

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA**

**Escuela de Posgrado**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**LA RESISTENCIA AL CAMBIO Y SU INFLUENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE “ALTO DE LA ALIANZA” –  
TACNA, EN EL AÑO 2013**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**LIC. MERY SONIA ORTEGA MACHACA**

**Para optar el Grado Académico de:**

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON MENCIÓN EN  
GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TACNA – PERÚ**

**2015**


**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA**


**Escuela de Posgrado**


**MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

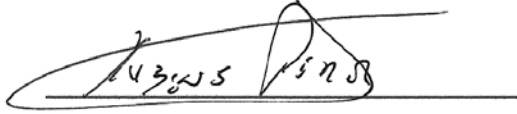
**LA RESISTENCIA AL CAMBIO Y SU INFLUENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE “ALTO DE LA ALIANZA” –  
TACNA, EN EL AÑO 2013**

Tesis sustentada y aprobada el 30 de Diciembre del 2014; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE :   
Dr. Pedro Pablo Chambi Condori

SECRETARIO :   
Dr. Oscar Cáceres Moscoso

MIEMBRO :   
Mgr. Nicolás Fidel Calderón Urriola

ASESOR :   
Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

## **DEDICATORIA**

A mi madre, mi motor de vida, por su amor incondicional

A mis sobrinos para que siempre se tracen metas

y se conviertan en profesionales exitosos y

de permanentes retos

## **AGRADECIMIENTOS**

Tardo en concretarse pero, gracias a ti, a tu

apoyo permanente, hoy es una realidad.

Gracias infinitas.

## CONTENIDO

**RESUMEN**

**ABSTRACT**

**INTRODUCCIÓN** 01

**CAPITULO I**

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

|     |                                                 |    |
|-----|-------------------------------------------------|----|
| 1.1 | Descripción del problema                        | 03 |
| 1.2 | Formulación del problema                        | 06 |
|     | 1.2.1 Problema general                          | 06 |
|     | 1.2.2 Problemas específicos                     | 06 |
| 1.3 | Justificación e importancia de la investigación | 07 |
|     | 1.3.1 Justificación de la investigación         | 07 |
|     | 1.3.2 Importancia de la investigación           | 09 |
| 1.4 | Alcances y limitaciones                         | 11 |
| 1.5 | Objetivos de la investigación                   | 11 |
|     | 1.4.1 Objetivo general                          | 11 |
|     | 1.4.2 Objetivos específicos                     | 12 |
| 1.5 | Hipótesis                                       | 12 |
|     | 1.5.1 Hipótesis general                         | 12 |
|     | 1.5.2 Hipótesis específicas                     | 13 |

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

|       |                                                   |    |
|-------|---------------------------------------------------|----|
| 2.1   | Antecedentes del estudio                          | 14 |
| 2.2   | Base teórica sobre resistencia al cambio          | 20 |
| 2.2.1 | La organización                                   | 20 |
| 2.2.2 | Tipos de organización                             | 21 |
| 2.2.3 | Definición de comportamiento organizacional       | 22 |
| 2.2.4 | Definiciones de cambio                            | 25 |
| 2.2.5 | Definición y fuentes de cambio organizacional     | 27 |
| 2.2.6 | Actitudes manifiestas en el trabajo y sus efectos | 31 |
| 2.2.7 | Causas de la resistencia al cambio                | 34 |
| 2.2.8 | Tácticas para tratar la resistencia al cambio     | 38 |
| 2.3   | Base teórica sobre desempeño laboral              | 40 |
| 2.3.1 | Definición de competencias laborales              | 40 |
| 2.3.2 | Clases de competencias                            | 42 |
| 2.3.3 | Definición de desempeño                           | 46 |
| 2.3.4 | Factores que influyen en el desempeño laboral     | 47 |
| 2.3.5 | Definición de evaluación de desempeño             | 49 |
| 2.3.6 | ¿Para qué sirve la evaluación del desempeño?      | 51 |
| 2.4   | Municipalidad distrital “Alto de la Alianza”      | 53 |
| 2.4.1 | Datos generales                                   | 53 |
| 2.4.2 | Alineamiento estratégico                          | 56 |
| 2.4.2 | Diagnóstico situacional                           | 58 |

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

|       |                                                   |    |
|-------|---------------------------------------------------|----|
| 3.1   | Tipo y diseño de la investigación                 | 60 |
| 3.1.1 | Tipo de investigación                             | 60 |
| 3.1.2 | Diseño de investigación                           | 60 |
| 3.2   | Población y muestra                               | 61 |
| 3.2.1 | Población                                         | 61 |
| 3.2.2 | Muestra                                           | 62 |
| 3.3   | Variables y dimensiones                           | 63 |
| 3.3.1 | Variables                                         | 63 |
| 3.3.2 | Definición operacional de las variables           | 65 |
| 3.4   | Instrumentos y fuentes de la recolección de datos | 66 |
| 3.5   | Procesamiento y técnicas de análisis de datos     | 66 |

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

|       |                                                      |     |
|-------|------------------------------------------------------|-----|
| 4.1   | Escala de valoración y confiabilidad de instrumentos | 68  |
| 4.2   | Resultados: Resistencia al cambio                    | 72  |
| 4.2.1 | Análisis por dimensión                               | 72  |
| 4.2.2 | Análisis general                                     | 87  |
| 4.3   | Resultados: Desempeño laboral                        | 91  |
| 4.3.1 | Análisis por dimensión                               | 91  |
| 4.3.2 | Análisis general                                     | 103 |

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSION DE RESULTADOS**

|       |                                            |     |
|-------|--------------------------------------------|-----|
| 5.1   | Contrastación de hipótesis                 | 107 |
| 5.1.1 | Contrastación de las hipótesis específicas | 107 |
| 5.1.2 | Contrastación de la hipótesis general      | 113 |
|       | CONCLUSIONES                               | 115 |
|       | RECOMENDACIONES                            | 117 |

### **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

### **ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1: Distribución de la población                               | 62  |
| Tabla 2: Distribución de la muestra                                 | 64  |
| Tabla 3: Operacionalización de las variables                        | 66  |
| Tabla 4: Dimensión – ítems: Resistencia al cambio                   | 70  |
| Tabla 5: Indicador – preguntas: Desempeño laboral                   | 70  |
| Tabla 6: Escala de valoración: resistencia al cambio                | 71  |
| Tabla 7: Escala de valoración: desempeño laboral                    | 71  |
| Tabla 8: Alpha de Cronbach: Resistencia al cambio                   | 72  |
| Tabla 9: Alpha de Cronbach: Desempeño laboral                       | 72  |
| Tabla 10: Factores individuales asociados al saber/conocer          | 73  |
| Tabla 11: Factores individuales asociados al hacer                  | 76  |
| Tabla 12: Factores individuales asociados al querer/sentir/desear   | 79  |
| Tabla 13: Factores organizacionales globales                        | 82  |
| Tabla 14: Factores organizacionales asociados al proyecto de cambio | 85  |
| Tabla 15: Resistencia al cambio                                     | 88  |
| Tabla 16: Satisfacción al ciudadano                                 | 92  |
| Tabla 17: Labor de equipo                                           | 95  |
| Tabla 18: Logros laborales                                          | 98  |
| Tabla 19: Crecimiento personal                                      | 101 |
| Tabla 20: Desempeño laboral                                         | 104 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1: Fuentes del cambio organizacional                         | 29  |
| Figura 2: Las fuerzas externas e internas para el cambio            | 30  |
| Figura 3: Ubicación geográfica del distrito                         | 55  |
| Figura 4: Factores individuales asociados al saber/conocer          | 74  |
| Figura 5: Factores individuales asociados al hacer                  | 77  |
| Figura 6: Factores individuales asociados al querer/sentir/desear   | 80  |
| Figura 7: Factores organizacionales globales                        | 83  |
| Figura 8: Factores organizacionales asociados al proyecto de cambio | 86  |
| Figura 9: Resistencia al cambio (por grupo ocupacional)             | 89  |
| Figura 10: Resistencia al cambio (por dimensión)                    | 90  |
| Figura 11: Satisfacción al ciudadano                                | 93  |
| Figura 12: Labor de equipo                                          | 96  |
| Figura 13: Logros laborales                                         | 99  |
| Figura 14: Crecimiento personal                                     | 102 |
| Figura 15: Desempeño laboral (por grupo ocupacional)                | 105 |
| Figura 16: Desempeño laboral (por dimensión)                        | 106 |

## RESUMEN

El trabajo de investigación desarrollado consideró como objetivo el determinar la influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, con la finalidad de generar alguna recomendación de mejora del comportamiento organizacional; para lo cual escogió una muestra de 64 personas, encontrándose que no existe una influencia significativa.

Se encontró que el personal considera que presentaría un nivel alto de resistencia frente a situaciones de cambio organizacional; siendo las dimensiones “Factores individuales asociados al hacer” y “Factores individuales asociados al saber/conocer”, los aspectos más preocupantes.

Además se tiene que el personal considera que su nivel de desempeño y cumplimiento de las tareas encargadas es adecuado; siendo el “Crecimiento personal” la dimensión focalizada a fortalecer.

**Palabras claves: Cambio, desempeño, organización, factores.**

## **ABSTRACT**

The work of investigation developed considered as aim to determine the influence of the resistance to the change on the labour performance in the Municipality Distrital "Alto de la Alianza" of Tacna, with the purpose of generating some recommendation of improvement of the behavior organizacional; for which he chose a sample of 64 persons, thinking that a significant influence does not exist.

One thought that the personnel thinks that he would present a high level of resistance opposite to situations of change organizacional; being the dimensions "Individual factors associated on having done" and "Individual factors associated on having known / known", the most worrying aspects.

In addition there is had that the personnel thinks that his level of performance and fulfillment of the in charge tasks is suitable; being the "Personal growth" the dimension focused to strengthening.

**Key words: Change, performance, organization, factors.**

## **INTRODUCCIÓN**

En las entidades públicas, un porcentaje relevante de su personal se caracteriza por un comportamiento donde prevalece una actitud de indiferencia frente a las necesidades de los usuarios del servicio proporcionado; dichos aspectos refuerzan la problemática abordada en esta investigación, que buscó determinar la influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, que permita proponer alguna alternativa a la Alta Dirección de la entidad que permita mejorar los niveles de identificación del personal.

En lo que respecta al desarrollo capitular, se tiene que: En el capítulo I, se abarcó la descripción de la realidad problemática, la justificación práctica, la determinación de los objetivo general y específicos, al igual que las hipótesis a contrastar; sobre el capítulo II, se recabaron antecedentes de trabajos de investigación afines, se efectuó un desarrolló detallado de las bases teóricas para ambas variables, para finalmente considerar un desarrollo del marco conceptual.

Sobre el capítulo III, se tiene el desarrollo del marco metodológico, donde se precisa el tipo y diseño de la investigación, las variables e indicadores, y la muestra aplicada. Por último, el desarrollo del capítulo IV consideró el análisis e interpretación de los resultados en base a cada uno de los indicadores de ambas variables, se efectuó el contraste de las hipótesis definidas, que permitieron desarrollar las conclusiones y recomendaciones del caso.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La función administrativa de la dirección se entiende, como el proceso de influir en la gente, para que contribuya a los objetivos de los individuos y de la organización en conjunto; para esto, se requiere la creación y el mantenimiento de un contexto en el que los individuos trabajen juntos en grupos hacia el logro de objetivos comunes, pero para que esto ocurra, es necesario que se den condiciones internas y externas, las condiciones internas se refieren a acontecimientos que ocurren dentro del trabajador, en especial el recuerdo y la activación de los conocimientos previos, en cambio las condiciones externas se refieren a sucesos del ambiente; pero tanto, el uno como el otro, incitarán a una respuesta natural del individuo, tomando una posición definida frente a cualquier hecho, ello lo relacionamos con la resistencia al cambio.

Por lo general, toda institución enfrenta obstáculos para cambiar las cosas. La mayor parte de las veces éstos se relacionan con el escepticismo, y con la dificultad y tiempo requerido para transformar culturas, hábitos y prácticas de trabajo. En el caso del sector público se suman, o más bien se multiplican y potencian, las restricciones políticas, la necesidad de realizar estos cambios a la vista del público y la prensa, presiones externas, múltiples stakeholders con agendas contradictorias, presiones de sectores políticos por proteger los cargos de sus afiliados cualquiera sea su desempeño, dificultades en la modificación de normas y leyes, rigideces presupuestales y administrativas, o en el peor caso, capturas institucionales difíciles de romper.

Es conocido que algunos trabajadores, principalmente de instituciones públicas, muestran una actitud de indiferencia frente a las demandas de la organización que los acoge, los mismos que se ponen de manifiesto en su actuar cotidiano. Caracterizando su accionar en actitudes de desinterés, poca receptividad, rechazo a la estructura organizacional, pasividad, indiferencia al cambio, entre otros.

La resistencia al cambio en las instituciones públicas se presenta con frecuencia, pero a la vez, sus directivos encuentran una carencia de

materiales de apoyo para enfrentar dicha realidad de forma adecuada. Es poco el respaldo que encuentra el personal de la institución, para abordar los conflictos, en especial para asumir la creciente cantidad de acciones legales que provocan un alto costo de tiempo, esfuerzo y recursos.

En base a mi experiencia laboral en la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” de Tacna, se precisan algunos inconvenientes que actualmente están afectando al desempeño laboral, y por ende al nivel de satisfacción de los usuarios (pobladores de la jurisdicción), tales como:

- Presencia de un nivel preocupante de resistencia al cambio, tanto tecnológico, de gestión, legales, otros.
- Falta de estrategias claras y consensuadas que le permitan a las demás áreas participar en equipo.
- Falta de retroalimentación entre los integrantes de las áreas de trabajo, donde se precise los puntos a mejorar.
- Personal que no conoce claramente qué se espera de ellos.
- Existencia de objetivos individuales diferentes a los objetivos de la organización.
- No se cuenta con un sistema de recompensa bien constituido.

Dicha problemática guarda una directa relación con el tema a investigar que es la influencia del nivel de resistencia al cambio del personal sobre el desempeño laboral del personal de dicha entidad.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cómo influye la resistencia al cambio en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a) ¿Cómo influye la resistencia al cambio en la satisfacción del ciudadano en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna?
- b) ¿Cómo influye la resistencia al cambio en la labor de equipo en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna?
- c) ¿Cómo influye la resistencia al cambio en los logros laborales en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna?

d) ¿Cómo influye la resistencia al cambio en el crecimiento personal en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 Justificación de la investigación**

Dentro de las instituciones públicas, la gestión del conocimiento surge como una nueva forma de gestión encargada de adaptar la organización y la nueva sociedad del conocimiento a las demandas de los usuarios y a las transformaciones del entorno, y este proceso posibilita que la organización adquiera el conocimiento necesario para desarrollar su misión, al tiempo que promueve un cambio cultural que fomenta la interacción y la colaboración entre las entidades del Estado y fuera de él.

El factor de resistencia al cambio es un componente habitual en todos los procesos de cambio social. La intransigencia a la innovación es por lo general activa y persistente y se encuentra bajo muy diversas modalidades. Muchas veces se habla de cambios de una forma muy superficial y general, sin estar comprometidos o convencido de lo que se

afirma, siendo que no hay nada igual a sentir seguridad en algo o a esa sensación de no sentirse invadido ni por las cosas ni por las personas.

Esta zona de confort, otorga la sensación de mayor comodidad y de estar a salvo de tribulaciones y problemas a la vista, excepto en ese preciso momento cuando la presencia de algún cambio nos hace sentir nerviosos ante lo inesperado. Ciertamente no es fácil motivar los cambios en aquellos que viven en esas zonas de confort y están arraigados. A la luz de los intereses económicos, la zona de confort es el bien máspreciado de los propietarios. Puesto que cambiar es difícil, costoso y arriesgado, es mejor que primero cambien los demás.

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio, porque no saben lo que va a pasar. Por no saber cómo actuar. A razón de que lo nuevo no es algo definido, por lo tanto, una forma de defenderse de lo desconocido es agarrándose de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto para que las personas se comprometan, estas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo. En la verdad, el cambio ocurre a través de las

personas. Y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores y sus comportamientos.

### **1.3.2 Importancia de la investigación**

El presente trabajo de investigación es importante puesto que se pretende en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, analizar si su personal está propenso a adaptarse a los procesos de cambio, y para ello, es prioritario que la Alta Dirección de la entidad pueda absorber los cambios y, muy particularmente, que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño, teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio.

Es prioritario considerar que para tratar cualquier proceso de cambio es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin capacidad para tratar los aspectos humanos el proceso de aceptación del cambio y la adopción de los aspectos técnicos propiamente del cambio o el objeto principal del cambio organizacional, en función, resultan mucho más dificultoso y hasta pueden tener una gran probabilidad de fracaso.

La justificación del presente trabajo de investigación se centra en los siguientes ejes:

- a) Relevancia científico - social**, porque permite identificar los principales factores que inciden en la resistencia al cambio; buscando que sirva de base en las decisiones de los futuros planes de mejoramiento institucional.
- b) Relevancia académica**, dado que los resultados encontrados servirán de base a otros investigadores para que logren profundizar y/o complementar la presente investigación.
- c) Relevancia práctico - institucional**, porque se buscó identificar el rol de la Alta Dirección en el planteamiento de estrategias que busquen disminuir la resistencia al cambio, buscando la mejora del desempeño laboral.

#### **1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

En lo que respecta al alcance de la investigación, esta consideró a los funcionarios y al personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza – región, de la provincia de Tacna, región de Tacna - Perú. Sobre las limitaciones encontradas, se resalta que el trabajo de

campo implicó más tiempo del esperado, por la demora excesiva de los compañeros de trabajo en devolver los instrumentos de medición.

## **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 Objetivo general**

Determinar la influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, que permita identificar alguna alternativa para la mejora del servicio edil.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- a)** Determinar la influencia de la resistencia al cambio sobre la satisfacción del ciudadano en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna.
- b)** Determinar la influencia de la resistencia al cambio sobre la labor de equipo en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna.

- c) Determinar la influencia de la resistencia al cambio sobre los logros laborales en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna.
- d) Determinar la influencia de la resistencia al cambio sobre el crecimiento personal en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna.

## **1.6 HIPÓTESIS**

### **1.6.1 Hipótesis general**

La resistencia al cambio influye significativamente en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna.

### **1.6.2 Hipótesis específicas**

- a) La resistencia al cambio influye significativamente en la satisfacción del ciudadano en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna.
- b) La resistencia al cambio influye significativamente en la labor de equipo en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna.

- c)** La resistencia al cambio influye significativamente en los logros laborales en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna.
- d)** La resistencia al cambio influye significativamente en el crecimiento personal en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

En base a la revisión efectuada, se ha detectado la siguiente bibliografía afín, tales como:

- a) Alemán, Daniela y Börth, Raúl (2008) docentes de la universidad “San Pablo” de Bolivia, desarrollaron una investigación denominada **“Análisis de la resistencia al cambio en un supermercado”**, de donde se obtuvieron las siguientes conclusiones:
- Los resultados obtenidos a partir de factores que en conjunto miden el grado de resistencia y/o disposición al cambio, mostraron en general, que las actitudes se distribuyen equilibradamente, con una tendencia hacia una baja actitud hacia la disposición al cambio, satisfacción actual y uso de recursos disponibles, en los

empleados de la organización, parece ser, que existe un grado de resistencia al cambio, mayor a la disposición a éste.

- Con relación a la resistencia y algunas variables sociodemográficas, la existencia de una mayor disposición al cambio en las mujeres y en la población más joven con un nivel de educación técnico universitario, puede deberse a que las personas jóvenes y con un mayor nivel de educación, tienden a buscar una amplia gama de posibilidades para desenvolverse personalmente y profesionalmente, que les permita cubrir sus expectativas.
- Existe una mayor insatisfacción actual en general, en las personas con un nivel de educación secundario y universitario; donde el grupo de edad entre 25 a 34 años presenta un mayor nivel de satisfacción. Finalmente el uso de recursos disponibles es bajo, sin embargo éste difiere mínimamente de un alto uso.
- Respecto a la resistencia y algunas variables organizacionales, los resultados obtenidos muestran una mayor actitud positiva al cambio en el personal de la unidad K7, respecto de las otras, siendo esta la más nueva y pequeña; advirtiéndose mayor resistencia en la unidad K21, pudiendo deberse a que en ésta se implementaron cambios significativos en los últimos tiempos, como

la ampliación e implementación de nuevos servicios (snack, comida para llevar).

- Las personas con una antigüedad de 6 a 12 meses, están más dispuestas al cambio, donde el personal de base presenta una tendencia mayor hacia una actitud positiva para éste.
- El análisis de la ji cuadrada, muestra una clara relación de dependencia entre la edad y la disposición al cambio, pudiera ser que la edad esté ligada de alguna manera a tener una actitud favorable hacia el cambio; puesto que las personas más jóvenes se adaptan con mayor naturalidad a éstos cambios, ya que no hay una amenaza al statu quo, permitiendo que tomen sus decisiones con mayor flexibilidad.
- No existe relación con la satisfacción actual y el uso de recursos disponibles, es decir que la edad no influye en la satisfacción, ni en la actitud favorable hacia el uso de recursos disponibles, pudiendo existir otras variables de carácter más dinámico que intervengan en estos factores.
- No se encontró relación de dependencia de las demás variables sociodemográficas y organizacionales con los tres factores (disposición al cambio, satisfacción actual, uso de recursos disponibles) que miden el grado de resistencia y /o disposición al

cambio, donde parece ser que existen otros factores de carácter más dinámico que determinan ésta; por tanto, estas relaciones son representativas sólo para la muestra de la organización.

- Finalmente, se encontró que existe una correlación positiva media entre la disposición al cambio y el uso de recursos disponibles, así como éste con la satisfacción actual; es decir, que a medida que los empleados de la organización perciban una actitud positiva hacia el cambio, será mayor la satisfacción actual y se incrementará el uso de los recursos disponibles para realizar su trabajo.

**b) Rivas, Mayra y Samra, Ariett (2006) desarrollaron su tesis para obtener el título de Administrador Industrial, denominada “*Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A.*” cuyas conclusiones fueron:**

- El C.C.Q. Divino Niño, C.A. posee un tipo de cultura burocrática, pero débil, debido a que la institución valora la formalidad, las reglas y procedimientos de operación establecidos como una norma, pero el conocimiento de la cultura organizacional presente

en la institución no es del todo conocida por el personal, producto de que la mayoría de sus miembros son de nuevo ingreso.

- El personal expresó que la función que cumple la cultura organizacional en éste recinto de salud es la de transmitir un sentido de identidad a los miembros.
- A pesar de que la mayoría del personal tiene poco tiempo laborando para esta organización, demostraron tener noción o poco conocimiento sobre algunos elementos culturales como lo son: los valores, ritos y costumbres.
- En cuanto al conocimiento de las historias y los héroes que también forman parte de los elementos culturales, es importante señalar, que un porcentaje elevado desconoce los mismos.
- En la entidad se evidenció que predomina un tipo de liderazgo autocrático. Es beneficioso el liderazgo autocrático ya que se considera como uno de los que ayuda a que los elementos culturales, las normas y políticas organizacionales, se cumplan como es debido.
- En cuanto a la forma en que es recompensado el personal por su desempeño, los resultados de la investigación arrojaron una cifra alarmante del 100% que no manifestaron ninguna de las opciones propuestas en el cuestionario, por lo que es notable la existencia

de una gran debilidad en los sistemas de recompensas o incentivos que deberían recibir los trabajadores por el cumplimiento o buen desempeño de sus actividades laborales.

- Las normas que regulan la conducta del personal y de las actividades que realizan en la empresa, son conocidas y aceptadas por los mismos.
- Haciendo referencia a la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en el C.C.Q. Divino Niño, C.A. se pudo conocer que si existe pero en cierto grado, los investigadores consideran que éste resultado es producto a que la mayoría del personal es nuevo en la organización. En cuanto a la gerencia, por medio del cuestionario detectaron los investigadores que la gerencia si toma en cuenta los elementos culturales para realizar la evaluación del desempeño del personal. Existe una relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, ellas son dos variables que van de la mano para lograr que el personal forme parte fundamental de la organización, que exista competitividad empresarial y para alcanzar los objetivos y metas organizacionales ya planteados.

## 2.2 BASE TEÓRICA SOBRE RESISTENCIA AL CAMBIO

### 2.2.1 La organización

La organización, es un proceso encaminado a obtener un fin. La organización por definición es ***“La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos”***.

Según Gómez (2001) la organización ***“Es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan”***. Organizar incluye, por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de constante cambio, tanto en lo

social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, encerrarse dentro del marco de sus límites formales.

### 2.2.2 Tipos de organización

Se destacan las siguientes:

**a) Organización formal:** Es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar en conjunto de una forma eficiente. Tiene como propósitos generales los siguientes:

- Ofrecer al administrador la consecución de los objetivos principales de la empresa en la manera más eficiente y el mínimo esfuerzo.
- Eliminar duplicidad en el trabajo.
- Orientar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de su trabajo.
- Establecer canales de comunicación adecuados para que las políticas y objetivos ya establecidos se logren de manera eficiente.

**b) Organización informal:** Son redes de alianzas o esferas de influencia, que existen aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal. Tienen sus propias reglas y tradiciones, que nunca se presentan por escrito, pero se cumplen habitualmente.

Las organizaciones de este tipo tienen sus objetivos, que pueden estar en oposición con los objetivos de la empresa.

### **2.2.3 Definición de comportamiento organizacional**

El estudio del comportamiento organizacional abarca ***“En qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente al comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello, la eficacia en las actividades de la empresa”***.

Davis y Newstrom (1999) indican que ***“Es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa”***.

Robbins (2008) lo define como ***“El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de***

***modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización”.***

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto, nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

El comportamiento organizacional es una disciplina que logra reunir aportaciones de diversas disciplinas como la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras. El estudio del comportamiento organizacional considera variables dependientes e independientes, tales como:

- a) Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:
  - **Productividad:** La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

- **Ausentismo:** Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas, porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- **Satisfacción en el trabajo:** Que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

**b)** Las variables independientes que afectan el comportamiento de las personas son:

- **Variables del nivel individual:** Que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- **Variables a nivel de grupo:** El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto. Por lo que esto representa un factor de estudio para las organizaciones.
- **Variable a nivel de sistemas de organización:** Los individuos y los grupos conformarán la entidad, en consecuencia los procesos

de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

#### 2.2.4 Definiciones de cambio

Según el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española, cambio es la “**acción o efecto de cambiar**”, donde cambiar se define como “**dejar una cosa o situación para tomar otra**”. Con el fin de aplicar esa transición de un estado a otro al ámbito de las organizaciones, se completa el sustantivo “cambio” con el calificativo de “organizativo”, sin intención de limitar a cambios en la forma de organizar, sino considerando que se alude a cambios en una empresa.

El cambio es un “**Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior**”. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello, que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc.

Cuando se quiere llevar adelante un proceso de cambio, se debe tener en cuenta que las personas pretenden que la nueva situación les proporcione la misma seguridad que la previa. Mientras el proceso avanza sin mayores dificultades, el cambio sigue adelante, pero no bien se producen inconvenientes, las personas tienden a volver rápidamente a la situación anterior y es por eso que gran proporción de los procesos de cambio fracasan al poco tiempo de ser implementados.

***"La vida es oscuridad cuando no hay impulso y todo impulso es ciego cuando no hay conocimiento y todo saber es inútil cuando no hay trabajo y todo trabajo es rutinario si no existe el cambio".***

***"Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre este más alerta, más flexible y por eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento. En este cambio, como proceso de aprendizaje permanente, deben involucrarse la alta gerencia de la nuestra capacidad de respuesta".***

Van de Ven y Poole (1995) señalan que el cambio ***“Es una observación empírica de diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizativa – la entidad puede ser el trabajo de un individuo, un grupo de trabajo, una estrategia organizativa, un programa, un producto o toda la organización –. Por tanto, cambio equivale a alteración o modificación”***.

#### **2.2.5 Definición y fuentes de cambio organizacional**

Cambio organizacional se define como ***“La capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional”***.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- a) Internas:** Son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando

condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.

**b) Externas:** Son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.



**Figura 1**

### **Fuentes del Cambio Organizacional**

FUENTE: <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>

Los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse (resistencia al cambio), es por ello, que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.



**Figura 2**

### **Las Fuerzas Externas e Internas para el Cambio**

FUENTE: <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>

Para tratar cualquier proceso de cambio, es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin la capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación y adopción del cambio resulta mucho más dificultoso.

Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional. La persona que lidera el cambio debe lograr que las personas puedan hacer mejor el trabajo, con menor esfuerzo y mayor satisfacción. La confianza es un requisito esencial para lograr un ambiente de trabajo agradable y de franca cooperación.

Un aspecto importante a considerar es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio. Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas. Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente.

#### **2.2.6 Actitudes manifiestas en el trabajo y sus efectos**

Se precisan las siguientes actitudes que se caracterizan en el desarrollo de las tareas encargadas dentro de una organización:

**a) Satisfacción en el trabajo:** Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas.

**b) Involucramiento con el trabajo:** Es el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellos y conciben el trabajo como parte central de su existencia. Mide el grado en el que la persona se valora a sí mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.

**c) Compromiso organizacional:** Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí; es decir, este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

Las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas ofrecen indicio de las intenciones conductuales o inclinaciones a actuar de cierta manera (positivas o negativas). Cuando un empleado se siente insatisfecho no se involucra en sus labores y asume un compromiso insuficiente con la organización y es probable que de ellos se desprendan ciertas consecuencias.

- Una actitud favorable hacia un lugar de trabajo significa que generalmente se trata de una fábrica, o una empresa agradable y que nos gusta trabajar ahí, podemos preferir no aceptar otro trabajo debido a que tenemos algo sentimental respecto al lugar, luego nos encontramos en un estado de ánimo favorable o en las cosas relacionadas a él.
- Una actitud desfavorable tiene aspectos hedonistas similares excepto que son negativos. Nos desagrada el lugar por lo general nos sentimos infelices en nuestro trabajo, nuestro estado de ánimo es de depresión odiamos a los compañeros de trabajo y a los patrones.

El desempeño de los empleados tiene que ver con un enunciado en relación a un alto desempeño contribuye a una alta satisfacción laboral, deriva usualmente mayores retribuciones económicas,

sociológicas y psicológicas, si estas son consideradas justas y equitativas ello da lugar a una mayor satisfacción. El resultado es un circuito: Desempeño - satisfacción - esfuerzo.

### **2.2.7 Causas de la resistencia al cambio**

Lorenzo (2000) establece las siguientes causas:

- a) Aspectos de orden cultural:** Que pueden tener su origen en ideologías, tradiciones, relaciones sociales con grupos de referencia que sostienen ciertas ideas contrarias al cambio propuesto, bienestar económico, necesidades de la personalidad, condiciones de salud, etc. Se destacan las siguientes:
- Relacionadas con los valores y creencias culturales, como la escasa ética en el desempeño laboral, la ausencia de aspiraciones de subir en la escala social, la falta de disposición a aceptar innovaciones.
  - Patrones de socialización, en los cuales, predomina el escaso fomento de las necesidades de logro, de autonomía personal así como, una confianza excesiva en las formas tradicionales de comportamiento.

- Las ideologías religiosas constituyen también, factores que se oponen al cambio, el fatalismo es otra fuente de resistencia, que tiene raíces culturales y que consiste en la creencia de que el individuo no puede hacer nada por modificar la dirección que tiene predestinada y hace que acepte en menor grado las innovaciones.
- El etnocentrismo cultural, contribuye a la resistencia al cambio en dos sentidos, primeramente en lo que se refiere al agente de cambio que proviene de una cultura diferente lo que puede considerarla como superior y sin darse cuenta, puede transmitir esta actitud en forma indirecta, produciendo así un rechazo del agente de cambio y en consecuencia del programa.

**b) Aspectos de orden social:** se tiene:

- La solidaridad del grupo, ya que cuando se han establecido obligaciones mutuas, recíprocas, o tareas interdependientes, en un grupo social se produce resistencia a los cambios o innovaciones que acentúan el individualismo.
- Cuando las expectativas acerca de la conducta de un grupo, son compartidas por otros grupos, éstas pueden dominar la conducta de aquel, y la resistencia surgiría si la influencia del grupo de referencia es fuerte, así mientras mayor es la amenaza que

representa el cambio para un grupo, más activa será la oposición que despliega. En tal sentido el conformismo a las normas proveen, estabilidad y lineamientos que definen lo que unos individuos esperan de los otros.

Es por ello, que tiende a existir resistencia, cuando los cambios son incompatibles con las normas existentes en un sistema social, en este sentido, al agente de cambio le resulta indispensable conocer las necesidades que las normas resuelven para el grupo, en este proceso, el conflicto constituye un factor que puede ser, tanto favorable como desfavorable, ante los cambios.

- Finalmente, la crítica a conductas habituales del grupo, se evidencian cuando el agente de cambio critica las conductas habituales de un grupo mediante una estrategia de confrontación, señalando que conductas posteriores deberán reemplazar las primeras, esta situación genera resistencia. Pero cuando, se le presentan las ventajas y los aspectos atractivos del cambio que se intenta implementar, sin censurar las prácticas existentes, los resultados son diferentes.

**c) Aspectos de orden organizacional:** Dentro de las cuales están:

- Amenazas al poder y la influencia.

- La estructura organizacional, implica que el cambio o la innovación será exitoso, en la medida en que los patrones de autoridad, los canales de comunicación, la división del trabajo, las normas y los procedimientos, sean compatibles o que de alguna manera los apoyen.

La necesidad de cambiar se define en términos de la percepción del personal acerca de la necesidad que tiene la organización de cambiar, la orientación hacia el cambio se define con base a la percepción que tiene el personal acerca de la disposición de la organización al cambio. El potencial para el cambio, es la percepción del personal acerca de la capacidad real de la organización para involucrarse en él, lo cual depende del grado de compromiso y de las experiencias en cambios organizacionales anteriores.

**d) Aspectos de orden psicológicos:** Se destacan los siguientes:

- La percepción selectiva y retención, pueden impedir que una persona, perciba que el status quo es inadecuado, por diferentes razones, la persona puede tener dificultad en captar los problemas que requieren de un cambio significativo o las soluciones de éste cuando se les ha identificado.

- La falta de claridad acerca de las conductas requeridas para la innovación puede constituir una fuente de resistencia en las primeras fases de implementación del cambio, también la información incompleta o inadecuada, inicialmente puede provocar percepciones diferentes de las conductas que se esperan acerca de determinado rol en el proceso de cambio.
- De igual manera los factores ligados a la personalidad como: la baja capacidad de empatía, alto nivel de dogmatismo, escasa habilidad de manejar abstracciones, fatalismo y la motivación al logro puede limitar la motivación por reexaminar, evaluar y considerar diversas alternativas de conducta.

### **2.2.8 Tácticas para tratar la resistencia al cambio**

Para vencer la resistencia al cambio Robbins (1996), sugiere seis tácticas para usarse como agente de cambio al tratar la resistencia, las cuales se mencionan a continuación:

- a) Facilitación y apoyo:** Que la organización ofrezca, constituye una gama de esfuerzos de apoyo para reducir la resistencia, haciendo uso de asesorías, terapias, capacitación en nuevas habilidades,

beneficios sociales, aunque es costosa, lleva tiempo y su implantación no ofrece seguridad de éxito.

**b) Educación y comunicación:** La fuente de la resistencia radica en la desinformación o mala comunicación, ya que esta se puede lograr por medio de conversaciones persona a persona, memorando, presentaciones en grupos o informes.

**c) Participación:** Los individuos difícilmente se resisten a una decisión para el cambio en la que han participado, de ahí que los mismos tengan la habilidad para realizar, una contribución significativa, la participación puede reducir la resistencia en gran medida y obtener la disposición y el compromiso para aumentar la calidad de decisión al cambio.

**d) Negociación:** Consiste en intercambiar algo de valor por una reducción de la resistencia, ofrece algunas desventajas tales como, el chantaje por otros miembros de la organización.

**e) Manipulación y cooptación:** La manipulación se refiere a los intentos disimulados de ejercer influencia, lo cual se logra alterando y falseando los datos para aparecerlos más atractivos. La cooptación es una forma, tanto de manipulación como de participación, en la que se procura sobornar a los jefes o líderes dándoles un papel principal en la decisión del cambio, es

susceptible al riesgo, ya que si la maniobra es descubierta la credibilidad del agente de cambio puede derrumbarse y ocasionar efectos irreversibles.

- f) **Coerción:** Esta se logra mediante la aplicación de amenazas o fuerza directa sobre los que se resistan al cambio, generalmente se utilizan amenazas de transferencia, pérdidas de ascensos, evaluaciones negativas de desempeño etc.

## **2.3 BASE TEÓRICA SOBRE DESEMPEÑO LABORAL**

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

En base a la revisión bibliográfica, se han seleccionado algunas definiciones, tales como:

- a) ***“Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo”.***
- b) ***“Son aquellos conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está***

*capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”.*

- c) *“Es una construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”.*
- d) *“Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño”.*
- e) *“Son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral”.*

El análisis de competencias tiene como objeto *“Identificar los conocimientos (knowledge), las destrezas (skills), las habilidades (abilities) y los comportamientos estimulantes (enabling behaviors) que los empleados deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos”.*

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

### **2.3.2 Clases de competencias**

Byham (1996) desarrolla una clasificación de las competencias, de la siguiente forma:

- a) Competencias organizacionales:** Hace referencia a los factores únicos que hacen a una organización competitiva, son conocidas como **core competencias** (West), hacen referencia a aquello para lo cual una determinada organización es buena. Relacionan aquellos factores únicos que pueden darle a las empresas una ventaja competitiva; son la combinación de características corporativas, habilidades, motivaciones, conocimiento, tecnología y

sistemas que distinguen a una empresa de otra. Son más que la suma de las competencias de cada uno de los empleados; involucran las rutinas, procesos, sistemas y mecanismos.

Hacen referencia a un conjunto de habilidades y tecnologías que posibilitan a una organización ofrecer beneficios particulares a sus clientes. Una core competence debe igualmente hacer una contribución sobresaliente al valor percibido por el cliente y finalmente, debe ser igualmente única desde el punto de vista competitivo y debe ser posible aplicarla en nuevos productos o procesos.

**b) Competencias de puesto de trabajo o de rol (enfoque**

**funcionalista):** Hace referencia a los aspectos que un individuo debe demostrar para ser efectivo en un trabajo, rol, función, tarea, otros; esta clasificación de las competencias corresponde a la teoría del análisis funcional, y tiene su base en la Escuela del Pensamiento Funcionalista (sociología) y fue aplicada como filosofía básica del sistema de competencia laboral en Inglaterra. Surge a raíz de los intentos por revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación en ese país. El análisis funcional en el sistema de competencias inglesa parte de la identificación del o los

objetivos principales de la organización y del área de ocupación. Luego se responde la pregunta: ¿qué debe ocurrir para que se logre dicho objetivo? La respuesta identifica la función, es decir, la relación entre un problema y una solución, repitiéndose este proceso hasta llegar al detalle requerido.

**c) Competencias personales:** Iversen, O. (2000) precisa que hacen referencia a los aspectos de un individuo que implican un nivel de habilidad, logro o resultado; esta aproximación al concepto de competencias, las define como los conocimientos, habilidades, rasgos, motivaciones y otras características subyacentes de la persona que desempeña determinado cargo, las cuales han sido relacionadas de manera causal con el alto desempeño. Dentro de las competencias personales se destacan las siguientes:

- **Competencias técnicas:** Cook, K. y otros (1998) precisan que las definiciones del tipo de competencias asociadas a las habilidades y los conocimientos a menudo son llamadas técnicas, funcionales, "duras" o relacionadas con el cargo. Estas definiciones hacen un llamado a listar las tareas importantes, las habilidades y el conocimiento relacionados con el trabajo en cuestión y que alguien requiere para desempeñarlo de manera efectiva.

- **Competencias conductuales (enfoque conductista):** Cook, K. y otros (1998) señalan que es un enfoque que define las competencias en términos eminentemente conductuales y se ocupa principalmente de identificar qué tipo de comportamientos están asociados con el desempeño superior. Estos tipos de competencias a menudo son llamadas competencias "blandas", o conductas personales o actitudes. A diferencia del enfoque de estándares de desempeño (enfoque funcionalista) que definen un nivel de desempeño mínimo aceptable, la aproximación conductista busca los niveles superlativos o diferenciadores. Las mayores contribuciones en el enfoque conductista han sido realizadas en los Estados Unidos por autores como el mismo McClelland, Boyatzis, Schroeder, Spencer & Spencer y Goleman.
- **Competencias emocionales:** Hace referencia a cómo las personas manejan sus emociones (Goleman, 1998). Estas dan cobertura a habilidades tales como ser capaz de tener empatía y entender a las demás personas (y por ende, trabajar de manera más productiva con ellos) y alguien que sea capaz de controlar sus propias reacciones cuando se encuentra bajo presión. (Cook, K. y Bernthal, P., 1998).

### 2.3.3 Definición de desempeño

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo.

Se define desempeño como ***“Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”***.

Los componentes para un buen desempeño laboral son: Un buen ambiente externo; la motivación de la organización y la capacidad de la organización. María Fernández señala que el desempeño laboral se define como ***“Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”***.

#### **2.3.4 Factores que influyen en el desempeño laboral**

Las organizaciones deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el rendimiento de los trabajadores, entre los cuales destacan: La satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

- a) Satisfacción del trabajo:** Davis y Newstrom (1999) plantean que *“Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”*; la cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: Equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento.
- b) Autoestima:** Es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos

que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades; es un factor determinante para superar trastornos depresivos.

**c) Trabajo en equipo:** Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

**d) Capacitación del trabajador:** Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente

posible. El objetivo de los programas de capacitación es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos.

### **2.3.5 Definición de evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.

Las organizaciones buscan generar indicadores objetivos que le permitan medir el rendimiento de sus trabajadores, para lo cual buscan implementar algún programa, cuyo objetivo sea el facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; a medida que el mercado se vuelve más competitivo, dichas formalidades son desarrolladas por las empresas a medida que van creciendo en su estructura orgánica.

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la evaluación del desempeño; a continuación se destacan los siguientes:

- Byars y Rue (1996) indican que la evaluación del desempeño ***“Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora”***.
- Chiavenato (1995) la define como ***“Un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo”***.
- Harper y Lynch (1992) plantean que es ***“Una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales”***.

Puchol (2003) describe la evaluación del desempeño como ***“Un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios***

***ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios***". Según este autor, la evaluación se produce de forma vertical, cada persona es evaluada por su jefe inmediato y éste, a su vez, es evaluado por un jefe de un nivel superior. De esta forma, el máximo responsable (gerente) sería solo evaluador y en el nivel más bajo, las personas serían evaluadas pero no serían evaluadores.

### **2.3.6 ¿Para qué sirve la evaluación del desempeño?**

La valoración del desempeño es una herramienta al servicio de los sistemas de gestión de recursos humanos. Los resultados de la evaluación se pueden utilizar para desarrollar o mejorar otros programas, por ejemplo, sirve para diseñar un plan de formación ajustado a las necesidades reales de los trabajadores.

La evaluación del desempeño sirve para:

- Gestionar al personal de forma más justa.
- Comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal.
- Definir criterios retributivos según los diferentes rendimientos individuales y el logro de los objetivos.
- Evaluar la eficacia de los programas de formación.

- Detectar las necesidades y planificar la formación.
- La evaluación pone de relieve qué aspectos deben ser mejorados y quiénes deben formarse.
- Promocionar a las personas a otros puestos.
- Mejorar la comunicación interna. También nos proporciona datos sobre el clima laboral.
- Mejorar el ajuste entre la persona y el puesto.
- Detectar el potencial de los trabajadores para establecer planes de desarrollo profesional.
- Para establecer los objetivos individuales y revisar el cumplimiento de los objetivos anteriores.

**a) Utilidad para la organización:** La evaluación del desempeño le sirve a la organización para:

- Involucrar a las personas con los resultados, haciéndoles ver cómo afecta su rendimiento a los resultados de la organización y las consecuencias que tiene el logro o no de esos objetivos.
- Informar a las personas de cómo lo están haciendo.
- Reforzar comportamientos adecuados.
- Informar a los trabajadores de las expectativas que tiene la organización con respecto a su rendimiento.

- Identificar las causas del bajo rendimiento.
- Mejorar la comunicación entre responsables y trabajadores.
- Establecer compromisos de mejora.
- Construir un estilo de gestión que haga prevalecer los valores de la organización.

**b) Utilidad para los trabajadores:** La evaluación del desempeño les sirve a los trabajadores para:

- Identificar los criterios y las prioridades por los cuales va a ser valorada su actividad laboral.
- Identificar sus puntos fuertes y débiles.
- Obtener ayuda en el proceso de mejora.
- Mejorar la comunicación con su responsable inmediato.
- Obtener reconocimiento por sus esfuerzos.

## **2.4 LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL “ALTO DE LA ALIANZA”**

### **2.4.1 Datos generales**

El distrito se ubica en el extremo sur occidental del país y al norte de la ciudad de Tacna, entre las coordenadas geográficas 17°59'31" de

latitud sur y 70°14'44" de longitud oeste, con un nivel altitudinal de 575 msnm. El distrito fue creado mediante Ley N° 23828 del 09 de Mayo de 1984 y redelimitado con Ley N° 27415 del 02 de febrero del 2001. Cuenta con una extensión actual de 371,4 km<sup>2</sup>; limitando de la siguiente forma:

- Norte: Distrito de Inclán y provincia de Tacna.
- Sur: Ciudad de Tacna.
- Este: Distrito de Ciudad Nueva.
- Oeste: Ciudad de Tacna.



**Figura 3**

**Ubicación Geográfica del Distrito**

FUENTE: Plan Estratégico Institucional 2011 - 2014

El distrito tiene una conformación poblacional sustentada en el proceso migratorio interno, principalmente provenientes de la región de Puno y de la zona andina de Tacna. En el distrito, las costumbres de sus habitantes se viven con mayor ímpetu, a partir del año 2003 se da el carnaval la “Gran Nueva Alianza” de igual forma las festividades del “Nuevo Año Aymará” (Machak Marca) y “Fiesta de las Cruces” en el mes de Mayo, “Santísima Virgen de Copacabana” (Patrona del Distrito) en el mes de Agosto.

Se tiene una densidad poblacional de 91,2 Hab/Km<sup>2</sup>. Dentro de la superficie territorial del departamento de Tacna le corresponde el 2,76%. Es un área desértica por la escasez de agua, su morfología está constituida por llanuras, cuyas formas de relieve son moderadamente onduladas con vegetación muy escasa, de calidad de suelos de origen aluvial, coluvial y eólico.

Los principales fenómenos meteorológicos son los sistemas de presión, asociados a nubes, nieblas, precipitaciones y vientos. El Anticiclón del Pacífico Sur afecta casi toda la costa peruana creando condiciones de nubosidad y cielo despejado. De acuerdo con la información estadística disponible, las temperaturas presentan una

oscilación regular, teniéndose un promedio anual máximo de 23,70° C, una mínima de 13,90° C y una media anual de 18,80° C.

#### **2.4.2 Alineamiento estratégico**

La Municipalidad Distrital Alto de la Alianza fue creada en el año 1984 y está al servicio de una población de aproximadamente 39,191 habitantes.

**a) Visión:** “La Municipalidad Distrital Alto de la Alianza es un gobierno competitivo, moderno, participativo, transparente y promotor del desarrollo concertado, contribuye al mejoramiento sostenido e integral de la calidad de vida de sus pobladores, brindando oportunos servicios de calidad, mediante procedimientos administrativos eficaces y simplificados, con personal capacitado e identificado con el distrito”.

**b) Misión:** “Brindar servicios públicos de calidad, liderando el desarrollo, en actitud permanente por ofrecer mejores condiciones de vida a la población”.

**c) Ejes y objetivos estratégicos:**

Se precisan los siguientes:

✓ **Eje institucional 1: Desarrollo integral ordenado**

- Planificar y regular el ordenamiento urbano y territorial.
- Actualizar el catastro urbano y margesí.
- Garantizar la seguridad ciudadana en el distrito.
- Sensibilizar a la población en prevención de desastres naturales.

✓ **Eje institucional 2: Desarrollo organizacional**

- Lograr la concordancia entre el trabajo de las unidades orgánicas y las políticas y planes institucionales.
- Disponer de una estructura orgánica dinámica y funcional.
- Contar con documentos de gestión articulados a los Planes de Desarrollo Institucional.
- Contar con un sistema informático integral que dinamice y simplifique los procesos administrativos.

✓ **Eje institucional 3: Potencial humano**

- Contar con personal calificado para el desarrollo institucional.
- Sustentar la gestión municipal en la productividad de los trabajadores.
- Instituir entre el personal municipal el trabajo en equipo.
- Fortalecer el recurso humano a través de capacitaciones permanentes.

✓ **Eje institucional 4: Desarrollo económico y financiero**

- Promover el desarrollo económico del distrito.
- Lograr que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones tributarias.
- Mejorar y crear nuevos servicios municipales.
- Racionalizar el gasto en concomitancia con la normatividad vigente.
- Velar por la rentabilidad de las unidades autogestionarias.
- Promover el desarrollo autogestionario de las organizaciones.

✓ **Eje institucional 5: Gobernabilidad**

- Cimentar la participación ciudadana como soporte del desarrollo distrital.
- Contar con espacios de concertación ciudadana.
- Promover mecanismos de vigilancia y control ciudadanos.

### **2.4.3 Diagnóstico situacional**

En base a la revisión del Plan Estratégico Institucional 2011 – 2014, se precisa el diagnóstico situacional de la municipalidad (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), de donde:

## Cuadro 1

### Diagnostico Situacional

| Nº | CONTEXTO EXTERIOR                                                                                                                             |                                                                                                  | CONTEXTO INTERIOR                                                                                                                                |                                                                                     |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Oportunidades                                                                                                                                 | Amenazas                                                                                         | Fortalezas                                                                                                                                       | Debilidades                                                                         |
| 1  | Oferta de capacitaciones para el personal municipal.                                                                                          | Desempleo de la población                                                                        | Actualización de Plan de Desarrollo Concertado del Distrito Alto de la Alianza al 2021.                                                          | Limitados recursos financieros por la fuente 09 y 08 (RDR).                         |
| 2  | Información actualizada en tiempo real (Internet) de los diferentes entes del estado                                                          | Ocupación de terrenos o de vías de propiedad municipal del comercio informal                     | Implementación con modernos equipos de informática e INTERNET, en la Sede Central y sedes Municipales, con infraestructuras tecnológica moderna. | Insuficiente implementación de políticas de ordenamiento territorial                |
| 3  | Disposición de la población a canalizar sus demandas sociales de manera civilizada.                                                           | Cultura paternalista de los pobladores                                                           | Presencia y poder de convocatoria de la Municipalidad en organizaciones sociales de base                                                         | Insuficiente implementación de políticas de Saneamiento                             |
| 4  | Disposición autoridades de la policía Nacional del Perú para la coordinación de los trabajos en materia de seguridad ciudadana y transportes. | Tendencia de Disminución del ingreso por Fuente de financiamiento: Canon Sobre Canon y Regalías, | Terminal terrestre                                                                                                                               | Desacato de la población a las Ordenanzas Municipales.                              |
| 5  | Posible participación de artistas a nivel nacional e Internacional                                                                            | Crecimiento poblacional y Migración explosiva                                                    | metodología participativa en la programación y formulación de los presupuestos Institucionales                                                   | Desacato de la población a contribución en: limpieza pública, serenazgo, arbitrios. |
| 6  | Programa de Modernización Municipal                                                                                                           |                                                                                                  | Implementación satelital del catastro urbano.                                                                                                    |                                                                                     |
| 7  |                                                                                                                                               |                                                                                                  | Implementación biblioteca municipal virtual.                                                                                                     |                                                                                     |

FUENTE: Plan Estratégico Institucional 2011 - 2014

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación es aplicada dado que se utilizaron modelos teóricos ya existentes, de características descriptivas y correlacionales.

##### **3.1.2 Diseño de investigación**

El diseño de la investigación es no experimental (puesto que se propuso alternativas de mejora) y de corte transversal (puesto que la información obtenida se generó en un momento en el tiempo).

## 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.2.1 Población

La población a considerar, involucra al personal que labora en cada una de las gerencias de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna (en plazas presupuestadas, sin el personal de los Órganos Desconcentrados), por lo tanto, son 102 personas.

**Tabla 1**

#### **Distribución de la Población**

| <b>GERENCIA/SUBGERENCIA</b> | <b>N° TRABAJADORES</b> | <b>% TRABAJADORES</b> |
|-----------------------------|------------------------|-----------------------|
| Alta Dirección              | 20                     | 19,61%                |
| Órgano de Apoyo             | 48                     | 47,06%                |
| Órgano de Línea             | 34                     | 33,33%                |
| <b>TOTAL</b>                | <b>102</b>             | <b>100,00%</b>        |

FUENTE: Gerencia de Administración de la MD "Alto de la Alianza" - Tacna

Para un mejor trabajo de análisis, se consideró el personal de la Gerencia Municipal, Gerencia de Asesoría Jurídica, Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, Subgerencia de Supervisión y Liquidación de Obras, Subgerencia de Secretaría General e Imagen Institucional, y la

Subgerencia de Administración Tributaria dentro de la Alta Dirección; a la Gerencia de Administración como Órgano de Apoyo; y a la Gerencia de Desarrollo Económico y Social, Gerencia de Desarrollo Urbano, y Órganos Desconcentrados como Órganos de Línea.

### 3.2.2 Muestra

Para determinar el tamaño de muestra se considera los siguientes criterios:

- Nivel de confiabilidad 95% ( $Z = 1.96$ ).
- Margen de error  $\pm 7,50\%$  ( $e$ ).
- Probabilidad de ocurrencia del fenómeno 50% ( $P$ ).
- Tamaño de la población de 102 ( $N$ ).

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

**Tabla 2**

**Distribución de la Muestra**

| <b>GERENCIA/SUBGERENCIA</b> | <b>N° TRABAJADORES</b> | <b>% TRABAJADORES</b> |
|-----------------------------|------------------------|-----------------------|
| Alta Dirección              | 13                     | 19,61%                |
| Órgano de Apoyo             | 30                     | 47,06%                |
| Órgano de Línea             | 21                     | 33,33%                |
| <b>TOTAL</b>                | <b>64</b>              | <b>100,00%</b>        |

FUENTE: Gerencia de Administración de la MD "Alto de la Alianza" - Tacna

Reemplazando en la fórmula se tiene un valor de 64 personas que fueron encuestadas de forma aleatoria, y considerados de forma proporcional a sus áreas de trabajo.

### **3.3 VARIABLES Y DIMENSIONES**

#### **3.3.1 Variables**

- **X: Resistencia al cambio:** Grado de lentitud de adaptación del personal a los cambios en su entorno.

### **Dimensiones**

- a) **X<sub>1</sub> = Factores individuales asociados al saber/conocer:** Implica la predisposición del personal de aprender ante un panorama de cambio.
  - b) **X<sub>2</sub> = Factores individuales asociados al hacer:** Implica la predisposición del personal de colaborar en un proceso de cambio.
  - c) **X<sub>3</sub> = Factores individuales asociados al querer/sentir/desear:** Abarca una posición optimista del personal.
  - d) **X<sub>4</sub> = Factores organizacionales globales:** Implica si existe un clima laboral que apoyaría un proceso de cambio.
  - e) **X<sub>5</sub> = Factores organizacionales asociados al proyecto de cambio:** Implica si existe las condiciones organizacionales que facilitarían un proceso de cambio.
- **Y: Desempeño laboral:** Implica el nivel de eficiencia y eficacia del trabajador al desempeñar las funciones encargadas.

### **Dimensiones**

- a) **Y<sub>1</sub> = Satisfacción del ciudadano:** Implica el lograr que el ciudadano esté satisfecho con el servicio recibido.
- b) **Y<sub>2</sub> = Labor de equipo:** Abarca el trabajar en equipo en la organización.

c) **Y<sub>3</sub> = Logros laborales:** implica el cumplimiento de las metas laborales trazadas.

d) **Y<sub>4</sub> = Crecimiento personal:** Implica la mejora en la formación de competencias laborales.

### 3.3.2 Definición operacional de las variables

En el cuadro siguiente se presenta el análisis operacional de las variables y dimensiones respectivas:

**Tabla 3**

#### Operacionalización de las Variables

| VARIABLE                                         | DEFINICIÓN                                                                                       | DIMENSIONES                                                  | UNIDAD/CATEGORÍA     | ESCALA  |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------|---------|
| Variable independiente:<br>Resistencia al cambio | Grado de lentitud de adaptación del personal a los cambios en su entorno.                        | - Factores individuales asociados al saber/conocer.          | Bajo, regular, lindo | Ordinal |
|                                                  |                                                                                                  | - Factores individuales asociados al hacer.                  | Bajo, regular, lindo | Ordinal |
|                                                  |                                                                                                  | - Factores individuales asociados al querer/sentir/desear.   | Bajo, regular, lindo | Ordinal |
|                                                  |                                                                                                  | - Factores organizacionales globales.                        | Bajo, regular, lindo | Ordinal |
|                                                  |                                                                                                  | - Factores organizacionales asociados al proyecto de cambio. | Bajo, regular, lindo | Ordinal |
| Variable dependiente:<br>Desempeño laboral       | Implica el nivel de eficiencia y eficacia del trabajador al desempeñar las funciones encargadas. | - Satisfacción del ciudadano.                                | Bajo, regular, lindo | Ordinal |
|                                                  |                                                                                                  | - Labor de equipo.                                           | Bajo, regular, lindo | Ordinal |
|                                                  |                                                                                                  | - Logros laborales.                                          | Bajo, regular, lindo | Ordinal |
|                                                  |                                                                                                  | - Crecimiento personal.                                      | Bajo, regular, lindo | Ordinal |

FUENTE: Propia

### **3.4 INSTRUMENTOS Y FUENTES DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

El instrumento fue confeccionado por el investigador, en base a la revisión bibliográfica y el apoyo del asesor, cuya validación se hizo a través del Juicio de Expertos (se anexa); el nivel de confiabilidad se dio a través del estadístico Alpha de Cronbach; los mismos son:

- Cuestionario para determinar el nivel de resistencia al cambio.
- Cuestionario de autoevaluación del desempeño laboral.

La fuente de información fue esencialmente primaria, puesto que fue proporcionada por el personal administrativo y funcionarios de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza”. El marco teórico implicó fuentes bibliográficas, tanto escritas como de medios electrónicos.

### **3.5 PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS**

El procesamiento de los datos se hizo en base al software estadístico SPSS versión 20,0 en español. El análisis de datos, implicó las siguientes técnicas estadísticas:

- Cuadros de frecuencias, gráficos de barras y diagramas de caja.
- Estadística descriptiva (media aritmética y desviación estándar).
- Coeficiente de correlación Pearson.
- Prueba de Chi-cuadrado.
- Prueba de significancia "t" de Student.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 ESCALA DE VALORACIÓN Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS**

Se aplicó el estadístico Alpha de Cronbach (oscila entre 0 y 1; de donde valores cercanos a 1 implican que el instrumento es confiable) para analizar el nivel de confiabilidad de los instrumentos aplicados; cuyo procedimiento implicó insertar los resultados del trabajo de campo de acuerdo a la Escala de Likert (valores cercanos a 1 implica que se está muy en desacuerdo con lo señalado y valores cercanos a 5 implica que se está muy de acuerdo), para ambas variables, y usando el SPSS v. 20,0 se obtuvieron dichos valores.

Previamente se establece la relación de cada pregunta con su respectivo indicador, se tiene:

**Tabla 4**

**Dimensión – Ítems: Resistencia al Cambio**

| <b>VARIABLE</b>              | <b>DIMENSIONES</b>                                        | <b>ÍTEMS</b>       |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>RESISTENCIA AL CAMBIO</b> | Factores individuales asociados al saber/conocer          | 01, 02, 03, 04, 05 |
|                              | Factores individuales asociados al hacer                  | 06, 07, 08, 09, 10 |
|                              | Factores individuales asociados al querer/sentir/desear   | 11, 12, 13, 14, 15 |
|                              | Factores organizacionales globales                        | 16, 17, 18, 19, 20 |
|                              | Factores organizacionales asociados al proyecto de cambio | 21, 22, 23, 24, 25 |

FUENTE: Cuestionario de “Resistencia al cambio”

**Tabla 5**

**Indicador – Preguntas: Desempeño Laboral**

| <b>VARIABLE</b>          | <b>DIMENSIONES</b>        | <b>ÍTEMS</b>   |
|--------------------------|---------------------------|----------------|
| <b>DESEMPEÑO LABORAL</b> | Satisfacción al ciudadano | 01, 02, 03, 04 |
|                          | Labor de equipo           | 05, 06, 07, 08 |
|                          | Logros laborales          | 09, 10, 11     |
|                          | Crecimiento personal      | 12, 13, 14, 15 |

FUENTE: Cuestionario de “Desempeño laboral”

Para el análisis global de la variable “Resistencia al cambio”, se determinó una Escala de Valoración, en base a los 25 ítems que considera su instrumento; por lo tanto, sus valores extremos oscilan entre 25 y 125 puntos. Para el análisis global de la variable “Desempeño

laboral”, se consideraron los 15 ítems que abarcó su instrumento; por tanto, sus valores extremos oscilan entre 15 y 75 puntos, se tiene:

**Tabla 6**

**Escala de Valoración: Resistencia al Cambio**

| <b>NIVEL</b>                   | <b>INTERVALO</b> |
|--------------------------------|------------------|
| Resistencia al cambio muy alta | 25 – 44          |
| Resistencia al cambio alta     | 45 – 64          |
| Resistencia al cambio media    | 65 – 84          |
| Resistencia al cambio baja     | 85 – 104         |
| Resistencia al cambio muy baja | 105 – 125        |

FUENTE: Cuestionario de “Resistencia al cambio”

**Tabla 7**

**Escala de Valoración: Desempeño Laboral**

| <b>NIVEL</b>                     | <b>INTERVALO</b> |
|----------------------------------|------------------|
| Desempeño laboral muy inadecuado | 15 – 26          |
| Desempeño laboral inadecuado     | 27 – 38          |
| Desempeño laboral medio          | 39 – 50          |
| Desempeño laboral adecuado       | 51 – 62          |
| Desempeño laboral muy adecuado   | 63 – 75          |

FUENTE: Cuestionario de “Desempeño laboral”

Por tanto, valores medios altos (puntajes cercanos a 5) de la variable “Resistencia al cambio” se interpretará que existe un nivel bajo de resistencia de parte del personal de la entidad; en el caso de la variable

“Desempeño laboral” valores medios altos implicará la existencia de un nivel alto de autoevaluación del desempeño del personal. A través del SPSS 20,0 se obtuvo el valor del estadístico Alpha de Cronbach, siendo el reporte obtenido para ambos instrumentos, el siguiente:

**Tabla 8**

**Alpha de Cronbach: Resistencia al Cambio**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0,889            | 25             |

FUENTE: Reporte del SPSS 20,0

**Tabla 9**

**Alpha de Cronbach: Desempeño Laboral**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0,872            | 15             |

FUENTE: Reporte del SPSS 20,0

El valor obtenido de 0,889 implica que la fiabilidad del instrumento “Resistencia al cambio” es adecuada; el valor obtenido de 0,872 implica que la fiabilidad del instrumento “Desempeño laboral” es adecuada.

## 4.2 RESULTADOS: RESISTENCIA AL CAMBIO

### 4.2.1 Análisis por dimensión

Tabla 10

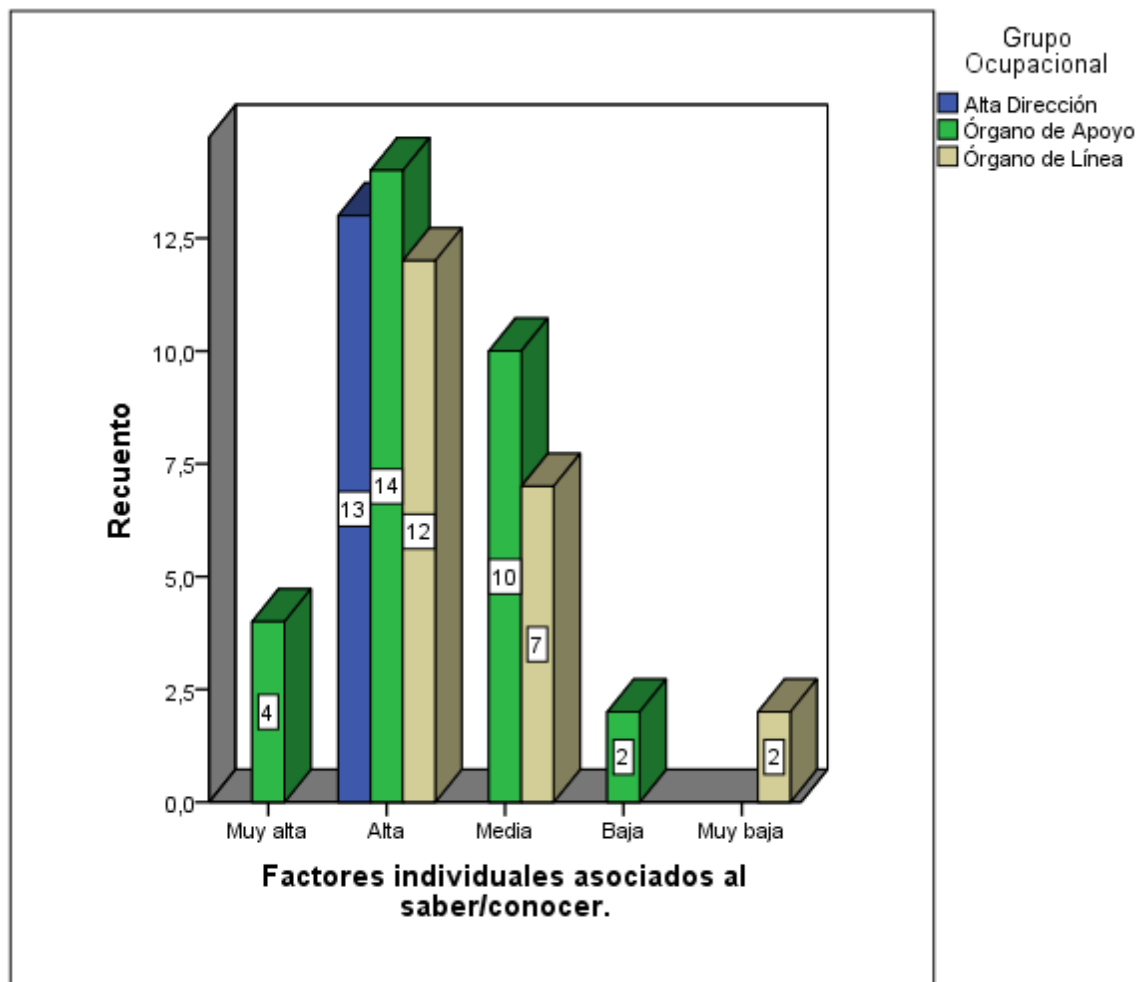
#### Factores Individuales Asociados al Saber/Conocer

|                                                   | N  | Media         | Desv. típ. |
|---------------------------------------------------|----|---------------|------------|
| Factores individuales asociados al saber/conocer. | 64 | <b>2,3469</b> | 0,63370    |

|                                                   |              | Grupo Ocupacional          |                            |                            | Total                      |
|---------------------------------------------------|--------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
|                                                   |              | Alta Dirección             | Órgano de Apoyo            | Órgano de Línea            |                            |
| Factores individuales asociados al saber/conocer. | Muy alta     | 0<br>0,0%                  | 4<br>13,3%                 | 0<br>0,0%                  | 4<br>6,2%                  |
|                                                   | Alta         | <b>13</b><br><b>100,0%</b> | <b>14</b><br><b>46,7%</b>  | <b>12</b><br><b>57,1%</b>  | <b>39</b><br><b>60,9%</b>  |
|                                                   | Media        | 0<br>0,0%                  | 10<br>33,3%                | 7<br>33,3%                 | 17<br>26,6%                |
|                                                   | Baja         | 0<br>0,0%                  | 2<br>6,7%                  | 0<br>0,0%                  | 2<br>3,1%                  |
|                                                   | Muy baja     | 0<br>0,0%                  | 0<br>0,0%                  | 2<br>9,5%                  | 2<br>3,1%                  |
|                                                   | <b>Total</b> | <b>13</b><br><b>100,0%</b> | <b>30</b><br><b>100,0%</b> | <b>21</b><br><b>100,0%</b> | <b>64</b><br><b>100,0%</b> |

|                                                   |              | Sexo                       |                            | Total                      |
|---------------------------------------------------|--------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
|                                                   |              | Masculino                  | Femenino                   |                            |
| Factores individuales asociados al saber/conocer. | Muy alta     | 0<br>0,0%                  | 4<br>16,0%                 | 4<br>6,2%                  |
|                                                   | Alta         | <b>27</b><br><b>69,2%</b>  | <b>12</b><br><b>48,0%</b>  | <b>39</b><br><b>60,9%</b>  |
|                                                   | Media        | 9<br>23,1%                 | 8<br>32,0%                 | 17<br>26,6%                |
|                                                   | Baja         | 1<br>2,6%                  | 1<br>4,0%                  | 2<br>3,1%                  |
|                                                   | Muy baja     | 2<br>5,1%                  | 0<br>0,0%                  | 2<br>3,1%                  |
|                                                   | <b>Total</b> | <b>39</b><br><b>100,0%</b> | <b>25</b><br><b>100,0%</b> | <b>64</b><br><b>100,0%</b> |

FUENTE: Cuestionario de "Resistencia al cambio"



**Figura 4: Factores Individuales Asociados al Saber/Conocer**

FUENTE: Cuestionario de "Resistencia al cambio"

## **ANÁLISIS**

Los resultados encontrados se relacionan con la dimensión denominada “Factores individuales asociados al saber/conocer”; cuyo valor medio fue de 2,35 y una desviación típica de 0,634; lo cual permite concluir que el personal de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna considera que presentaría un nivel alto de resistencia al cambio ante dichos factores, resaltando el aspecto que consideran que sería muy complicado el que el personal trabaje en equipo ante una coyuntura de cambio.

Al analizar por grupo ocupacional, se encontró que el 100% del personal de la Alta Dirección consideran que existiría un nivel alto de resistencia, mientras que solamente el 46,7% el personal del Órgano de Apoyo precisa ello, y el 57,1% del personal de los Órganos de Línea. Al comparar por género, el 69,2% de los hombres consideran que existiría un alto nivel de resistencia, mientras que el 48,0% de las mujeres opina ello también.

**Tabla 11**

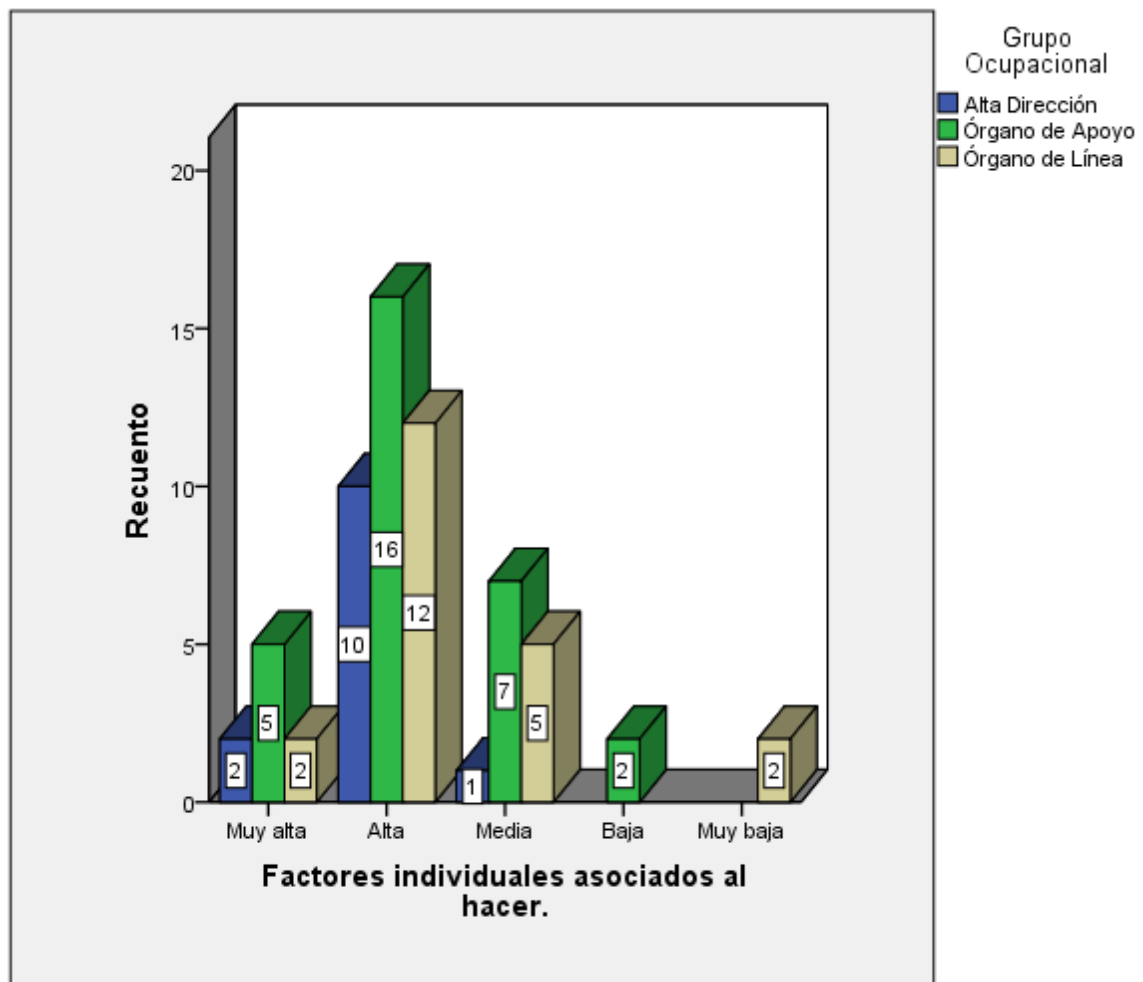
**Factores Individuales Asociados al Hacer**

|                                           | N  | Media         | Desv. típ. |
|-------------------------------------------|----|---------------|------------|
| Factores individuales asociados al hacer. | 64 | <b>2,2563</b> | 0,72196    |

|              | Grupo Ocupacional          |                            |                            | Total                      |
|--------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
|              | Alta Dirección             | Órgano de Apoyo            | Órgano de Línea            |                            |
| Muy alta     | 2<br>15,4%                 | 5<br>16,7%                 | 2<br>9,5%                  | 9<br>14,1%                 |
| Alta         | <b>10</b><br><b>76,9%</b>  | <b>16</b><br><b>53,3%</b>  | <b>12</b><br><b>57,1%</b>  | <b>38</b><br><b>59,4%</b>  |
| Media        | 1<br>7,7%                  | 7<br>23,3%                 | 5<br>23,8%                 | 13<br>20,3%                |
| Baja         | 0<br>0,0%                  | 2<br>6,7%                  | 0<br>0,0%                  | 2<br>3,1%                  |
| Muy baja     | 0<br>0,0%                  | 0<br>0,0%                  | 2<br>9,5%                  | 2<br>3,1%                  |
| <b>Total</b> | <b>13</b><br><b>100,0%</b> | <b>30</b><br><b>100,0%</b> | <b>21</b><br><b>100,0%</b> | <b>64</b><br><b>100,0%</b> |

|              | Sexo                       |                            | Total                      |
|--------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
|              | Masculino                  | Femenino                   |                            |
| Muy alta     | 5<br>12,8%                 | 4<br>16,0%                 | 9<br>14,1%                 |
| Alta         | <b>25</b><br><b>64,1%</b>  | <b>13</b><br><b>52,0%</b>  | <b>38</b><br><b>59,4%</b>  |
| Media        | 6<br>15,4%                 | 7<br>28,0%                 | 13<br>20,3%                |
| Baja         | 1<br>2,6%                  | 1<br>4,0%                  | 2<br>3,1%                  |
| Muy baja     | 2<br>5,1%                  | 0<br>0,0%                  | 2<br>3,1%                  |
| <b>Total</b> | <b>39</b><br><b>100,0%</b> | <b>25</b><br><b>100,0%</b> | <b>64</b><br><b>100,0%</b> |

FUENTE: Cuestionario de "Resistencia al cambio"



**Figura 5: Factores Individuales Asociados al Hacer**

FUENTE: Cuestionario de "Resistencia al cambio"

## **ANÁLISIS**

Los resultados encontrados se relacionan con la dimensión denominada “Factores individuales asociados al hacer”; cuyo valor medio fue de 2,26 y una desviación típica de 0,722; lo cual permite concluir que el personal de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna considera que presentaría un nivel alto de resistencia al cambio ante dichos factores, resaltando el aspecto que consideran que sería muy complicado el que el personal colabore de forma entusiasta ante una coyuntura de cambio.

Al analizar por grupo ocupacional, se encontró que el 76,9% del personal de la Alta Dirección consideran que existiría un nivel alto de resistencia, mientras que solamente el 53,3% el personal del Órgano de Apoyo precisa ello, y el 57,1% del personal de los Órganos de Línea. Al comparar por género, el 64,1% de los hombres consideran que existiría un alto nivel de resistencia, mientras que el 52,0% de las mujeres opina ello también.

**Tabla 12**

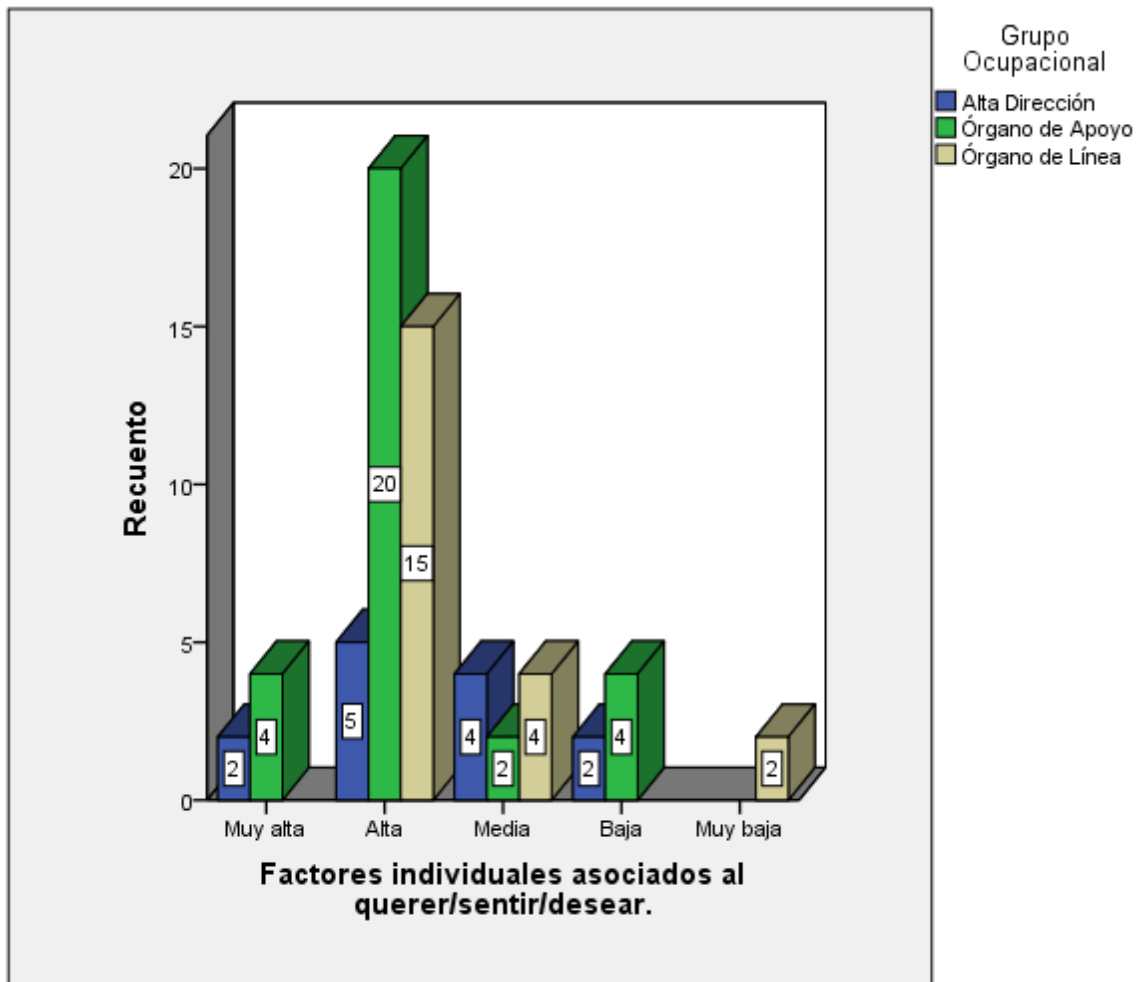
**Factores Individuales Asociados al Querer/Sentir/Desear**

|                                                          | N  | Media         | Desv. típ. |
|----------------------------------------------------------|----|---------------|------------|
| Factores individuales asociados al querer/sentir/desear. | 64 | <b>2,4031</b> | 0,79402    |

|              | Grupo Ocupacional          |                            |                            | Total                      |
|--------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
|              | Alta Dirección             | Órgano de Apoyo            | Órgano de Línea            |                            |
| Muy alta     | 2<br>15,4%                 | 4<br>13,3%                 | 0<br>0,0%                  | 6<br>9,4%                  |
| Alta         | <b>5</b><br><b>38,5%</b>   | <b>20</b><br><b>66,7%</b>  | <b>15</b><br><b>71,4%</b>  | <b>40</b><br><b>62,5%</b>  |
| Media        | 4<br>30,8%                 | 2<br>6,7%                  | 4<br>19,0%                 | 10<br>15,6%                |
| Baja         | 2<br>15,4%                 | 4<br>13,3%                 | 0<br>0,0%                  | 6<br>9,4%                  |
| Muy baja     | 0<br>0,0%                  | 0<br>0,0%                  | 2<br>9,5%                  | 2<br>3,1%                  |
| <b>Total</b> | <b>13</b><br><b>100,0%</b> | <b>30</b><br><b>100,0%</b> | <b>21</b><br><b>100,0%</b> | <b>64</b><br><b>100,0%</b> |

|              | Sexo                       |                            | Total                      |
|--------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
|              | Masculino                  | Femenino                   |                            |
| Muy alta     | 4<br>10,3%                 | 2<br>8,0%                  | 6<br>9,4%                  |
| Alta         | <b>24</b><br><b>61,5%</b>  | <b>16</b><br><b>64,0%</b>  | <b>40</b><br><b>62,5%</b>  |
| Media        | 6<br>15,4%                 | 4<br>16,0%                 | 10<br>15,6%                |
| Baja         | 3<br>7,7%                  | 3<br>12,0%                 | 6<br>9,4%                  |
| Muy baja     | 2<br>5,1%                  | 0<br>0,0%                  | 2<br>3,1%                  |
| <b>Total</b> | <b>39</b><br><b>100,0%</b> | <b>25</b><br><b>100,0%</b> | <b>64</b><br><b>100,0%</b> |

FUENTE: Cuestionario de "Resistencia al cambio"



**Figura 6: Factores Individuales Asociados al Querer/Sentir/Desear**

FUENTE: Cuestionario de "Resistencia al cambio"

## **ANÁLISIS**

Los resultados encontrados se relacionan con la dimensión denominada “Factores individuales asociados al querer/sentir/desear”; cuyo valor medio fue de 2,40 y una desviación típica de 0,794; lo cual permite concluir que el personal de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna considera que presentaría un nivel alto de resistencia al cambio ante dichos factores, resaltando el aspecto que consideran que sería muy complicado el que el personal presente una actitud de optimismo ante una coyuntura de cambio.

Al analizar por grupo ocupacional, se encontró que el 38,5% del personal de la Alta Dirección consideran que existiría un nivel alto de resistencia, mientras que el 66,7% el personal del Órgano de Apoyo precisa ello, y el 71,4% del personal de los Órganos de Línea. Al comparar por género, el 61,5% de los hombres consideran que existiría un alto nivel de resistencia, mientras que el 64,0% de las mujeres opina ello también.

**Tabla 13**

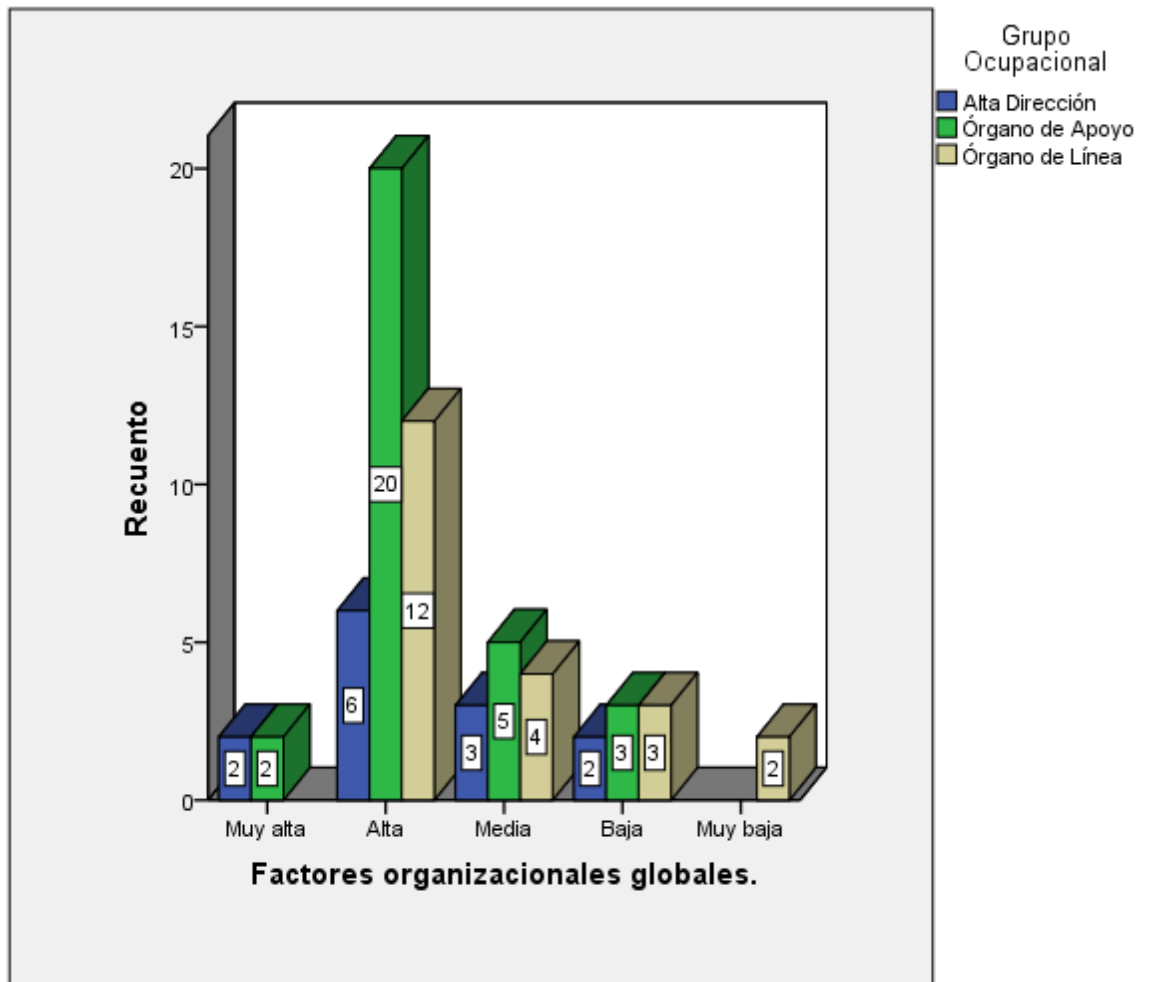
**Factores Organizacionales Globales**

|                                     | N  | Media         | Desv. típ. |
|-------------------------------------|----|---------------|------------|
| Factores organizacionales globales. | 64 | <b>2,4094</b> | 0,71929    |

|                                     |          | Grupo Ocupacional        |                           |                           | Total                     |
|-------------------------------------|----------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                                     |          | Alta Dirección           | Órgano de Apoyo           | Órgano de Línea           |                           |
| Factores organizacionales globales. | Muy alta | 2<br>15,4%               | 2<br>6,7%                 | 0<br>0,0%                 | 4<br>6,2%                 |
|                                     | Alta     | <b>6</b><br><b>46,2%</b> | <b>20</b><br><b>66,7%</b> | <b>12</b><br><b>57,1%</b> | <b>38</b><br><b>59,4%</b> |
|                                     | Media    | 3<br>23,1%               | 5<br>16,7%                | 4<br>19,0%                | 12<br>18,8%               |
|                                     | Baja     | 2<br>15,4%               | 3<br>10,0%                | 3<br>14,3%                | 8<br>12,5%                |
|                                     | Muy baja | 0<br>0,0%                | 0<br>0,0%                 | 2<br>9,5%                 | 2<br>3,1%                 |
|                                     | Total    | 13<br>100,0%             | 30<br>100,0%              | 21<br>100,0%              | 64<br>100,0%              |

|                                     |          | Sexo                      |                           | Total                     |
|-------------------------------------|----------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                                     |          | Masculino                 | Femenino                  |                           |
| Factores organizacionales globales. | Muy alta | 2<br>5,1%                 | 2<br>8,0%                 | 4<br>6,2%                 |
|                                     | Alta     | <b>22</b><br><b>56,4%</b> | <b>16</b><br><b>64,0%</b> | <b>38</b><br><b>59,4%</b> |
|                                     | Media    | 9<br>23,1%                | 3<br>12,0%                | 12<br>18,8%               |
|                                     | Baja     | 4<br>10,3%                | 4<br>16,0%                | 8<br>12,5%                |
|                                     | Muy baja | 2<br>5,1%                 | 0<br>0,0%                 | 2<br>3,1%                 |
|                                     | Total    | 39<br>100,0%              | 25<br>100,0%              | 64<br>100,0%              |

FUENTE: Cuestionario de "Resistencia al cambio"



**Figura 7: Factores Organizacionales Globales**

FUENTE: Cuestionario de "Resistencia al cambio"

## **ANÁLISIS**

Los resultados encontrados se relacionan con la dimensión denominada “Factores organizacionales globales”; cuyo valor medio fue de 2,41 y una desviación típica de 0,719; lo cual permite concluir que el personal de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna considera que presentaría un nivel alto de resistencia al cambio ante dichos factores, resaltando el aspecto que consideran que sería muy complicado el que el personal presente un nivel elevado de participación ante una coyuntura de cambio.

Al analizar por grupo ocupacional, se encontró que el 46,2% del personal de la Alta Dirección consideran que existiría un nivel alto de resistencia, mientras que el 66,7% el personal del Órgano de Apoyo precisa ello, y el 57,1% del personal de los Órganos de Línea. Al comparar por género, el 56,4% de los hombres consideran que existiría un alto nivel de resistencia, mientras que el 64,0% de las mujeres opina ello también.

**Tabla 14**

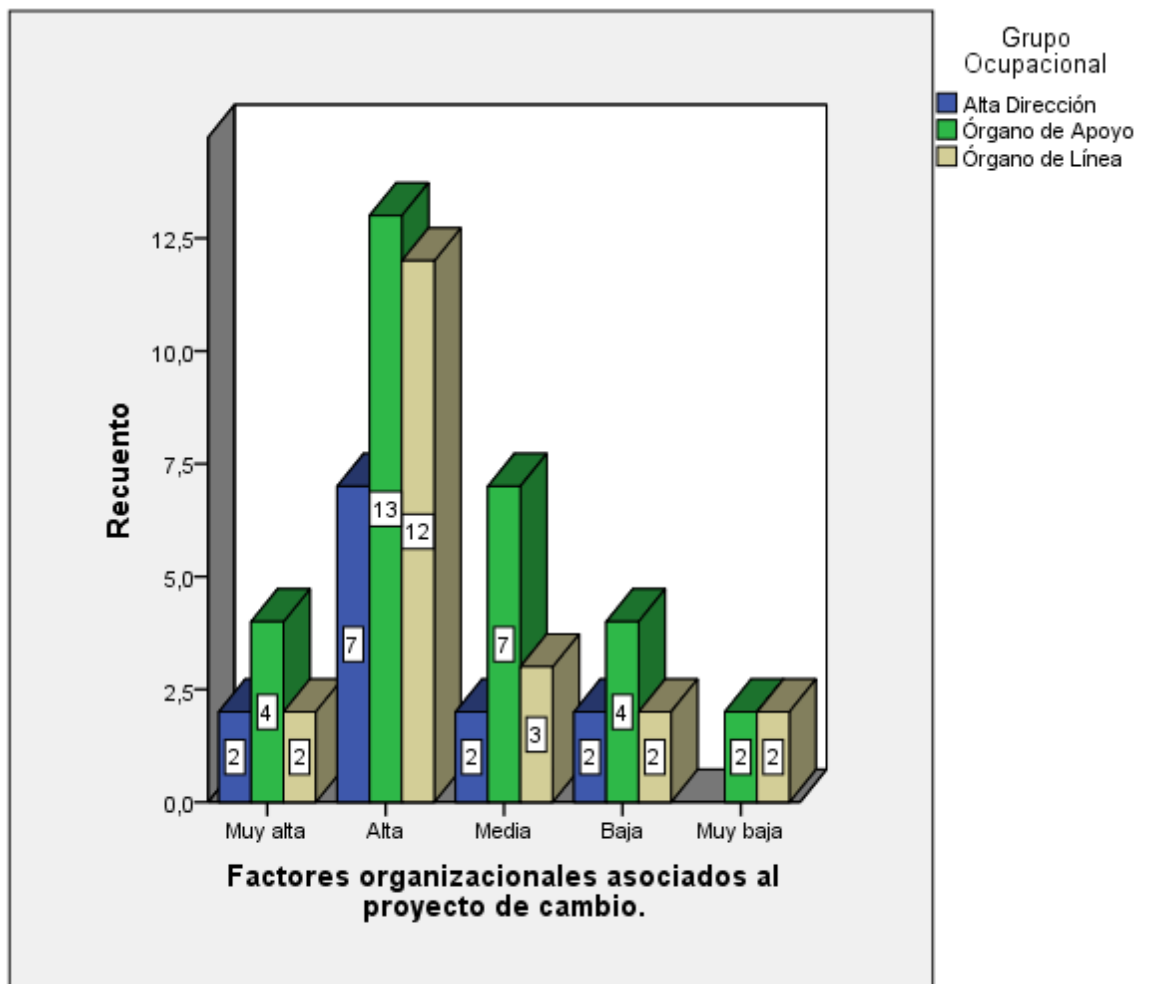
**Factores Organizacionales Asociados al Proyecto de Cambio**

|                                                            | N  | Media         | Desv. típ. |
|------------------------------------------------------------|----|---------------|------------|
| Factores organizacionales asociados al proyecto de cambio. | 64 | <b>2,5281</b> | 0,90877    |

|                                                            |              | Grupo Ocupacional        |                           |                           | Total                     |
|------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                                                            |              | Alta Dirección           | Órgano de Apoyo           | Órgano de Línea           |                           |
| Factores organizacionales asociados al proyecto de cambio. | Muy alta     | 2<br>15,4%               | 4<br>13,3%                | 2<br>9,5%                 | 8<br>12,5%                |
|                                                            | Alta         | <b>7</b><br><b>53,8%</b> | <b>13</b><br><b>43,3%</b> | <b>12</b><br><b>57,1%</b> | <b>32</b><br><b>50,0%</b> |
|                                                            | Media        | 2<br>15,4%               | 7<br>23,3%                | 3<br>14,3%                | 12<br>18,8%               |
|                                                            | Baja         | 2<br>15,4%               | 4<br>13,3%                | 2<br>9,5%                 | 8<br>12,5%                |
|                                                            | Muy baja     | 0<br>0,0%                | 2<br>6,7%                 | 2<br>9,5%                 | 4<br>6,2%                 |
|                                                            | <b>Total</b> | 13<br>100,0%             | 30<br>100,0%              | 21<br>100,0%              | 64<br>100,0%              |

|                                                            |              | Sexo                      |                           | Total                     |
|------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                                                            |              | Masculino                 | Femenino                  |                           |
| Factores organizacionales asociados al proyecto de cambio. | Muy alta     | 6<br>15,4%                | 2<br>8,0%                 | 8<br>12,5%                |
|                                                            | Alta         | <b>18</b><br><b>46,2%</b> | <b>14</b><br><b>56,0%</b> | <b>32</b><br><b>50,0%</b> |
|                                                            | Media        | 6<br>15,4%                | 6<br>24,0%                | 12<br>18,8%               |
|                                                            | Baja         | 6<br>15,4%                | 2<br>8,0%                 | 8<br>12,5%                |
|                                                            | Muy baja     | 3<br>7,7%                 | 1<br>4,0%                 | 4<br>6,2%                 |
|                                                            | <b>Total</b> | 39<br>100,0%              | 25<br>100,0%              | 64<br>100,0%              |

FUENTE: Cuestionario de "Resistencia al cambio"



**Figura 8: Factores Organizacionales Asociados al Proyecto de Cambio**

FUENTE: Cuestionario de "Resistencia al cambio"

## **ANÁLISIS**

Los resultados encontrados se relacionan con la dimensión denominada “Factores organizacionales asociados al proyecto de cambio”; cuyo valor medio fue de 2,53 y una desviación típica de 0,909; lo cual permite concluir que el personal de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna considera que presentaría un nivel alto de resistencia al cambio ante dichos factores, resaltando el aspecto que consideran que sería muy complicado el que exista una institucionalización del proceso de cambio.

Al analizar por grupo ocupacional, se encontró que el 53,8% del personal de la Alta Dirección consideran que existiría un nivel alto de resistencia, mientras que el 43,3% el personal del Órgano de Apoyo precisa ello, y el 57,1% del personal de los Órganos de Línea. Al comparar por género, el 46,2% de los hombres consideran que existiría un alto nivel de resistencia, mientras que el 56,0% de las mujeres opina ello también.

## 4.2.2 Análisis general

**Tabla 15**

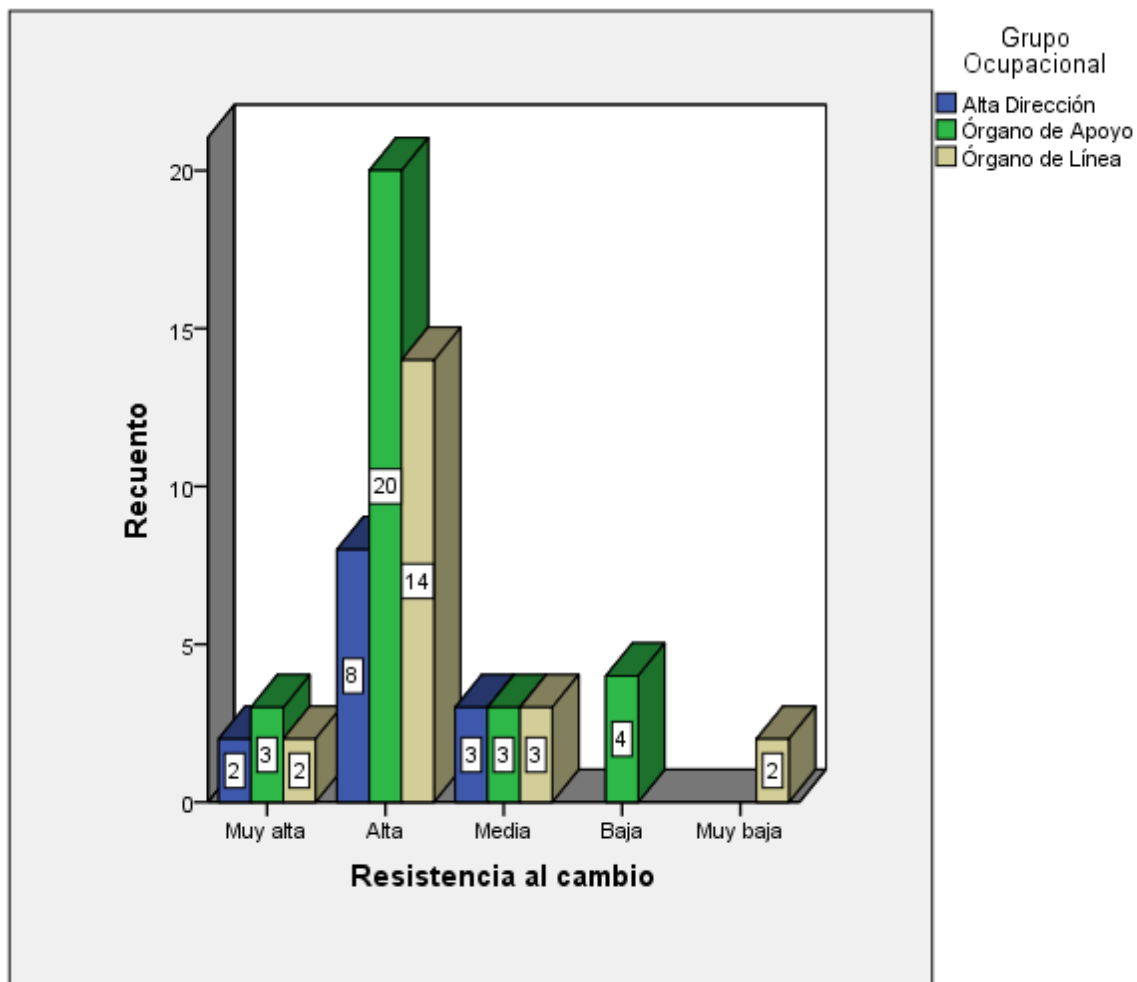
### Resistencia al Cambio

|                       | N  | Media        | Desv. típ. |
|-----------------------|----|--------------|------------|
| Resistencia al cambio | 64 | <b>59,72</b> | 16,722     |

|                       | Grupo Ocupacional |                   |                    | Total              |                    |
|-----------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                       | Alta Dirección    | Órgano de Apoyo   | Órgano de Línea    |                    |                    |
| Resistencia al cambio | Muy alta          | 2<br>15,4%        | 3<br>10,0%         | 2<br>9,5%          | 7<br>10,9%         |
|                       | Alta              | 8<br><b>61,5%</b> | 20<br><b>66,7%</b> | 14<br><b>66,7%</b> | 42<br><b>65,6%</b> |
|                       | Media             | 3<br>23,1%        | 3<br>10,0%         | 3<br>14,3%         | 9<br>14,1%         |
|                       | Baja              | 0<br>0,0%         | 4<br>13,3%         | 0<br>0,0%          | 4<br>6,2%          |
|                       | Muy baja          | 0<br>0,0%         | 0<br>0,0%          | 2<br>9,5%          | 2<br>3,1%          |
|                       | Total             | 13<br>100,0%      | 30<br>100,0%       | 21<br>100,0%       | 64<br>100,0%       |

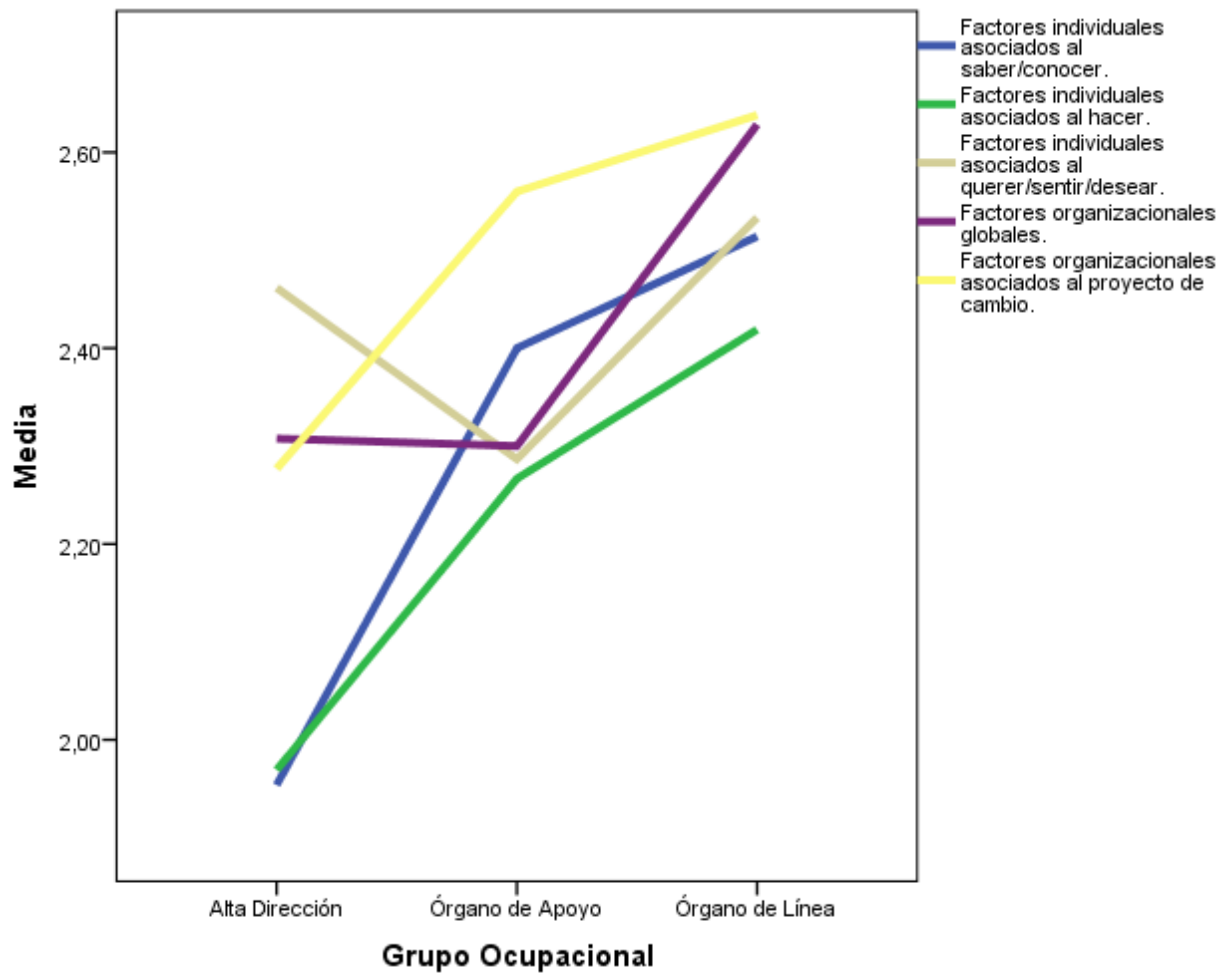
|                       | Sexo      |                    | Total              |                    |
|-----------------------|-----------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                       | Masculino | Femenino           |                    |                    |
| Resistencia al cambio | Muy alta  | 5<br>12,8%         | 2<br>8,0%          | 7<br>10,9%         |
|                       | Alta      | 27<br><b>69,2%</b> | 15<br><b>60,0%</b> | 42<br><b>65,6%</b> |
|                       | Media     | 4<br>10,3%         | 5<br>20,0%         | 9<br>14,1%         |
|                       | Baja      | 1<br>2,6%          | 3<br>12,0%         | 4<br>6,2%          |
|                       | Muy baja  | 2<br>5,1%          | 0<br>0,0%          | 2<br>3,1%          |
|                       | Total     | 39<br>100,0%       | 25<br>100,0%       | 64<br>100,0%       |

FUENTE: Cuestionario de "Resistencia al cambio"



**Figura 9: Resistencia al Cambio (por grupo ocupacional)**

FUENTE: Cuestionario de "Resistencia al cambio"



**Figura 10: Resistencia Al Cambio (por dimensión)**

FUENTE: Cuestionario de "Resistencia al cambio"

## **ANÁLISIS**

Se efectuó el análisis de cada una de las dimensiones de la variable independiente, por tanto ahora se efectúa un análisis general de su comportamiento, de donde se obtuvo un valor medio de 59,72 y una desviación típica de 16,722; cuyo valor al ubicarlo en la escala de valoración ya determinada, cae en la zona denominada “Resistencia al cambio alta”, lo cual permite concluir que el personal de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna considera que presentaría un nivel alto de resistencia frente a situaciones de cambio organizacional.

Al analizar por grupo ocupacional, se encontró que el 61,5% del personal de la Alta Dirección consideran que existiría un nivel alto de resistencia, mientras que el 66,7% el personal del Órgano de Apoyo precisa ello, y el 66,7% del personal de los Órganos de Línea. Al comparar por género, el 69,2% de los hombres consideran que existiría un alto nivel de resistencia, mientras que el 60,0% de las mujeres opina ello también. Al analizar por dimensión, los aspectos más preocupantes ante situaciones de cambio fueron: “Factores individuales asociados al hacer”, y “Factores individuales asociados al saber/conocer”.

### 4.3 RESULTADOS: DESEMPEÑO LABORAL

#### 4.3.1 Análisis por dimensión

Tabla 16

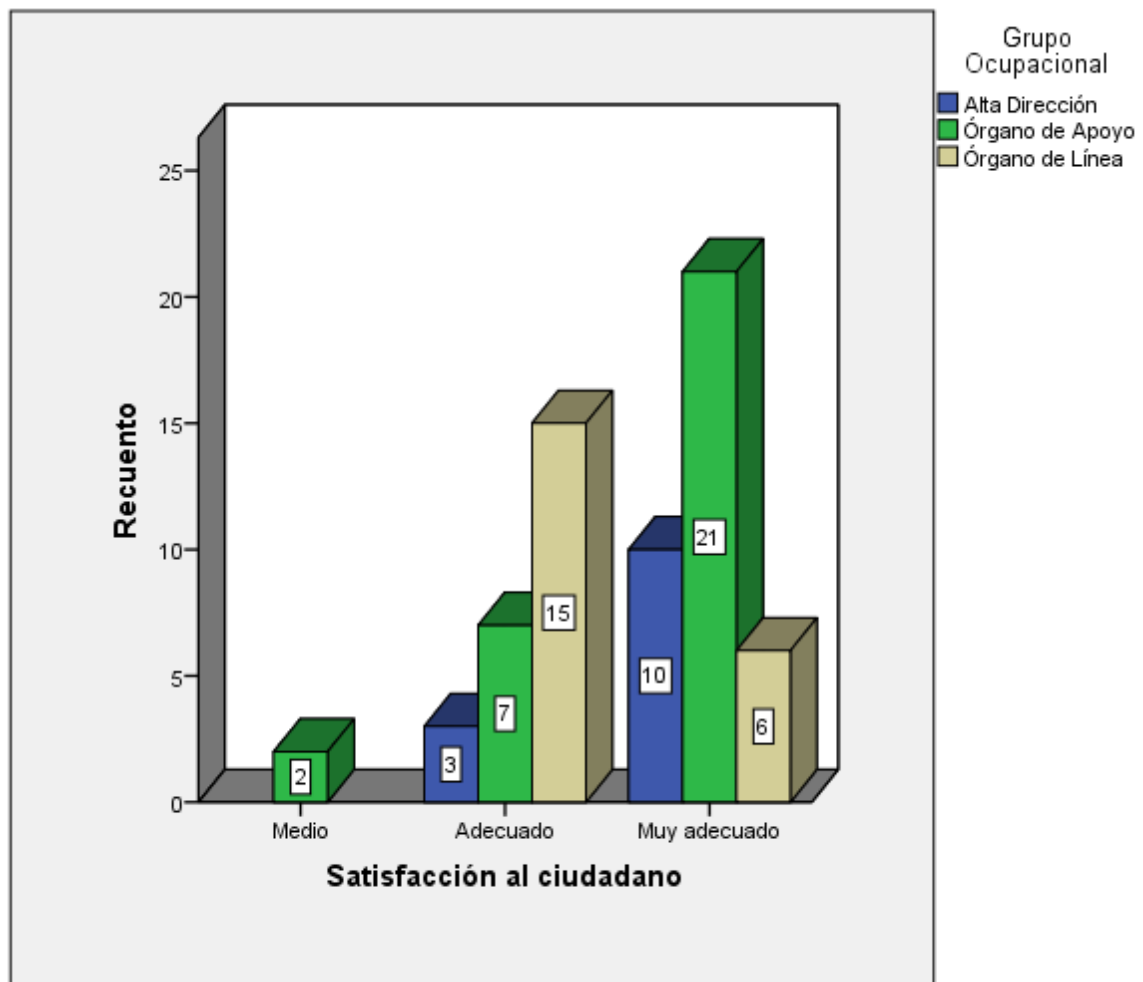
#### Satisfacción al Ciudadano

|                           | N  | Media         | Desv. típ. |
|---------------------------|----|---------------|------------|
| Satisfacción al ciudadano | 64 | <b>4,2773</b> | 0,49825    |

|                           | Grupo Ocupacional |                           |                           | Total                     |                           |
|---------------------------|-------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                           | Alta Dirección    | Órgano de Apoyo           | Órgano de Línea           |                           |                           |
| Satisfacción al ciudadano | Medio             | 0<br>0,0%                 | 2<br>6,7%                 | 0<br>0,0%                 | 2<br>3,1%                 |
|                           | Adecuado          | 3<br>23,1%                | 7<br>23,3%                | <b>15</b><br><b>71,4%</b> | 25<br>39,1%               |
|                           | Muy adecuado      | <b>10</b><br><b>76,9%</b> | <b>21</b><br><b>70,0%</b> | 6<br>28,6%                | <b>37</b><br><b>57,8%</b> |
|                           | Total             | 13<br>100,0%              | 30<br>100,0%              | 21<br>100,0%              | 64<br>100,0%              |

|                           | Sexo         |                           | Total                     |                           |
|---------------------------|--------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                           | Masculino    | Femenino                  |                           |                           |
| Satisfacción al ciudadano | Medio        | 2<br>5,1%                 | 0<br>0,0%                 | 2<br>3,1%                 |
|                           | Adecuado     | 15<br>38,5%               | 10<br>40,0%               | 25<br>39,1%               |
|                           | Muy adecuado | <b>22</b><br><b>56,4%</b> | <b>15</b><br><b>60,0%</b> | <b>37</b><br><b>57,8%</b> |
|                           | Total        | 39<br>100,0%              | 25<br>100,0%              | 64<br>100,0%              |

FUENTE: Cuestionario de "Desempeño laboral"



**Figura 11: Satisfacción al Ciudadano**

FUENTE: Cuestionario de "Desempeño laboral"

## **ANÁLISIS**

Los resultados encontrados se relacionan con la dimensión denominada “Satisfacción al ciudadano”; cuyo valor medio fue de 4,28 y una desviación típica de 0,498; lo cual permite concluir que el personal de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna considera que prioriza el buscar satisfacer los pedidos de los ciudadanos/usuarios de la jurisdicción municipal, siendo el aspecto a mejorar el percibir que su labor diaria contribuye en la consecución de los metas de la entidad.

Al analizar por grupo ocupacional, se encontró que el 76,9% del personal de la Alta Dirección consideran que logran satisfacer al ciudadano de forma muy adecuada, mientras que el 70,0% el personal del Órgano de Apoyo precisa ello, y el 71,4% del personal de los Órganos de Línea precisa que lo hace de forma adecuada. Al comparar por género, el 56,4% de los hombres consideran que el nivel de satisfacción del ciudadano es muy adecuado, mientras que el 60,0% de las mujeres opina ello también.

**Tabla 17**

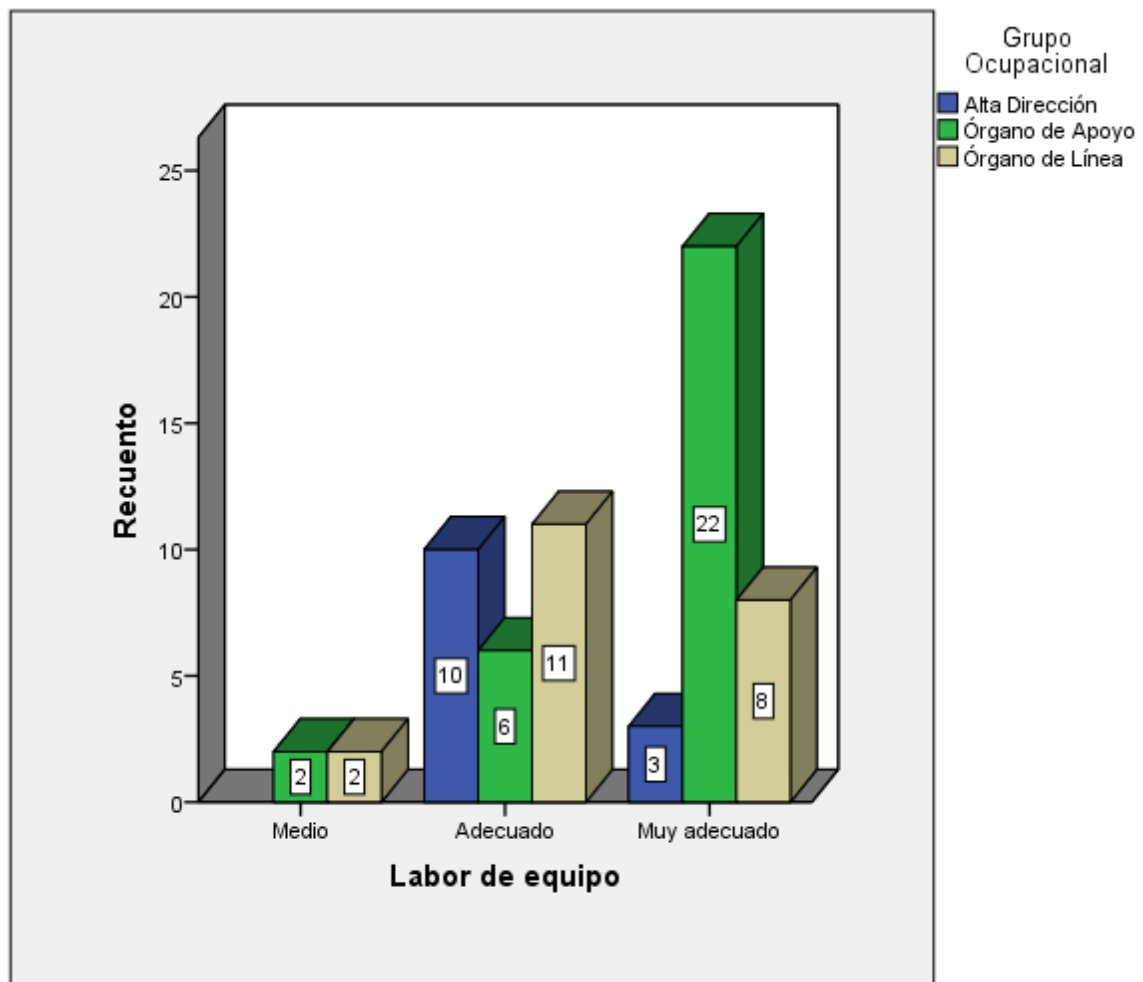
**Labor de Equipo**

|                 | N  | Media         | Desv. típ. |
|-----------------|----|---------------|------------|
| Labor de equipo | 64 | <b>4,1641</b> | 0,47396    |

|                 |              | Grupo Ocupacional         |                           |                           | Total                     |
|-----------------|--------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                 |              | Alta Dirección            | Órgano de Apoyo           | Órgano de Línea           |                           |
| Labor de equipo | Medio        | 0<br>0,0%                 | 2<br>6,7%                 | 2<br>9,5%                 | 4<br>6,2%                 |
|                 | Adecuado     | <b>10</b><br><b>76,9%</b> | 6<br>20,0%                | <b>11</b><br><b>52,4%</b> | 27<br>42,2%               |
|                 | Muy adecuado | 3<br>23,1%                | <b>22</b><br><b>73,3%</b> | 8<br>38,1%                | <b>33</b><br><b>51,6%</b> |
|                 | Total        | 13<br>100,0%              | 30<br>100,0%              | 21<br>100,0%              | 64<br>100,0%              |

|                 |              | Sexo                      |                           | Total                     |
|-----------------|--------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                 |              | Masculino                 | Femenino                  |                           |
| Labor de equipo | Medio        | 4<br>10,3%                | 0<br>0,0%                 | 4<br>6,2%                 |
|                 | Adecuado     | 15<br>38,5%               | 12<br>48,0%               | 27<br>42,2%               |
|                 | Muy adecuado | <b>20</b><br><b>51,3%</b> | <b>13</b><br><b>52,0%</b> | <b>33</b><br><b>51,6%</b> |
|                 | Total        | 39<br>100,0%              | 25<br>100,0%              | 64<br>100,0%              |

FUENTE: Cuestionario de "Desempeño laboral"



**Figura 12: Labor de Equipo**

FUENTE: Cuestionario de "Desempeño laboral"

## **ANÁLISIS**

Los resultados encontrados se relacionan con la dimensión denominada “Labor de equipo”; cuyo valor medio fue de 4,16 y una desviación típica de 0,474; lo cual permite concluir que el personal de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna considera que su nivel de trabajo en equipo es adecuado, siendo el aspecto a mejorar el generar canales de comunicación ascendente, descendente y horizontal dentro de la entidad.

Al analizar por grupo ocupacional, se encontró que el 76,9% del personal de la Alta Dirección consideran que su nivel de trabajo en equipo es adecuado, mientras que el 73,3% el personal del Órgano de Apoyo precisa que es muy adecuado, y el 52,4% del personal de los Órganos de Línea precisa que lo hace de forma adecuada. Al comparar por género, el 51,3% de los hombres consideran que su nivel de trabajo en equipo es muy adecuado, mientras que el 52,0% de las mujeres opina ello también.

**Tabla 18**

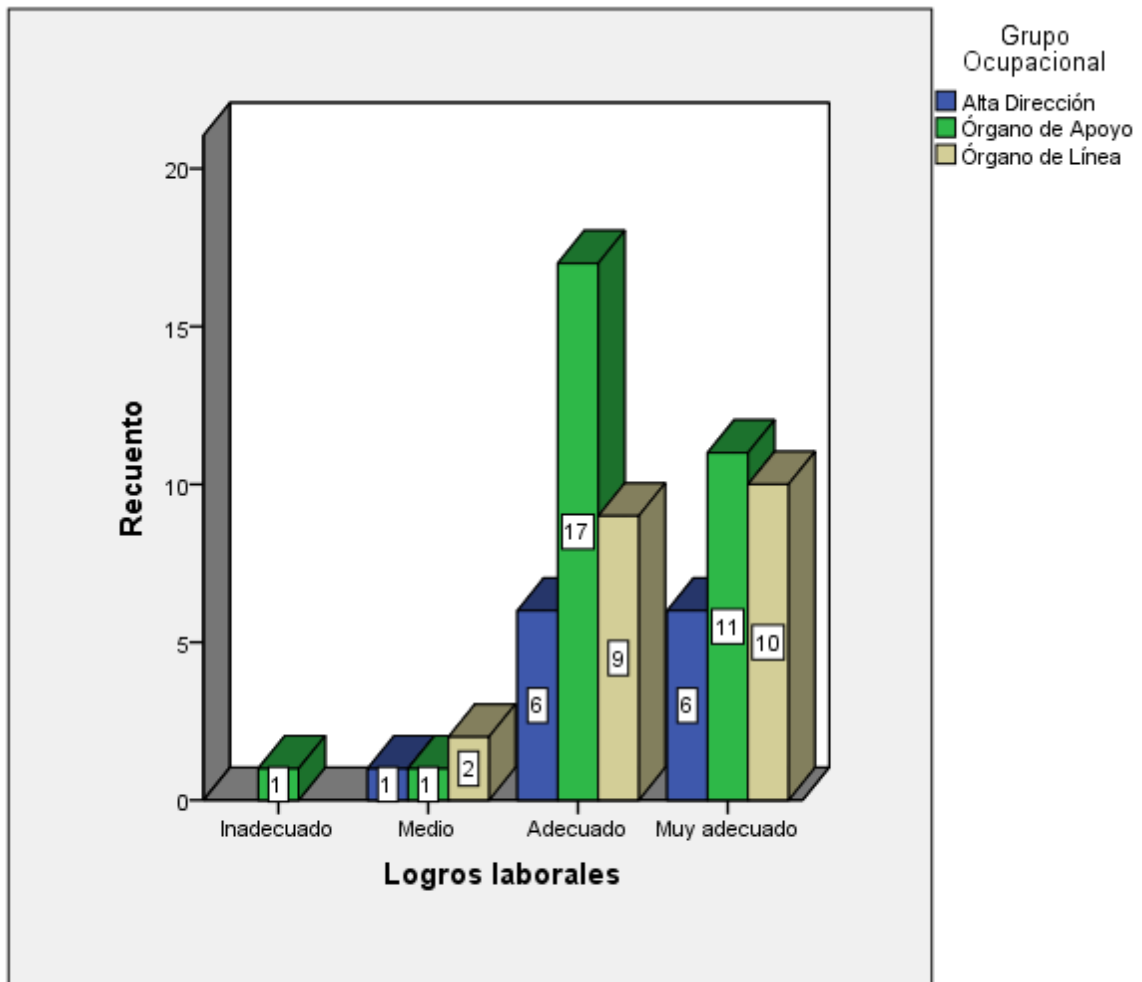
**Logros Laborales**

|                  | N  | Media         | Desv. típ. |
|------------------|----|---------------|------------|
| Logros laborales | 64 | <b>4,0781</b> | 0,43539    |

|                  | Grupo Ocupacional |                          |                           | Total                     |                           |
|------------------|-------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                  | Alta Dirección    | Órgano de Apoyo          | Órgano de Línea           |                           |                           |
| Logros laborales | Inadecuado        | 0<br>0,0%                | 1<br>3,3%                 | 0<br>0,0%                 | 1<br>1,6%                 |
|                  | Medio             | 1<br>7,7%                | 1<br>3,3%                 | 2<br>9,5%                 | 4<br>6,2%                 |
|                  | Adecuado          | <b>6</b><br><b>46,2%</b> | <b>17</b><br><b>56,7%</b> | 9<br>42,9%                | <b>32</b><br><b>50,0%</b> |
|                  | Muy adecuado      | 6<br>46,2%               | 11<br>36,7%               | <b>10</b><br><b>47,6%</b> | 27<br>42,2%               |
|                  | Total             | 13<br>100,0%             | 30<br>100,0%              | 21<br>100,0%              | 64<br>100,0%              |

|                  | Sexo         |                           | Total                     |                           |
|------------------|--------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                  | Masculino    | Femenino                  |                           |                           |
| Logros laborales | Inadecuado   | 1<br>2,6%                 | 0<br>0,0%                 | 1<br>1,6%                 |
|                  | Medio        | 2<br>5,1%                 | 2<br>8,0%                 | 4<br>6,2%                 |
|                  | Adecuado     | 17<br>43,6%               | <b>15</b><br><b>60,0%</b> | <b>32</b><br><b>50,0%</b> |
|                  | Muy adecuado | <b>19</b><br><b>48,7%</b> | 8<br>32,0%                | 27<br>42,2%               |
|                  | Total        | 39<br>100,0%              | 25<br>100,0%              | 64<br>100,0%              |

FUENTE: Cuestionario de "Desempeño laboral"



**Figura 13: Logros Laborales**

FUENTE: Cuestionario de "Desempeño laboral"

## **ANÁLISIS**

Los resultados encontrados se relacionan con la dimensión denominada “Logros laborales”; cuyo valor medio fue de 4,08 y una desviación típica de 0,435; lo cual permite concluir que el personal de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna considera que su nivel de logro y cumplimiento de metas es adecuado, siendo el aspecto a mejorar el de presentar con frecuencia iniciativas laborales tendientes a mejorar el servicio.

Al analizar por grupo ocupacional, se encontró que el 46,2% del personal de la Alta Dirección consideran que su nivel de logros laborales es adecuado, mientras que el 56,7% el personal del Órgano de Apoyo precisa que es adecuado, y el 47,6% del personal de los Órganos de Línea precisa que lo hace de forma muy adecuada. Al comparar por género, el 48,7% de los hombres consideran que su nivel de logro de metas es muy adecuado, mientras que el 60,0% de las mujeres opina que es adecuado.

**Tabla 19**

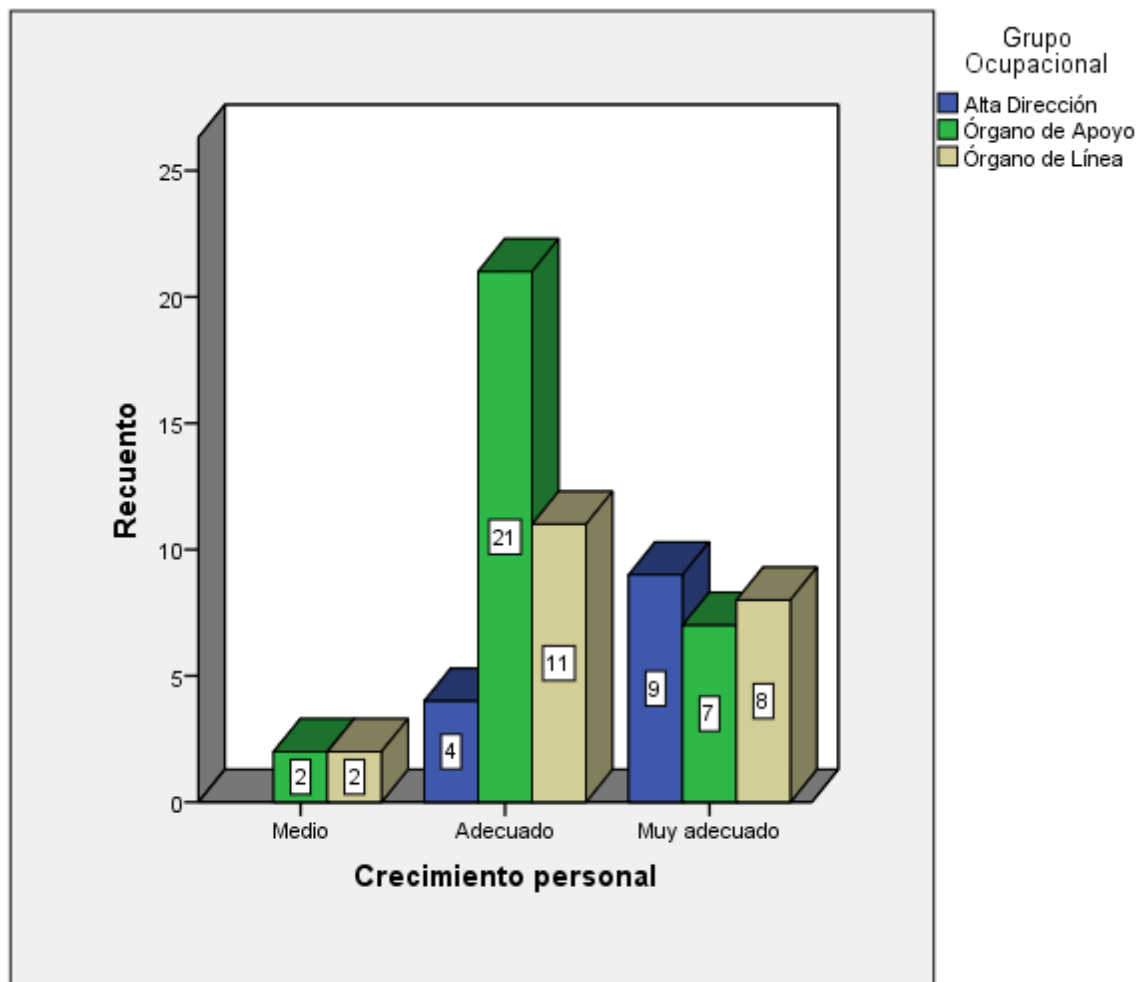
**Crecimiento Personal**

|                      | N  | Media         | Desv. típ. |
|----------------------|----|---------------|------------|
| Crecimiento personal | 64 | <b>4,0000</b> | 0,45426    |

|                      |              | Grupo Ocupacional        |                           |                           | Total                     |
|----------------------|--------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                      |              | Alta Dirección           | Órgano de Apoyo           | Órgano de Línea           |                           |
| Crecimiento personal | Medio        | 0<br>0,0%                | 2<br>6,7%                 | 2<br>9,5%                 | 4<br>6,2%                 |
|                      | Adecuado     | 4<br>30,8%               | <b>21</b><br><b>70,0%</b> | <b>11</b><br><b>52,4%</b> | <b>36</b><br><b>56,2%</b> |
|                      | Muy adecuado | <b>9</b><br><b>69,2%</b> | 7<br>23,3%                | 8<br>38,1%                | 24<br>37,5%               |
|                      | Total        | 13<br>100,0%             | 30<br>100,0%              | 21<br>100,0%              | 64<br>100,0%              |

|                      |              | Sexo                      |                           | Total                     |
|----------------------|--------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                      |              | Masculino                 | Femenino                  |                           |
| Crecimiento personal | Medio        | 4<br>10,3%                | 0<br>0,0%                 | 4<br>6,2%                 |
|                      | Adecuado     | <b>18</b><br><b>46,2%</b> | <b>18</b><br><b>72,0%</b> | <b>36</b><br><b>56,2%</b> |
|                      | Muy adecuado | 17<br>43,6%               | 7<br>28,0%                | 24<br>37,5%               |
|                      | Total        | 39<br>100,0%              | 25<br>100,0%              | 64<br>100,0%              |

FUENTE: Cuestionario de "Desempeño laboral"



**Figura 14: Crecimiento Personal**

FUENTE: Cuestionario de "Desempeño laboral"

## **ANÁLISIS**

Los resultados encontrados se relacionan con la dimensión denominada “Crecimiento personal”; cuyo valor medio fue de 4,00 y una desviación típica de 0,454; lo cual permite concluir que el personal de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna considera que su nivel de crecimiento personal y profesional es adecuado, siendo el aspecto a mejorar el recibir una mayor cantidad de capacitaciones en temas afines a sus funciones laborales.

Al analizar por grupo ocupacional, se encontró que el 69,2% del personal de la Alta Dirección consideran que su nivel de crecimiento personal es muy adecuado, mientras que el 70,0% el personal del Órgano de Apoyo precisa que es adecuado, y el 52,4% del personal de los Órganos de Línea precisa que es adecuado. Al comparar por género, el 46,2% de los hombres consideran que su nivel de crecimiento personal es adecuado, mientras que el 72,0% de las mujeres opina que es adecuado.

### 4.3.2 Análisis general

Tabla 20

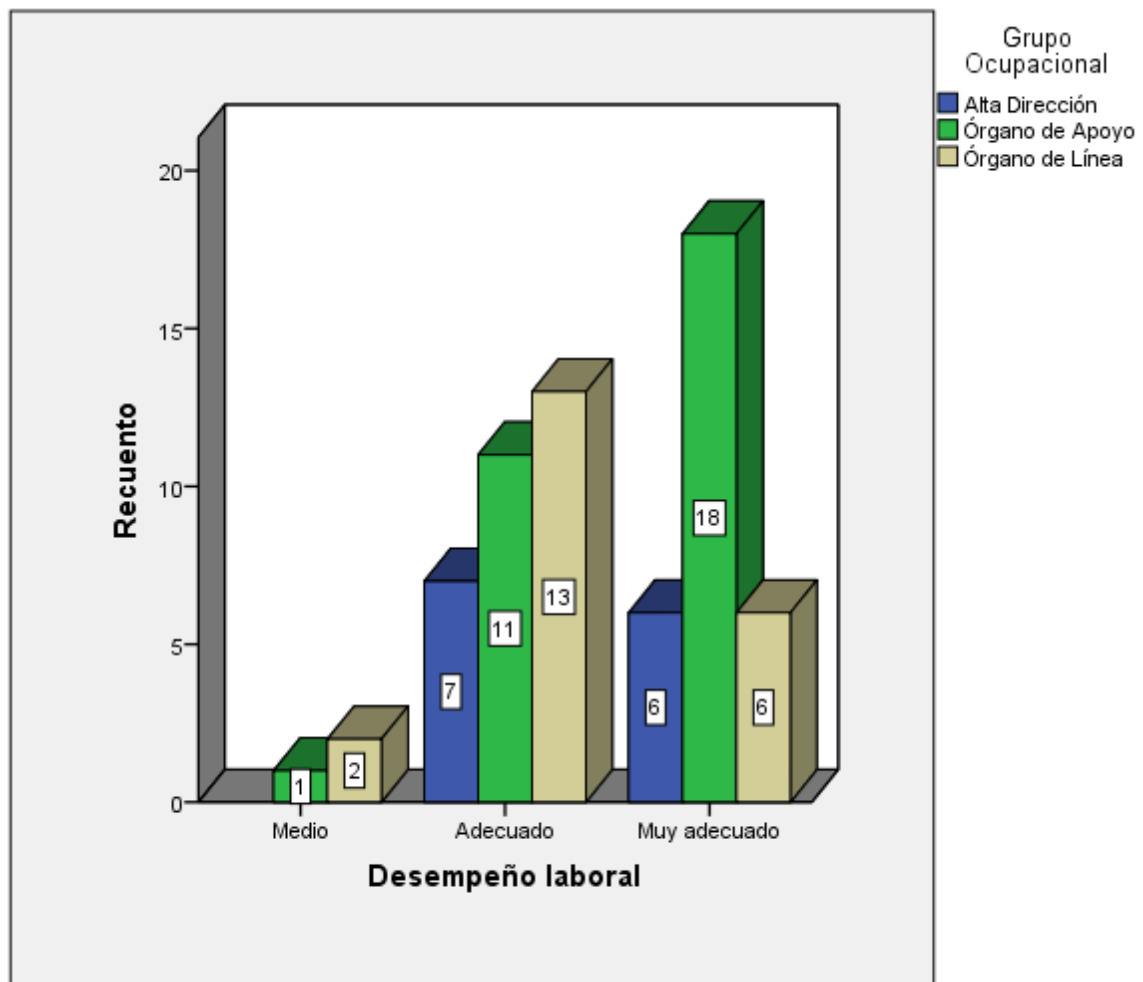
#### Desempeño Laboral

|                   | N  | Media        | Desv. típ. |
|-------------------|----|--------------|------------|
| Desempeño laboral | 64 | <b>62,00</b> | 6,152      |

|                      | Grupo Ocupacional |                          |                           | Total                     |                           |
|----------------------|-------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                      | Alta Dirección    | Órgano de Apoyo          | Órgano de Línea           |                           |                           |
| Desempeño<br>laboral | Medio             | 0<br>0,0%                | 1<br>3,3%                 | 2<br>9,5%                 | 3<br>4,7%                 |
|                      | Adecuado          | <b>7</b><br><b>53,8%</b> | 11<br>36,7%               | <b>13</b><br><b>61,9%</b> | <b>31</b><br><b>48,4%</b> |
|                      | Muy adecuado      | 6<br>46,2%               | <b>18</b><br><b>60,0%</b> | 6<br>28,6%                | 30<br>46,9%               |
|                      | Total             | 13<br>100,0%             | 30<br>100,0%              | 21<br>100,0%              | 64<br>100,0%              |

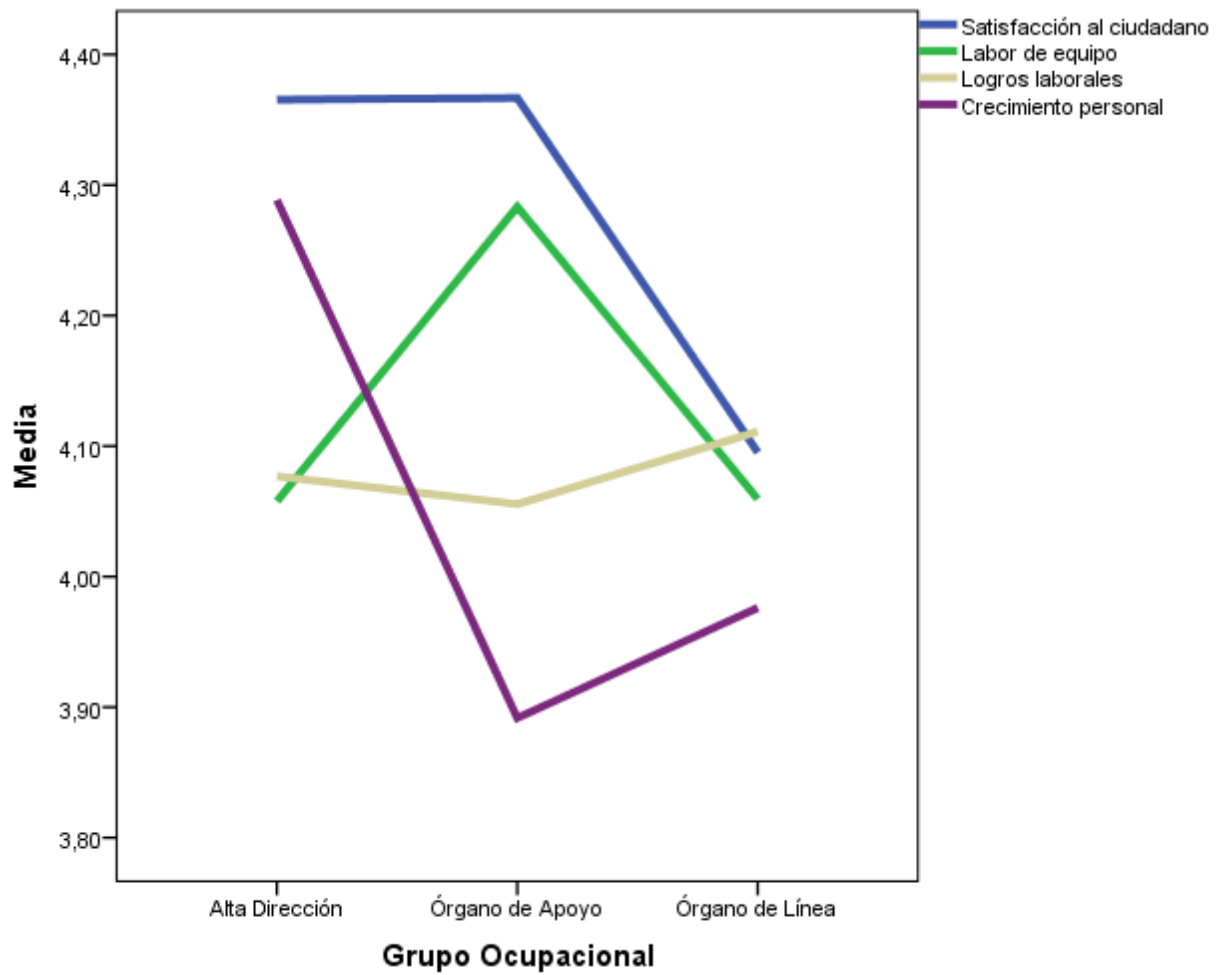
|                      | Sexo         |                           | Total                     |                           |
|----------------------|--------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                      | Masculino    | Femenino                  |                           |                           |
| Desempeño<br>laboral | Medio        | 3<br>7,7%                 | 0<br>0,0%                 | 3<br>4,7%                 |
|                      | Adecuado     | <b>21</b><br><b>53,8%</b> | 10<br>40,0%               | <b>31</b><br><b>48,4%</b> |
|                      | Muy adecuado | 15<br>38,5%               | <b>15</b><br><b>60,0%</b> | 30<br>46,9%               |
|                      | Total        | 39<br>100,0%              | 25<br>100,0%              | 64<br>100,0%              |

FUENTE: Cuestionario de "Desempeño laboral"



**Figura 15: Desempeño Laboral (por grupo ocupacional)**

FUENTE: Cuestionario de "Desempeño laboral"



**Figura 16: Desempeño Laboral (por dimensión)**

FUENTE: Cuestionario de "Desempeño laboral"

## **ANÁLISIS**

Se efectuó el análisis de cada una de las dimensiones de la variable dependiente, por tanto ahora se efectúa un análisis general de su comportamiento, de donde se obtuvo un valor medio de 62,00 y una desviación típica de 6,152; cuyo valor al ubicarlo en la escala de valoración ya determinada, cae en la zona denominada “Desempeño laboral adecuado”, lo cual permite concluir que el personal de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna considera que su nivel de desempeño y cumplimiento de las tareas encargadas es adecuado.

Al analizar por grupo ocupacional, se encontró que el 53,8% del personal de la Alta Dirección consideran que su nivel de desempeño es adecuado, mientras que el 60,0% el personal del Órgano de Apoyo precisa que es muy adecuado, y el 61,9% del personal de los Órganos de Línea implica que es adecuado. Al comparar por género, el 53,8% de los hombres consideran que presentan un adecuado nivel de desempeño, mientras que el 60,0% de las mujeres opinan que es muy adecuado. Al analizar por dimensión, el aspecto a fortalecer es el “Crecimiento personal”.

**CAPÍTULO V**  
**DISCUSION DE RESULTADOS**

**5.1 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

**5.1.1 Contrastación de las hipótesis específicas**

Se desarrolló la prueba de normalidad para ambas variables, de donde:

**H<sub>0</sub>: Los datos siguen una distribución normal**

**H<sub>1</sub>: Los datos no siguen una distribución normal**

**Pruebas de normalidad**

|                       | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |       |
|-----------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|-------|
|                       | Estadístico                     | gl | Sig.  | Estadístico  | gl | Sig.  |
| Resistencia al cambio | 2,173                           | 64 | 0,310 | 2,897        | 64 | 0,330 |

a. Corrección de la significación de Lilliefors

**Pruebas de normalidad**

|                   | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |       |
|-------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|-------|
|                   | Estadístico                     | gl | Sig.  | Estadístico  | gl | Sig.  |
| Desempeño laboral | 2,224                           | 64 | 0,322 | 2,833        | 64 | 0,341 |

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Puesto que en ambos casos el valor de p es superior al 5% de significancia, se concluye que no se rechaza H<sub>0</sub>, por tanto se tiene que los datos para ambas variables siguen una distribución normal.

a) Hipótesis específica N° 01 precisa que ***“La resistencia al cambio influye significativamente en la satisfacción del ciudadano en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna”.***

**H<sub>0</sub>: No existe influencia**

**H<sub>1</sub>: Existe influencia**

|                           |              | Resistencia al cambio |      |       |      |          | Total |
|---------------------------|--------------|-----------------------|------|-------|------|----------|-------|
|                           |              | Muy alta              | Alta | Media | Baja | Muy baja |       |
| Satisfacción al ciudadano | Medio        | 0                     | 1    | 0     | 1    | 0        | 2     |
|                           | Adecuado     | 2                     | 14   | 5     | 2    | 2        | 25    |
|                           | Muy adecuado | 5                     | 27   | 4     | 1    | 0        | 37    |
| Total                     |              | 7                     | 42   | 9     | 4    | 2        | 64    |

**Pruebas de chi-cuadrado**

|                              | Valor               | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson      | 12,671 <sup>a</sup> | 8  | 0,124                       |
| Razón de verosimilitudes     | 10,258              | 8  | 0,247                       |
| Asociación lineal por lineal | 6,556               | 1  | 0,010                       |
| N de casos válidos           | 64                  |    |                             |

a. 12 casillas (80,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,06.

El valor del chi-cuadrado fue de 12,671 (valor de p = 0,124); puesto que el valor de p es superior al 5% de significancia, ello implica que no existe una influencia de la resistencia al cambio sobre la satisfacción al ciudadano en la Municipalidad Distrital “Alto de la

Alianza” de Tacna, en el año 2013. Por lo tanto, dicha hipótesis de investigación se RECHAZA.

b) Hipótesis específica N° 02 precisa que **“La resistencia al cambio influye significativamente en la labor de equipo en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna.**

**H<sub>0</sub>: No existe influencia**

**H<sub>1</sub>: Existe influencia**

|                 |              | Resistencia al cambio |      |       |      |          | Total |
|-----------------|--------------|-----------------------|------|-------|------|----------|-------|
|                 |              | Muy alta              | Alta | Media | Baja | Muy baja |       |
| Labor de equipo | Medio        | 0                     | 3    | 0     | 1    | 0        | 4     |
|                 | Adecuado     | 2                     | 15   | 8     | 2    | 0        | 27    |
|                 | Muy adecuado | 5                     | 24   | 1     | 1    | 2        | 33    |
| Total           |              | 7                     | 42   | 9     | 4    | 2        | 64    |

**Pruebas de chi-cuadrado**

|                              | Valor               | gl | Sig. asintótica<br>(bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|--------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson      | 14,811 <sup>a</sup> | 8  | 0,063                          |
| Razón de verosimilitudes     | 15,945              | 8  | 0,043                          |
| Asociación lineal por lineal | 1,582               | 1  | 0,208                          |
| N de casos válidos           | 64                  |    |                                |

a. 13 casillas (86,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 0,13.

El valor del chi-cuadrado fue de 14,811 (valor de  $p = 0,063$ ); puesto que el valor de  $p$  es superior al 5% de significancia, ello implica que no existe una influencia de la resistencia al cambio sobre la labor de equipo en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, en el año 2013. Por lo tanto, dicha hipótesis de investigación se RECHAZA.

c) Hipótesis específica N° 03 precisa que ***“La resistencia al cambio influye significativamente en los logros laborales en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna”.***

**H<sub>0</sub>: No existe influencia**

**H<sub>1</sub>: Existe influencia**

|                  |              | Resistencia al cambio |      |       |      |          | Total |
|------------------|--------------|-----------------------|------|-------|------|----------|-------|
|                  |              | Muy alta              | Alta | Media | Baja | Muy baja |       |
| Logros laborales | Inadecuado   | 0                     | 0    | 0     | 1    | 0        | 1     |
|                  | Medio        | 0                     | 2    | 1     | 1    | 0        | 4     |
|                  | Adecuado     | 6                     | 19   | 6     | 1    | 0        | 32    |
|                  | Muy adecuado | 1                     | 21   | 2     | 1    | 2        | 27    |
| Total            |              | 7                     | 42   | 9     | 4    | 2        | 64    |

**Pruebas de chi-cuadrado**

|                              | Valor               | gl | Sig. asintótica<br>(bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|--------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson      | 26,892 <sup>a</sup> | 12 | 0,008                          |
| Razón de verosimilitudes     | 17,923              | 12 | 0,118                          |
| Asociación lineal por lineal | ,515                | 1  | 0,473                          |
| N de casos válidos           | 64                  |    |                                |

a. 18 casillas (90,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 0,03.

El valor del chi-cuadrado fue de 26,892 (valor de  $p = 0,008$ ); puesto que el valor de  $p$  es superior al 5% de significancia, ello implica que existe una influencia de la resistencia al cambio sobre los logros laborales en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, en el año 2013. Por lo tanto, dicha hipótesis de investigación **NO SE RECHAZA**.

d) Hipótesis específica N° 04 precisa que ***“La resistencia al cambio influye significativamente en el crecimiento personal en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna”***.

**H<sub>0</sub>: No existe influencia**

**H<sub>1</sub>: Existe influencia**

|                      |              | Resistencia al cambio |      |       |      |          | Total |
|----------------------|--------------|-----------------------|------|-------|------|----------|-------|
|                      |              | Muy alta              | Alta | Media | Baja | Muy baja |       |
| Crecimiento personal | Medio        | 0                     | 3    | 0     | 1    | 0        | 4     |
|                      | Adecuado     | 4                     | 22   | 6     | 2    | 2        | 36    |
|                      | Muy adecuado | 3                     | 17   | 3     | 1    | 0        | 24    |
| Total                |              | 7                     | 42   | 9     | 4    | 2        | 64    |

#### Pruebas de chi-cuadrado

|                              | Valor              | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson      | 5,534 <sup>a</sup> | 8  | 0,699                       |
| Razón de verosimilitudes     | 6,314              | 8  | 0,612                       |
| Asociación lineal por lineal | 1,574              | 1  | 0,210                       |
| N de casos válidos           | 64                 |    |                             |

a. 12 casillas (80,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 0,13.

El valor del chi-cuadrado fue de 5,534 (valor de  $p = 0,699$ ); puesto que el valor de  $p$  es superior al 5% de significancia, ello implica que no existe una influencia de la resistencia al cambio sobre el crecimiento personal en la Municipalidad Distrital "Alto de la Alianza" de Tacna, en el año 2013. Por lo tanto, dicha hipótesis de investigación se RECHAZA.

### 5.1.2 Contrastación de las hipótesis general

La hipótesis general precisa que **“Existe influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, en el año 2013”**.

**H<sub>0</sub>: No existe influencia**

**H<sub>1</sub>: Existe influencia**

|                      |                 | Resistencia al cambio |           |       |      |          | Total     |
|----------------------|-----------------|-----------------------|-----------|-------|------|----------|-----------|
|                      |                 | Muy alta              | Alta      | Media | Baja | Muy baja |           |
| Desempeño<br>laboral | Medio           | 0                     | 2         | 0     | 1    | 0        | 3         |
|                      | <b>Adecuado</b> | 4                     | 18        | 5     | 2    | 2        | <b>31</b> |
|                      | Muy adecuado    | 3                     | 22        | 4     | 1    | 0        | 30        |
|                      | Total           | 7                     | <b>42</b> | 9     | 4    | 2        | 64        |

#### Pruebas de chi-cuadrado

|                              | Valor              | gl | Sig. asintótica<br>(bilateral) |
|------------------------------|--------------------|----|--------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson      | 7,591 <sup>a</sup> | 8  | 0,474                          |
| Razón de verosimilitudes     | 7,390              | 8  | 0,495                          |
| Asociación lineal por lineal | 2,095              | 1  | 0,148                          |
| N de casos válidos           | 64                 |    |                                |

a. 13 casillas (86,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 0,09.

El valor del chi-cuadrado fue de 7,591 (valor de p = 0,474); puesto que el valor de p es superior al 5% de significancia, ello implica que no

existe una influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, en el año 2013. Por lo tanto, dicha hipótesis de investigación se RECHAZA.

## **CONCLUSIONES**

### **PRIMERA**

Se concluye que no existe una influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna; el personal considera que presentaría un nivel alto de resistencia frente a situaciones de cambio organizacional, al analizar por dimensión, los aspectos más preocupantes fueron los “Factores individuales asociados al hacer”, y los “Factores individuales asociados al saber/conocer”; el personal considera que su nivel de desempeño y cumplimiento de las tareas encargadas es adecuado, al analizar por dimensión, el aspecto a fortalecer es el “Crecimiento personal”.

### **SEGUNDA**

Se concluye que no existe una influencia de la resistencia al cambio sobre la satisfacción al ciudadano en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna.

### **TERCERA**

Se concluye que no existe una influencia de la resistencia al cambio sobre la labor de equipo en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna

### **CUARTA**

Se concluye que existe una influencia de la resistencia al cambio sobre los logros laborales en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna.

### **QUINTA**

Se concluye que no existe una influencia de la resistencia al cambio sobre el crecimiento personal en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna.

## **RECOMENDACIONES**

### **PRIMERA**

El nivel de resistencia al cambio encontrado es alto o de preocupación, por tanto, se recomienda focalizar las medidas de mejora en aspectos relacionados con los canales de comunicación y en el lograr un mayor compromiso de los funcionarios de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna.

Es prioritario tener mucha cautela, antes de iniciar un proceso de cambio, pues la principal debilidad estaría en el compromiso a asumir por los responsables de la organización; es por ello, que primeramente ellos, deberían recibir una capacitación especial, que le muestre al resto del personal que efectivamente se comprometerán con la propuesta (afines con la gestión del recurso humano y con la temática necesaria sobre un cambio planeado).

## **SEGUNDA**

Con respecto al desempeño del personal, se encontró que es aceptable, por tanto se recomienda a la Alta Dirección de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, los siguientes aspectos:

- El tomar las críticas como algo constructivo, el construir relaciones de afinidad con los compañeros de trabajo y el saber afrontar nuevos desafíos.
- Muchas veces son más las críticas que los elogios en la oficina, es bueno darle más importancia a estos últimos y convencernos de que los demás nos aprecian como a nuestro trabajo.
- Propiciar la construcción de relaciones positivas dentro del ambiente laboral; es decir, crear lazos con las personas con las que se tiene mayor afinidad o que son capaces de ayudarnos.
- Y principalmente, se recomienda los funcionarios de la entidad impulsen la realización e implementación de un Plan de Capacitación al personal que abarque dos áreas principales: Temas referidos a la actividad que desarrolla dentro de la entidad y temas relacionados con el fomentar una mayor participación de ellos, con ideas creativas que generen un mayor involucramiento con la institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### TEXTOS

AGUDELO, Santiago. (1998). **“Certificación de competencias laborales”**. Aplicación en Gastronomía, Montevideo, Cinterfor/OIT.

ALLES, M. (2000). **“Dirección estratégica de recursos humanos”**. Editorial Granica. Buenos Aires (Argentina).

ANDREU, R., RICART, J. y VALOR, J. (1995). **“La organización en la Era de la información: Aprendizaje, innovación y cambio”**. Editorial Estudios y Ediciones IESE. México. II Edición.

AUSUBEL, David, NOVAK, J. y H. HANESIAN. (1997). **“Psicología educativa”**. Editorial Trillas. México. II Edición. pp.611.

BENAVIDES ESPÍNDOLA, Olga (2002); **“Competencias y competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas”**. Editorial McGraw-Hill. Colombia. Pág. 145.

BLAKE Robert, MOUTON Jane y MC CANSE Anne (1997); **“La estrategia para el cambio organizacional”**. Editorial Addison Wesley.

BUNK, G. P. (1994). **“La transmisión de las competencias en la**

- formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA**". Revista CEDEFOP N°1.
- BYHAM, William C. (1996). **"Developing Dimension- Competency-Based Human Resource Systems"**.
- CABRERA, A. y ONACHE, J. (2002). **"Dirección estratégica de personas"**. Editorial Prentice Hall. España: Financial Times.
- CARDONA Pablo y CHINCHILLA Nuria M. (2000). **"Evaluación y desarrollo de las competencias directivas"**.
- CARRASCO ELÉSPURU. Manolo (2003). **"La proximidad en la empresa. En la búsqueda de la senda obstruida"**.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2000). **"Administración de recursos humanos"**. Editorial Internacional Thomson, S.A. Colombia.
- COOK, Kevin y BERNTHAL, Paul. (1998). **"Job/role Competency Practices Survey Report"**. Development Dimensions International.
- COTTÍN BELLOSO, Adrián G. (2000); **"¿Diferencia entre grupo y equipo?"**.
- DAVIS, K., y NEWSTROM, J. (1999). **"Comportamiento humano en el trabajo"**. Editorial McGraw-Hill. México.
- DE BEAS, A. (1993). **"Organización y administración de empresas"**. Editorial McGraw-Hill. España.
- DENT, E. y GOLDBERG, S. (1999). **"Resistencia al cambio: Una**

- perspectiva limitada**". Editorial The Journal of Applied Behavioral Science. EEUU. IV Edición.
- DONNELLY, J., GIBSON, J., e IVANCEVICH, J. (1994). **"Fundamentos de dirección y administración de empresas"**. Editorial Mc Graw Hill. España.
- DRUCKER, P. (2002). **"La gerencia"**. Editorial El Ateneo. Buenos Aires (Argentina).
- DUCCI, María Angélica. (1997). **"El enfoque de competencia laboral en la perspectiva i nternacional"**. en: Formación basada en competencia laboral, Montevideo, Cinterfor/OIT.
- FAINSTEIN, Héctor N. (1997). "La gestión de equipos eficaces"**. Editorial Macchi, Buenos Aires (Argentina).
- GARCÍA, Miguel. (2003). **"Competencias en la gestión de recursos Humanos"**.
- GOLEMAN, Daniel. (2000). **"The Emotionally Intelligent Workplace"**.
- GÓMEZ, G. (1994). **"Planeación y organización de empresas"**. Editorial McGraw–Hill. México. VIII Edición.
- GONCALVES, Alexis. (2000). **"Fundamentos del clima organizacional"**. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- GORDON, Judith. (1997). **"Comportamiento organizacional"**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México. V Edición.

- HELLRIEGEL, Don. (2004). **“Administración”**. Editorial International Thomson. México. XI Edición.
- HELLRIEGEL, Don, JACKSON, Susan y SLOCUM, John, (2002). **“Administración: Un enfoque basado en competencias”**. Internacional Thomson Editores. IX Edición.
- IBÁÑEZ MACHICAO, Mario. (2002). **“Comportamiento organizacional”**. Universidad Ricardo Palma.
- IVERSEN, Ole. (2000). **“Managing People Towards A Multicultural Workforce”**.
- KATZENBACH y SMITH, (2005). **“La disciplina de los equipos”**. Harvard Business Review. Vol. 83, Nº 07.
- KELLEY, R. y J. CAPLAN. (1993). **“Hoy Bell Labs Creates Star Performers”**. Harvard Business Review, July- August, Pág. 128 – 139.
- KOCHANSKY, Jim. (1998). **“El sistema de competencias”**. en: *Training and Development digest*, Madrid (España).
- LE BOTERF, Guy. (1998). **“La ingeniería de las competencias”**, París (Francia). D´organisation.
- LEDLOW, Susan. (2002). **“Técnicas del trabajo en equipo”** Pág. 106.  
<http://www.emagister.com/trabajo-equipo-cursos-317362.htm>
- LORENZO, J. (2000). **“Barreras en los procesos de cambio en las**

- organizaciones**". Editorial ACEDE. Oviedo (España). II Edición.
- MCLAGAN, P. A. (1997). "**Competencias: La próxima generación**", Training and Development, May, Pág. 40 - 47.
- OLMO, L. (2003). "**Actitud emprendedora**". Tesis de Grado. Universidad de Viña del Mar (Chile).
- PUCHOL, Luis. (2005). "**Dirección y gestión de los recursos humanos**". Ediciones Díaz de Santos. México.
- QUINTERO, Niria y otros. (2008). "**Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago**". Revista Negotium.  
<http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>
- ROBBINS, Stephen. (2004). "**Comportamiento organizacional**". Editorial Prentice Hall. México. X Edición.
- ROBBINS, S. P. (2008). "**Comportamiento organizacional, conceptos controversias, aplicaciones**". Editorial Prentice – Hispano América. México. XI Edición.
- SCHEIN, Edgar. (1999). "**La cultura empresarial y el liderazgo**". Editorial Plaza & Janes. Barcelona (España).
- SOTO, Eduardo. (2001). "**Comportamiento organizacional: Impacto de las emociones**". Editorial Thomson editores. México.
- SPENCER, JR., (1994); MCCLELLAND, D. y SPENCER, S.

**“Competency Assessment Methods: History and State of the Art”.**

Bastan: Hay/McBer Research Press.

STONER, James; FREEMAN, R. Edward y GILBERT JR, Daniel R.

(1996). **“Administración”**. Editorial Pearson. México. VI Edición.

SURDO, Eduardo, (1997). **“La magia de trabajar en equipo”**. Editorial S

& A, Madrid (España). Pág. 28.

SWIERINGA, J. y WIERDSMA, A. (1992). **“La organización que**

**aprende”**. Editorial Addison- Wesley Publishing Company, Inc.

México. III Edición.

VAN DE VEN, A. y POOLE, M. (1995). **“Explaining Development and**

**Change in Organizations”**, Academy of Management Review,

Vol. 20, No. 3, pp. 510-540.

## DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

<http://www.elnuevodiario.com.do/app/article.aspx?id=343460> (revisado el 08/02/14)

<http://administracionyliderazgocg.blogspot.com/2012/09/la-resistencia-al-cambio-organizacional.html> (revisado el 07/02/14)

<http://www.ucb.edu.bo/publicaciones/ajayu/v2n2/v2n2a2.pdf> (revisado el 09/02/14)

[http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/104/1/TESIS-658.3145\\_R622\\_01.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/104/1/TESIS-658.3145_R622_01.pdf) (revisado el 01/02/14)

<http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml> (revisado el 02/02/14)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/cotahis.htm> (revisado el 03/02/14)

<http://www.eumed.net/ce/2011a/mgt.htm> (revisado el 16/02/14)

<http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml> (revisado el 14/02/14)

<http://www.saludmental.info/Secciones/Trabajo/2008/modelo-confianza-exito-laboral-oct08.html> (revisado el 12/02/14)

[http://www.agorasocial.com/infos/que\\_es\\_evaluacion.pdf](http://www.agorasocial.com/infos/que_es_evaluacion.pdf) (revisado el 10/02/14)

<http://www.munialtoalianza.gob.pe/web/> (revisado el 09/02/14)

<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/alcance-del-rendimiento-y-desempeno-laboral-en-la-organizacion.htm> (revisado el 08/02/14)

<http://www.ganaropciones.com/liderazgo.htm> (revisado el 07/02/14)

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=618> (revisado el 07/02/14)

<http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-216-1-cambio-condicion-basica-de-supervivencia-en-las-organizacion.html> (revisado el 05/02/14)

<http://www.colpamex.org/Revista/Art1/3.htm> (revisado el 06/02/14)

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual/Tesis/Human/Alvarez\\_V\\_S/cap3.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual/Tesis/Human/Alvarez_V_S/cap3.htm) (revisado el 15/02/14)

[http://www.arearh.com/rrhh/definicion\\_clima.htm](http://www.arearh.com/rrhh/definicion_clima.htm) (revisado el 12/02/14)

<http://www.ucm.es/BUCM/revistas/edu/11302496/articulos/RCED9191330501A.pdf> (revisado el 20/02/14)

[http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\\_Ensayo\\_Dimensiones.pdf](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf) (revisado el 19/02/14)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cliio.htm> (revisado el 04/02/14)

[http://cep.upc.es/Publicaciones/orp2004/orp2004\\_novella.pdf](http://cep.upc.es/Publicaciones/orp2004/orp2004_novella.pdf) (revisado el 08/02/14)

<http://www2.dce.ua.pt/docentes/ventura/ficheiros/documpdf/luc%20brunet.pdf> (revisado el 02/02/14)

<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/alcance-del-rendimiento-y-desempeno-laboral-en-la-organizacion.htm> (revisado el 03/02/14)

# **ANEXOS**

## **ANEXO Nº 01: CUESTIONARIO DE RESISTENCIA AL CAMBIO**

Estimado trabajador de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza”, a continuación encontrará una serie de enunciados relacionados con los factores que inciden en su nivel de resistencia, ante procesos de cambio futuros. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una X la que corresponda a su opinión; en base al siguiente criterio:

- A) Completamente de acuerdo
- B) De acuerdo
- C) Indiferente
- D) En desacuerdo
- E) Completamente en desacuerdo

Gerencia/Oficina:

Condición laboral:

Tiempo de experiencia en el cargo:

Edad:

Sexo:

| Nº                                                             | ANTE UN PANORAMA DE CAMBIO FUTURO EN LA MDAА ....                                                         | A | B | C | D | E |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <b>FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL SABER/CONOCER</b>        |                                                                                                           |   |   |   |   |   |
| 1                                                              | Considero que la Alta Dirección impulsaría el conocimiento teórico – práctico sobre el proceso de cambio. |   |   |   |   |   |
| 2                                                              | Considero que el personal tendería a trabajar en equipo.                                                  |   |   |   |   |   |
| 3                                                              | Considero que los funcionarios harían un adecuado manejo de los conflictos.                               |   |   |   |   |   |
| 4                                                              | Considero que existiría un alto nivel de comunicación entre el personal.                                  |   |   |   |   |   |
| 5                                                              | Considero que el personal estaría predispuesto a aprender y mejorar el hacer las tareas encargadas.       |   |   |   |   |   |
| <b>FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL HACER</b>                |                                                                                                           |   |   |   |   |   |
| 6                                                              | Considero que en la entidad se impulsaría un plan de adiestramiento previo.                               |   |   |   |   |   |
| 7                                                              | Considero que la entidad impulsaría el incorporar los cambios.                                            |   |   |   |   |   |
| 8                                                              | Considero que el personal buscaría contribuir de forma entusiasta.                                        |   |   |   |   |   |
| 9                                                              | Considero que el personal apoyaría las propuestas de mejora.                                              |   |   |   |   |   |
| 10                                                             | Considero que la entidad proveer de toda la información necesaria.                                        |   |   |   |   |   |
| <b>FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL QUERER/SENTIR/DESEAR</b> |                                                                                                           |   |   |   |   |   |
| 11                                                             | Considero que el personal presentaría una actitud de optimismo.                                           |   |   |   |   |   |
| 12                                                             | Considero que el personal se encontraría motivado.                                                        |   |   |   |   |   |
| 13                                                             | Considero que el personal se encontraría muy comprometido.                                                |   |   |   |   |   |
| 14                                                             | Considero que se impulsaría la existencia de un sentido de colaboración.                                  |   |   |   |   |   |
| 15                                                             | Considero que existiría una actitud de paciencia ante los resultados esperados.                           |   |   |   |   |   |
| <b>FACTORES ORGANIZACIONALES GLOBALES</b>                      |                                                                                                           |   |   |   |   |   |
| 16                                                             | Considero que existiría un adecuado nivel de comunicación organizacional.                                 |   |   |   |   |   |
| 17                                                             | Considero que la cultura organizacional facilitaría dicho proceso.                                        |   |   |   |   |   |
| 18                                                             | Considero que el clima organizacional impulsaría dicho proceso.                                           |   |   |   |   |   |
| 19                                                             | Considero que los niveles de participación serán los adecuados.                                           |   |   |   |   |   |
| 20                                                             | Considero que la entidad se caracteriza por su flexibilidad.                                              |   |   |   |   |   |
| <b>FACTORES ORGANIZACIONALES ASOCIADOS AL PROYECTO DE</b>      |                                                                                                           |   |   |   |   |   |

|    | <b>CAMBIO</b>                                                            |  |  |  |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 21 | Considero que existiría un adecuado proceso de planificación.            |  |  |  |  |  |
| 22 | Considero que se conformarían equipos de trabajo entusiastas.            |  |  |  |  |  |
| 23 | Considero que existirían estímulos o incentivos al personal involucrado. |  |  |  |  |  |
| 24 | Considero que existiría un adecuado nivel de retroalimentación.          |  |  |  |  |  |
| 25 | Considero que existiría una institucionalización del proceso de cambio.  |  |  |  |  |  |

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: CUESTIONARIO DE RESISTENCIA AL CAMBIO

#### I.- DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del informante: Pérez Mamani, Rubens Houson

1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de posgrado de la Universidad Nacional Jorge Basadre G.

1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario sobre la resistencia al cambio.

1.4. Autor del Instrumento: Mery Ortega Machaca

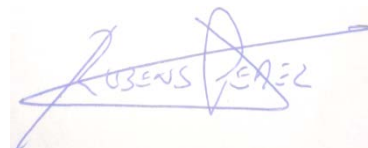
#### II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

| INDICADORES       | CRITERIOS                                                      | Deficiente<br>00-20% | Regular<br>21-40% | Buena<br>41-60% | Muy Buena<br>61-80% | Excelente<br>81-100% |
|-------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| 1.CLARIDAD        | Está formulado con lenguaje apropiado.                         |                      |                   |                 |                     | X                    |
| 2.OBJETIVIDAD     | Está expresado en conductas observables.                       |                      |                   |                 | X                   |                      |
| 3.ACTUALIDAD      | Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.                 |                      |                   |                 |                     | X                    |
| 4.ORGANIZACION    | Existe una organización lógica.                                |                      |                   |                 | X                   |                      |
| 5.SUFICIENCIA     | Comprende los aspectos en cantidad y calidad                   |                      |                   |                 |                     | X                    |
| 6.INTENCIONALIDAD | Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas. |                      |                   |                 |                     | X                    |
| 7.CONSISTENCIA    | Basado en aspecto teórico-científico.                          |                      |                   |                 | X                   |                      |
| 8.COHERENCIA      | Entre los índices, indicadores y las dimensiones.              |                      |                   |                 |                     | X                    |
| 9.METODOLOGIA     | La estrategia responde al propósito del diagnóstico.           |                      |                   |                 |                     | X                    |

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION:

Lugar y fecha: Tacna, 7/2/2014



Firma del Experto Informante

DNI 00791893

Teléfono N° 952294222

## **ANEXO Nº 02: CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Estimado trabajador de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza”, a continuación encontrará una serie de enunciados con relación a sus labores en la entidad. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una X la que corresponda a su opinión; en base al siguiente criterio:

- A) Muy en desacuerdo
- B) En desacuerdo
- C) Regular
- D) De acuerdo
- E) Muy de acuerdo

Gerencia/Oficina:

Condición laboral:

Tiempo de experiencia en el cargo:

Edad:

Sexo:

| Nº                               | PREGUNTAS                                                                                                                 | A | B | C | D | E |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <b>SATISFACCIÓN AL CIUDADANO</b> |                                                                                                                           |   |   |   |   |   |
| 1                                | Desarrolla sus actividades laborales con prontitud y esmero.                                                              |   |   |   |   |   |
| 2                                | Considera que su desempeño diario contribuye significativamente a proporcionar un mejor servicio por parte de la entidad. |   |   |   |   |   |
| 3                                | Considera que maneja adecuadamente sus relaciones laborales tendiendo a proporcionar un servicio adecuado.                |   |   |   |   |   |
| 4                                | Considera usted que busca con frecuencia mejorar su rendimiento dentro de la entidad.                                     |   |   |   |   |   |
| <b>LABOR DE EQUIPO</b>           |                                                                                                                           |   |   |   |   |   |
| 5                                | Contribuye al logro de aprendizajes de sus compañeros de trabajo.                                                         |   |   |   |   |   |
| 6                                | Colabora con sus compañeros en el desarrollo de sus actividades cuando le es posible.                                     |   |   |   |   |   |
| 7                                | Se preocupa constantemente por alcanzar las metas de su área.                                                             |   |   |   |   |   |
| 8                                | Genera canales de comunicación ascendente, descendente y horizontal.                                                      |   |   |   |   |   |
| <b>LOGROS LABORALES</b>          |                                                                                                                           |   |   |   |   |   |
| 9                                | Cumple con la presentación de los informes solicitados por sus superiores en el tiempo previsto.                          |   |   |   |   |   |
| 10                               | Presenta con frecuencia iniciativas laborales tendientes a mejorar la calidad de servicio.                                |   |   |   |   |   |
| 11                               | Considera que cumple una labor destacada por encima del rendimiento promedio de la entidad.                               |   |   |   |   |   |
| <b>CRECIMIENTO PERSONAL</b>      |                                                                                                                           |   |   |   |   |   |
| 12                               | Se capacita en actividades afines a su labor dentro de la entidad.                                                        |   |   |   |   |   |
| 13                               | Mantiene siempre una posición positiva ante los problemas institucionales y personales.                                   |   |   |   |   |   |
| 14                               | Maneja adecuadamente las situaciones de conflicto dentro de la entidad.                                                   |   |   |   |   |   |
| 15                               | Los intereses de la entidad están por encima de sus intereses personales.                                                 |   |   |   |   |   |

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: CUESTIONARIO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

#### I.- DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del informante: Pérez Mamani, Rubens Houson

1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de posgrado de la Universidad Nacional Jorge Basadre G.

1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario de autoevaluación del desempeño.

1.4. Autor del Instrumento: Mery Ortega Machaca

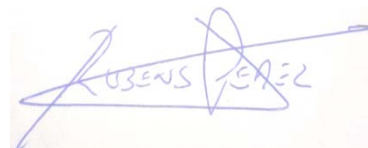
#### II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

| INDICADORES       | CRITERIOS                                                      | Deficiente<br>00-20% | Regular<br>21-40% | Buena<br>41-60% | Muy Buena<br>61-80% | Excelente<br>81-100% |
|-------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| 1.CLARIDAD        | Está formulado con lenguaje apropiado.                         |                      |                   |                 |                     | X                    |
| 2.OBJETIVIDAD     | Está expresado en conductas observables.                       |                      |                   |                 |                     | X                    |
| 3.ACTUALIDAD      | Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.                 |                      |                   |                 |                     | X                    |
| 4.ORGANIZACION    | Existe una organización lógica.                                |                      |                   |                 | X                   |                      |
| 5.SUFICIENCIA     | Comprende los aspectos en cantidad y calidad                   |                      |                   |                 |                     | X                    |
| 6.INTENCIONALIDAD | Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas. |                      |                   |                 | X                   | X                    |
| 7.CONSISTENCIA    | Basado en aspecto teórico-científico.                          |                      |                   |                 |                     | X                    |
| 8.COHERENCIA      | Entre los índices, indicadores y las dimensiones.              |                      |                   |                 |                     | X                    |
| 9.METODOLOGIA     | La estrategia responde al propósito del diagnóstico.           |                      |                   |                 |                     | X                    |

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION:

Lugar y fecha: Tacna, 7/2/2014



Firma del Experto Informante

DNI 00791893

Teléfono N° 952294222



|                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                              |  |                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                        |                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <p>¿Cuál es la influencia de la resistencia al cambio sobre la labor de equipo en la Municipalidad Distrital "Alto de la Alianza" de Tacna, en el año 2013?</p>   | <p>Determinar la influencia de la resistencia al cambio sobre la labor de equipo en la Municipalidad Distrital "Alto de la Alianza" de Tacna, en el año 2013.</p>   | <p>Existe influencia de la resistencia al cambio sobre la labor de equipo en la Municipalidad Distrital "Alto de la Alianza" de Tacna, en el año 2013.</p>   |  | <p><b>X = Resistencia al cambio</b></p> <p><b>Y = Desempeño laboral</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Factores individuales asociados al saber/conocer.</li> <li>- Factores individuales asociados al hacer.</li> <li>- Factores individuales asociados al querer/sentir/desear.</li> <li>- Factores organizacionales globales.</li> <li>- Factores organizacionales asociados al proyecto de cambio.</li> <li>- Labor de equipo.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionario de factores de resistencia al cambio.</li> <li>- Cuestionario de autoevaluación del desempeño laboral</li> </ul> | <p>Personal administrativo y funcionarios de la MDAA – Tacna.</p> |
| <p>¿Cuál es la influencia de la resistencia al cambio sobre los logros laborales en la Municipalidad Distrital "Alto de la Alianza" de Tacna, en el año 2013?</p> | <p>Determinar la influencia de la resistencia al cambio sobre los logros laborales en la Municipalidad Distrital "Alto de la Alianza" de Tacna, en el año 2013.</p> | <p>Existe influencia de la resistencia al cambio sobre los logros laborales en la Municipalidad Distrital "Alto de la Alianza" de Tacna, en el año 2013.</p> |  | <p><b>X = Resistencia al cambio</b></p> <p><b>Y = Desempeño laboral</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Factores individuales asociados al saber/conocer.</li> <li>- Factores individuales asociados al hacer.</li> <li>- Factores individuales asociados al querer/sentir/desear.</li> <li>- Factores organizacionales globales.</li> <li>- Factores organizacionales asociados al proyecto de cambio.</li> <li>- Logros laborales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionario de factores de resistencia al cambio.</li> <li>- Cuestionario de autoevaluación del desempeño laboral</li> </ul> | <p>Personal administrativo y funcionarios de la MDAA – Tacna.</p> |

