 Correlación Entre Motivación y Desempeño Laboral de los Colaboradores Administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - Pasco, 2020

		Motivación	Desempeño Laboral
Motivación	Correlación de Pearson	1	,932**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	80	80
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,940**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	80	80

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

Fuente: Cuestionario aplicado, procesado con SPSS V.26

Interpretación:

Los resultados del análisis estadístico, que se observa en la tabla 19 refieren la existencia de un coeficiente de correlación de Pearson de ,932 el mismo que de acuerdo a nuestra escala es una Correlación positiva muy alta, entre nuestras variables cambio organizacional y desempeño laboral, del mismo modo el valor de $p = 0,000$, esta valoración es menor que el nivel de significancia elegido (0,05) por lo que se acepta la hipótesis de estudio en el sentido siguiente:

Existe relación significativa entre motivación y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020.

Prueba de Hipótesis Especifica 5

Establecemos Nuestras Hipótesis:

H_0 = No Existe relación significativa entre liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020.

H_1 = Existe relación significativa entre liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020.

Nivel de significancia:

$$5\% = 0,05$$

Regla de Decisión:

Si $p < 0,05$ entonces se rechaza la hipótesis nula.

Si $p > 0,05$ entonces se acepta la hipótesis nula.

Establecemos el Coeficiente de Correlación

Correlación de Pearson

Tabla 20 Correlación Entre Liderazgo y Desempeño Laboral de los Colaboradores Administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - Pasco, 2020

		Liderazgo	Desempeño Laboral
Liderazgo	Correlación de Pearson	1	,926**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	80	80
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,940**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	80	80

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

Fuente: Cuestionario aplicado, procesado con SPSS V.26

Interpretación:

Los resultados del análisis estadístico, que se observa en la tabla 15 refieren la existencia de un coeficiente de correlación de Pearson de ,926 el mismo que de acuerdo a nuestra escala es una Correlación positiva muy alta, entre nuestra dimensión liderazgo y la variable desempeño laboral, del mismo modo el valor de $p = 0,000$, esta valoración es menor que el nivel de significancia elegido (0,05) por lo que se acepta la hipótesis de estudio en el sentido siguiente:

Existe relación significativa entre liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020.

4.4. Discusión de Resultados

En función a los resultados obtenidos, mediante la aplicación de nuestros instrumentos de investigación, concerniente a nuestra hipótesis general debemos de expresar que los resultados obtenidos, se observa la existencia de un coeficiente de correlación de Pearson con un valor de ,940 el cual, de acuerdo a nuestra escala de valoración, es una correlación positiva muy alta, entre nuestras variables cambio organizacional y desempeño laboral, por lo que podemos afirmar que a mejor clima organizacional, se lograra un mejor desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Del mismo modo en cuanto a nuestra hipótesis específica 1 se aprecia la existencia de un coeficiente de correlación de Pearson con un valor de ,986 el cual, de acuerdo a nuestra escala de valoración, es una correlación positiva muy alta, entre nuestra dimensión valoración y la variable desempeño laboral, por lo que podemos afirmar que cuánto más se valora la organización, se lograra un mayor desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

En relación a nuestra hipótesis específica 2 se aprecia la existencia de un coeficiente de correlación de Pearson con un valor de ,934 el cual, de acuerdo a nuestra escala de valoración, es una correlación positiva muy alta, entre nuestra dimensión comunicación y la variable desempeño laboral, por lo que podemos aseverar que cuánto mejor es la comunicación dentro de la organización, se lograra un mejor desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

En cuanto a nuestra hipótesis específica 3 se aprecia la existencia de un coeficiente de correlación de Pearson con un valor de ,943 el cual, de acuerdo a nuestra escala de valoración, es una correlación positiva muy alta, entre

nuestra dimensión conocimiento y la variable desempeño laboral, por lo que podemos afirmar que, a mayor conocimiento de los colaboradores, se lograra un mejor desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Respecto a nuestra hipótesis específica 4 se valora la existencia de un coeficiente de correlación de Pearson con un valor de ,932 el cual, de acuerdo a nuestra escala de valoración, es una correlación positiva muy alta, entre nuestra dimensión motivación y la variable desempeño laboral, por lo que podemos afirmar que cuánto mayor motivado este el trabajador, mejor será su desempeño laboral.

Así mismo en cuanto a nuestra hipótesis específica 5 se aprecia la existencia de un coeficiente de correlación de Pearson con un valor de ,926 el cual, de acuerdo a nuestra escala de valoración, es una correlación positiva muy alta, entre nuestra dimensión liderazgo y la variable desempeño laboral, por lo que podemos afirmar que, a mayor liderazgo, se lograra un mejor desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. Debemos acotar que esta dimensión es la que muestra el más bajo nivel de valoración, por lo que es importante tener en consideración por nuestras autoridades académicas.

CONCLUSIONES

- 1) En función de los resultados obtenidos mediante la correlación de Pearson que es de ,940 el mismo que de acuerdo a nuestra escala es una Correlación positiva muy alta, se establece que, existe relación significativa entre cambio organizacional y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020.
- 2) Del mismo modo en base de los resultados obtenidos mediante la correlación de Pearson que es de ,986 el cual de acuerdo a nuestra escala es una Correlación positiva muy alta, por lo que se establece, existe relación significativa entre valoración y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020
- 3) También en función de los resultados obtenidos mediante la correlación de Pearson que es de ,934 el mismo que de acuerdo a nuestra escala es una Correlación positiva muy alta, se establece que, existe relación significativa entre comunicación y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020
- 4) Teniendo como fundamento los resultados conseguidos mediante la correlación de Pearson que es de ,943 el mismo que de acuerdo a nuestra escala es una Correlación positiva muy alta, manifestamos que, existe relación significativa entre conocimiento y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020.
- 5) De acuerdo a los resultados alcanzados mediante la correlación de Pearson que es de ,932 el mismo que de acuerdo a nuestra escala es una Correlación positiva muy alta, se establece que, existe relación significativa entre motivación y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020

- 6) Así mismo de los resultados logrados mediante la correlación de Pearson que es de ,926 el mismo que de acuerdo a nuestra escala es una Correlación positiva muy alta, establecemos que, existe relación significativa entre liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020

RECOMENDACIONES

- 1) A los encargados de dirigir la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, le recomendamos que, realicen una consultoría para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral de sus colaboradores.
- 2) Los encargados de la oficina de recursos humanos deben poner énfasis en mejorar el compromiso organizacional de sus colaboradores mediante charlas, talleres y similares con el fin de divulgar los objetivos, metas, la visión y misión de la UNDAC.
- 3) Mejorar los canales de comunicación en todos los niveles, buscando la participación de toda la comunidad universitaria.
- 4) Realizar cursos y talleres de formación y actualización dirigido a todos los trabajadores, con la finalidad de actualizar sus conocimientos y mejorar su desempeño laboral.
- 5) Realizar prácticas de motivación, mediante estímulos o premios a sus trabajadores, ya sea por metas cumplidas o por años de servicio, así como mejorar los ambientes laborales.
- 6) Realizar talleres para mejorar el liderazgo de sus autoridades y funcionarios, así como también dirigido a sus colaboradores con la finalidad de que adopten una actitud positiva y tomen mejores decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Carrillo Rodríguez, D. E. (2020). *Cultura Organizacional y Actitud al Cambio Organizacional de los Docentes de una Institución Educativa, Paita, 2019*. Piura: Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/50183>
- Alberto Solano, M. J. (2020). *El clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores de la municipalidad distrital de Huayllay 2018*. Cerro de Pasco: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. Obtenido de <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/1941>
- Alderfer, C. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth*. New York: Free Press.
- Alloza, Á. (19 de 04 de 2020). *El Confidencial*. Obtenido de El futuro de las organizaciones: el mundo tras el Covid-19: https://blogs.elconfidencial.com/economia/tribuna/2020-04-19/organizaciones-covid-coronavirus-crisis_2553652/
- Alvarado Altamirano, S. (2006). Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional en el nuevo institucionalismo. *Contaduría y Administración*, núm. 219, 11-40.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica 6ª Edición*. Caracas: Episteme, C.A.
- Arroyo Morales, A. (2020). *Metodología de la Investigación en las ciencias empresariales*. Cusco: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Administración, Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, octava edición*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Bisquerra Alzina, R. (2003). Educación emocional y competencias básicas para la vida. *Revista de Investigación Educativa*, 7 - 43.
- Blaise Mimbang, J. (2016). *El Modelo de Greiner*. México: Titivillus.
- Cacsire Grimaldos, G. I. (2019). *La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral del personal de la oficina de recursos humanos de las Universidades Públicas de la Región Puno*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano. Escuela de Postgrado. Obtenido de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/10930>
- Castro Figueroa, M. (2 de Diciembre de 2019). *Estratego*. Obtenido de Gestión del Cambio. ¿Qué modelo seguir?: <https://www.estratego.cl/post/gestion-del-cambio-que-modelo-seguir>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones 8va edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración. Séptima edición*. México : McGRAW-HILL/ÍTER AMERICAN A EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano, Tercera edición*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Cofide. (11 de mayo de 2019). *Cofide, capacitación empresarial*. Obtenido de <https://www.cofide.mx/blog/satisfaccion-laboral-guia-para-mejorarla>
- Concepto.de. (24 de 02 de 2021). *Diccionario de conceptos online con miles de definiciones*. Obtenido de <https://concepto.de/habilidad-2/#ixzz6nOti30HG>
- Cuesta Santos, A. (2015). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento tercera edición*. La Habana: ECOE Ediciones.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. *Perspectives on motivation* , 237-288.

Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Nueva York: Harper & Row.

Ekos. (2015). *Una visión del capital humano en el Perú y lo que las empresas deben enfrentar para conseguir a los mejores profesionales*. Lima: Ekos negocios.

Espinoza Montes, C. (2014). *Metodología de Investigación Tecnológica Pensando en Sistemas*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro.

Estrella Carhuaricra, E. (2020). *Gestión del talento humano y su repercusión en el desempeño laboral percibido por los trabajadores administrativos del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión de Pasco, 2018*. Cerro de Pasco: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Fernández Rios, M. (1999). *Diccionario de recursos humanos. Organización y dirección*. Madrid: Editorial Díaz de Santos, S.A.

Flores, J., & Buéndia, A. (2017). Del cambio de políticas al cambio organizacional, el caso de PIFI in the UABC. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública.*, 123-152.

García Muñoz, T. (2003). *El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación*. Madrid: Almendralejo.

Gutiérrez-Rubí, A. (11 de Enero de 2017). Cambios e incertidumbre: momento VUCA. *El País*. Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/01/10/empresas/1484066840_500129.html

Guzmán de la Rosa, A. E. (2018). *Adaptabilidad y proceso de cambio organizacional (Estudio realizado con colaboradores del área de atención al cliente de la empresa Cooperativa Salcajá, Salcajá Quetzaltenango)*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.

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

Andrea.pd

Hellriegel , D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamineto Organizacional 12 a. ed.*
México: Cengage Learning Editores, .

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014).
Metodología de la Investigación 6a Ed. México D: McGRAW-HILL /
INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la
investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* México: Mc Graw Hill
Education.

Inga Jacay, F. T. (2019). *Gestión de talento humano como herramienta competitiva en
el desempeño laboral de los trabajadores*

administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión –

Pasco 2016. Cerro de Pasco: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.
Obtenido de

<http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/1454>

Kauffman, S. A. (1995). *At Home in the Universe. The Search for the Laws of
Self-Organization and Complexity.* Oxford: Oxford University Press.

Kerlinger, F. N. (1988). *Investigación del comportamiento, 2ª. ed.* México:
McGraw-Hill.

Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational
Behavior & Human Performance*, 157 - 189.

López Cabarcos, Á., & Grandío Dopico, A. (2005). *Capital Humano como fuente de
ventajas competitivas. Algunas reflexiones y experiencias.* barcelona: Gesbiblo,
S.L.

Maldonado, J. Á. (2017). *Comportamiento,
cambio y desarrollo*

organizacional. Tegucigalpa: Producción Bibliográfica en la Red.

Maristany, J. (1999). *Motivación, claves para una empresa exitosa.* Buenos

Aires: Cayetana Ediciones.

Martín Giovannone, P. (2011). *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg. Un estudio empirico*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata.

Miguel Flores, J. A. (2018). Cambio organizacional y desarrollo organizacional en la institución educativa Brígida Silva de Ochoa- Chorrillos, 2018. [Tesis de Postgrado, Universidad César Vallejo]. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/23134>

Montaña Rey, A. P., & Torres Reyes, G. A. (2015). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero*. Bogotá: Universidad del Rosario. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/10104>

Morales Saavedra, J. P. (2016). *Gestión del talento humano y su relación con la motivación laboral según el personal de la Gerencia Central de Logística de EsSalud, Lima 2015*. Lima: Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo.

Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski. (J. W. Inc., Ed.) *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, Vol. 12*, 39–53.

Nicole Roldán, P. (27 de octubre de 2016). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/incentivo.html>

Nohria, N., Groysberg, B., & Eling Lee, L. (2008). *Employee Motivation: A powerful New Model*. Cambridge: Harvard Business Review.

Nole Cevallos, G. G. (2020). *Dirección estratégica y actitud al cambio organizacional en los docentes de una institución educativa,*

- Tambogrande*. 2019. Piura: Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/50388>
- Ognio Cardenas , C. T. (2019). *Gestión del talento humano y motivación laboral de los colaboradores de enfermería en un Instituto de Salud, Lima-2019*. Lima: Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo.
- Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2017). *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional*. La Libertad, Ecuador: Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC, C.A.
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2014). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/honradez/>
- Pérez Salán, M. (2014). *Claves para el cambio organizacional. Técnicas de gestión de resistencias*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11531/470>
- Proulx, D. (2014). *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves*. Lima: ProGobernabilidad.
- QuestionPro. (12 de setiembre de 2020). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/analisis-de-datos.html>
- Ramírez Ontaneda, R. H. (2017). *Gestión del cambio organizacional y desempeño laboral en el sector de pesca y acuicultura, Ministerio de la Producción, Lima 2017*. Lima: Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/12921>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2020). *Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., [versión 23.4 en línea]*. Obtenido de <<https://dle.rae.es>>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración decima edición*. México: Pearson Educación.
- Romero U., F., & Urdaneta, E. (2009). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las Universidades Privadas. *REDHECS*, 66 - 79.

- Romero, J., Matamoros, S., & Campo, C. A. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 35-52.
- Romero, J., Matamorros, S., & Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 35-52. Recuperado el 29 de Marzo de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81828692004.pdf>
- Rosas Córdova, E. J. (2018). *Gestión del Talento Humano y Motivación Laboral: Caso Gobierno Regional Pasco - 2017*. Cerro de Pasco: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.
- Sandoval Duque, J. L. (2011). *Una primera aproximación al cambio organizacional*. Bogotá,: Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Secretaria de Gestión Pública - PCM. (2013). *a Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. Lima: Secretaria de Gestión Pública - PCM.
- Sexton, W. P. (1977). *Teorías de la Motivación*. México: Trillas.
- Smith, D. K. (1996). *Taking Charge of Change: Ten Principles for Managing People and Performance*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.
- Soria del Castillo, B. (2007). *Diccionario Municipal Peruano*. Lima: Instituto de Investigación y Capacitación Municipal - INICAM.
- Sum Mazariegos, M. I. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral. Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 Quetzaltenango*: Universidad Rafael Landívar.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación científica*. México: Limusa SA.
- Vallejo Chavez, L. M. (2015). *Gestión del Talento Humano*. Quito: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

ANEXOS

Anexo A: Instrumentos de investigación



**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES
CARRION**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ENCUESTA A LOS COLABORADORES



Estimado Colaborador:

Le agradecemos anticipadamente por su apoyo, para contestar la presente encuesta para la tesis: **Cambio Organizacional y Desempeño Laboral de los Colaboradores Administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrion - Pasco, 2020** Le pedimos que:

1. Por favor no escriba su nombre, la encuesta es anónimo y confidencial.
2. Responda las alternativas de respuesta según corresponda y con sinceridad.
3. Marque con una "X" la alternativa de respuesta que usted considere es la más adecuada a su juicio. De acuerdo al cuadro que aparece.

1	NUNCA
2	CASI NUNCA
3	ALGUNAS VECES
4	CASI SIEMPRE
5	SIEMPRE

VARIABLE 1: CAMBIO ORGANIZACIONAL						
DIMENSIÓN 1: VALORACION		1	2	3	4	5
1	Estoy de acuerdo en poner un esfuerzo más allá que lo esperado normalmente para que la organización sea exitosa					
2	Siento lealtad a esta organización en la cual laboro actualmente					
3	Un cambio en mi actual circunstancia puede contribuir a mejorar la organización					
4	Hay mucho por ganar compitiendo con los compañeros en esta organización					
5	Soy realmente cuidadoso para que la organización no tenga fallas					
6	Usualmente siento un fuerte sentido de pertenencia en mi organización					
7	Considero que la honradez es más importante que el deseo de superarse					

8	La honradez y el respeto a los demás son valores con los que cuenta la empresa					
DIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN						
9	Mi institución promueve y comunica oportunidades de capacitación.					
10	Mi jefe me mantiene enterado de las demandas del trabajo futuro					
11	Mi jefe me da información sobre oportunidades de capacitación					
12	Creo que la comunicación entre todos los niveles jerárquicos de la organización es la que se necesita					
13	La comunicación con mi jefe inmediato es adecuada					
14	La comunicación con mi jefe inmediato es efectiva					
15	La comunicación con mi jefe inmediato es oportuna					
16	La comunicación con mi jefe inmediato crea buena imagen de mi persona					
17	La comunicación con mi jefe inmediato contribuye en mi desempeño laboral					
18	Obtengo información clara y concisa para que mi trabajo sea realizado de la mejor manera					
DIMENSIÓN 3: CONOCIMIENTOS						
19	Todo el personal de la empresa aprovecha al máximo los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación.					
20	Los conocimientos de cada persona les ha proporcionado en lugar jerárquico dentro de la organización					
21	Considero que la capacitación es un beneficio mayor para mí que para la organización					
22	Creo que los conocimientos del personal contratado por el área de recursos humanos aumentan la capacidad de estos.					
DIMENSIÓN 4: MOTIVACION						
23	Son justos los procedimientos de promoción dentro de la organización					
24	Son justos los procedimientos para evaluar el desempeño de los empleados					
25	Son justos los procedimientos para determinar los incrementos en los salarios					
26	Estoy usualmente conforme con mi trabajo actual					

27	Siento que mis compañeros apoyarían más los proyecto si recibieran alguna motivación					
28	Creo que la motivación que proporciona la institución es la adecuada					
29	Mis compañeros me motivan para apoyar los proyectos de mejora de la institución					
30	El ambiente laboral me motiva a hacer las cosas bien desde el principio					
DIMENSIÓN 5: LIDERAZGO						
31	Observo que en mi institución hay liderazgo para el cumplimiento de las metas					
32	Observo que mi jefe inmediato nos da el ejemplo de cómo hacer las cosas					
33	Mi jefe me ofrece el mejor ambiente para realizar mejor mi trabajo					
34	Mi jefe me permite saber qué trabajo necesita ser realizado					
35	Mi jefe me permite saber qué áreas de mi desempeño son débiles					
36	Si tengo problemas, mi jefe está dispuesto a escucharme					
37	Mi jefe toma el tiempo para escucharme lo que tengo que decir					
38	Cuando hago una pregunta, mi jefe hace lo mejor que puede para darme una respuesta					
39	Mi jefe explica claramente las políticas de cambio en la organización					
40	Mi jefe nos permite saber acerca de los cambios que se requieren					

Gracias por su colaboración

VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL						
DIMENSIÓN 1: ORIENTACIÓN A RESULTADOS		1	2	3	4	5
1	Termina su trabajo en el plazo previsto					
2	Cumple con las tareas de acuerdo a su perfil					
3	Realiza su trabajo de acuerdo al plan operativo institucional					
DIMENSIÓN 2: CALIDAD EN EL TRABAJO						
4	Comete errores en el trabajo					
5	Hace uso racional de los recursos asignados					
6	Requiere de supervisión frecuente					
7	Muestra su profesionalismo en el trabajo					
DIMENSIÓN 3: RELACIONES INTERPERSONALES						
8	Se muestra respetuoso y amable en su trato con sus colegas					
9	Se muestra cortés en su relación con los usuarios					
10	Brinda una adecuada orientación a los usuarios					
11	Evita los conflictos dentro del equipo					
DIMENSIÓN 4: INICIATIVA						
12	Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos					
13	Se muestra asequible al cambio					
14	Se anticipa a las dificultades					
15	Tiene gran capacidad para resolver problemas					
DIMENSIÓN 5: TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4	5
16	Muestra aptitud para integrarse al equipo					
17	Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo					
DIMENSIÓN 6: ORGANIZACIÓN						
18	Planifica sus actividades					
19	Hace uso de indicadores					
20	Se preocupa por alcanzar las metas					

Gracias por su colaboración

5. ORGANIZACIÓN	Existe una organización Lógica																			
6. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																			
7. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de las variables y dimensiones																			
8. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos actuales																			
9. COHERENCIA	Entre los indicadores y las dimensiones																			
10. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																			

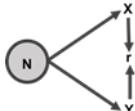
III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Lugar y fecha	DNI Numero	Firma del experto	Teléfono N°

Anexo C: Matriz de consistencia

Tesis: Cambio Organizacional y Desempeño Laboral de los Colaboradores Administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - Pasco, 2020

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	ESCALA	METODOLOGÍA	
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL					
¿Cuál es la relación entre cambio organizacional y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco 2020?	Determinar la relación que existe entre cambio organizacional y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020	Existe relación significativa entre cambio organizacional y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020	V.I Cambio Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ○ Valoración ○ Comunicación ○ Conocimiento ○ Motivación ○ Liderazgo 	1. Nunca 2. Casi Nunca 3. Algunas veces 4. Casi Siempre 5. Siempre	<p>Tipo: Descriptivo Correlacional</p> <p>Métodos: + Inductivo + Deductivo + Correlacional</p> <p>Técnicas: • Encuesta</p> <p>Instrumento: • Cuestionario</p> <p>Diseño:</p>  <p>Población: 263 trabajadores Muestra: 80 personas Por conveniencia</p> <p>Prueba de hipótesis: Coeficiente de correlación de Pearson.</p>	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas					
¿Cuál es la relación entre valoración y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco 2020?	Determinar la relación que existe entre valoración y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020	Existe relación significativa entre valoración y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020		V.D. Desempeño Laboral	<ul style="list-style-type: none"> ○ Orientación a resultados ○ Calidad en el trabajo ○ Relaciones interpersonales ○ Iniciativa ○ Trabajo en equipo 		1. Nunca 2. Casi Nunca 3. Algunas veces 4. Casi Siempre 5. Siempre
¿Cuál es la relación entre comunicación y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco 2020?	Determinar la relación que existe entre comunicación y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020	Existe relación significativa entre comunicación y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020					
¿Cuál es la relación entre conocimiento y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco 2020?	Determinar la relación que existe entre conocimiento y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020	Existe relación significativa entre conocimiento y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020					
¿Cuál es la relación entre motivación y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco 2020?	Determinar la relación que existe entre motivación y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020	Existe relación significativa entre motivación y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020					
¿Cuál es la relación entre liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco 2020?	Determinar la relación que existe entre liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020	Existe relación significativa entre liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, 2020			○ Organización		5. Siempre