



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
Escuela de Posgrado

**Gestión del cambio y desempeño laboral de los trabajadores de la
Municipalidad Provincial de Huaura, 2023**

Tesis

**Para optar el Grado Académico de Maestra en Gestión
Pública**

Autor

Irma Pilar Huertas Castillo

Asesor

Mg. Sergio Rafael Mazuelos Cardoza

Huacho – Perú

2023



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL

INFORMACIÓN DE METADATOS

DATOS DEL AUTOR (ES):		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Irma Pilar Huertas Castillo	48045434	27-09-2023
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Sergio Rafael Mazuelos Cardoza	15721713	0000 – 0002 – 7914 - 9208
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS – PREGRADO/POSGRADO-MAESTRÍA-DOCTORADO:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CODIGO ORCID
Santiago Ernesto Ramos y Yovera	15697556	0000 – 0003 – 3674 - 0302
Félix Gil Caro Soto	32124959	0000 – 0002 – 0946 - 5395
Guillermo Percy Aliaga López	15590569	0000 – 0003 – 3081 - 2205

GESTIÓN DEL CAMBIO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAURA, 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

7%

PUBLICACIONES

14%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

4%

2

Submitted to Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrion

Trabajo del estudiante

3%

3

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

3%

4

www.gob.pe

Fuente de Internet

1%

5

repositorio.unheval.edu.pe

Fuente de Internet

1%

6

repositorio.uap.edu.pe

Fuente de Internet

1%

7

repositorio.ulasamericas.edu.pe

Fuente de Internet

1%

8

renati.sunedu.gob.pe

Fuente de Internet

1%

GESTIÓN DEL CAMBIO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
HUAURA, 2023

IRMA PILAR HUERTAS CASTILLO

TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR: M(º). MAZUELOS CARDOZA SERGIO RAFAEL

UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA
HUACHO
2023

DEDICATORIA

A Dios y a mis progenitores, dado que ellos han estado a mi lado en cada circunstancia y decisión, brindándome su amor incondicional; sin ellos no hubiera podido conseguir esta meta tan importante.

Huertas Castillo Irma Pilar

AGRADECIMIENTO

A cada miembro de mi familia por respaldarme y sostenerme desde que me decidí por esta carrera.

A cada docente que, de igual forma, estuvo presente en el camino de mi aprendizaje e instrucción para convertirme en la profesional que soy.

Huertas Castillo Irma Pilar

ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1	Descripción de la realidad problemática	1
1.2	Formulación del problema	2
1.2.1	Problema general	2
1.2.2	Problemas específicos	2
1.3	Objetivos de la investigación	3
1.3.1	Objetivo general	3
1.3.2	Objetivos específicos	3
1.4	Justificación de la investigación	3
1.5	Delimitaciones del estudio	4
1.6	Viabilidad del estudio	4

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de la investigación	5
2.1.1	Investigaciones internacionales	5
2.1.2	Investigaciones nacionales	7
2.2	Bases teóricas	8
2.3	Bases filosóficas	24
2.4	Definición de términos básicos	26
2.5	Hipótesis de investigación	27
2.5.1	Hipótesis general	27
2.5.2	Hipótesis específicas	27
2.6	Operacionalización de las variables	28

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1	Diseño metodológico	30
3.2	Población y muestra	31

3.2.1	Población	31
3.2.2	Muestra	32
3.3	Técnicas de recolección de datos	34
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	35
CAPÍTULO IV		
RESULTADOS		
4.1	Análisis de resultados	36
4.2	Contrastación de hipótesis	48
CAPÍTULO V		
DISCUSIÓN		
5.1	Discusión de resultados	53
CAPÍTULO VI		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
6.1	Conclusiones	55
6.2	Recomendaciones	56
REFERENCIAS		
7.1	Fuentes documentales	57
7.2	Fuentes bibliográficas	57
7.3	Fuentes hemerográficas	58
7.4	Fuentes electrónicas	59
ANEXOS		
		60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Confiabilidad del cuestionario.....	35
Tabla 2	Sexo del encuestado.....	36
Tabla 3	Gestión del cambio.....	37
Tabla 4	Cambios en la estrategia.....	38
Tabla 5	Cambios en la estructura	39
Tabla 6	Cambios tecnológicos	40
Tabla 7	Cambios en el personal.....	41
Tabla 8	Desempeño laboral.....	42
Tabla 9	Planeación del desempeño	43
Tabla 10	Implementación del desempeño.....	44
Tabla 11	Liderazgo y ejecución del desempeño.....	45
Tabla 12	Realimentación del desempeño	46
Tabla 13	Prueba de normalidad con Kolmogorov-Smirnov	47
Tabla 14	Correlación entre gestión del cambio y desempeño laboral.....	48
Tabla 15	Correlación entre cambios en la estrategia y desempeño laboral.....	49
Tabla 16	Correlación entre cambios en la estructura y desempeño laboral.....	50
Tabla 17	Correlación entre cambios tecnológicos y desempeño laboral	51
Tabla 18	Correlación entre cambios en el personal y desempeño laboral.....	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de cambio propuesto por Marie Dalton.....	12
Figura 2. Proceso de cambio propuesto por Kurt Lewin.....	13
Figura 3. Áreas de cambio. Extraído de Robbins & Coulter (2018, p.213)	15
Figura 4. Resistencia al cambio a nivel individual y organizacional.....	17
Figura 5. Etapas del desempeño laboral.....	23
Figura 6. La evaluación del desempeño en tres pasos. Extraído de Alles (2017, p.40).....	24
Figura 7. Sexo del encuestado	36
Figura 8. Gestión del cambio	37
Figura 9. Cambios en la estrategia	38
Figura 10. Cambios en la estructura	39
Figura 11. Cambios tecnológicos.....	40
Figura 12. Cambios en el personal.....	41
Figura 13. Desempeño laboral.....	42
Figura 14. Planeación del desempeño	43
Figura 15. Implementación del desempeño	44
Figura 16. Liderazgo y ejecución del desempeño.....	45
Figura 17. Realimentación del desempeño.....	46

RESUMEN

Este estudio expuso como finalidad principal determinar la relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

Se efectuó una investigación de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental transeccional y de nivel correlacional, que contó con un tamaño muestral de 130 trabajadores administrativos, de los 190 que se encuentran laborando en la reciente y actual gestión de la municipalidad. La información fue gestionada mediante un cuestionario que presentó una fiabilidad de 0.960.

Con una Sig. inferior al 5 % y una correlación moderada, se reveló un valor de $r = 0.567$ que permitió comprobar y aceptar que la gestión del cambio se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023. En este sentido, se resuelve que a medida que se planifiquen, coordinen, implementen y controlen los cambios a nivel estratégico, estructural, tecnológico y de personal, entonces, se podrá percibir mejoras en el desempeño laboral de los trabajadores de la entidad.

Palabras clave: gestión del cambio organizacional, desempeño laboral, cambios en la estrategia, cambios tecnológicos, cambios en el personal

ABSTRACT

The main purpose of this study was to determine the relationship between change management and the work performance of the workers of the Provincial Municipality of Huaura, 2023.

A quantitative approach research was carried out, with a non-experimental transectional design and correlational level, with a sample size of 130 administrative workers, of the 190 who are working in the recent and current management of the municipality. The information was managed by means of a questionnaire with a reliability of 0.960.

With a Sig. of less than 5 % and a moderate correlation, it revealed a value of $r = 0.567$, which allowed us to verify and accept that change management is significantly related to the work performance of the workers of the Provincial Municipality of Huaura, 2023. In this sense, it is resolved that as changes at the strategic, structural, technological and personnel levels are planned, coordinated, implemented and controlled, then, improvements in the work performance of the entity's workers can be perceived.

Keywords: organizational change management job performance changes in strategy technological changes personnel changes

INTRODUCCIÓN

Este estudio formuló como finalidad determinar la relación entre la gestión y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

La primera variable se apoya en cuatro dimensiones: cambios en la estrategia, en la estructura, tecnológicos y en el personal. Y la segunda, también, se sustenta en cuatro dimensiones: planeación, implementación, liderazgo y ejecución, y realimentación del desempeño.

Para fundamentar lo antes mencionado se efectuó una revisión de la literatura. Asimismo, se reunió datos estadísticos para evaluar las variables. Esto conllevó a que el estudio sea desglosado en las siguientes secciones:

Capítulo I: Englobó la realidad problemática, problemas y objetivos, así como justificación, delimitación y viabilidad de la investigación.

Capítulo II: Comprendió los antecedentes, bases teóricas y filosóficas que fundamentan al estudio, e incluyó las definiciones de términos básicos e hipótesis.

Capítulo III: Contuvo la metodología desarrollada, en términos de enfoque, diseño, nivel de investigación, población, muestra, técnica, instrumento y tratamiento de datos.

Capítulo IV: Reunió los resultados, expuestos en tablas, figuras y explicaciones.

Capítulo V: Integró las discusiones.

Capítulo VI: Integró las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

La historia revela que los diferentes cambios que ha sufrido el mundo siempre han traído consigo una pluralidad de retos y transiciones complejas y costosas para las organizaciones, ya sean del sector público como del privado. Y como si esto fuera poco, altera al recurso más valioso de estas: los colaboradores, acondicionando el desarrollo de sus competencias, lo cual puede llegar a suscitar un bajo desempeño laboral y fracaso en la obtención de los designios de la organización. Por este motivo, se necesitan de estrategias y técnicas competentes, como, por ejemplo, las que brinda la gestión del cambio, para que las transformaciones se efectúen de forma exitosa en las organizaciones.

Debido a que las diferentes investigaciones han resaltado las consecuencias que trae la resistencia al cambio, como impedimentos para progresar a nivel financiero, operativo, tecnológico, estratégico, entre otros, desencadenando que grandes proyectos se estanquen o, incluso, en escenarios extremos, que las organizaciones cierren; la gestión del cambio, acompañada de diferentes herramientas, busca que tanto la implementación como la transición de los procesos se den de manera expedita y eficaz, con el designio de incluir y ayudar a todos los involucrados a participar y adaptar a su favor los cambios.

Asimismo, estas mismas investigaciones han evidenciado que gran parte de trabajadores administrativos del sector público se resisten más a los cambios, a diferencia de aquellos que pertenecen a las áreas operativas, lo cual ocasiona que la ciudadanía reclame a estas instituciones por la paupérrima atención que les brindan.

En los organismos públicos, una de las necesidades apremiantes es eficientizar el desempeño de los colaboradores. Par ello, es crucial que estos laboren en un ambiente psicológico y físico sano, que se creen relaciones interpersonales positivas, que las

comunicaciones sean efectivas, que se brinde oportunidades de desarrollo al personal, entre otros. No obstante, en muchas ocasiones, estas entidades carecen de estos factores, volviéndose un problema mayor y más cuando desean realizar cambios a nivel estratégico, estructural o tecnológico.

En la Municipalidad Provincial de Huaura es imperioso que el personal aprenda sobre los cambios y los gerentes y jefes sepan cómo gestionarlos, puesto que es una entidad en la cual cada cierto tiempo se originan transiciones de gestión, autoridades y trabajadores, afectando de una u otra manera el desempeño del personal. Al iniciar esta nueva gestión se ha podido observar la pluralidad de modificaciones que se han realizado, dando paso un estancamiento en la parte administrativa, por las salidas y entradas de trabajadores según la valoración de la reciente gestión, formulación y desarrollo de nuevas políticas y acciones que para algunos de los trabajadores han sido considerados como perjudiciales para el desenvolvimiento y el desempeño de sus funciones. En este sentido, esta investigación propone estudiar a la gestión del cambio y la asociación de esta con el desempeño laboral. De este modo, se busca que los colaboradores aprendan a ser más receptivos al cambio, mejorando su desempeño, cumpliendo con los objetivos institucionales y entregando un servicio que beneficie a toda la ciudadanía.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cuál es la relación entre los cambios en la estrategia y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023?

¿Cuál es la relación entre los cambios en la estructura y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023?

¿Cuál es la relación entre los cambios tecnológicos y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023?

¿Cuál es la relación entre los cambios en el personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

1.3.2 Objetivos específicos

Establecer la relación entre los cambios en la estrategia y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

Establecer la relación entre los cambios en la estructura y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

Establecer la relación entre los cambios tecnológicos y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

Establecer la relación entre los cambios en el personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Conveniencia

El estudio se efectúa con la intención de conocer si existe asociación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral del personal administrativo de la MPH – Huacho.

1.4.2 Implicación teórica

La investigación apoyada por teorías y estudios realizados por distintos autores. En primer lugar, se estudia a la gestión del cambio, la cual un proceso que reúne e impulsa acciones para que los involucrados se adapten y no se resistan a aquellas transiciones o modificaciones que se efectúan en la organización. En segundo lugar, se estudia al desempeño laboral, el cual se define como la manera en la que las personas (individual y grupal) llevan a cabo sus tareas laborales, en consonancia con los designios que pretenden alcanzar en la organización.

1.4.3 Implicación práctica

Esta investigación busca brindar diferentes alternativas para solucionar las problemáticas acerca de los diferentes cambios que han surgido con la nueva gestión municipal. De esta manera, los colaboradores podrán ser más receptivos a dichos cambios y su desempeño no se verá perjudicado.

1.5 Delimitaciones del estudio

1.5.1 Delimitación temporal

La investigación comprende al año 2023.

1.5.2 Delimitación geográfica

El lugar del estudio es la Municipalidad Provincial de Huaura, situada en el distrito de Huacho, provincia de Huaura, departamento de Lima.

1.5.3 Delimitación social

Los partícipes serán los 130 trabajadores administrativos de la MPH – Huacho.

1.6 Viabilidad del estudio

La investigación dispone de recursos fundamentales que permitirán el desarrollo y éxito de esta. De igual manera, se tiene interés por parte de los participantes para responder el instrumento. Por estas razones, se puede aseverar que este estudio presenta viabilidad.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Palacios (2019) en su artículo para la revista ECA Sinergia, Ecuador: “*Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal administrativo de los distritos de Salud Provincia de Manabí – Ecuador*” expuso como finalidad determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño del personal administrativo de los distritos de salud de la provincia de Manabí. Se siguió un estudio lógico inductivo, del que participaron 312 trabajadores administrativos de los distintos cantones durante la administración del cuestionario. La data recopilada permitió comprobar una correspondencia positiva, aunque baja ($r = 0.234$). Esto significó que a medida que el clima laboral mejore, entonces, lo hará de la misma forma el desempeño del personal administrativo.

Parra, Visbal, Duran, & Badde (2019) en su artículo para la revista Interdisciplinaria, Argentina: “*Calidad de comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional*” presentaron como propósito determinar la relación entre la calidad de la comunicación y la actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. Se efectuó una metodología experimental, de la que participó 174 personas, la cual fue separada en dos grupos aleatorios. Se comprobó que el grupo sujeto a una comunicación con fundamentos de excelente importancia tenía una menor oposición o rechazo al cambio, mientras que el otro grupo con fundamentos de baja calidad tenía más resistencia a este. Por lo cual, se concluye la importancia de la calidad comunicativa en el cambio organizacional.

González & Vilchez (2021) en su artículo para la revista *Pensamiento & Gestión*, Colombia: *“Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales”* formularon como finalidad examinar los factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. En materia metodológica se empleó un estudio no experimental y descriptiva. Participaron 137 trabajadores administrativos de la UNESUR durante la administración del cuestionario. Entre los resultados se obtuvo que los factores, ambiente agradable y relaciones interpersonales sanas generaban un mejor desempeño entre los trabajadores. Esto permitió concluir que estos factores estaban presentes en los comportamientos de los trabajadores y que, por consiguiente, influían en su actuar y en el desenvolvimiento de sus funciones.

Montero & Cuellar (2022) en su estudio: *“Estrategia de adopción de gestión del cambio organizacional en las dependencias de la alcaldía municipal de Neiva-Huila, al desarrollar transferencia tecnológica desde la secretaría de TIC”* presentaron como propósito proponer una estrategia de adopción de gestión del cambio organizacional en las dependencias de la alcaldía municipal de Neiva Huila. Se siguió un estudio mixto y descriptivo, del cual participaron 353 trabajadores durante la administración del cuestionario y 159 para el proceso de observación. Finalmente, los resultados evidenciaron la importancia de postular una estrategia para adoptar el cambio organizacional, dado que no solo era fundamental que el personal cuente con nuevos recursos tecnológicos, sino, que, además, cuente con conocimientos prácticos para utilizarlos de forma eficiente.

Tobar (2022) en su artículo para la revista *Enfoques*, Bolivia: *“La investigación y el desempeño laboral como factores de mejora en la gestión municipal de gobiernos locales”* expuso como finalidad identificar qué variables se relacionan y pueden constituirse en factores causales del desempeño laboral. La construcción del cuestionario fue dirigido a 30 servidores públicos. Como resultados se obtuvo que dos variables influían en el desempeño laboral: tener habilidades técnicas y estar informado sobre el giro del negocio o la empresa. En este sentido, los gobiernos locales al mejorar sus servicios públicos, no solo debían entregar recursos tecnológicos, sino, además, incorporar políticas de talento humano que contribuyeran a reforzar las habilidades de nivel operativo, técnico y gerencial en los colaboradores, los cuales permitían acrecentar el desempeño en cada uno de ellos.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Gómez (2019) en su investigación: *“Clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019”* formuló como propósito establecer de qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2019. Se efectuó un estudio no experimental, explicativo, para el cual se diseñó un cuestionario que fue administrado a 276 trabajadores administrativos. Gracias a la data compilada se obtuvo una correspondencia positiva de 0.665, lo cual significó que la primera variable incidía en la segunda en la universidad antes mencionada.

Quiñones (2019) en su estudio: *“Gestión del cambio y desempeño laboral en servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2019”* presentó como finalidad determinar la relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en los servidores públicos de la Municipalidad de Huaraz. Se siguió una investigación cuantitativa, no experimental transeccional, correlacional. Gracias al cuestionario, que fue dirigido a 65 servidores públicos, se constató el vínculo positivo entre las variables ($r = 0.672$). En este sentido, se reveló que la gestión del cambio es propicio y beneficioso para que los servidores públicos puedan mantener un desempeño favorable.

Flores (2020) en su escrito: *“Gestión del cambio organizacional y desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Piura”* expuso como propósito determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Piura, 2020. Se presentó un estudio cuantitativo, no experimental, correlacional asociativa, que contó con la participación de 50 administrativo nombrados durante la administración del cuestionario. La data compilada permitió constatar que las variables presentaban una correspondencia positiva ($r = 0.601$).

Villanueva (2020) en su estudio: *“Clima laboral y su relación en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa - Ambo, periodo 2018-2019”* formuló como finalidad determinar la relación que existe entre el clima laboral con el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa – Ambo. Se efectuó como metodología una investigación descriptiva

correlacional. Gracias a la información recogida del cuestionario, que fue dirigido a 38 trabajadores de la entidad, se comprobó una asociación positiva de las variables en indagación.

Díaz (2022) en su investigación: *“Influencia de los tipos de comunicación en el cambio organizacional de la Municipalidad Distrital de La Esperanza, Trujillo, 2022”* expuso como propósito explicar la influencia de los tipos de comunicación en el cambio organizacional de la Municipalidad Distrital de La Esperanza, Trujillo, 2022. En materia metodológica se empleó una investigación explicativa, de la cual fue parte 110 servidores. Por medio de la data recogida del cuestionario, se constató que la comunicación interna influía en las transiciones organizacionales; sin embargo, la comunicación externa no incidía en estas.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Gestión del cambio

A. Definiciones

Robbins & Coulter (2018) manifiestan que la gestión del cambio organizacional reúne e impulsa acciones para adaptarse a aquellas modificaciones (en la estrategia, estructura, tecnología o personal) que se realizan en la organización. Dichas modificaciones o cambios organizacionales son llevados a cabo por catalizadores o agentes de cambio, quienes asumen la responsabilidad de gestionar la antedicha transformación.

En palabras de Chiavenato (2019), el cambio organizacional surge por medio de fuerzas (exógenas o endógenas) que originan la urgencia de realizar y gestionar cambios en la estructura, tecnología, productos o servicios, o culturales en la organización.

De acuerdo con Murillo, García, & Hernán (2017), el cambio organizacional implica una nueva manera de desempeñar los procesos que puedan impactar y alterar el entorno en el que se desarrollan las organizaciones. Esta alteración origina reacciones a nivel individual (en los colaboradores) y a nivel organizacional, por lo cual se vuelve necesario gestionar elementos de enlace

que unan los objetivos y herramientas metodológicas con las perspectivas de cambio, agilizando, de este modo, su aceptación.

Para Méndez (2018), el cambio organizacional se encarga de transformar elementos internos, como la estrategia o estructura de una organización, así como la interrelación de los colaboradores, a quienes incide para que sigan y adquieran comportamientos distintos. Esta transformación es gestionada y liderada por dirigentes, quienes son agentes que plantean e impulsan estos cambios.

Según Weihrich, Cannice, & Koontz (2017), el cambio organizacional comprende fuerzas que pueden provenir del interior o exterior de una organización, así como de los individuos que la conforman. Estas fuerzas deben ser gestionadas y respondidas de dos formas: reaccionando simplemente a la crisis o planeando de manera deliberada el cambio. Para este último se requiere nuevas políticas, reestructuraciones y cambio en la cultura o estilo de liderazgo.

En síntesis, gestionar el cambio organizacional significa lidiar y dirigir los procesos de transición de objetivos, estructura, tecnologías y personal que ocurren en una organización (MacNeil, 2022). Su designio es diseñar y ejecutar estrategias para controlar y ayudar a los trabajadores a que se adapten a dichos cambios. Estas estrategias requieren de una planificación bien definida y detallada, en donde se involucre, motive y se trabaje mano a mano con los colaboradores, puesto que ellos son quienes implementarán los cambios y conseguirán los objetivos estratégicos.

B. Importancia del cambio organizacional

Murillo, et al. (2017) mencionan que el cambio en la organización es importante por dos puntos:

1. Modifica el comportamiento de los colaboradores, es decir, cambia su mentalidad, de tal forma que puedan tomar decisiones frente a estos cambios, así como desarrollar la capacidad de no resistirse a ellos.

2. Contribuye a que la organización logre sus metas y solucione sus problemas, mediante una visión universal, que pueda aplicarse a cualquier tipo de cambio.

Asimismo, los autores señalan que los propósitos del cambio organizacional han sido clasificados en dos enfoques:

- 1. Enfoque económico**

En este enfoque, el cambio organizacional busca construir valor para los accionistas, por medio de incentivos que logren modificar el comportamiento de los trabajadores. Este proceso es generado por la alta gerencia, quien ha producido expectativas a causa de los mercados financieros.

- 2. Enfoque del desarrollo organizacional**

El comportamiento organizacional busca desarrollar nuevas competencias en los colaboradores, de tal modo que puedan solucionar problemas, reconociéndolos e involucrándose emocionalmente con eficientizar el desempeño organizacional.

C. Tipologías de cambio organizacional

Méndez (2018) señala que existen dos tipos de cambio que acontecen en las organizaciones:

- 1. Cambio no planeado**

Sucede de forma espontánea como producto de fuerzas exógenas y endógenas que promueven en la organización la urgencia por ser distinta o eficiente. Por ejemplo, los cambios del entorno de las empresas que origina el mercado, tecnología, políticas, competencia dan pie a innovaciones internas, lo cual suscita a que las organizaciones reestablezcan su estructura, estrategias, procesos y operaciones, así como el estilo de liderazgo de los gerentes o administradores.

- 2. Cambio organizacional planeado**

Este tipo de cambio se implementa debido a que existen propósitos que han sido previamente definidos por la gerencia. Implica que se realicen

modificaciones en las estrategias, objetivos, filosofía, estructura, clima, cultura, operaciones, etc. de la empresa.

Desde una visión sistémica, incluye y compromete a toda la organización o a una parte destacada de la misma, la cual responde de manera adaptativa al contexto en la que se ubica e interactúa.

D. Proceso de cambio organizacional

Marie Dalton (como se citó en Murillo, et al., 2017) plantea un proceso para implementar el cambio, el cual contiene siete pasos:

1. *Evaluar el estado actual.* Realizar un diagnóstico sobre el escenario actual, con el propósito de analizar las condiciones y establecer cuáles van a ser los motivos para los cambios.
2. *Analizar el escenario futuro.* Visionar el producto que se quiere alcanzar en el futuro, el punto al cual se quiere llegar e investigar cómo va a cambiar la situación de la entidad y, también, de su ambiente.
3. *Formular opciones.* Distinguir las opciones y oportunidades que desencadena el cambio. Además, evaluar las consecuencias y oposiciones del cambio. Asimismo, se tiene que evaluar a los trabajadores que van a participar y cómo van a ser afectados por el cambio.
4. *Elegir una opción.* Escoger uno de los probables procesos o técnicas que va a permitir obtener los resultados requeridos.
5. *Implementar el cambio.* Llevar a cabo un plan que garantice el cambio y los objetivos planteados, realizando modificaciones de ser necesario.
6. *Analizar las modificaciones o transiciones.* Después de implementar el cambio y obtenido el acoplamiento a este, se debe realizar evaluaciones minuciosas sobre los resultados para confirmar que estos se ajustan a lo planificado.
7. *Modificar el cambio.* Se realiza cuando se cree pertinente realizar alguna revisión o volver a realizar el proceso completamente, usando otra opción o método. Es esencial que se establezca una etapa para ejecutar las modificaciones de forma correcta.

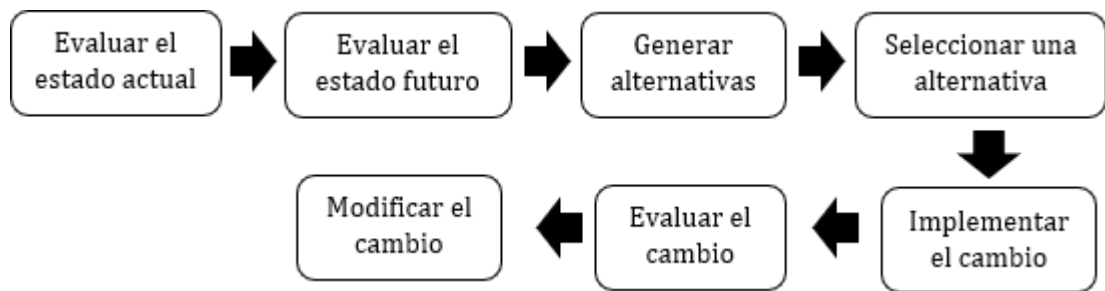


Figura 1. Proceso de cambio propuesto por Marie Dalton.

Por su parte, Kurt Lewin (como se citó en Chiavenato, 2009) destaca que los cambios en las organizaciones acontecen en tres etapas:

1. *Descongelación*. Representa que las excelentes ideas y prácticas son abandonadas y desaprendidas. Esto con el designio que sean reemplazadas por otras nuevas, las cuales tendrán que ser aprendidas. Para ello, debe surgir la urgencia de cambio en el individuo, grupo u organización. Dicho cambio debe ser entendido y aceptado.
2. *Cambio*. En esta etapa se descubren, aprenden y adoptan valores, ideas, actitudes, prácticas y comportamientos nuevos, lo cual conduce a que los individuos comiencen a pensar y trabajar de forma diferente.
3. *Recongelación*. Representa la integración de lo que ha sido aprendido a las actividades diarias, mediante prácticas de apoyo y refuerzo para que se convierta en nuevas normas que deben seguir los trabajadores.

En el proceso de cambio actúan diferentes fuerzas, las cuales intervienen de forma distinta. Aquellas impulsoras se encargan de favorecer y apoyar el cambio, mientras que las restrictivas se encargan de actuar en contra de este. Bajo esta perspectiva, el cambio se convierte en la confrontación de estas fuerzas, en la cual debe ganar las fuerzas impulsoras para que pueda ocurrir el cambio. Por este motivo, las organizaciones deben intervenir en esta confrontación, es decir, deben interceder en ambas fuerzas.

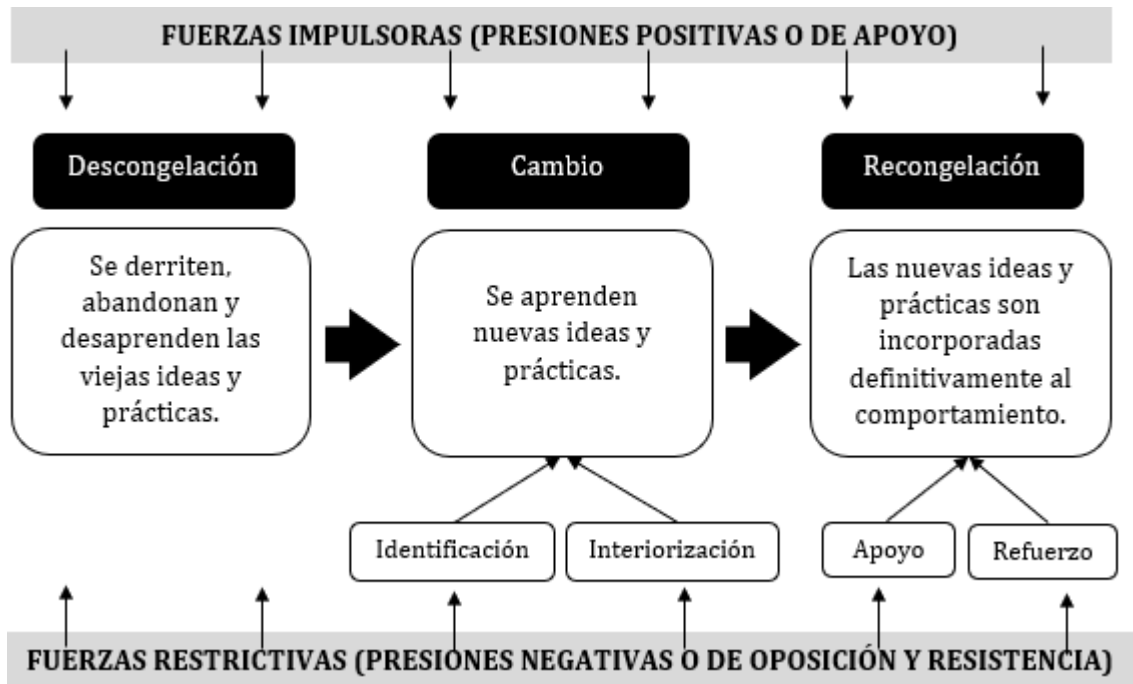


Figura 2. Proceso de cambio propuesto por Kurt Lewin.

E. Dimensiones de la gestión del cambio

Robbins & Coulter (2018) manifiestan que los gerentes deben gestionar y afrontar cuatro áreas principales de cambio:

a. Estrategia

Los cambios en esta área se enfocan en modificar el enfoque empresarial en el momento en el que las circunstancias lo requieran. De esta manera, los gerentes se aseguran que las organizaciones puedan ser competitivas, sobrevivan en los mercados y consigan sus objetivos, conllevando al éxito de las mismas.

Las estrategias deben ser flexibles, ya que la flexibilidad les brinda a las organizaciones la capacidad para poder realizar cambios en ellas cuando sea conveniente.

Asimismo, los cambios en la estrategia suelen producirse, en gran medida, por ciertos cambios que puedan surgir en el entorno de las organizaciones.

Al cambiar el entorno, esto conduce a que la estrategia de la organización quede desfasada y, por consiguiente, sea importante y urgente modificarla.

b. Estructura

Las modificaciones en el entorno, así como en las estrategias de la organización ocasionan cambios, también, en su estructura. Debido a que la estructura organizacional engloba la forma de trabajar y las personas que realizan dicho trabajo, los gerentes pueden modificar los componentes estructurales de la organización. Por ejemplo, como cambio se puede eliminar los niveles jerárquicos, incrementar el número de trabajadores a cargo de un gerente, combinar las responsabilidades de las diferentes áreas en una sola o brindar mayor autonomía a los trabajadores para que adopten decisiones y realicen sus actividades.

Otra alternativa puede ser efectuar cambios en el diseño estructural de la organización. Por ejemplo, cambiar una estructura funcional a una por proyectos, a otra basada en productos o en equipos de trabajo.

c. Tecnología

Estos cambios engloban las modificaciones que se aplican en los procesos, métodos o en los equipos que son empleados para efectuarlos.

Hoy por hoy, la tecnología es acompañada por el ingreso de nuevas herramientas, además, de la llegada de la automatización y computarización.

La automatización se encarga de sustituir, mediante acciones realizadas por máquinas, ciertas actividades que son efectuadas por las personas. De esta manera, muchas organizaciones han dado la bienvenida a la tecnología robótica.

Por su parte, la computarización es uno de los cambios tecnológicos más conocidos. La gran mayoría de organizaciones de hoy en día cuenta con avanzados sistemas de cómputo.

d. Personal

Engloba cambios en los colaboradores, a nivel individual o grupal. Estos cambios se efectúan en las actitudes, perspectivas, sensaciones y conductas de ellos. No obstante, estas modificaciones no son fáciles de conseguir. Ante ello, surge el Desarrollo Organizacional como un método que se centra en el personal y en las condiciones e importancia de las relaciones interpersonales de la fuerza laboral.

Las prácticas de DO, en su gran mayoría, resultan de investigaciones estadounidenses. Por ello, es fundamental que los gerentes conozcan que estas prácticas pueden no resultar para organizaciones localizadas en otros países, puesto que estas técnicas no pueden tener sentido para la cultura local. Por lo tanto, los gerentes, antes de implementar técnicas o prácticas de DO deben tener presente las características culturales de su país.

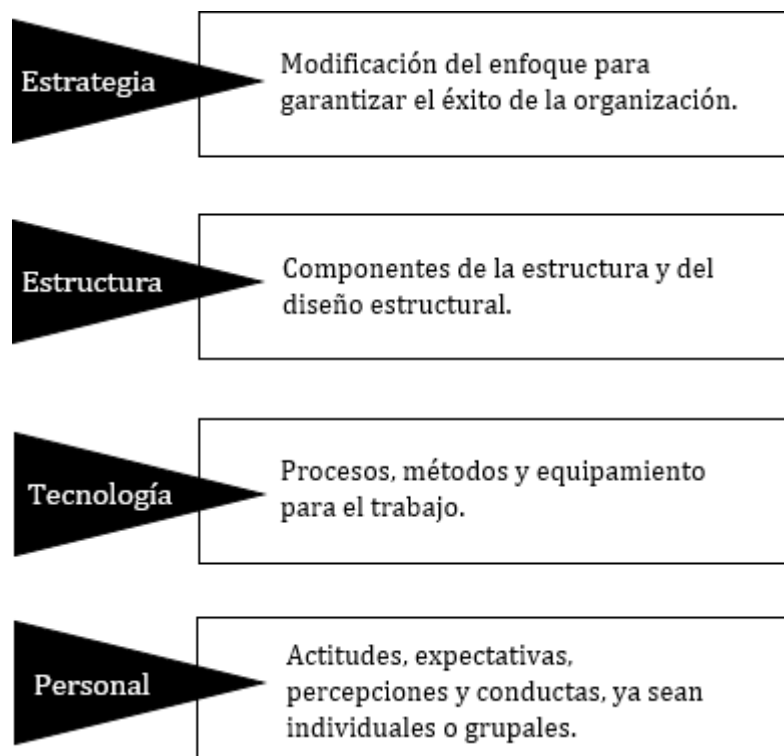


Figura 3. Áreas de cambio. Extraído de Robbins & Coulter (2018, p.213).

F. Resistencia al cambio

Dalton, Hoyle y Watts (como se citó en Murillo, et al., 2017) mencionan que los individuos tienden a reaccionar de forma instintiva a los cambios, construyendo barreras que se forman gracias a su sentir en la vida personal como laboral. En este sentido, existen cuatro causas de resistencia al cambio a nivel individual:

1. *Miedo a lo desconocido*. Los cambios, por lo general, son sinónimos de escenarios inciertos o desconocidos, lo cual produce temores, estrés y ansiedad.
2. *Miedo a perder poder*. Los cambios pueden traer consigo modificaciones en el poder y estatus que están muy vinculados a las personas.
3. *Miedo a una pérdida económica*. Los cambios, también, pueden ser señal de una reducción en el salario o de poder perder el trabajo. Esto provoca que los colaboradores se sientan amenazados.
4. *Conflicto de intereses*. Las relaciones sociales, valores, normas y cultura en general pueden verse afectados por el cambio.

Por su parte, Hellriegel & Slocum (2009) señalan que cinco causas de resistencia al cambio, pero desde el lado organizacional.

1. *Diseño organizacional*. La estabilidad entrega una estructura que puede ser sólida y competente durante cierto tiempo; sin embargo, esto puede llegar a ser una barrera para el proceso de transformación. La innovación, así como las nuevas ideas pueden ser descartados, ya que son una amenaza para la continuidad. Por este motivo, las organizaciones de hoy en días poseen un diseño más flexible y que pueda ser adaptado a cualquier escenario.
2. *Cultura organizacional*. Modificar la cultura implica romper la socialización sólida que han construido los trabajadores. Por lo cual, es difícil de llevar a cabo, más aún cuando, no se ha fomenta la flexibilidad adecuada para que se aprovechen las oportunidades.
3. *Limitación de recursos*. El cambio supone contar con tiempo, personal cualificado y elementos monetarios para gestionarlo y dirigirlo. Al no contar con estos recursos o ser muy limitados en las organizaciones, estas desechan rápidamente el proceso de cambio.

4. *Inversiones fijas.* A diferencia del punto anterior, las organizaciones no pueden realizar cambios debido a que poseen varias inversiones en activos fijos, así como trabajadores que, a pesar de no realizar grandes aportes, han laborado por muchos años y que tienen el derecho de quedarse con su trabajo.
5. *Acuerdos interorganizacionales.* Los contratos que existen con los sindicatos o con las gerencias pueden obstaculizar el cambio, ya que al implementar este proceso se necesita cumplir con las condiciones estipuladas, incluso cuando estas puedan restringir, por ejemplo, acciones que ayuden a mejorar el desempeño.

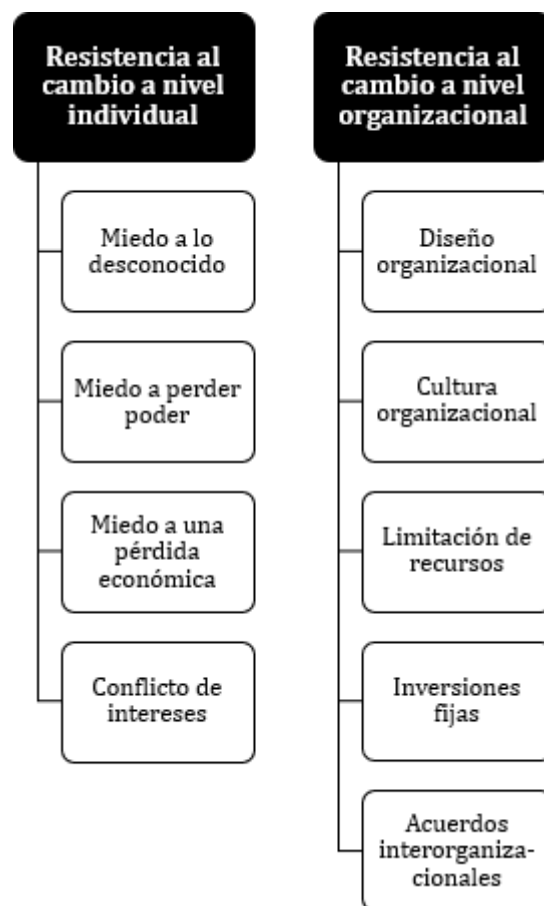


Figura 4. Resistencia al cambio a nivel individual y organizacional.

G. Dirigir el cambio

Robbins & Coulter (2018) indican que gerentes necesitan realizar tres puntos para gerenciar y alcanzar un cambio exitoso:

1. Acondicionar a la organización para que esta acepte el cambio

Deben convertir a la organización en una que sea capaz de cambiar. Para que una organización entre a esta categoría debe poseer las siguientes características:

- *Determinar vínculos entre el presente y futuro.* Las organizaciones capaces de cambiar valoran el trabajo y crean oportunidades y desafíos para el futuro y cuando adoptan decisiones tienen esto presente.
- *Impulsar el aprendizaje como un modo de vida.* Estas organizaciones se encargan de compartir y gestionar el conocimiento.
- *Impulsar las mejoras y cambios habituales.* Para alcanzar un cambio exitoso se suma tanto las pequeñas transformaciones como las grandes.
- *Formar equipos diversos.* Estos equipos permiten que las organizaciones salgan de la “normalidad”, es decir, se aseguran que las cosas se hagan de una forma distinta a lo habitual.
- *Incitar la inconformidad.* Ya que las ideas y métodos de los inconformes se salen de lo habitual. Ellos pueden apoyar y ayudar a la implementación del proceso.
- *Proteger la innovación.* Este tipo de organizaciones buscan maneras de custodiar las ideas innovadoras.
- *Incorporar la tecnología.* Emplean la tecnología y sus herramientas para llevar a cabo los cambios.
- *Producir e intensificar la confianza.* Se vuelve más fácil implementar cambios y que los integrantes de la organización los respalden cuando existe una cultura de credibilidad.

- *Armonizar la permanencia y el cambio continuo.* Estas organizaciones saben de qué manera proteger sus fortalezas importantes en cada cambio o momentos de transformación.
- *Apoyar la mentalidad emprendedora.* Los trabajadores jóvenes presentan una mentalidad emprendedora que puede aportar en cambios radicales.

2. Descubrir cuál es el papel que ellos tienen en el proceso de cambio

Esto significa que no solo deben limitarse a ser catalizadores del cambio, sino, además, deben saber dirigirlo. Cuando los colaboradores empiezan a resistirse al cambio, los gerentes asumen la responsabilidad de encabezar la iniciativa. Incluso cuando los colaboradores no se resistan a este proceso, es fundamental que los gerentes se encarguen de liderarlo.

3. Dar responsabilidades a los colaboradores durante el proceso, es decir, invitarlos a participar

Los colaboradores son un recurso importante e influyente; por este motivo, los gerentes deben motivarlos para que se desenvuelvan como gestores de cambio.

2.2.2 Desempeño laboral

A. Definiciones

Chiavenato (2020) menciona que el desempeño laboral es la suma de características del comportamiento o rendimiento de un individuo o equipo que está determinado según las metas estratégicas que la organización ha establecido. En otras palabras, es la manera en la que las personas (individual y grupal) llevan a cabo sus tareas laborales, teniendo presente que deben alcanzar las metas de la organización y entregar resultados de alto impacto. Asimismo, el desempeño debe ser planeado, implementado, liderado y realimentado.

De acuerdo con Alles (2017), el desempeño laboral es el producto de la suma de conocimientos, experiencias y competencias de un colaborador. Dentro de estos tres ejes pueden integrarse o considerarse los valores, tanto personales como

organizacionales. Sumando estos elementos, entonces, se obtendrá un desempeño exitoso.

Por su parte para Robbins & Judge (2017), un buen desempeño laboral comprende conseguir excelentes resultados cuando se cumplen con las tareas y responsabilidades que demanda el puesto de trabajo, ejecutar acciones que contribuyan a crear un clima psicológico sano en la organización y evitar acciones que estén relacionadas a la falta de productividad. En este sentido, un colaborador que realiza excelentemente sus tareas, pero que es burdo con sus compañeros no es un buen trabajador; de igual modo, un colaborador que es simpático, pero que no cumple con sus responsabilidades, tampoco sería un buen trabajador.

Por otro lado, la administración del desempeño implica construir un ambiente de trabajo saludable para que los colaboradores puedan potenciar y desempeñar al máximo sus competencias, con el propósito de obtener los designios de la organización (Bohlander, Snell, & Morris, 2018).

En síntesis, el desempeño laboral engloba el discernimiento y habilidades que una persona muestra en su puesto de trabajo para poder cumplir con sus tareas diarias de manera eficiente, con calidad y que se dirijan a conseguir los designios de la organización, por medio de resultados positivos y beneficiosos para la misma.

B. Dimensiones del desempeño laboral

Chiavenato (2020), señala que el desempeño laboral debe ser gestionado a través de cuatro etapas:

a. Planeación del desempeño

Incluye elementos que tienen que ver con el ambiente de trabajo y los objetivos del desempeño.

- *Modelado del trabajo.* Hace referencia a la manera en cómo ha sido diseñado el puesto de trabajo. El modelado del trabajo es la razón para que una persona trabaje de cierta manera.

- *Definición del lugar de trabajo.* Comprende el contexto físico y social en el cual el colaborador realiza sus actividades. En este sentido, la seguridad e higiene laboral, así como la comodidad psicológica y física son factores esenciales que incurren en el desempeño de la fuerza laboral. De igual forma, la construcción de relaciones sanas y fluidas permiten un mejor desempeño.
- *Definición de metas y objetivos del desempeño.* Cada líder de equipo o del departamento debe saber cómo alinear sus objetivos de desempeño con los de la empresa. Para ello, es vital que comunique a sus subalternos cómo se articularán y medirán los objetivos de desempeño para alcanzarlos. Por ejemplo, qué acciones se ejecutarán de forma individual o grupal, quién asumirá las responsabilidades relacionadas con el desempeño y en qué tiempo se alcanzarán los objetivos.
- *Indicadores y métricas.* Por medio de ellos, el gerente puede formular y trazar objetivos individuales en forma de indicadores de desempeño. Es esencial que el gerente discuta la cantidad de objetivos que deben ser trazados con cada trabajador. Asimismo, estos deben ser cuantificados, de modo que se evidencie con exactitud cuándo han sido logros.

b. Implementación del desempeño

En esta fase, básicamente, se implementan herramientas sustanciales que contribuirán con el desempeño de los colaboradores. Para ello, es esencial que en, primer lugar, se tome en cuenta los conocimientos y competencias de ellos, aquellos que necesitan ser adquiridos o desarrollados por medio de capacitaciones y entrenamientos; en segundo lugar, se considera la disposición de recursos, aquellos que son fundamentales para el desempeño, como herramientas de trabajo (digitales, tecnológicas, materiales, entre otros).

c. Liderazgo y ejecución del desempeño

Es la fase que se enfoca en liderar el desempeño de la fuerza laboral, mediante el apoyo y orientación del líder, la motivación (recompensas, reconocimientos e incentivos) y la supervisión.

Si bien es la fase más crítica de la gestión del desempeño, también, es la más significativa.

d. Realimentación del desempeño

Aquí se recoge el rendimiento invertido de cada colaborador, para luego ser analizado de forma objetiva sobre lo que ha conseguido, en términos de resultados.

- *Reacción y realimentación sobre las metas alcanzadas.* Esto significa realizar una comparación de los objetivos que ha alcanzado el colaborador con aquellos objetivos de desempeño reales. De igual manera, implica efectuar una discusión transparente acerca de las dificultades y fortalezas que encontró en el camino, así como darle una recompensa por el buen trabajo u ofrecerle un incentivo que le impulse a mejorar, cuando no haya podido concretar la tarea.
- *Planes de acción para la mejoría y el desarrollo.* Engloba una serie de acciones que deben ser ejecutadas con la finalidad de capacitar al trabajador para que pueda conseguir los objetivos deseados. Esto significa que el gerente debe brindarle una mejor orientación, por medio del *coaching*, *mentoring* o *assessment* para que incremente sus competencias y adquiera nuevos conocimientos. Asimismo, es esencial que el colaborador sepa por qué es importante que adquiera nuevas competencias y cómo debe llevarlas a la práctica.



Figura 5. Etapas del desempeño laboral.

C. Evaluación del desempeño

Es el producto de un proceso bianual o anual, el cual consiste en que un gerente analice el desempeño de los colaboradores con respecto a las demandas de su puesto. La información de dicho análisis es empleada para mostrar a los colaboradores en qué aspectos deben mejorar y por qué (Bohlander, et al., 2018).

Por su parte, Alles (2017) brinda un proceso de tres pasos que debe seguir para evaluarlo:

1. Puntualizar el puesto

Para este primer paso se necesita conocer la descripción del puesto. Esto significa que tanto el gerente como el trabajador tienen conocimiento sobre el contenido e información del puesto y, por lo tanto, están conforme con las actividades y responsabilidades descritas.

En síntesis, la evaluación se va a realizar sobre el puesto que ocupa el trabajador, quien tiene conocimiento, comprende y acepta las demandas de este.

2. Evaluar el desempeño

Para este segundo paso es fundamental emplear alguna herramienta o método, del cual nacerá una calificación, con base en una escala previamente definida.

3. Retroalimentación

El gerente se encargará de brindar una retroalimentación conveniente acerca del desempeño, los resultados y progresos del trabajador. En otras palabras, el gerente deberá entregar sugerencias al colaborador, para que este tenga en cuenta sus acciones en el futuro.

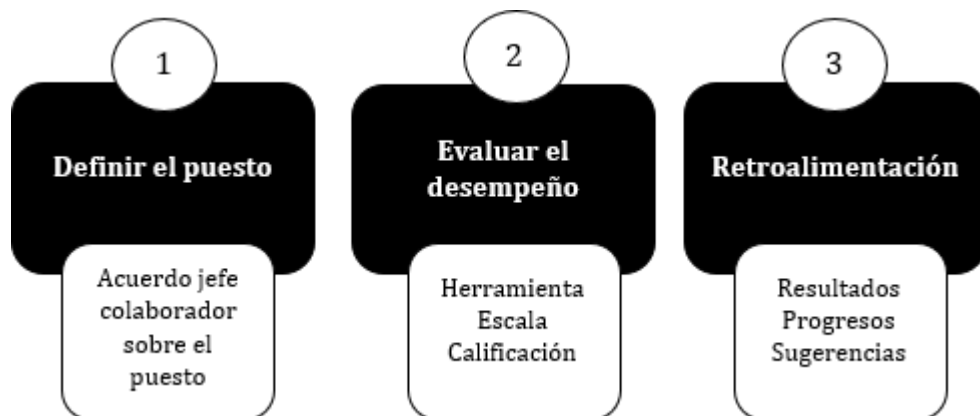


Figura 6. La evaluación del desempeño en tres pasos. Extraído de Alles (2017,p.40).

2.3 Bases filosóficas

2.3.1 Gestión del cambio

La velocidad a la que cambia el mundo nos afecta tanto en nuestra vida personal como profesional. Por lo tanto, adaptarse y manejar el cambio es esencial para enfrentar el presente y el futuro. La capacidad de adaptación y gestión del cambio es una habilidad crucial y un signo de liderazgo en el ámbito profesional, ya que las organizaciones necesitan líderes que puedan actuar como agentes de cambio.

Heráclito, un filósofo griego de hace veinte siglos, afirmaba que el cambio era un elemento constante en la vida humana. Sin embargo, no podía imaginar la velocidad vertiginosa a la que se producirían los cambios en la actualidad. La tecnología se despliega tan expeditamente que cada adelanto se vuelve obsoleto casi de inmediato. En este contexto, el mundo laboral debe adoptar constantemente tecnologías

auténticas, así como estilos de trabajo y de interacción singulares. Para llevarlo a cabo de forma exitosa, la gestión del cambio es la clave.

La gestión del cambio tiene como objetivo simplificar, favorecer y lograr que las transformaciones se implementen exitosamente. Esto significa que conjuntamente se debe trabajar para aceptar y asimilar los cambios, así como para reducir la resistencia a ellos. Uno de los procesos de transformación que ha traído consigo el presente siglo es la digital, la cual se ha encargado de revolucionar la cultura de las organizaciones, convirtiéndose en un elemento necesario para abordar cambios importantes y rápidos.

En múltiples ocasiones, el cambio puede ser planificado o no, a pesar de ello, despliega un gran alcance, dado que impacta en la cultura, infraestructura, tecnología, procesos y personal de una empresa. En este sentido, los cambios más habituales que se desarrollan son los tecnológicos, en el modelo de negocio, en los procesos y a nivel organizacional.

Cuando se habla de gestión del cambio, esta va de la mano con el cambio organizacional, puesto que cuando acontecen grandes transformaciones es fundamental planificar la forma en cómo se guiará a los colaboradores para asegurarse que no se resistan a ellas y que todos terminen por sentirse cómodos en el nuevo entorno. En otras palabras, la gestión del cambio contribuye a que todos los involucrados se preparen para las nuevas transiciones, afrontando y gestionando el proceso de forma competente.

2.3.2 Desempeño laboral

Es un tópico muy estudiado en la psicología empresarial. La principal razón de la pluralidad de estudios acerca de este tema es que las empresas quieren comprender y explicar los distintos aspectos que influyen en su crecimiento y competitividad. Por ello, resulta importante saber el desempeño de los colaboradores.

En inicios, este término fue conocido como descripción de puestos, después se terminó convirtiendo en un medio para cuantificar la operatividad en cada puesto y, hoy por hoy, actúa como un pilar clave para desarrollar y alcanzar la efectividad y éxito de las empresas.

Sobre el último punto, muchos estudios señalan, que los directivos y gerentes no solo están interesados en cuantificar el desempeño de sus colaboradores, sino, también, en mejorarlo. Bajo esta perspectiva, el desempeño laboral toma como base los comportamientos observados o aquellas acciones realizadas por los trabajadores que pueden ser cuantificados en términos de capacidades o nivel de contribución que brindan a las empresas.

2.4 Definición de términos básicos

Gestión del cambio

Es un proceso que reúne e impulsa acciones para adaptarse a aquellas modificaciones (en la estrategia, estructura, tecnología o personal) que se realizan en la organización. Dichas modificaciones o cambios organizacionales son llevados a cabo por catalizadores o agentes de cambio, quienes asumen la responsabilidad de gestionar esa transformación (Robbins & Coulter, 2018).

Cambios en la estrategia

Se enfocan en modificar el enfoque empresarial en el momento en el que las circunstancias lo requieran. De esta manera, los gerentes se aseguran que las organizaciones puedan ser competitivas, sobrevivan en los mercados y consigan sus objetivos, conllevando al éxito de las mismas (Robbins & Coulter, 2018).

Cambios en la estructura

Son modificaciones que se ejecutan en los componentes estructurales, así como en el diseño organizacional (Robbins & Coulter, 2018).

Cambios en la tecnología

Engloba las modificaciones que se aplican en los procesos, métodos o en los equipos que son empleados para efectuarlos (Robbins & Coulter, 2018).

Cambios en el personal

Integra los cambios en los colaboradores, a nivel individual o grupal. Estos se efectúan en las actitudes, perspectivas, sensaciones y conductas de ellos (Robbins & Coulter, 2018).

Desempeño laboral

Es el modo en la que las personas (individual o grupal) llevan a cabo sus tareas laborales, teniendo presente que deben obtener los designios de la organización y entregar

resultados de alto impacto. Este debe ser planeado, implementado, liderado y realimentado (Chiavenato, 2020).

Planeación del desempeño

Incluye elementos que tienen que ver con el ambiente de trabajo y los objetivos del desempeño (Chiavenato, 2020).

Implementación del desempeño

En esta fase, básicamente, se implementan herramientas sustanciales que contribuirán con el desempeño de los colaboradores (Chiavenato, 2020).

Liderazgo y ejecución del desempeño

Es la fase que se enfoca en liderar el desempeño de la fuerza laboral, mediante el apoyo y orientación del líder, la motivación (recompensas, reconocimientos e incentivos) y la supervisión (Chiavenato, 2020).

Realimentación del desempeño

Aquí se recoge el rendimiento invertido de cada colaborador, para luego ser analizado de forma objetiva sobre lo que ha conseguido, en términos de resultados (Chiavenato, 2020).

2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

La gestión del cambio se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

2.5.2 Hipótesis específicas

Los cambios en la estrategia se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

Los cambios en la estructura se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

Los cambios tecnológicos se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

Los cambios en el personal se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

2.6 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
VARIABLE 1: GESTIÓN DEL CAMBIO	<p>La gestión del cambio organizacional es un proceso que reúne e impulsa acciones para adaptarse a aquellas modificaciones (en la estrategia, estructura, tecnología o personal) que se realizan en la organización.</p> <p>Dichas modificaciones o cambios organizacionales son llevados a cabo por catalizadores o agentes de cambio, quienes asumen la responsabilidad de gestionar la antedicha transformación (Robbins & Coulter, 2018).</p>	Cambios en la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias - Políticas 	1 – 2
		Cambios en la estructura	<ul style="list-style-type: none"> - Componentes estructurales - Diseño estructural 	3 – 4
		Cambios tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos - Métodos - Equipos tecnológicos 	5 – 7
		Cambios en el personal	<ul style="list-style-type: none"> - Actitudes - Expectativas - Percepciones - Comportamientos 	8 – 11

VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL	El desempeño laboral es la forma en la que los individuos y equipos llevan a cabo sus tareas laborales, teniendo presente que deben alcanzar las metas de la organización y entregar resultados de alto impacto. Asimismo, el desempeño debe ser planeado, implementado, liderado y realimentado (Chiavenato, 2020).	Planeación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Modelado del trabajo - Lugar de trabajo - Metas y objetivos de desempeño - Indicadores 	12 – 15
		Implementación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones - Herramientas de trabajo 	16 – 17
		Liderazgo y ejecución del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Estilo de liderazgo - Orientación - Motivación - Seguimiento 	18 – 21
		Realimentación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Metas alcanzadas - Planes de acción 	22 – 24

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

3.1.1 Enfoque

Se siguió un estudio cuantitativo. Para este tipo de método se necesita contar con un planteamiento detallado y delimitado, así como un diseño bien definido. Asimismo, se apoya del análisis estadístico mediante el tratamiento de datos y números (Hernández & Mendoza, 2018).

3.1.2 Diseño

Se efectuó una investigación no experimental transeccional.

Pimienta & De la Orden (2017) señalan que un estudio no experimental se enfoca en que el investigador no debe realizar ninguna modificación a las variables; por el contrario, solo debe centrarse en observar el comportamiento de las mismas, para que luego brinde su reporte.

Por su parte, Hernández & Mendoza (2018) mencionan que una investigación transeccional corresponde al lapso en el que fue compilado la información. En este caso, fue ejecutado en un solo corte en el tiempo.

3.1.3 Nivel

Se presentó una investigación correlacional.

Un estudio correlacional busca comprobar las correspondencias entre las variables en indagación (Pimienta & De la Orden, 2017).

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población involucra a todos los componentes o alcances que corresponden a especificaciones que han sido establecidas previamente (Hernández & Mendoza, 2018).

En este caso, la población reunió a los 195 trabajadores administrativos de la MPH, tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

Directorio institucional	N.º trabajadores administrativos
Gerencia Municipal	10
Secretaría General	8
Oficina General de Administración y Finanzas	7
Oficina General de Planeamiento, Presupuesto e Inversiones	5
Gerencia de Administración Tributaria y Rentas	7
Gerencia de Gestión del Desarrollo Social	4
Gerencia de Desarrollo Económico y Gestión Ambiental	6
Gerencia de Control de la Ciudad	4
Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural, Riesgos de Desastres y Defensa Civil	4
Subgerencia de Transporte	4
Subgerencia de Seguridad Ciudadana	3
Subgerencia de Fiscalización	5
Oficina General de Asesoría Jurídica	4
Procuraduría Pública Municipal	4
Órgano de Control Institucional	5
Oficina de Gestión del Talento Humano	7
Oficina de Logística, Servicios Generales y Control Patrimonial	6
Oficina de Tecnología de la Información y Comunicaciones	4
Subgerencia de Desarrollo del Turismo	4
Oficina de Registro Civil	3
Subgerencia de Poblaciones Vulnerables	6
Subgerencia de Programas Sociales	6
Subgerencia de Gestión Ambiental	7
Subgerencia de Estudios, Proyectos y Obras Públicas	4
Oficina de Programación Multianual de Inversiones	4
Subgerencia de Obras Privadas	4
Subgerencia de Planeamiento Territorial Catastro y Formación de la Propiedad Informal	5
Subgerencia de Desarrollo Productivo	3
Subgerencia de Registro y Orientación al Contribuyente	6
Subgerencia de Control de la Deuda y Cobranza Coactiva	6
Subgerencia de Fiscalización Tributaria	5

Oficina de Contabilidad	4
Oficina de Trámite Documentario y Archivo Central	7
Oficina de Relaciones Públicas e Imagen Institucional	6
Subgerencia de Gestión de Riesgos de Desastres y Defensa Civil	3
Unidad de Gestión de Residuos Sólidos	3
Oficina de Planeamiento Estratégico, Presupuesto y Estadística	6
Oficina de Tesorería	6
	195

3.2.2 Muestra

La muestra es una porción que pertenece a la población y a partir de la se recopilarán los datos. Por este motivo, esta debe ser relevante (Hernández & Mendoza, 2018).

El valor de la muestra es encontrado por medio de la fórmula de poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2PQN}{(N - 1)e^2 + Z^2PQ}$$

En donde:

- **n** = tamaño de la muestra
- **P y Q** = tienen un valor de 0.5
- **Z** = valor estándar de 1.96
- **N** = total de la población
- **e** = error estándar de 0.05

Se reemplazan los datos:

$$n = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)(195)}{(195 - 1)(0.05^2) + (1.96^2)(0.5)(0.5)}$$

$$n = 130$$

Se contó con un tamaño muestral que comprende a 130 trabajadores administrativos, quienes fueron encuestados.

Finalmente, de dicho tamaño se halló la muestra de los distintos estratos (directorios institucionales), a través de un muestreo probabilístico estratificado.

Para ello, se desarrolló la siguiente división:

$$\frac{\text{muestra}}{\text{población}} = \frac{130}{195} = 0.6667$$

El valor 0.0667 fue multiplicado con la subpoblación de cada estrato, resultando las siguientes cantidades por estrato:

Estrato	Directorio institucional	N.º trabajadores administrativos	Muestra del estrato
1	Gerencia Municipal	10	7
2	Secretaría General	8	5
3	Oficina General de Administración y Finanzas	7	4
4	Oficina General de Planeamiento, Presupuesto e Inversiones	5	3
5	Gerencia de Administración Tributaria y Rentas	7	4
6	Gerencia de Gestión del Desarrollo Social	4	3
7	Gerencia de Desarrollo Económico y Gestión Ambiental	6	4
8	Gerencia de Control de la Ciudad	4	3
9	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural, Riesgos de Desastres y Defensa Civil	4	3
10	Subgerencia de Transporte	4	3
11	Subgerencia de Seguridad Ciudadana	4	3
12	Subgerencia de Fiscalización	5	3
13	Oficina General de Asesoría Jurídica	4	3
14	Procuraduría Pública Municipal	4	3
15	Órgano de Control Institucional	5	3
16	Oficina de Gestión del Talento Humano	7	4
17	Oficina de Logística, Servicios Generales y Control Patrimonial	6	4
18	Oficina de Tecnología de la Información y Comunicaciones	4	3
19	Subgerencia de Desarrollo del Turismo	4	3
20	Oficina de Registro Civil	3	2
21	Subgerencia de Poblaciones Vulnerables	6	4
22	Subgerencia de Programas Sociales	6	4
23	Subgerencia de Gestión Ambiental	7	4
24	Subgerencia de Estudios, Proyectos y Obras Públicas	4	3
25	Oficina de Programación Multianual de Inversiones	4	3
26	Subgerencia de Obras Privadas	4	3
27	Subgerencia de Planeamiento Territorial Catastro y Formación de la Propiedad Informal	4	3
28	Subgerencia de Desarrollo Productivo	3	2

29	Subgerencia de Registro y Orientación al Contribuyente	6	4
30	Subgerencia de Control de la Deuda y Cobranza Coactiva	6	4
31	Subgerencia de Fiscalización Tributaria	5	3
32	Oficina de Contabilidad	4	3
33	Oficina de Trámite Documentario y Archivo Central	7	4
34	Oficina de Relaciones Públicas e Imagen Institucional	6	4
35	Subgerencia de Gestión de Riesgos de Desastres y Defensa Civil	3	2
36	Unidad de Gestión de Residuos Sólidos	3	2
37	Oficina de Planeamiento Estratégico, Presupuesto y Estadística	6	4
38	Oficina de Tesorería	6	4
Total		195	130

3.3 Técnicas de recolección de datos

3.3.1 Técnicas a emplear

Por medio de la encuesta se conoce la actitudes, opiniones y razones de las personas con relación al propósito del estudio. En este sentido, el investigador es quien se encarga de diseñarla (Méndez, 2020).

3.3.2 Descripción del instrumento

El cuestionario incorpora una serie de interrogantes de manera directa o indirecta, las cuales pueden pertenecer a encuestas o entrevistas (Pimienta & De la Orden, 2017).

El cuestionario del estudio presentó 24 ítems, que fueron formulados respetando la escala de Likert.

3.3.3 Confiabilidad del instrumento

Para este proceso se captó una muestra piloto de 20 encuestados. Dicha muestra fue llevada al software IBM SPSS Statistics, entregando una confiabilidad, concorde al Coeficiente Alfa de Cronbach, de 0.960. Este valor indica que el cuestionario presenta una fiabilidad excelente, en conformidad con la escala expuesta por George & Mallery (2019).

Tabla 1
Confiabilidad del cuestionario

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N.º de elementos
0,960	0,961	24

Nota. Valores encontrados de la muestra piloto.

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

La información fue tratada por medio de Excel 2019, el cual brindó tablas y figuras que fueron acompañados de concisas explicaciones. Asimismo, se empleó el software IBM SPSS para contrastar las hipótesis.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

4.1.1 Datos generales del encuestado

Tabla 2

Sexo del encuestado

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	57	44%
Masculino	73	56%
TOTAL	130	100%

Nota. Data hallada del instrumento dirigido al personal administrativo de la MPH.

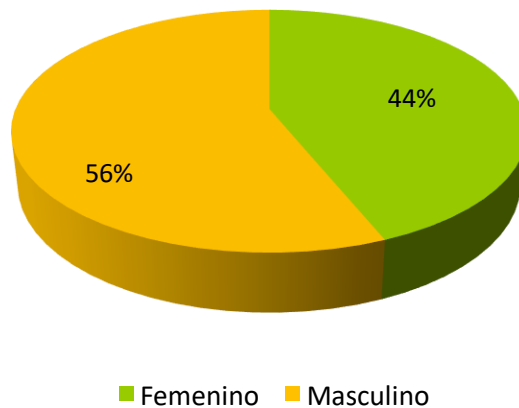


Figura 7. Sexo del encuestado.

De los 130 trabajadores administrativos encuestados, el 56 % de ellos son varones y el 44 % son mujeres.

4.1.2 Descripción de la variable “Gestión del cambio” y sus dimensiones

Tabla 3

Gestión del cambio

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malo	36	28%
Regular	68	52%
Bueno	26	20%
TOTAL	130	100%

Nota. Data hallada del instrumento dirigido al personal administrativo de la MPH.

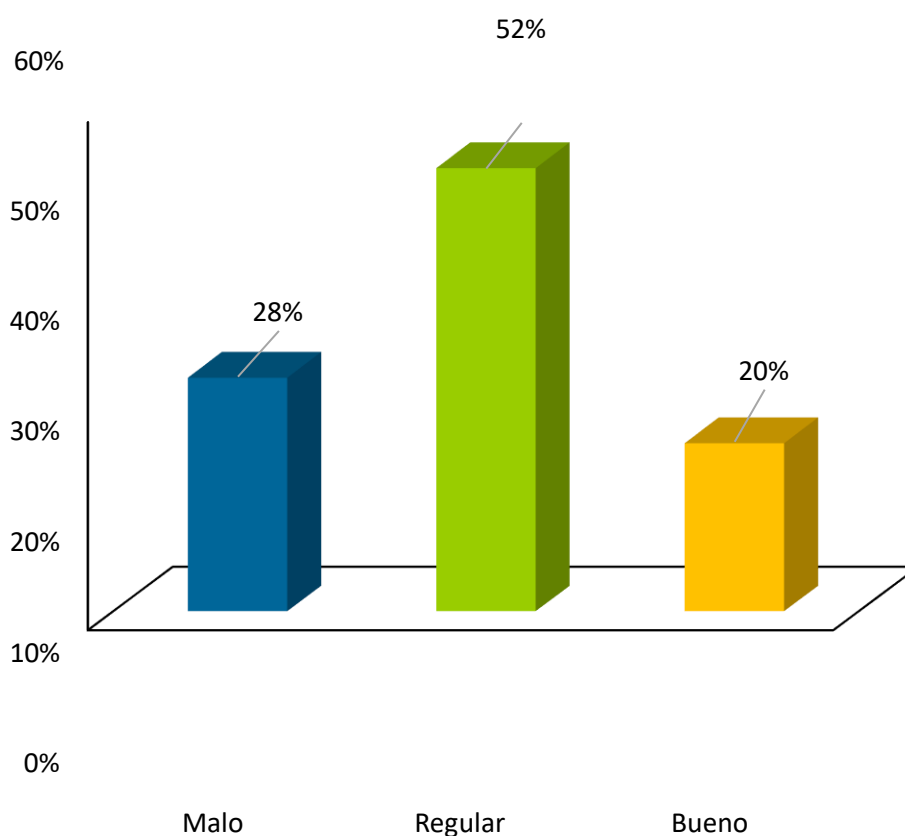


Figura 3. Gestión del cambio.

De los 130 encuestados, el 52 % señala que la gestión del cambio en la entidad es regular, dado que pocas veces se planifica, coordina, dirige y controla cambios a nivel estratégico, estructural, tecnológico y de personal.

Por otro lado, el 28 % menciona que la gestión del cambio es mala y el 20 % que es buena.

Tabla 4
Cambios en la estrategia

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malo	36	28%
Regular	59	45%
Bueno	35	27%
TOTAL	130	100%

Nota. Data hallada del instrumento dirigido al personal administrativo de la MPH.

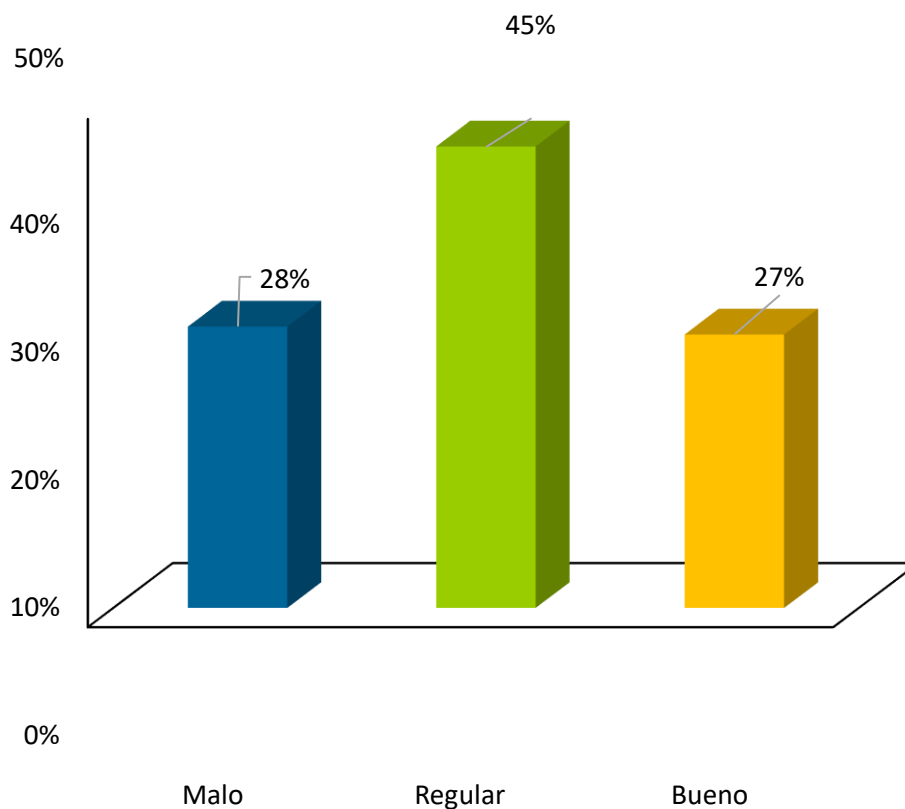


Figura 9. Cambios en la estrategia.

De los 130 encuestados, el 45 % señala que la gestión de cambios a nivel estratégico en la entidad es regular, dado que pocas veces las nuevas estrategias y políticas que se incorporan en la municipalidad contribuyen a conseguir las metas institucionales, así como a mejorar el desenvolvimiento y desempeño del personal administrativo.

Por otro lado, el 28 % menciona que la gestión de cambios en la estrategia es mala y el 27 % que es buena.

Tabla 5
Cambios en la estructura

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malo	40	30.8%
Regular	54	41.5%
Bueno	36	27.7%
TOTAL	130	100.0%

Nota. Data hallada del instrumento dirigido al personal administrativo de la MPH.

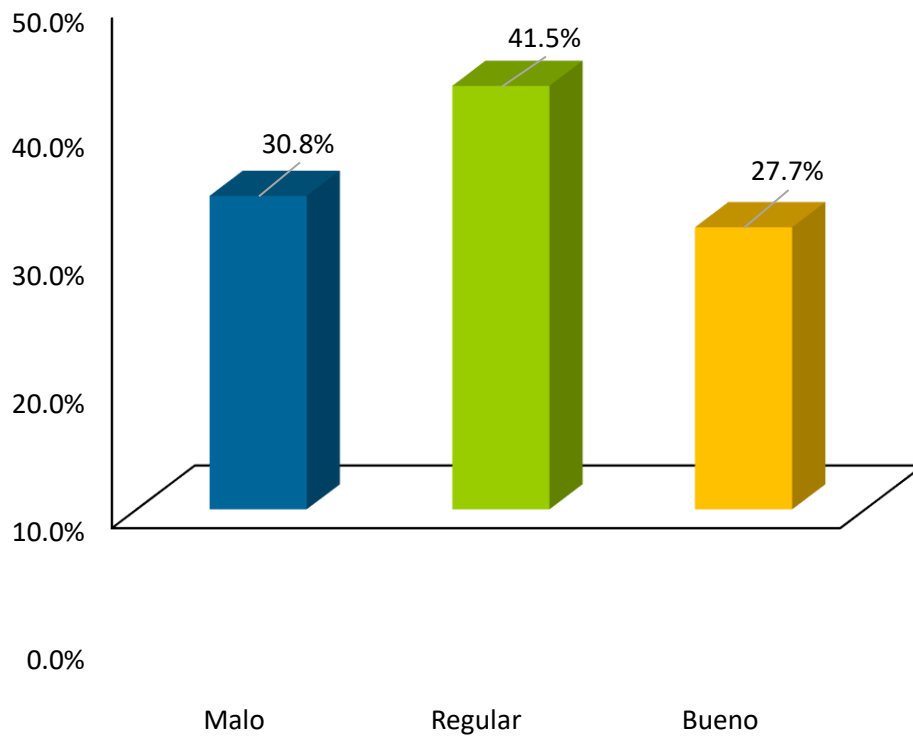


Figura 10. Cambios en la estructura.

De los 130 encuestados, el 41.5 % señala que la gestión de cambios a nivel estructural en la entidad es regular, dado que pocas veces se modifica la estructura de la municipalidad para mejorar ciertos aspectos, como el trabajo en equipo, la autonomía en las actividades laborales, la combinación de responsabilidades entre áreas, etc.

Por otro lado, el 30.8 % menciona que la gestión de cambios en la estructura **es mala** y el 27.7 % que es buena.

Tabla 6
Cambios tecnológicos

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malo	43	33%
Regular	47	36%
Bueno	40	31%
TOTAL	130	100%

Nota. Data hallada del instrumento dirigido al personal administrativo de la MPH.

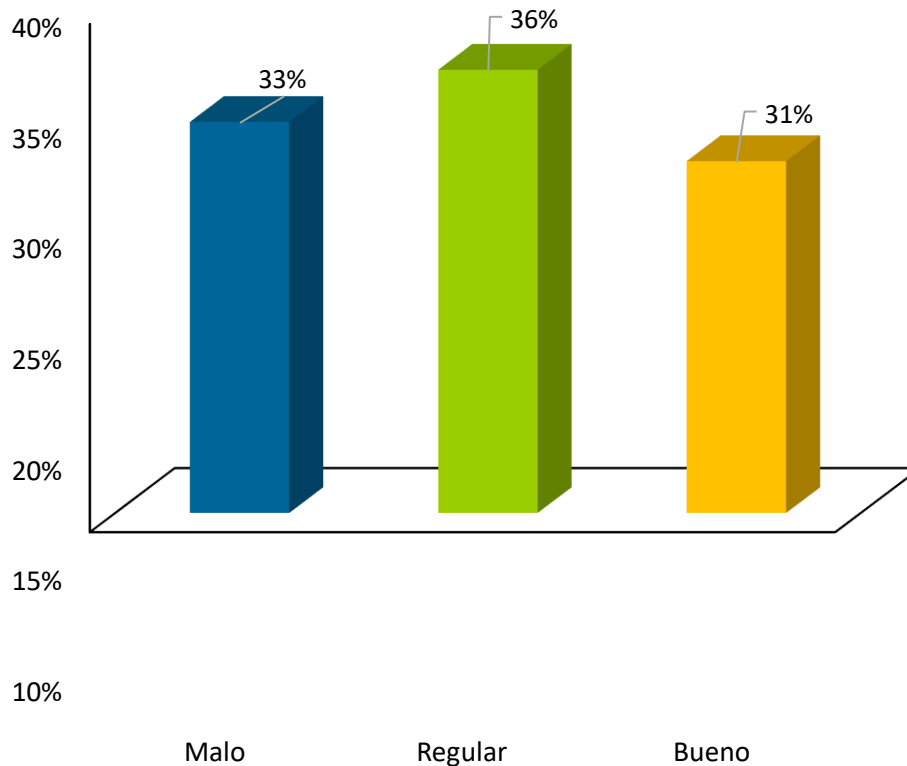


Figura 11. Cambios tecnológicos.

De los 130 encuestados, el 36 % señala que la gestión de cambios a nivel tecnológico en la entidad es regular, dado que pocas veces los nuevos procesos, métodos y equipos de trabajo contribuyen a eficientizar las actividades laborales del personal administrativo.

Por otro lado, el 33 % menciona que la gestión de cambios tecnológicos es mala y el 31 % que es buena.

Tabla 7
Cambios en el personal

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malo	28	21.54%
Regular	67	51.54%
Bueno	35	26.92%
TOTAL	130	100.00%

Nota. Data hallada del instrumento dirigido al personal administrativo de la MPH.

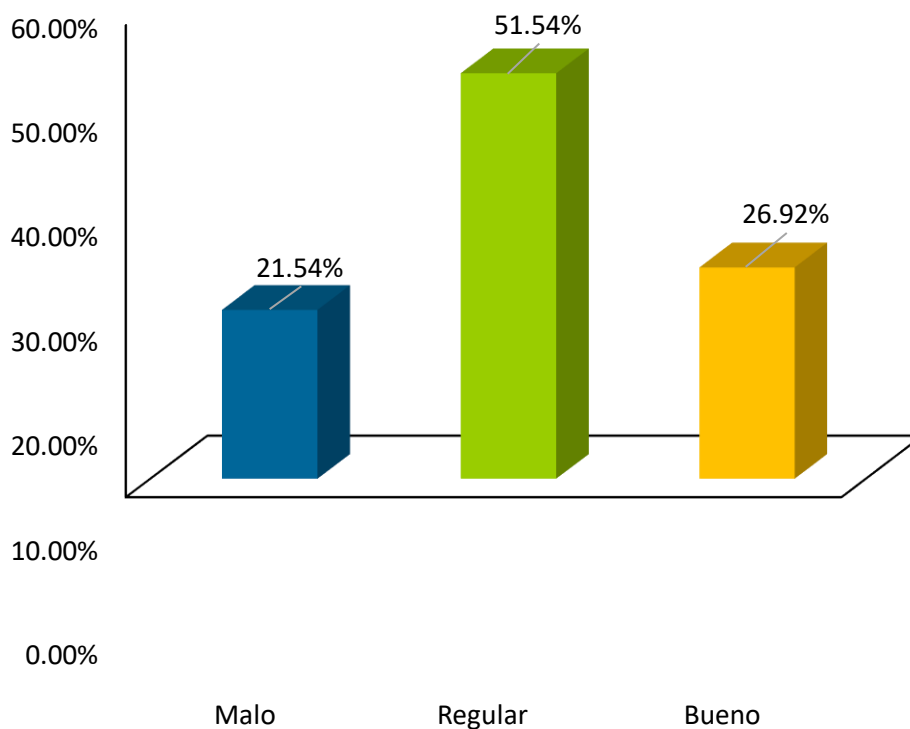


Figura 12. Cambios en el personal.

De los 130 encuestados, el 51.54 % señala que la gestión de cambios a nivel de personal en la entidad es regular, dado que pocas veces se ejecutan técnicas o prácticas que permitan cambiar, tanto a nivel individual como grupal, las actitudes, perspectivas, sensaciones y conductas de los trabajadores para que puedan ser más receptivos, tolerantes y adaptarse de manera inmediata a las modificaciones que puedan surgir en la municipalidad, sin que su desempeño y satisfacción laboral se ven afectados.

Por otro lado, el 21.54 % menciona que la gestión de cambios en el personal es mala y el 26.92 % que es buena.

4.1.3 Descripción de la variable “Desempeño laboral” y sus dimensiones

Tabla 8

Desempeño laboral

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bajo	26	20%
Moderado	91	70%
Alto	13	10%
TOTAL	130	100%

Nota. Data hallada del instrumento dirigido al personal administrativo de la MPH.

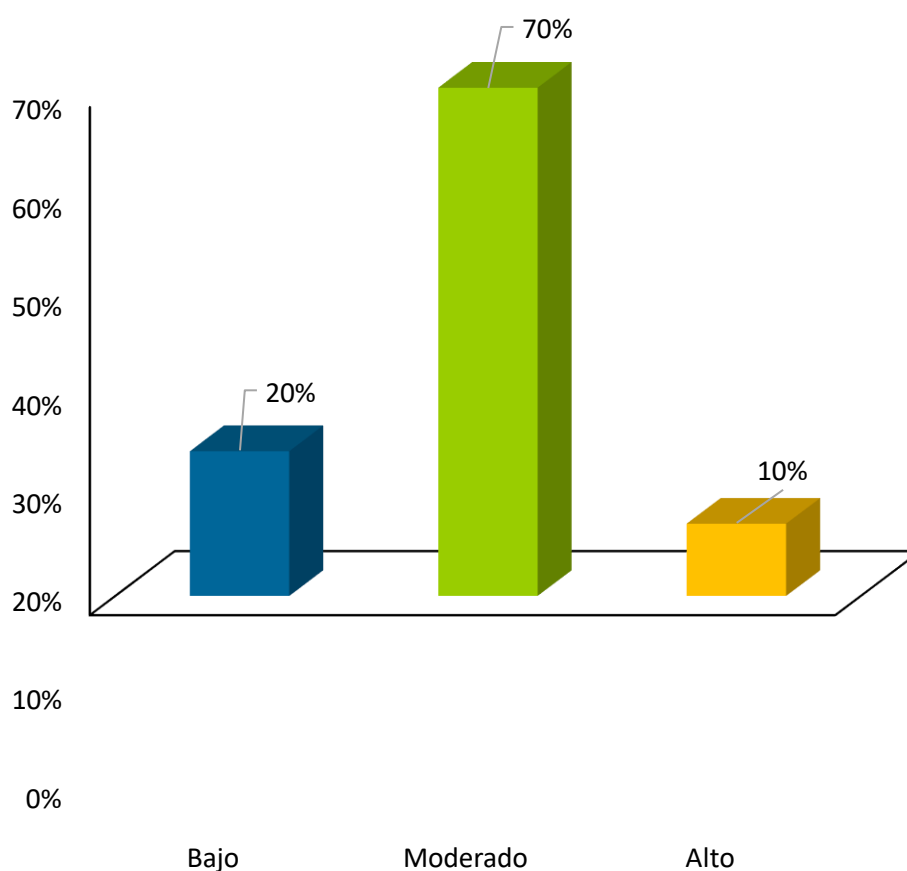


Figura 13. Desempeño laboral.

De los 130 encuestados, el 70 % manifiesta que su desempeño es moderado, debido a que pocas veces en la municipalidad se ejecutan acciones dirigidas a planear, implementar, liderar, ejecutar y realimentar el desenvolvimiento y desempeño de los trabajadores.

Por otro lado, el 20 % exterioriza un desempeño laboral bajo y el 10 % un desempeño laboral alto.

Tabla 9*Planeación del desempeño*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malo	44	34%
Regular	56	43%
Bueno	30	23%
TOTAL	130	100%

Nota. Data hallada del instrumento dirigido al personal administrativo de la MPH.

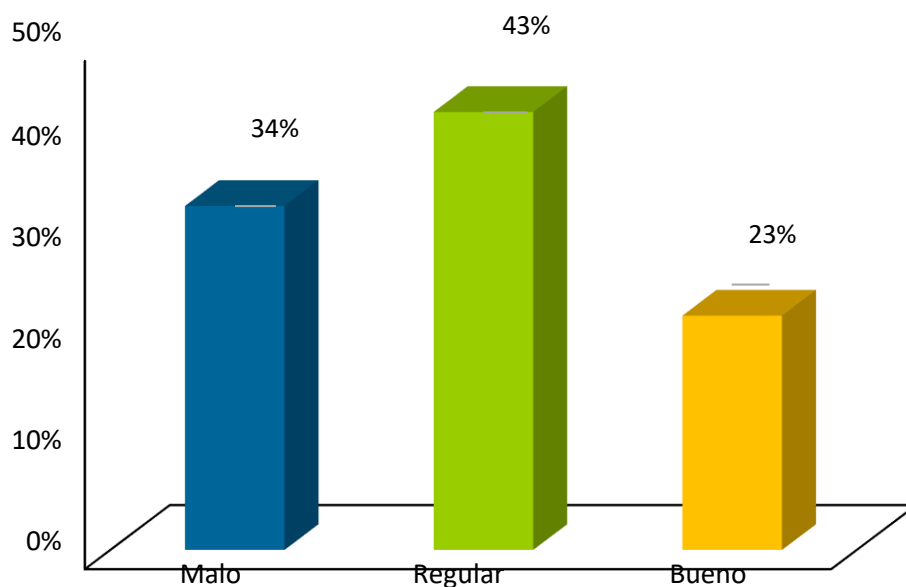


Figura 14. Planeación del desempeño.

De los 130 encuestados, el 43 % indica que la planeación del desempeño en la municipalidad es moderada, debido a que pocas veces se prepara correctamente el diseño de puestos y un ambiente físico y psicológico oportuno para que los colaboradores puedan desarrollar adecuadamente sus tareas laborales. De igual forma, pocas veces se formulan metas, objetivos e indicadores de desempeño.

Por otro lado, el 34 % menciona que la planeación del desempeño es mala y el 23 % que es buena.

Tabla 10
Implementación del desempeño

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malo	42	32%
Regular	56	43%
Bueno	32	25%
TOTAL	130	100%

Nota. Data hallada del instrumento dirigido al personal administrativo de la MPH.

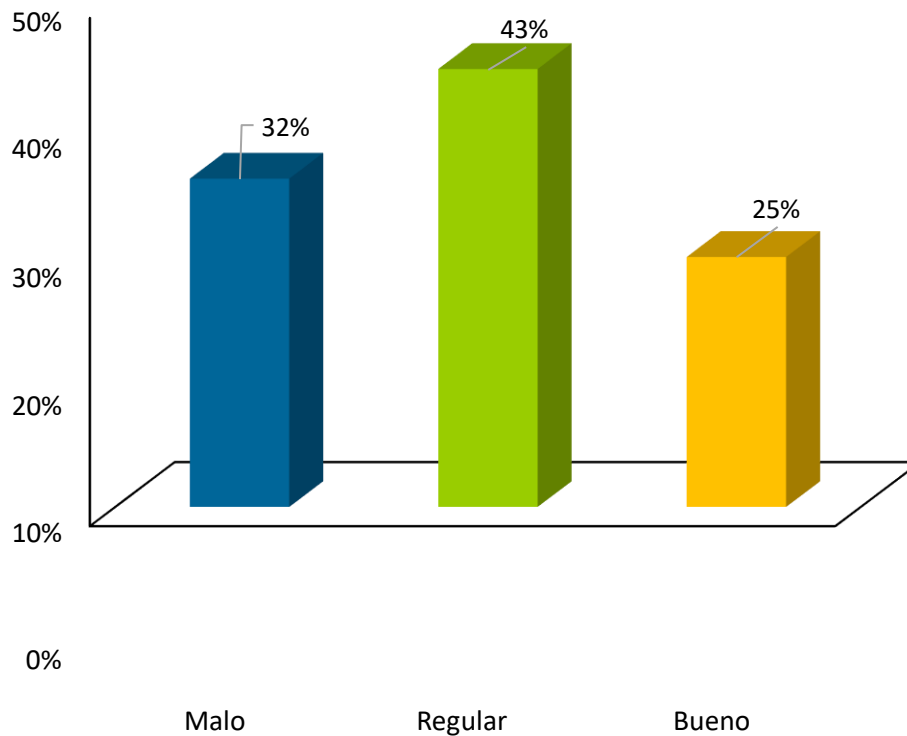


Figura 15. Implementación del desempeño.

De los 130 encuestados, el 43 % indica que la implementación del desempeño en la municipalidad es moderada, debido a que pocas veces se gestiona la entrega de herramientas de trabajo (digitales, materiales, gestores, *softwares*), así como capacitaciones que contribuyan a eficientizar el desempeño de los trabajadores.

Por otro lado, el 32 % menciona que la implementación del desempeño es mala y el 25 % que es buena.

Tabla 11
Liderazgo y ejecución del desempeño

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malo	26	20%
Regular	68	52%
Bueno	36	28%
TOTAL	130	100%

Nota. Data hallada del instrumento dirigido al personal administrativo de la MPH.

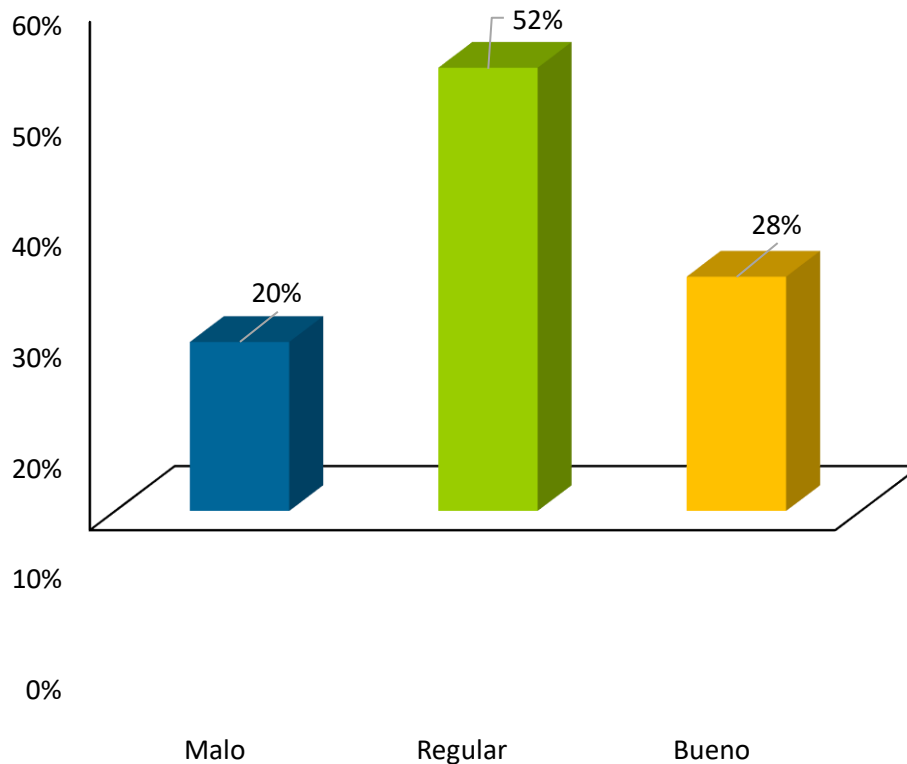


Figura 16. Liderazgo y ejecución del desempeño.

De los 130 encuestados, el 52 % indica que el liderazgo y ejecución del desempeño en la municipalidad es moderada, debido a que pocas veces el estilo de liderazgo de los gerentes o jefes de área orienta y motiva a los colaboradores a mejorar el desenvolvimiento de sus actividades laborales.

Por otro lado, el 20 % menciona que el liderazgo y ejecución del desempeño es malo y el 28 % que es bueno.

Tabla 12**Realimentación del desempeño**

A	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bajo	25	19%
Moderado	92	71%
Alto	13	10%
TOTAL	130	100%

Nota. Data hallada del instrumento dirigido al personal administrativo de la MPH.

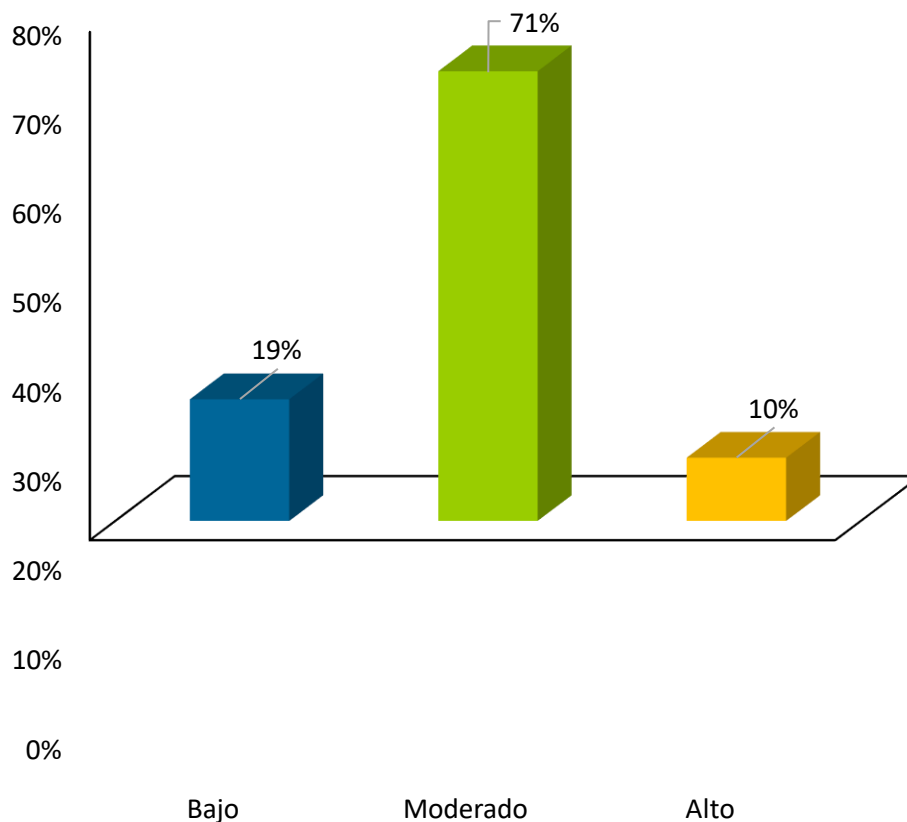


Figura 17. Realimentación del desempeño.

De los 130 encuestados, el 71 % indica que la realimentación del desempeño en la municipalidad es moderada, debido a que pocas veces los gerentes o jefes de área se reúnen con los colaboradores para preguntarles sobre las dificultades o fortalezas que han encontrado al momento de ejecutar sus actividades o para comparar los objetivos que han alcanzado con los que se han planteado, y así crear planes de acciones para desarrollar y mejorar el desempeño de cada uno de ellos.

Por otro lado, el 19 % menciona que la realimentación del desempeño es baja y el 10 % que es alta.

4.1.4 Supuesto de normalidad

Tabla 13

Prueba de normalidad con Kolmogorov-Smirnov

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del cambio	0,105	130	0,001
Desempeño laboral	0,079	130	0,045
Cambios en la estrategia	0,108	130	0,001
Cambios en la estructura	0,166	130	0,000
Cambios tecnológicos	0,096	130	0,005
Cambios en el personal	0,123	130	0,000
Planificación del desempeño	0,111	130	0,001
Implementación del desempeño	0,149	130	0,000
Liderazgo y ejecución del desempeño	0,108	130	0,001
Realimentación del desempeño	0,191	130	0,000

Las significancias (Sig.) presentadas en la tabla son inferiores al 5 %. En atención a lo cual, se puede aseverar que las variables y dimensiones no respetan la prueba de normalidad. Por este motivo, en la sección de comprobación de hipótesis se empleó el estadístico Rho de Spearman.

4.2 Contrastación de hipótesis

Hipótesis general

H0: La gestión del cambio no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

H1: La gestión del cambio se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

Tabla 14

Correlación entre gestión del cambio y desempeño laboral

			Gestión del cambio	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión del cambio	Coeficiente de correlación	1,000	0,567**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
	N		130	130
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0,567**	1,000
Sig. (bilateral)		0,000	.	
N		130	130	

Con una Sig. inferior al 5 % y una correlación moderada, se revela un valor de $r = 0.567$ que permite comprobar y aceptar la H1: La gestión del cambio se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

Primera hipótesis específica

H0: Los cambios en la estrategia no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

H1: Los cambios en la estrategia se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

Tabla 15

Correlación entre cambios en la estrategia y desempeño laboral

			Cambios en la estrategia	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Cambios en la estrategia	Coeficiente de correlación	1,000	0,555**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	130	130
Desempeño laboral	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0,555**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	130	130

Con una Sig. inferior al 5 % y una correlación moderada, se revela un valor de $r = 0.555$ que permite comprobar y aceptar la H1: Los cambios en la estrategia se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

Segunda hipótesis específica

H0: Los cambios en la estructura no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

H1: Los cambios en la estructura se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

Tabla 16

Correlación entre cambios en la estructura y desempeño laboral

			Cambios en la estructura	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Cambios en la estructura	Coeficiente de correlación	1,000	0,452**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	130	130
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0,452**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	130	130

Con una Sig. inferior al 5 % y una correlación moderada, se revela un valor de $r = 0.452$ que permite comprobar y aceptar la H1: Los cambios en la estructura se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

Tercera hipótesis específica

H0: Los cambios tecnológicos no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

H1: Los cambios tecnológicos se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

Tabla 17

Correlación entre cambios tecnológicos y desempeño laboral

			Cambios tecnológicos	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Cambios tecnológicos	Coeficiente de correlación	1,000	0,456**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	130	130
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0,456**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	130	130

Con una Sig. inferior al 5 % y una correlación moderada, se revela un valor de $r = 0.456$ que permite comprobar y aceptar la H1: Los cambios tecnológicos se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

Cuarta hipótesis específica

H0: Los cambios en el personal no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

H1: Los cambios en el personal se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

Tabla 18

Correlación entre cambios en el personal y desempeño laboral

			Cambios en el personal	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Cambios en el personal	Coeficiente de correlación	1,000	0,462**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	130	130
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0,462**	1,000
Sig. (bilateral)		0,000	.	
N		130	130	

Con una Sig. inferior al 5 % y una correlación moderada, se revela un valor de $r = 0.462$ que permite comprobar y aceptar la H1: Los cambios en el personal se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

En este estudio se comprobó que la gestión del cambio se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023, con un $r = 0.567$. Dicha contrastación es similar al estudio de Quiñones (2019), quien confirmó que la gestión del cambio presentaba una correspondencia con el desempeño laboral en la Municipalidad de Huaraz, con un $r = 0.672$. Del mismo modo, Flores (2020) manifestó que estas dos variables se asociaban con un $r = 0.601$.

En esta investigación se comprobó que los cambios en la estrategia se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023, con un $r = 0.555$. Dicha contrastación es similar al estudio de Montero & Cuellar (2022), quienes evidenciaron la importancia de postular una estrategia para reconocer, adoptar y gestionar el cambio organizacional.

En esta investigación se comprobó que los cambios en la estructura se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023, con un $r = 0.452$. Dicha contrastación es similar al estudio de Diaz (2022), quien confirmó que la comunicación interna incidía en las transiciones organizacionales. De igual modo, González & Vilchez (2021) manifestaron que factores, como ambiente agradable y relaciones interpersonales sanas generaban un desempeño favorable en los trabajadores.

En esta investigación se comprobó que los cambios tecnológicos se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023, con un $r = 0.456$. Dicha contrastación es similar al estudio de Tobar (2022), quien confirmó que las habilidades técnicas influían en el desempeño

laboral. En este sentido, los gobiernos locales no solo debían entregar recursos tecnológicos, sino, además, incorporar políticas de talento humano que contribuyeran a reforzar estas habilidades en los colaboradores.

En esta investigación se comprobó que los cambios en el personal se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023, con un $r = 0.462$. Dicha contrastación es similar al estudio de Parra, et al. (2019), quienes confirmaron que una comunicación con fundamentos de alta calidad contribuía a que los trabajadores tuvieran menos resistencia al cambio, conllevando a que su actitud sea receptiva y abierta ante los procesos de cambio organizacional.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. Con una Sig. inferior al 5 % y una correlación moderada, se reveló un valor de $r = 0.567$ que permitió comprobar y aceptar que la gestión del cambio se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023. En este sentido, se resuelve que a medida que se planifiquen, coordinen, implementen y controlen los cambios a nivel estratégico, estructural, tecnológico y de personal, entonces, se podrá percibir mejoras en el desempeño de los colaboradores.
2. Con una Sig. inferior al 5 % y una correlación moderada, se reveló un valor de $r = 0.555$ que permitió comprobar y aceptar que los cambios en la estrategia se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023. En este sentido, se resuelve que a medida que se incorporen nuevas estrategias y políticas en la entidad que estén dirigidas a alcanzar las metas institucionales y mejorar el desenvolvimiento de los trabajadores, entonces, se podrá percibir mejoras en el desempeño laboral de estos.
3. Con una Sig. inferior al 5 % y una correlación moderada, se reveló un valor de $r = 0.452$ que permitió comprobar y aceptar que los cambios en la estructura se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023. En este sentido, se resuelve que a medida que se modifiquen los componentes estructurales, así como el diseño estructural, para entregar mayor autonomía, mejorar el trabajo en equipo, combinar las responsabilidades de las diferentes áreas, etc., entonces, se podrá percibir mejoras en el desempeño del personal.
4. Con una Sig. inferior al 5 % y una correlación moderada, se reveló un valor de $r = 0.456$ que permitió comprobar y aceptar que los cambios tecnológicos se

relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023. En este sentido, se resuelve que a medida que se incorporen nuevos procesos organizacionales, métodos de trabajo y equipos tecnológicos dirigidos a eficientizar las actividades laborales, entonces, se podrá percibir mejoras en el desempeño del personal.

5. Con una Sig. inferior al 5 % y una correlación moderada, se reveló un valor de $r = 0.462$ que permitió comprobar y aceptar que los cambios en el personal se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023. En este sentido, se resuelve que a medida que se incorporen y ejecuten técnicas o prácticas que permitan cambiar, tanto a nivel individual como grupal, las actitudes, perspectivas, sensaciones y conductas de los trabajadores para que puedan ser más receptivos y adaptarse de manera inmediata a las modificaciones que puedan surgir en la municipalidad, entonces, se podrá percibir mejoras en el desempeño laboral de estos.

6.2 Recomendaciones

1. Incorporar estrategias y políticas orientadas a mejorar la planeación, implementación, liderazgo, ejecución y realimentación del desempeño de los trabajadores.
2. Practicar el *empowerment* (facultamiento) para entregar mayor autonomía, mejorar el trabajo en equipo, así como la autoconfianza, autodeterminación, relevancia personal, significado laboral y confianza en los trabajadores.
3. Capacitar a los trabajadores para que obtengan nuevos conocimientos que les ayuden a ser más receptivos y adaptarse rápidamente a los nuevos métodos de trabajo y al uso de nuevos equipos tecnológicos.
4. Practicar las técnicas del Desarrollo Organizacional para evaluar las actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos del personal, así como las condiciones e importancia de las relaciones interpersonales de la fuerza laboral.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes documentales

Díaz, G. (2022). *Influencia de los tipos de comunicación en el cambio organizacional de la Municipalidad Distrital de La Esperanza, Trujillo, 2022* (tesis de maestría). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Flores, V. (2020). *Gestión del cambio organizacional y desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Piura* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Piura, Lima.

Gómez, E. (2019). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019* (tesis de maestría). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú.

Montero, L., & Cuellar, C. (2022). *Estrategia de adopción de gestión del cambio organizacional en las dependencias de la alcaldía municipal de Neiva-Huila, al desarrollar transferencia tecnológica desde la secretaría de TIC* (tesis de maestría). **Universidad Cooperativa de Colombia, Neiva, Colombia.**

Quiñones, M. (2019). *Gestión del cambio y desempeño laboral en servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2019* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Chimbote, Perú.

Villanueva, Y. (2020). *Clima laboral y su relación en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa - Ambo, periodo 2018-2019* (tesis de maestría). Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Huánuco, Perú.

7.2 Fuentes bibliográficas

Alles, M. (2017). *Desempeño por competencias: Estrategia. Desarrollo de personas. Evaluación de 360°* (3ª ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Granica.

Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de recursos humanos* (17ª ed.). México D.F., México: Cengage Learning Editores.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). México D.F., México: McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (10ª ed.). México D.F., México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (5ª ed.). México: McGraw Hill.
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step: A Simple Guide and Reference* (16ª ed.). Londres, Reino Unido: Routledge.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (12ª ed.). México D.F., México: Cengage Learning Editores.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1ª ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Méndez, C. (2018). *Cultura y clima: fundamentos para el cambio en la organización* (1ª ed.). **Bogotá, Colombia: Alfaomega.**
- Méndez, C. (2020). *Metodología de la investigación. Diseño y desarrollo del proceso de investigación en ciencias empresariales* (5ª ed.). Bogotá, Colombia: Alpha Editorial.
- Murillo, G., García, M., & Hernán, C. (2017). *Cambio institucional y organizacional. Perspectivas teóricas para el análisis* (1ª ed.). Cali, Colombia: Programa Editorial de la Universidad del Valle.
- Pimienta, J., & De la Orden, A. (2017). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Ciudad de México, México: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). Administración (13ª ed.). Ciudad de México, México: Pearson.**
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17ª ed.). Ciudad de México, México: Pearson.
- Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2017). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación* (15ª ed.). Ciudad de México, México: McGraw Hill.

7.3 Fuentes hemerográficas

- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aquilar, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*(7), 54-60.

Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/348144181_El_desempeno_laboral_desde_una_perspectiva_teorica

González, W., & Vilchez, R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento & Gestión*(51), 54-74. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64673386003>

Palacios, D. (2019). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal administrativo de los distritos de Salud Provincia de Manabí - Ecuador. *ECA Sinergia*, 10(1), 70-84. doi:10.33936/eca_sinergia. v10i1.1196

Parra, M., Visbal, O., Duran, S., & Badde, G. (2019). Calidad de comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria*, 36(1), 155-170. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-70272019000100011#:~:text=Una%20comunicación%20de%20alta%20calidad,buen%20funcionamiento%20de%20la%20organización.

Tobar, E. (2022). La investigación y el desempeño laboral como factores de mejora en la gestión municipal de gobiernos locales. *Enfoques. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 6(22), 146-155. doi:10.33996/revistaenfoques. v6i22.132

7.4 Fuentes electrónicas

MacNeil, C. (9 de diciembre de 2022). *Cómo abordar el cambio organizacional*. España: Asana. Recuperado de <https://asana.com/es/resources/organizational-change>

ANEXOS

1. Matriz de consistencia

Título: Gestión del cambio y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
GENERAL	¿Cuál es la relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023?	Determinar la relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.	La gestión del cambio se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.	<p>GESTIÓN DEL CAMBIO (Variable 1)</p> <p>Dimensión 1: Cambios en la estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrategias - Políticas <p>Dimensión 2: Cambios en la estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> - Componentes estructurales - Diseño estructural 	<p>1. Enfoque de la investigación: Cuantitativo</p> <p>2. Diseño de investigación: No experimental, transversal</p> <p>3. Nivel de investigación: Correlacional</p> <p>4. Población: 195 trabajadores administrativos</p> <p>Muestra: 130 trabajadores administrativos</p> <p>5. Técnica e instrumento de recolección de datos: Encuesta, cuestionario</p>
ESPECÍFICOS	¿Cuál es la relación entre los cambios en la estrategia y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023?	Establecer la relación entre los cambios en la estrategia y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.	Los cambios en la estrategia se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.	<p>Dimensión 3: Cambios tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos - Métodos - Equipos tecnológicos <p>Dimensión 4: Cambios en el personal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actitudes - Expectativas - Percepciones - Comportamientos 	
	¿Cuál es la relación entre los cambios en la estructura y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023?	Establecer la relación entre los cambios en la estructura y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.	Los cambios en la estructura se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.	<p>DESEMPEÑO LABORAL (Variable 2)</p> <p>Dimensión 1: Planeación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modelado del trabajo - Lugar de trabajo - Metas y objetivos de desempeño 	

	¿Cuál es la relación entre los cambios tecnológicos y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023?	Establecer la relación entre los cambios tecnológicos y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.	Los cambios tecnológicos se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores <p>Dimensión 2: Implementación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones - Herramientas de trabajo <p>Dimensión 3: Liderazgo y ejecución del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estilo de liderazgo - Orientación - Motivación - Seguimiento <p>Dimensión 4: Realimentación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> - Metas alcanzadas - Planes de acción 	<p>6. Unidad de medida: Cualitativa</p> <p>7. Nivel de medición: Ordinal</p> <p>8. Análisis de interpretación de la información: Software SPSS v.26</p>
	¿Cuál es la relación entre los cambios en el personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023?	Establecer la relación entre los cambios en el personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.	Los cambios en el personal se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores <p>Dimensión 2: Implementación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones - Herramientas de trabajo <p>Dimensión 3: Liderazgo y ejecución del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estilo de liderazgo - Orientación - Motivación - Seguimiento <p>Dimensión 4: Realimentación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> - Metas alcanzadas - Planes de acción 	<p>6. Unidad de medida: Cualitativa</p> <p>7. Nivel de medición: Ordinal</p> <p>8. Análisis de interpretación de la información: Software SPSS v.26</p>

2. Instrumento de investigación



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Escuela de Posgrado

CUESTIONARIO SOBRE GESTION DEL CAMBIO Y

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN DEL CAMBIO Y DESEMPEÑO LABORAL

El presente cuestionario tiene la finalidad de conocer su opinión con respecto a la gestión del cambio y el desempeño laboral en la MPH – Huacho. Se le agradece contestar con total honestidad, a las preguntas formuladas en el cuadro de abajo. Cabe recalcar que sus respuestas son anónimas para este estudio.

I. DATOS DEL ENCUESTADO

1. Sexo:

- a) Femenino
- b) Masculino

ÍTEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
GESTIÓN DEL CAMBIO					
I. CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA					
1. Las nuevas estrategias incorporadas en la municipalidad ayudan a alcanzar las metas institucionales.					
2. Las nuevas políticas incorporadas en la municipalidad contribuyen a mejorar el desenvolvimiento y desempeño de tus funciones.					
II. CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA					
3. Te brindan mayor autonomía para que tomes tus propias decisiones y realices tus actividades laborales.					
4. Se modifica la estructura de la organización para mejorar el trabajo en equipo.					
III. CAMBIOS TECNOLÓGICOS					
5. Los nuevos procesos organizacionales (de comunicación, liderazgo, toma de decisiones) generan un ambiente de trabajo positivo.					

6. Los nuevos métodos de trabajo ayudan a eficientizar tus tareas laborales.					
7. Los nuevos equipos tecnológicos (computadoras, laptops, impresoras) ayudan a mejorar tu desempeño.					
IV. CAMBIOS EN EL PERSONAL					
8. Los cambios en tu trabajo te generan actitudes negativas.					
9. Los cambios en la municipalidad generan nuevas expectativas sobre tu trabajo.					
10. Los cambios en la municipalidad te hacen percibir que no podrás ser receptivo a estos.					
11. Los cambios en la municipalidad han generado que te comportes de manera distinta en tu puesto laboral.					
DESEMPEÑO LABORAL					
I. PLANEACIÓN DEL DESEMPEÑO					
12. El diseño de tu puesto permite que desempeñes de forma correcta tus funciones.					
13. La municipalidad trabaja por brindar a sus colaboradores un ambiente psicológico y físico sano.					
14. El gerente o jefe de tu área te comunica las actividades que se deben realizar para alinear los objetivos de tu área con las de la municipalidad.					
15. El gerente o jefe de tu área te propone objetivos individuales a alcanzar.					
II. IMPLEMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO					
16. Se fomenta y desarrolla capacitaciones para los colaboradores, con el propósito que mejoren su desempeño.					
17. Se gestiona la entrega de herramientas de trabajo (digitales, materiales, gestores, <i>softwares</i>) que ayuden a mejorar el desempeño de los trabajadores.					
III. LIDERAZGO Y EJECUCIÓN DEL DESEMPEÑO					
18. El gerente o jefe de tu área presenta un estilo de liderazgo que te ayuda o guía a mejorar tu desempeño.					
19. El gerente o jefe de tu área te brinda orientación en tus actividades laborales, por medio de sus conocimientos y experiencia.					
20. El gerente o jefe de tu área te brinda incentivos para que cumplas a tiempo y exitosamente tus actividades laborales.					
21. El gerente o jefe de tu área da seguimiento a tus actividades laborales.					
IV. REALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO					
22. Junto con el gerente o jefe de tu área comparan los objetivos que has alcanzado con los que se han formulado al principio del proceso.					
23. El gerente o jefe de tu área te pregunta acerca de las dificultades o fortalezas que has encontrado al momento de realizar tus actividades.					
24. Junto con el gerente o jefe de tu área crean planes de acción para desarrollar y mejorar tu desempeño.					

3. Data de confiabilidad

Muestra piloto	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
1	4	1	1	2	2	1	1	1	3	4	4	1	2	1	2	1	1	4	2	4	4	3	4	3
2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	3	4	4	4	1	4	3	3	3	3	5	5	1	5
3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
4	3	4	5	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	4	2	3	5
5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	1	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1
6	2	2	1	2	1	2	2	1	3	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	4	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	1	3	3	3	3	3	2	2	2	4	4	4	1
9	4	2	3	3	1	2	2	3	2	4	4	1	1	2	1	5	5	1	2	4	2	2	4	4
10	4	2	2	4	3	2	2	2	3	4	2	3	5	5	3	2	4	4	5	2	1	5	4	1
11	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	2	2	2	2	5	3	3	4	4	2	1	3	5
12	2	2	1	2	1	2	2	1	3	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	3	5	5	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	3	3	5	3	2
15	3	5	5	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5
16	4	5	5	4	3	5	5	3	5	4	4	5	5	4	4	2	3	3	4	4	5	2	4	4
17	4	5	5	5	5	5	5	3	2	4	4	5	2	5	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4
18	3	5	1	2	1	5	5	1	3	3	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	2	4	3	2
19	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
20	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1

4. Base de datos

N.º	V1	V2	V1				V2			
			D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8
1	24	32	5	3	4	12	6	2	14	10
2	17	45	3	3	5	6	13	7	14	11
3	15	25	3	2	3	7	8	4	7	6
4	40	44	7	9	11	13	13	8	13	10
5	35	25	7	6	9	13	13	2	4	6
6	19	23	4	3	5	7	8	3	6	6
7	11	13	2	2	3	4	4	2	4	3
8	18	35	5	2	3	8	10	6	10	9
9	30	34	6	6	5	13	5	10	9	10
10	30	44	6	6	7	11	16	6	12	10
11	18	38	4	2	3	9	8	8	13	9
12	19	23	4	3	5	7	8	3	6	6
13	11	17	2	2	3	4	8	2	4	3
14	44	43	8	9	15	12	12	8	13	10
15	48	52	8	9	14	17	16	8	16	12
16	47	49	9	9	13	16	18	5	16	10
17	47	49	9	10	15	13	15	6	16	12
18	33	41	8	3	11	11	12	6	14	9
19	17	18	3	4	4	6	4	2	6	6
20	13	14	2	2	3	6	4	2	4	4
21	22	33	5	3	3	11	7	3	15	8
22	33	44	7	6	9	11	17	5	13	9
23	15	26	2	4	4	5	7	3	7	9
24	18	25	3	2	5	8	4	4	11	6
25	35	48	9	3	11	12	14	9	14	11
26	33	44	7	6	9	11	17	5	13	9
27	26	32	6	4	6	10	5	3	14	10
28	24	52	4	4	6	10	16	10	15	11
29	35	46	9	3	11	12	14	8	14	10
30	33	44	7	6	9	11	17	5	13	9
31	12	25	2	2	3	5	8	4	4	9
32	37	41	7	8	11	11	12	6	14	9
33	22	25	5	2	9	6	6	2	8	9
34	30	38	8	6	9	7	11	8	11	8
35	18	47	3	3	3	9	16	10	11	10
36	22	41	5	3	3	11	16	8	8	9
37	36	36	8	5	9	14	8	7	13	8
38	33	44	7	6	9	11	17	5	13	9
39	27	50	2	9	3	13	17	8	14	11
40	44	46	10	7	12	15	14	6	15	11
41	38	51	8	6	10	14	18	6	17	10

42	43	44	9	9	13	12	13	8	13	10
43	33	44	7	6	9	11	17	5	13	9
44	42	55	8	9	13	12	18	8	17	12
45	47	49	9	10	15	13	15	6	16	12
46	35	18	10	6	11	8	4	2	5	7
47	28	42	6	3	10	9	8	10	16	8
48	42	31	9	10	12	11	4	8	9	10
49	24	36	5	5	8	6	11	7	10	8
50	36	51	7	7	9	13	16	10	15	10
51	19	33	3	5	5	6	9	5	10	9
52	31	31	4	6	8	13	10	4	10	7
53	31	32	4	7	8	12	12	4	10	6
54	41	35	8	8	12	13	8	5	12	10
55	44	34	8	10	14	12	11	6	12	5
56	20	30	2	5	6	7	12	5	8	5
57	31	34	6	6	8	11	11	3	10	10
58	34	37	5	9	8	12	12	6	9	10
59	34	38	6	7	8	13	13	4	11	10
60	45	38	10	5	13	17	11	6	12	9
61	46	50	8	9	14	15	17	8	15	10
62	32	32	5	8	6	13	9	5	12	6
63	38	31	7	7	11	13	8	6	11	6
64	44	40	8	10	12	14	8	8	14	10
65	30	28	4	7	8	11	4	4	12	8
66	37	37	6	6	14	11	9	6	11	11
67	38	38	6	7	8	17	6	6	16	10
68	17	36	3	3	5	6	13	5	13	5
69	45	36	8	8	14	15	8	6	15	7
70	32	38	5	8	6	13	10	5	13	10
71	33	36	5	7	12	9	10	6	11	9
72	42	45	9	6	13	14	10	9	16	10
73	22	27	2	7	6	7	4	5	11	7
74	38	43	8	9	9	12	12	8	13	10
75	49	45	10	8	14	17	9	6	17	13
76	31	33	4	6	8	13	12	4	9	8
77	40	37	7	6	10	17	11	6	10	10
78	19	23	4	3	5	7	8	3	6	6
79	35	22	6	7	8	14	4	3	7	8
80	42	39	8	8	14	12	11	6	12	10
81	26	40	5	4	5	12	12	6	14	8
82	45	42	10	8	13	14	15	6	9	12
83	18	30	4	3	3	8	12	2	9	7
84	39	41	7	7	12	13	11	8	13	9
85	33	32	6	4	8	15	4	6	14	8
86	19	15	2	2	7	8	4	2	6	3

87	25	29	4	6	5	10	7	4	12	6
88	30	29	6	6	5	13	4	6	9	10
89	40	37	8	6	12	14	8	8	11	10
90	34	23	5	9	6	14	5	2	6	10
91	31	39	4	8	7	12	9	5	17	8
92	38	43	6	9	9	14	12	6	13	12
93	17	16	3	2	7	5	6	2	4	4
94	20	37	5	3	3	9	12	5	10	10
95	28	39	5	9	3	11	13	5	11	10
96	37	36	8	6	12	11	4	8	14	10
97	39	43	6	7	7	19	8	6	19	10
98	30	36	4	9	8	9	11	4	13	8
99	31	32	6	6	5	14	6	6	12	8
100	29	37	5	8	6	10	12	5	10	10
101	22	34	5	3	5	9	13	3	11	7
102	36	39	5	8	9	14	16	5	11	7
103	25	31	6	3	9	7	11	6	7	7
104	31	29	5	6	6	14	12	2	5	10
105	28	40	5	6	7	10	18	5	8	9
106	31	31	4	6	9	12	13	4	9	5
107	34	39	6	7	8	13	15	6	10	8
108	46	45	8	8	15	15	15	8	12	10
109	42	35	7	7	12	16	4	8	14	9
110	19	33	4	3	5	7	12	4	11	6
111	36	38	8	3	11	14	12	8	10	8
112	31	25	4	6	8	13	4	4	11	6
113	36	38	6	6	8	16	11	4	13	10
114	32	31	6	7	9	10	7	6	8	10
115	24	34	6	3	5	10	12	5	9	8
116	42	38	8	6	14	14	11	9	11	7
117	31	36	6	6	5	14	12	4	12	8
118	39	32	6	7	13	13	8	6	8	10
119	33	37	7	6	11	9	12	9	12	4
120	32	43	6	5	7	14	13	4	16	10
121	34	43	7	7	7	13	14	5	14	10
122	15	24	2	2	7	4	12	2	5	5
123	35	41	4	7	9	15	15	4	14	8
124	41	43	9	9	11	12	14	10	11	8
125	33	34	8	3	11	11	4	10	10	10
126	42	47	7	9	8	18	13	6	18	10
127	41	38	7	8	10	16	11	6	13	8
128	39	42	5	9	8	17	12	4	16	10
129	16	29	3	3	3	7	15	2	8	4
130	45	41	8	8	13	16	10	8	13	10

[Indique los nombres y apellidos completos del asesor o director]

ASESOR

[Indique los nombres y apellidos completos del presidente]

PRESIDENTE

[Indique los nombres y apellidos completos del secretario]

SECRETARIO

[Indique los nombres y apellidos completos del primer vocal]

VOCAL

[Indique los nombres y apellidos completos del segundo vocal]

VOCAL

[Indique los nombres y apellidos completos del tercer vocal]

VOCAL