



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**ANÁLISIS DE RESISTENCIA AL CAMBIO
ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN
EDUCATIVA LOCAL INTERCULTURAL BILINGÜE
Y RURAL IMAZA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO PROFESIONAL
DE BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Autor (es):

**Chanamé Vallejos David Sixto
Paiva Quesquén Rosa Cruz**

Asesor:

Guerreo Millones Ana María

Línea de Investigación:

Sistemas Administrativos Públicos

Pimentel – Perú

Año, 2018.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**ANÁLISIS DE RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN
EDUCATIVA LOCAL INTERCULTURAL BILINGÜE Y RURAL IMAZA.**

Autor (es):

**Chanamé Vallejos David Sixto
Paiva Quesquén Rosa Cruz**

Dedicatoria

Al Dios y a mis padres por su apoyo absoluto y ser mi origen de motivación e iluminación para obtener el objetivo propuesto.

Sixto

Al creador, por ceder llegar a este período tan exclusivo en mi vida. Por los éxitos y los instantes dificultosos que he tenido, gracias por estar siempre a tu lado amado padre.

Rosa

Agradecimiento

A los Maestros de la Escuela Académica de Administración Pública por dedicar todas sus sapiencias y experiencias exponiendo el alto grado de profesionalismo.

Al personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural Imaza por haber participado en el presente trabajo de investigación.

Los autores

INDICE

PAGINA DE JURADO.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD.....	v
PRESENTACION.....	vi
INDICE.....	vii
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
CAPÍTULO I	
I. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. Realidad Problemática.....	13
1.2. Trabajos previos.....	16
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	19
1.4. Formulación del Problema.....	36
1.5. Justificación del estudio.....	36
1.6. Hipótesis.....	37
1.7. Objetivos.....	37
CAPÍTULO II	
II. MATERIAL Y MÉTODO.....	38
2.1. Diseño de Investigación.....	39
2.2. Variables, Operacionalización.....	40
2.3. Población y muestra.....	42
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	43
2.5. Métodos de análisis de datos.....	45
2.6. Aspectos éticos.....	45
CAPÍTULO III	
III. RESULTADOS.....	47
3.1. Resultados en Tablas y Gráficos.....	48
CAPÍTULO IV	
IV. DISCUSIÓN.....	65
CAPÍTULO V	
V. CONCLUSIONES.....	71
VI. REFERENCIAS.....	74
ANEXOS.....	78

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Operacionalización de Variables (Independiente).....	41
Tabla N° 2: Operacionalización de Variables (Dependiente).....	41
Tabla N° 3: Personal Administrativo de la UGEL IBIR IMAZA Error! Marcador no definido.	43
Tabla N° 4: Análisis de fiabilidad.....	44
Tabla N° 5: Correlación elemento – Alfa de Cronbach.....	45
Tabla N° 6: En caso de presentarse un cambio en la Institución.....	48
Tabla N° 7: En la Institución cuando se establece una opción de poder (jefes o líderes).....	49
Tabla N° 8: En esta Institución, cualquier cambio - sea pequeño o grande.....	50
Tabla N° 9: Los jefes de esta Institución casi siempre les indican a los Trabajadores.....	51
Tabla N° 10: En la Institución existen muchas normas y procedimientos de control.....	52
Tabla N° 11: En la Institución la tradición es tan valorada que nos lleva a rechazar.....	53
Tabla N° 12: En la Institución pensar diferente a los establecido por el grupo es mal visto.....	54
Tabla N° 13: Innovar, aun en cosas sencillas, resulta muy complicado en la Institución.....	55
Tabla N° 14: En mi trabajo es imposible proponer o realizar cambios pues todo ya está.....	56
Tabla N° 15: Modificar cualquier actividad en mi trabajo requiere cambiar muchas otras.....	57
Tabla N° 16: Cuando propongo algo nuevo en mi trabajo, la Institución carece de suficiente.....	58
Tabla N° 17: En mi trabajo se privilegia el esfuerzo individual sobre el trabajo en equipo.....	59
Tabla N° 18: Los trabajadores y directivos pocas veces se reúnen a compartir.....	60
Tabla N° 19: Los trabajadores y sus jefes inmediatos tienen escaso Conocimiento.....	61
Tabla N° 20: En general, los trabajadores y directivos tienen poca claridad sobre los Objetivos.....	62

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: En caso de presentarse un cambio en la Institución.....	48
Figura N° 2: En la Institución cuando se establece una opción de poder (jefes o líderes).....	49
Figura N° 3: En esta Institución, cualquier cambio - sea pequeño o grande.....	50
Figura N° 4: Los jefes de esta Institución casi siempre les indican a los Trabajadores.....	51
Figura N° 5: En la Institución existen muchas normas y procedimientos de control.....	52
Figura N° 6: En la Institución la tradición es tan valorada que nos lleva a rechazar.....	53
Figura N° 7: En la Institución pensar diferente a los establecido por el grupo es mal visto.....	54
Figura N° 8: Innovar, aun en cosas sencillas, resulta muy complicado en la Institución.....	55
Figura N° 9: En mi trabajo es imposible proponer o realizar cambios pues todo ya está.....	56
Figura N° 10: Modificar cualquier actividad en mi trabajo requiere cambiar muchas otras.....	57
Figura N° 11: Cuando propongo algo nuevo en mi trabajo, la Institución carece de suficiente....	58
Figura N° 12: En mi trabajo se privilegia el esfuerzo individual sobre el trabajo en equipo.....	59
Figura N° 13: Los trabajadores y directivos pocas veces se reúnen a compartir.....	60
Figura N° 14: Los trabajadores y sus jefes inmediatos tienen escaso Conocimiento.....	61
Figura N° 15: En general, los trabajadores y directivos tienen poca claridad sobre los Objetivos.....	62

RESUMEN

El motivo de la presente investigación se enfocó en realizar un Programa de capacitación para La reducción de la resistencia al cambio organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe Y Rural Imaza proponiendo Estrategias de Motivación, la cual logra superar la Resistencia al Cambio Organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe Y Rural Imaza.

El tipo de investigación es descriptiva - propositiva, con un diseño de no experimental, se empleó una población de 33 trabajadores, recolectando información mediante la encuesta y como instrumento el cuestionario.

Las conclusiones obtenidas son: De acuerdo a la investigación realizada se ha encontrado resistencia al cambio organizacional en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural Imaza, debido a que tienen modelos mentales que deben ser disipados mediante programas motivacionales, así como capacitación y actualización profesional. El nivel de autorrealización del trabajador, apreciación con respecto a las oportunidades de desarrollo en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe Y Rural Imaza, es considerado bajo, debido a que muchos no están conformes con sus roles o funciones laborales, ya que no se establece una posición de poder (jefes o líderes), y quien la logra suele resistirse a cualquier cambio que reduzca su poder o influencia.

Palabras Claves: Programa, resistencia, cambio organizacional.

Abstract

The reason for the present investigation was focused on carrying out a training program for the reduction of resistance to organizational change in the Intercultural Bilingual and Rural Local Education Management Unit Imaza proposing Motivation Strategies, which manages to overcome the Resistance to Organizational Change in the Intercultural Bilingual and Rural Local Educational Management Unit Imaza.

The type of research is descriptive - proactive, with a non-experimental design, a population of 33 workers was employed, collecting information through the survey and as an instrument the questionnaire.

The conclusions obtained are: According to the research carried out, resistance to organizational change has been found in the workers of the Intercultural Bilingual Local Education Management Unit and Rural Imaza, because they have mental models that must be dissipated through motivational programs, as well as training and professional update. The level of self-realization of the worker, appreciation regarding the development opportunities in the Intercultural Bilingual and Rural Local Management Unit Imaza, is considered low, because many are not satisfied with their roles or job functions, since they do not establishes a position of power (leaders or leaders), and whoever achieves it usually resists any change that reduces their power or influence.

Key words: Program, resistance, organizational change.

INTRODUCCIÓN

En Perú, actualmente las Instituciones nacionales como privadas no se quedan atrás y constantemente vienen desarrollando estrategias para enfrentar la resistencia al cambio organizacional.(**García Rubiano, 2007**)

La investigación en el ámbito local se centra en la UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL INTERCULTURAL BILINGÜE Y RURAL IMAZA.

La UGEL, “se caracteriza por ser una Unidad Operativa que contribuye al desarrollo de la educación ya que, es la institución responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar el buen desempeño de enseñanza y aprendizaje de todas la Instituciones educativas públicas del distrito, así como dotar de ciencia y tecnología en toda su jurisdicción, para ello se requiere de personal eficiente y preparado para los cambios constantes que genera la globalización”.

Para efectos de esta investigación se ha estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se muestra la realidad problemática, los trabajos previos, teorías relacionadas al tema, formulación del problema, justificación del estudio, la cual pretende responder a las razones del porque se realiza el presente estudio, asimismo la hipótesis y objetivos.

En el Capítulo II, se muestra el método, constituido por el diseño de investigación, variables de operacionalización, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, métodos de análisis de datos y aspectos éticos.

En el Capítulo III, corresponde a los resultados obtenidos y estimados, en base al diagnóstico realizado y la propuesta planteada.

El Capítulo IV, se muestra la discusión de los resultados en función a los resultados obtenidos.

En el Capítulo V, se muestran las conclusiones.

Capítulo VI, recomendaciones, orientadas a los objetivos específicos y los factores críticos de éxito.

Capítulo VII, Propuesta de la Investigación del objeto de estudio

Luego se presentan las referencias y finalmente en los anexos que ilustran aspectos fundamentales de la investigación

De esta forma espero haber cumplido con la estructura de la presente Trabajo de investigación.

CAPITULO I: INTRODUCCION

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

Según, (King, 2013) “En la actualidad, uno de los problemas de motivación que sufren nuestra civilización es el de la resistencia al cambio en el cual podemos ver cambios en la ciencia y tecnología, la educación, las costumbres y muchos otros factores que provocan constantes variantes en nuestro modo de vivir, de tal manera que la comunicación se ha convertido en un factor muy importante para la sociedad”.

“La responsabilidad del agente de *cambio* es ayudar a los individuos afectados por el cambio a crear conciencia de la necesidad de este y aceptarlo positivamente”. Según Ketter, J. & Schelesinger, L. (2010) “nos dan una definición de Resistencia al Cambio y nos mencionan las razones por las que las personas se resisten”. (p. 65)

La Resistencia al Cambio describe una conducta cuya intención es proteger al individuo de los efectos de un cambio real o imaginado.

Hay cuatro razones por las cuales las personas se resisten a Cambio:

1. Un deseo de no perder algo de valor
2. Una mala comprensión del cambio y de sus implicaciones
3. Una creencia de que el cambio no tiene sentido para la organización
4. Una baja tolerancia al cambio.

“Las personas también se resisten al cambio por malos entendidos y por falta de confianza. Se resisten cuando no comprenden sus implicaciones y sienten que les puede costar mucho más de lo que van a ganar, estas situaciones ocurren cuando hay falta de confianza entre las personas que inician el cambio y los empleados”.

Generalmente entenderíamos que la resistencia al cambio se da porque simplemente los trabajadores siempre llevarían la contraria al empleador; pero podríamos identificar las razones que van más allá, como la falta de confianza en ellos y no tenerlos en cuenta en la toma de decisiones.

A nivel Internacional

“La cultura organizacional tiene una estrecha relación entre las personas, los objetivos propuestos, y los valores que se crean en una organización, lo cual se refleja en términos de eficacia, eficiencia y efectividad”, tal y como lo plantea (Robbins, 1999) en su libro. “La cultura organizacional de una compañía puede resumirse como el conjunto de creencias, valores y perspectivas sobre lo que se ha definido como lo más conveniente, adecuado y sobre todo principal de una determinada entidad y organización”.

“La historia de una organización que se va construyendo a lo largo de la vida, marca unos puntos importantes de mencionar, tales como: aportar conocimientos para el futuro de la organización, prácticas o experiencia de los gerentes y en general los actos comportamentales de quienes integran las entidades. La historia de una organización se construye con el gerenciamiento del conocimiento colectivo, *“ejerciendo autoridad en las organizaciones, definiendo e influyendo en las premisas decisorias y en las percepciones comunes”* tal como resalta (Harry Abrabanel, 1992).

La cultura organizacional a través de los tiempos ha sido una fuente de desarrollo sostenible en cada entidad, pero que tiene que ser constantemente desarrollada, adquiriendo el personal la capacitación constante para dar vida a la organización frente a la competencia, ya que esto hará que se determine el comportamiento del recurso humano frente a las dificultades que se presente con el desarrollo de la sociedad.

A nivel nacional

“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” (Sánchez, 2013).

“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”. **(Ajello, 2017)**

“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”. **(Worley, 2012).**

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”. **(Hernández, Fernández y Baptista, 2010)**

Por lo general la resistencia al cambio se genera cuando al personal de una institución no se le considera en la toma de decisiones que a la larga va a cambiar su modo de trabajo al que usualmente están acostumbrados, es por ello que para disminuir de manera paulatina esta resistencia, las direcciones deben incluir al recurso humano para recoger las demandas que pondrán de manifiesto y evitar el rechazo a la nueva estructura organizacional, ya que encontrarán el respaldo de los empleadores para abordar sus conflictos y se sentirán escuchados.

A nivel Local

En el plano local, y para ser más específicos, en la Ugel Imaza, 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 les 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. Trabajos previos

En el contexto nacional hemos encontrado los siguientes trabajos de investigación que pasaremos a describir a continuación:

Rodríguez (2007) en su libro *Administración moderna de personal* “indica que la capacitación busca lograr ciertos objetivos”. (p. 249). “En el cual se podría hacer mención el objetivo general que consiste en conseguir adaptar al personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en una Institución determinada”. Entre los objetivos particulares de la capacitación se puede hacer mención de:

- Incrementar la productividad
- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- Proporcionar al trabajador una preparación para desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias mediante los intercambios personales que surgen durante la capacitación.
- Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- Contribuir a reducir las quejas del personal y elevar la moral de trabajo. Facilitar la supervisión del personal.
- Promover ascensos con base en el mérito personal.
- Contribuir a la reducción del movimiento de personal.
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- Contribuir a la reducción de los costos de operación.
- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna.

En el análisis entendemos que la capacitación cumple un papel muy importante en toda institución y que como objetivo principal es el de “conseguir adaptar al personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en una Institución determinada”.

“La capacitación es una de las inversiones más rentables que puede realizar una institución. Una planificación adecuada del componente humano en una organización requiere de una política de capacitación permanente”.

“Los jefes deben ser los primeros interesados en su propia formación y los primeros responsables en capacitar al personal a su cargo. Así, los equipos de trabajo mejorarán su desempeño y por ende disminuiría la resistencia al cambio organizacional”.

Ortega, M. (2013). “En su trabajo de investigación sobre La Resistencia al Cambio y su Influencia en el Desempeño Laboral”. En la Municipalidad de “Alto de la Alianza”- Tacna en el año 2013. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna.

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.

En el análisis de la situación entendemos que siempre existe algún tipo de resistencia al cambio organizacional debido a que el comportamiento de los trabajadores va a variar ya que hay factores que afectan a los individuos, los grupos y el ambiente respecto del comportamiento de las personas en cada organización cuando se busca la eficacia de las actividades de la Institución.

Lachi, P. (2016). “En su trabajo de investigación sobre Análisis de la Resistencia Al Cambio de los Trabajadores de la Dirección Regional de Salud Loreto, en las Oficinas de Economía y Logística, Periodo 2016”.

“El trabajo de investigación desarrolla considera que el fenómeno de la resistencia al cambio es un tema que se hace notar de todos aquellos que impulsan la aplicación o modificación de ideas”. Debido a esto, para los agentes de cambio las resistencias son consideradas como conductas donde se evidencia hostilidad, negación, inconformidad, demoras, emergencias de conflicto, rechazo y tantos otros fenómenos que afectan negativamente el éxito de la iniciativa de cambio en cualquier institución. En tal sentido, hasta hace pocos años se consideraba que la resistencia al cambio

constituía un problema central que enfrenta toda experiencia de innovación, pues sin dificultades que atacar, no sería necesario ingeniar estrategias de cambio, sino que por el contrario solo bastaría con que los agentes interventores planificaran las modificaciones que ellos consideran necesarios y las colocaran en práctica.

En concordancia con todo lo mencionado, se puede decir que todo cambio significativo dentro de un determinada institución u organización, implica una etapa de transición, al menos provisional, desde un estado de insatisfacción hacia otro satisfactorio, debido que toda organización tiene una tendencia natural a permanecer o buscar un estado de equilibrio y, por lo tanto, todo intento de cambio amenazara dicho estado, motivo por el cual la respuesta será generar más energía para contrarrestar las fuerzas que intentan modificar ese estado.

En el análisis entendemos que el cambio de comportamiento de los trabajadores de las instituciones implica procesos de aceptación de incurrir en las actitudes respecto de lo que el trabajador pueda creer. Es por ello que el cambio en las instituciones debe ser necesario siempre que se adapte a las exigencias que el entorno demande para sostener la competitividad, dado que son nuevos retos a las instituciones que cumplen funciones en cumplimiento de metas trazadas.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Las teorías en relación a la Variable Programa de Capacitación que se utilizó son:

Teoría según Gaines y Robinson: (Gaines Robinson, Dana / Robinson, James C., 2013, mayo 23) En el libro titulado “Formación de impacto: ¿Cómo vincular la formación a las necesidades empresariales y medir los resultados?”,

Indica que “la capacitación busca lograr ciertos objetivos” (p. 249). En el cual se podría hacer mención el objetivo general que consiste en conseguir adaptar al personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en una empresa determinada(Sosa Guerra, 2013)

Entre los conceptos particulares de la capacitación se puede hacer mención:

Las técnicas situadas a la derecha de la serie constituyen intervenciones más eficaces.

1.3.1. Programa de Capacitación

(Díaz Barriga & Hernández Rojas, 2002) Un programa de “capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo”.

A través del plan de capacitación, el nivel del empleado se adecua a los conocimientos, habilidades y actitudes que son requeridos para un puesto de trabajo.

Descripción del Proceso de elaboración plan de capacitación

Delfín, O. (2012). “El plan de capacitación se emprende de dos modos. El interno y el externo. El primero se realiza dentro del mismo grupo de trabajo, se conoce también como capacitación inmanente. El segundo, un agente externo a la Institución brinda los conocimientos que se requieren, ésta se denomina capacitación inducida. Ambos métodos son efectivos y se utilizan según las circunstancias lo requieran”.

1.3.2 Resistencia al Cambio Organizacional.

Las teorías en relación a la Variable resistencia al Cambio Organizacional que se utilizó son:

Teoría según (García Rubiano, 2007), “La resistencia vista desde el nivel organizacional se genera a partir de factores como la estructura de la organización, su clima, cultura y estrategia los cuales finalmente constituyen la causa de la resistencia. Estos elementos, junto con los del nivel individual y grupal, pueden ser mejor comprendidos a partir de procesos psicológicos que sirven de marco de referencia de la resistencia al cambio”. (King, 2003)

Teoría según (García-Cabrera, Álamo-Vera, & Hernández, 2011), “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*”.

Entre los conceptos particulares de la resistencia al cambio organizacional se puede hacer mención:

Tipos de Organización

Se destacan las siguientes:

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 Institución en la manera más eficiente y el mínimo esfuerzo. - Eliminar duplicidad en el trabajo. - Orientar a cada miembro de la organización una responsabilidad.

- 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 (Tristán, 2008).
- **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 (Pérez, 2014)

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 Institución”*.

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 Institución”*. 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 Institución 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 (Schemelson, 2012)

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:

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

- **Productividad:** La Institución 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 Institución debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas, porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la Institución 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.

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

Institución y que influirían en su comportamiento dentro de la Institución.

- **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.

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 Institución.

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”*

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:

- **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.

- **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.

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.

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

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:

- **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.

- **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 Institución. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.

- **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 Institución, 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 Institución 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.

Causas de la resistencia al cambio

Lorenzo (2000) establece las siguientes causas:

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, en primer lugar, 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.

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 provee, 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.

Aspectos de orden organizacional: Dentro de las cuales están:

- i. Amenazas al poder y la influencia.
- ii. 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.
- iii. 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 a organizacionales anteriores.

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.

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:

- **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.
- **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.
- **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.
- **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.
- **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.

- **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.

1.3.3. Aprendizajes Significativos Educativos.

Ausubel plantea que el aprendizaje del alumno depende de la estructura cognitiva previa que se relaciona con la nueva información, debe entenderse por "estructura cognitiva", al conjunto de conceptos, ideas que un individuo posee en un determinado campo del conocimiento, así como su organización.

En el proceso de orientación del aprendizaje, es de vital importancia conocer la estructura cognitiva del alumno; no sólo se trata de saber la cantidad de información que posee, sino cuales son los conceptos y proposiciones que maneja, así como de su grado de estabilidad. Los principios de aprendizaje propuestos por Ausubel, ofrecen el marco para el diseño de herramientas metacognitivas que permiten conocer la organización de la estructura cognitiva del educando, lo cual permitirá una mejor orientación de la labor educativa, ésta ya no se verá como una labor que deba desarrollarse con "mentes en blanco" o que el aprendizaje de los alumnos comience de "cero", pues no es así, sino que, los educandos tienen una serie de experiencias y conocimientos que afectan su aprendizaje y pueden ser aprovechados para su beneficio.

Ausubel resume este hecho en el epígrafe de su obra de la siguiente manera: "Si tuviese que reducir toda la psicología educativa a un solo principio, enunciaría este: El factor más importante que influye en el aprendizaje es lo que el alumno ya sabe. Averígüese esto y enséñese consecuentemente"(Ausubel, 1997)

Es evidente que en las instituciones escolares casi siempre la enseñanza en el salón de clases está organizada principalmente con base en el aprendizaje por recepción, por medio del cual se adquieren los grandes volúmenes de material de estudio que comúnmente se le presentan al alumno. Esto no significa necesariamente que recepción y descubrimiento sean excluyentes o completamente antagónicos; pueden coincidir en el sentido de que el

conocimiento adquirido por recepción puede emplearse después para resolver problemas de la vida diaria que implican descubrimiento, y porque a veces lo aprendido por descubrimiento conduce al redescubrimiento planeado de proposiciones y conceptos conocidos.

Ausubel consideraba que el aprendizaje por recepción, en sus formas más complejas y verbales, surge en etapas avanzadas del desarrollo intelectual del sujeto y se constituye en un indicador de madurez cognitiva. Decía que en la primera infancia y en la edad preescolar, la adquisición de conceptos y proposiciones se realiza prioritariamente por descubrimiento, gracias a un procesamiento inductivo de la experiencia empírica y concreta **(Díaz Barriga & Hernández Rojas, 2002)**

Haciendo una síntesis. Aprendizaje significativo es el proceso que se genera en la mente humana cuando subsume nuevas informaciones de manera no arbitraria y sustantiva y que requiere como condiciones: predisposición para aprender y material potencialmente significativo que, a su vez, implica significatividad lógica de dicho material y la presencia de ideas de anclaje en la estructura cognitiva del que aprende. Es subyacente a la integración constructiva de pensar, hacer y sentir, lo que constituye el eje fundamental del engrandecimiento humano. Es una interacción triádica entre profesor, aprendiz y materiales educativos del currículum en la que se delimitan las responsabilidades correspondientes a cada uno de los protagonistas del evento educativo. Es una idea subyacente a diferentes teorías y planteamientos psicológicos y pedagógicos que ha resultado ser más integradora y eficaz en su aplicación a contextos naturales de aula, favoreciendo pautas concretas que lo facilitan. Es, también, la forma de encarar la velocidad vertiginosa con la que se desarrolla la sociedad de la información, posibilitando elementos y referentes claros que permitan el cuestionamiento y la toma de decisiones necesarios para hacerle frente a la misma de una manera crítica, Pero son muchos los aspectos y matices que merecen una reflexión que pueda ayudarnos a aprender significativa y críticamente de nuestros errores en su uso o aplicación. De esto es de lo que se ocupa el apartado siguiente **(M. L. R. Rodríguez Palmero, 2004)**

Todo esto nos lleva a considerar el aprendizaje significativo como un concepto subyacente, subentendido, en las teorías constructivistas, sean éstas cognitivistas o humanistas. Sería un

concepto supra-teórico.

Está claro que esto puede conducir también a una trivialización del concepto de aprendizaje significativo. Además, este concepto se usa tanto hoy que parece estar camino de esa trivialización. Pero todo ello probablemente tiene mucho más que ver con una incorporación superficial del concepto al discurso sobre enseñanza y aprendizaje que con teorizaciones con respecto al tema.

Teniendo en cuenta el peligro de la trivialización del aprendizaje significativo, de aquí en adelante me centraré en el tema de la facilitación del aprendizaje significativo en el aula, procurando mostrar que no tiene nada de trivial. Procuraré también evidenciar que desde la perspectiva instruccional los significados que Ausubel y Novak dan al concepto de aprendizaje significativo son los de mayor potencial para el profesor (**Moreira, 1997**)

Acordemos que “todo cambio, de hecho, es cambio de alguna cosa: el cambio presupone que algo cambia”. Sin embargo, presupone todavía que, durante el cambio, esa cosa debe permanecer la misma. Podemos decir que una hoja verde cambia cuando queda amarilla, pero no podemos afirmar que hubo cambio si la reemplazamos por una hoja amarilla. El principio de que lo que cambia retiene su identidad es esencial a la idea de cambio. No obstante, lo que cambia debe tornarse algo distinto: era verde, se ha tornado amarillo; era húmedo, se ha tornado seco; era caliente, se ha tornado frío. Por lo tanto, cualquier cambio es la transición de una cosa para otra que tiene, de cierta forma, cualidades opuestas. Sin embargo, al cambiar, la cosa debe permanecer idéntica a si misma (**Popper, 1982, p. 169**).

Este es el problema del cambio que ha llevado a Heráclito a decir que todo está en flujo, nada queda en reposo. Es también lo que nos ha llevado a decir que el cambio conceptual en el sentido de reemplazo de una concepción (alternativa) por otra (científica) no tiene sentido. Posiblemente, hay mucha más gente pensando según las mismas líneas y, probablemente, eso es una señal de que es tiempo, en definitiva, de abandonar el término “cambio conceptual” y modelos que lo sugieren como “reemplazo conceptual”. Es tiempo de darse cuenta que evolución, desarrollo, enriquecimiento conceptual y discriminación de significados son ideas más promisorias porque no implican cambio de conceptos o de significados. Por otro lado, ellas implican aprendizaje significativo. O sea, como las

concepciones alternativas resultan de aprendizajes significativos, la evolución de estas concepciones desde “misconceptions” hasta “richconceptions”, como propone **Schuster (1993)**, solo puede resultar de estrategias de aprendizaje significativo (**Moreira & Greca, 2003**)

Por eso, el origen de esta teoría del aprendizaje significativo está en el interés que tiene Ausubel por conocer y explicar las condiciones y propiedades del aprendizaje, que se pueden relacionar con formas efectivas y eficaces de provocar de manera deliberada cambios cognitivos estables, susceptibles de dotar de significado individual y social (**Ausubel, 1976**). Dado que lo que quiere conseguir es que los aprendizajes que se producen en la escuela sean significativos, Ausubel entiende que una teoría del aprendizaje escolar que sea realista y científicamente viable debe ocuparse del carácter complejo y significativo que tiene el aprendizaje verbal y simbólico (este referente inicialmente se llamó teoría del aprendizaje verbal significativo). Así mismo, y con objeto de lograr esa significatividad, debe prestar atención a todos y cada uno de los elementos y factores que le afectan, que pueden ser manipulados para tal fin (**Rodríguez, 2004 a, 2008**).

La teoría del aprendizaje significativo es una teoría que, probablemente por ocuparse de lo que ocurre en el aula y de cómo facilitar los aprendizajes que en ella se generan, ha impactado profundamente en los docentes. Sin embargo, es llamativa la trivialización de su constructo central, el uso tan superficial del mismo y los distintos sentidos que se le atribuyen (**Moreira, 2012**), hasta el extremo de que frecuentemente ni tan siquiera se asocia con la teoría de la que forma parte y que le da razón de ser. Por eso es necesario revisarlo desde la concepción original que su autor le atribuyó, hasta los sentidos que ha ido adquiriendo para configurar el significado que hoy se le asigna al aprendizaje significativo (M. L. Rodríguez Palmero, 2011)

1.3.4. Resistencia a Cambios de Sistemas Tecnológicos.

“Los cambios tecnológicos ponen de manifiesto problemas técnicos que los ingenieros se apresuran a resolver, pero también ponen de manifiesto problemas humanos y sociales objeto de profundo debate debido a sus consecuencias tanto para las personas implicadas en el cambio, como también para las empresas involucradas en él. De todos modos, los

cambios generados por las innovaciones tecnológicas conllevan una demanda de prevención y asesoramiento para evitar riesgos y efectos negativos del posible impacto tecnológico en la eficacia de las empresas y necesidades psicosociales de los trabajadores. En este contexto las nuevas tecnologías. Por tanto, generan una necesidad de abordar las consecuencias y los antecedentes de las innovaciones tecnológicas en las empresas para poder prevenir su impacto a nivel tanto individual, como grupal y/u organización”.
(Salanova & Cifre, 1999)

El surgimiento de innovaciones particulares no es un fenómeno aleatorio. Las tecnologías se interconectan y tienden a aparecer en la vecindad de otras innovaciones **(Schumpeter, 1939, 167)**. Tampoco evolucionan de manera aislada. La innovación suele ser un proceso colectivo que va involucrando cada vez a nuevos agentes de cambio: proveedores, distribuidores y muchos otros, hasta incluir a los consumidores.

Las interacciones tecno- económicas y sociales entre productores y usuarios tejen redes dinámicas complejas a las que Schumpeter se refirió como conglomerados (clusters). Más aún, las grandes innovaciones tienden a inducir el surgimiento de otras, en la medida en que demandan innovaciones complementarias aguas arriba y aguas abajo, al igual que facilitan imitaciones, incluyendo las alternativas en competencia.

Cuando son suficientemente radicales, las innovaciones estimulan industrias completas. De ahí que el surgimiento de la televisión condujera al crecimiento de industrias de manufactura de equipos para la recepción y transmisión, así como múltiples industrias de proveedores especializados. Al mismo tiempo estimuló la transformación de las industrias de producción y publicidad, películas, música y otros sectores creativos, además de generar nuevas actividades de mantenimiento y distribución.

Los nuevos sistemas tecnológicos no sólo modifican el espacio de negocios, sino también el contexto institucional e incluso la cultura en la cual tienen lugar (tal como los plásticos desechables lo hicieron en el pasado y la Internet en la actualidad). Nuevas reglas y regulaciones suelen ser necesarias, así como entrenamiento especializado, normas y otros facilitadores institucionales (algunas veces en reemplazo de los establecidos). Éstos a su vez tienden a tener un fuerte efecto de retroalimentación sobre las tecnologías,

moldeándolas y guiando la dirección que toman dentro del rango de lo posible (**Pérez, 2010**)

1.4. Formulación del problema

¿De qué manera un programa de capacitación disminuiría la resistencia al cambio organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural Imaza?

1.5. Justificación del estudio

Justificación legal

El presente trabajo de investigación cumple con las Normas que exige la Universidad César Vallejos y lo que contempla la ley Universitaria en relación a los grados Académicos y a la obtención del título profesional por modalidad de sistema de tesis

Además, en el “Reglamento de Educación Básica Regular (D.S N° 013-2004-ed) se puede apreciar en varios artículos que se otorga gran importancia a las estrategias o propuestas de un determinado plan en el proceso educativo, por lo tanto, este trabajo de investigación contribuye al fortalecimiento y cumplimiento de la ley general”.

Justificación Teórica Científica

“El presente proyecto de investigación es importante porque permite identificar los principales elementos que inciden en la resistencia al cambio; examinando que sirva de base en las decisiones de los futuros planes de mejoramiento institucional al realizar una propuesta de mejora para la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural Imaza, analizando si el personal está apto a adaptarse a los procesos de cambio, y para ello, es necesario que la Dirección de la institución pueda absorber dichos cambios y, muy en particular que el personal comprenda la importancia de estos cambio y se impliquen en su ocupación, asumiendo que el cambio es un proceso continuo que se debe tratar como tal y no como algo temporal”. (**Verdugo & Otros, 2010**)

Justificación Práctica

“La presente investigación servirá a la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural Imaza y otras Instituciones reflexionar que para tratar un procedimiento de cambio es necesario tratar temas técnicos y aspectos humanitarios, ya que al tratar lo último, el proceso de aprobación del cambio organizacional, resultaría menos complejo y hasta se puede tener menos posibilidad de negación ya que se busca identificar el rol de la Dirección en el planteamiento de estrategias que busquen disminuir la resistencia al cambio, buscando la mejora del desempeño laboral”. (Worley, 2012)

1.6. Hipótesis

La aplicación de la propuesta del programa de capacitación disminuye la resistencia al cambio organizacional en Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural Imaza.

1.7. Objetivos.

1.7.1. Objetivo General

Proponer un programa de capacitación para disminuir la resistencia al cambio organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural Imaza.

1.7.2. Objetivos Específicos

- Identificar la resistencia al cambio organizacional Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural Imaza
- Diseñar y fundamentar un programa de capacitación para disminuir la resistencia al cambio organizacional en Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural Imaza.
- Validar programa de capacitación para disminuir la resistencia al cambio organizacional en Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural Imaza mediante jueces expertos.

CAPITULO II: MATERIAL Y MÉTODO

2. MATERIAL Y MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

Según el tipo de estudio expuesto, le corresponde el:

Tipo de investigación es: “Cuantitativa, Descriptiva – Propositiva.

Cuantitativa, ya que nos permite examinar los datos recabados a través de la encuesta aplicada de manera científica, o más específicamente en forma numérica, con ayuda de herramientas del campo de la estadística”.

Descriptiva, porque describe una realidad y propositiva porque presenta una propuesta para solucionar el problema principal de la investigación (López, 2014).

El diseño de la investigación es: No experimental transeccional.

“No experimental por que no se puede manipular la información, los datos a reunir se obtendrán del personal administrativo de la Institución, y transeccional ya que la recolección de datos se realizará en un solo tiempo”. (Tristán, 2008)

Usará el método deductivo, Delphi, etc.

T₁ → T₂

M₁ → O → P → EH

Dónde:

M₁: Es la muestra que se está observando:

O: Es la observación a desarrollar en la muestra.

P: Es la propuesta de especialidad.

T₁: Es el tiempo de medición.

T₂: Es el tiempo de proyección.

EH: Es el “escenario hipotético” futuro proyectado.

2.2. Variables, operacionalización

Variable independiente: Programa de capacitación.

Variable dependiente: Resistencia al cambio organizacional

2.2.1. Definición conceptual

Programa de capacitación:

Proceso estructurado y bien constituido por medio del cual se brinda información y se desarrollan habilidades a una persona para que se desempeñe con satisfacción en sus labores.

Resistencia al cambio organizacional:

Es un fenómeno común y que también puede ser fuente de conflicto funcional, debido a la resistencia a un plan de reorganización o a un cambio que puede estimular un debate saludable sobre los méritos de la idea y dar como resultado una mejor decisión.

2.2.2. Definición operacional.

Programa de capacitación:

Herramienta bien organizada y estructurada que se basará en la motivación para implementar en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural Imaza y brindarle al trabajador la información que ayude a desarrollar sus habilidades y se desempeñe de manera óptima en sus labores.

Resistencia al cambio organizacional:

Fenómeno que suele ser fuente de conflicto funcional pero que con el desarrollo del programa de capacitación que se base en la motivación, brindándole el protagonismo al trabajador en cuanto a la toma de decisiones que generen el cambio, se optimizará y disminuirá la resistencia y una mejor toma de decisiones.

2.2.3. Operacionalización de las variables

Tabla 1
Operacionalización Variable Independiente

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
V.I. Programa de Capacitación Motivación	Necesidad de logro o realización	Impulso por sobresalir Lucha continua Lograr el éxito	Guía de observación
	Necesidad de poder	Influir en otra persona Comportarse de una determinada manera	
	Necesidad de afiliación	Relaciones interpersonales amistosas, y cercanas	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2
Operacionalización Variable Dependiente

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
V.D Resistencia al Cambio Organizacional	Resistencia lógica o racional Resistencia psicológica Resistencia social (grupal)	Tiempo	Encuesta y Cuestionario
		Esfuerzo	
		Capacitación	
		Emociones	
		Actitudes	
		Interés común	
		Costumbre	

Fuente: Elaboración propia

2.3. Población y muestra

Población

Representa todas las unidades de la investigación que se estudia de acuerdo a la naturaleza del problema, es decir, la suma total de las unidades que se van a estudiar, las cuales deben poseer características comunes dando origen a la investigación. Arias (1999), señala que “es el conjunto de elementos con características comunes que son objetos de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación”. (p.98).

Para la presente investigación, se ha considerado los trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe Y Rural Imaza, que suman un total de 33 trabajadores a quienes se les administrará la ficha de observación y cuestionario.

Muestra

Es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. Para Balestrini (1997), La muestra “es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población” (p.138). Para Hurtado (1998), consiste: “en las poblaciones pequeñas o finitas no se selecciona muestra alguna para no afectar la validez de los resultados”. (p.77).

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico intencional a criterio de la investigadora, debido a la viabilidad para la aplicación de los instrumentos de trabajo de campo aprovechando los espacios libres como el refrigerio, periodos de descanso quedando constituido por los 33 trabajadores integrantes de la población, para lo cual se administró los instrumentos de diagnóstico.

Por ser la población pequeña no se recurre a fórmulas estadísticas para hallarla por lo tanto se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 3
Personal Administrativo de la UGEL – IBIR IMAZA

ÁREAS	Nº	%
Personal nombrado	1	3.0%
Administración	3	9.1%
Servicios Personales - Personal Contratado por la Alta Dirección	4	12.1%
Servicios personales -personal contratado por la UGEL	22	66.7%
Personal Contratado CAS – UGEL	3	9.1%
TOTAL	33	100%

Fuente: Elaboración Propia - Oficina de Administración – UGEL IBIR IMAZA

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos a utilizar en la presente investigación son la técnica de programación, la técnica de revisión documental y la técnica de encuesta.

- a. **Técnica de Programación.** Consiste en diseñar un plan de capacitación para la reducción de la resistencia al cambio organizacional en Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural Imaza.
- b. **Técnica de revisión documental.** La aplicación de dicha técnica permitirá recopilar información proveniente de la resistencia que pongan los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural Imaza, respecto a las decisiones y el cambio que se genere en sus labores.

c. Técnica de la encuesta. Se utilizará para recoger información de los trabajadores de Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural Imaza, relacionados a la resistencia que tengan respecto del cambio organizacional. Se utilizará esta técnica porque lo considero que es una de las más eficaces para obtener la información primaria, teniendo como instrumento el cuestionario.

Cuestionario: Es el documento formado por un conjunto de preguntas, las mismas que serán aplicadas a los trabajadores de Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural Imaza.

2.4.2. Validez y confiabilidad

El instrumento tendrá una validez de contenido, mediante tres jueces expertos, asimismo se determinará la validez del constructo aplicando el análisis Correlacional ítem – total y para la confiabilidad, se utilizará la prueba de consistencia interna alfa de Cron Bach.

Análisis de fiabilidad

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Tabla 4

Análisis de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,810	,799	15

Fuente: Elaboración propia exportada del Reporte SPSS – V. 22

Tabla 5
Correlación Elemento- Alfa de Cronbach

	Correlación elemento- total	Alfa de Cronbach
P1	,791	,896
P2	,180	,915
P3	,516	,905
P4	,407	,908
P5	,380	,908
P6	,470	,906
P7	,779	,897
P8	,768	,897
P9	,708	,899
P10	,667	,901
P11	,491	,905
P12	,385	,910
P13	,724	,898
P14	,706	,899
P15	,659	,901

Fuente: Elaboración propia exportada del Reporte SPSS – V. 2

2.5. Métodos de análisis de datos

Para procesar la información se tomará como ayuda al software SPSS versión 21 con la finalidad de realizar el análisis estadístico en el desarrollo del trabajo de investigación.

Estos resultados serán presentados mediante tablas simples y de doble entrada de frecuencia con sus respectivos porcentajes de acuerdo al manual de estilo APA (2016).

Para determinar confiabilidad se hará uso de la prueba del coeficiente alfa de Cronbach y la validez las correlaciones ítem totales, y serán comprobados con la prueba F (ANOVA).

2.6. Aspectos éticos

“La investigación cumple con los patrones de calidad de los productos acreditables aprobados por la Universidad, cumpliendo con las formalidades de redacción en normas APA”.

En la investigación se tuvo presente:

Medioambiente: “Es una investigación que no genera residuos sólidos u orgánicos, por consiguiente, no representa una amenaza para el medio ambiente”.

Confidencialidad: “Reserva total de la información que se obtenga de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural Imaza para la investigación. Es decir, no se compartirá dicha información con la competencia, respetando la privacidad de los datos proporcionados”.

Objetividad: “Se hace el estudio con total independencia y transparencia fuera cual fuera los resultados se respetará”

Originalidad: “El presente proyecto es genuino, original no es plagio de alguna investigación ya realizada”.

Veracidad: “Información verídica y real dada por la misma Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural Imaza”.

CAPITULO III: RESULTADOS

III. RESULTADOS

RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

3.1. Resultados en Tablas y Figuras:

Diagnosticar la resistencia al cambio organizacional Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural Imaza.

Tabla 6

En caso de presentarse un cambio en la Institución, los empleados poco hemos desarrollado nuestra creatividad e iniciativa para enfrentar los nuevos retos y desafíos.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	24.2%
Parcialmente de acuerdo	8	24.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	12.1%
En desacuerdo	8	24.2%
Totalmente en desacuerdo	5	15.2%
Total	33	100.0%

Fuente: Elaboración propia exportada del Reporte SPSS – V. 22

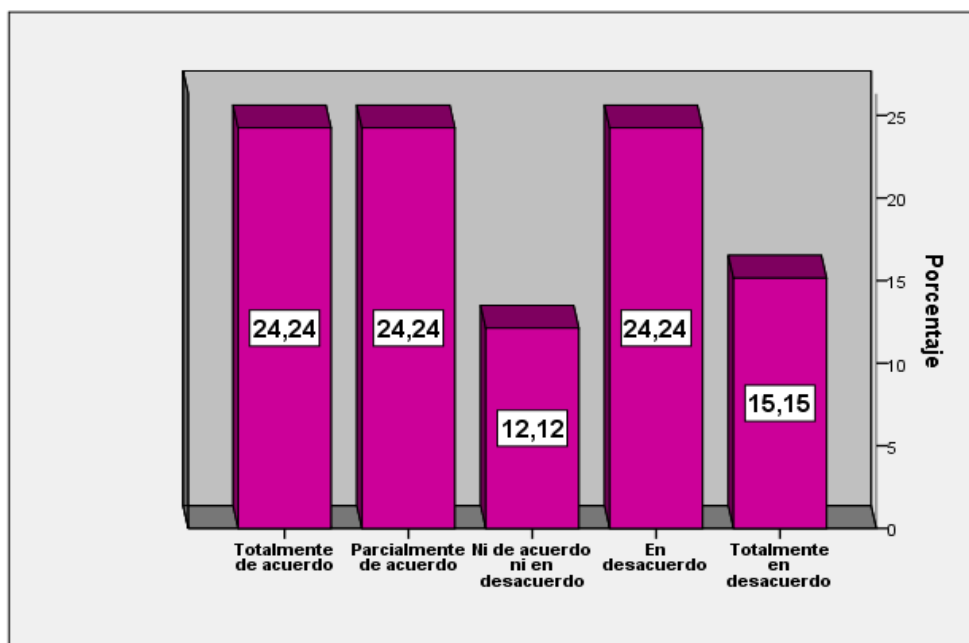


Figura 1.

En caso de presentarse un cambio en la Institución, los empleados hemos desarrollado nuestra creatividad e iniciativa para enfrentar los nuevos retos y desafíos.

Fuente: Tabla 6

Interpretaciones: Del 100% de encuestados, 24.3% está totalmente de acuerdo, 24.2% está de acuerdo, 12.1% ni de acuerdo ni en desacuerdo. 24.2% en desacuerdo y el 15.2 % totalmente en desacuerdo.

Esto indica que más de un 39.4% considera que, en caso de presentarse un cambio en la Institución, los empleados poco hemos desarrollado nuestra creatividad e iniciativa para enfrentar los nuevos retos y desafíos.

Tabla 7

En la Institución cuando se establece una posición de poder (jefes o líderes), quien la logra suele resistirse a cualquier cambio que reduzca su poder o influencia.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	12.1%
Parcialmente de acuerdo	4	12.1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	12.1%
En desacuerdo	7	21.2%
Totalmente en desacuerdo	14	42.4%
Total	33	100.0%

Fuente: Elaboración propia exportada del Reporte SPSS – V. 22

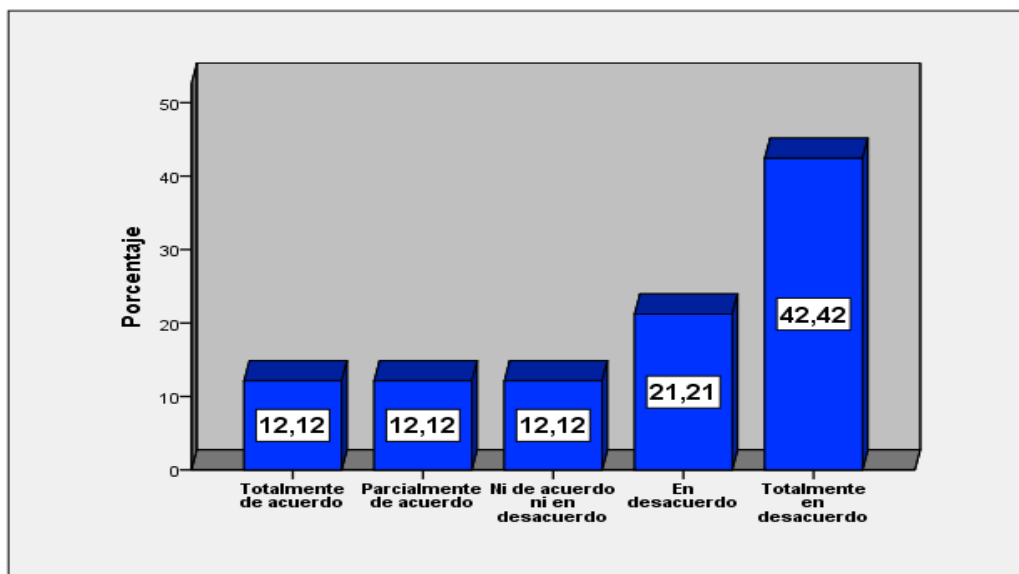


Figura 2.

En la Institución cuando se establece una posición de poder (jefes o líderes), quien la logra suele resistirse a cualquier cambio que reduzca su poder o influencia.

Fuente: Tabla 7

Interpretaciones: Del 100% de encuestados, 12.1% está totalmente de acuerdo, 12.1% está de acuerdo, 12.1% ni de acuerdo ni en desacuerdo. 12.1% en desacuerdo 21.2% y el 42.4 % totalmente en desacuerdo.

Esto indica que más de un 63.6% considera que no se establece una posición de poder (jefes o líderes), quien la logra suele resistirse a cualquier cambio que reduzca su poder o influencia.

Tabla 8

En esta Institución, cualquier cambio – sea pequeño o grande, debe ser propuesto por los directivos.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	12.1%
Parcialmente de acuerdo	6	18.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	18.2%
En desacuerdo	10	30.3%
Totalmente en desacuerdo	7	21.2%
Total	33	100,0

Fuente: Elaboración propia exportada del Reporte SPSS – V. 22

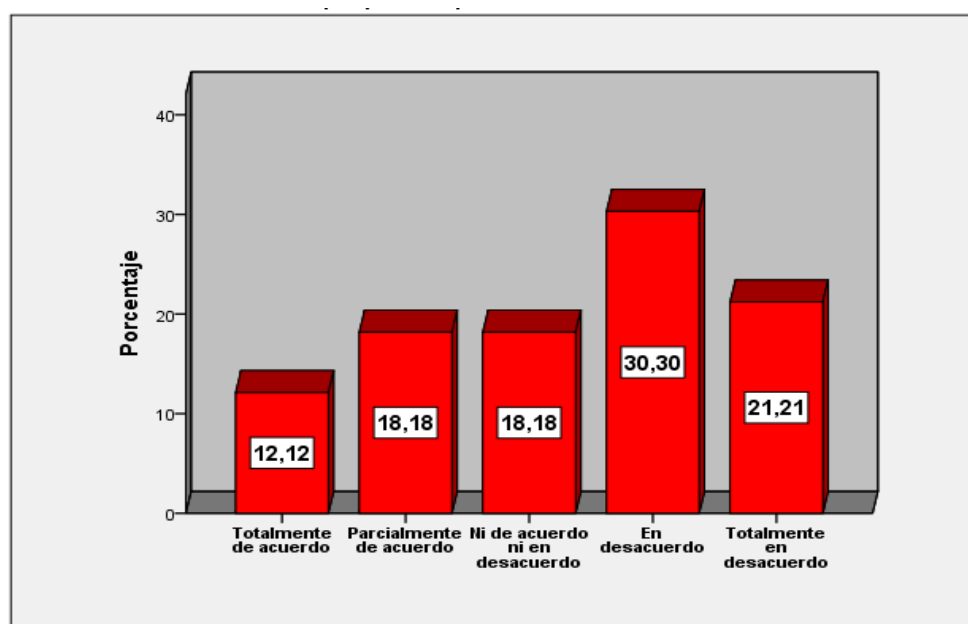


Figura 3.

En esta Institución, cualquier cambio – sea pequeño o grande, debe ser propuesto por los directivos.

Fuente: Tabla 8

Interpretaciones: Del 100% de encuestados, 12.1% está totalmente de acuerdo, 18.2% está de acuerdo, 18.2% ni de acuerdo ni en desacuerdo.30.3% en desacuerdo y el 21.2 % totalmente en desacuerdo.

Esto indica que más de un 51.5% considera que, en esta Institución, cualquier cambio – sea pequeño o grande, debe ser propuesto por los directivos.

Tabla 9

Los jefes de esta Institución casi siempre les indican a los Trabajadores que hay que hacer y cómo hacerlo

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	6.1%
Parcialmente de acuerdo	8	24.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6.1%
En desacuerdo	10	30.3%
Totalmente en desacuerdo	11	33.3%
Total	33	100.0%

Fuente: Elaboración propia exportada del Reporte SPSS – V. 22

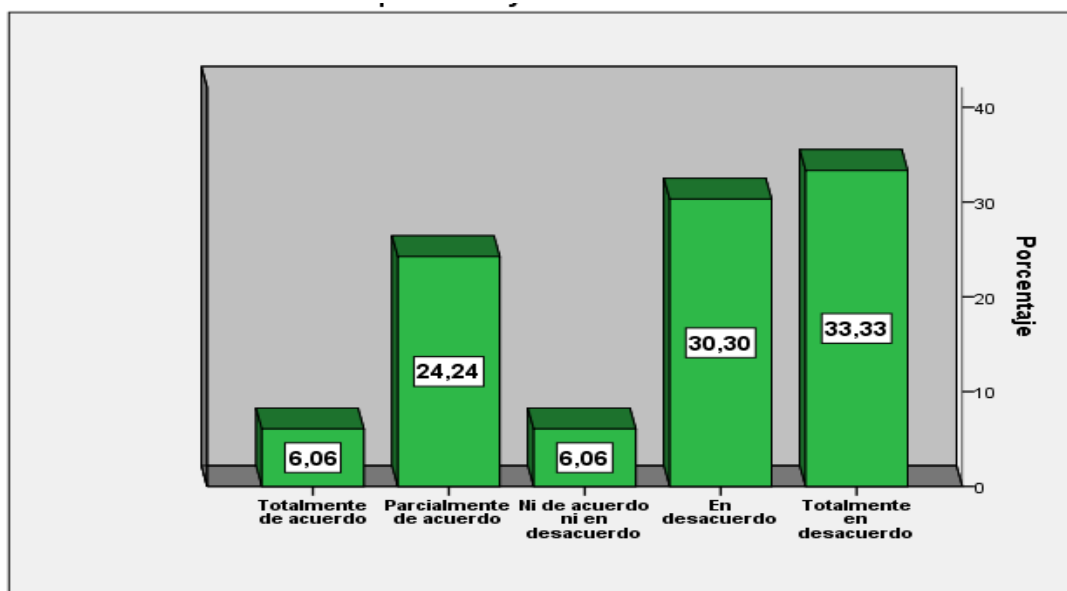


Figura 4.

Los jefes de esta Institución casi siempre les indican a los Trabajadores que hay que hacer y cómo hacerlo

Fuente: Tabla 9

Interpretaciones: Del 100% de encuestados, 6% está totalmente de acuerdo, 24.2% está de acuerdo, 6% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 30.3% en desacuerdo y el 33.3 % totalmente en desacuerdo.

Esto indica que más de un 63.6% considera que los jefes de esta Institución casi siempre les indican a los trabajadores que hay que hacer y cómo hacerlo.

Tabla 10

En la Institución existen muchas normas y procedimientos de control, lo cual dificulta la implementación de cambios.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	18.2%
Parcialmente de acuerdo	6	18.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	18,2%
En desacuerdo	7	21.2%
Totalmente en desacuerdo	8	24.2%
Total	33	100.0%

Fuente:

Elaboración propia exportada del Reporte SPSS – V. 22

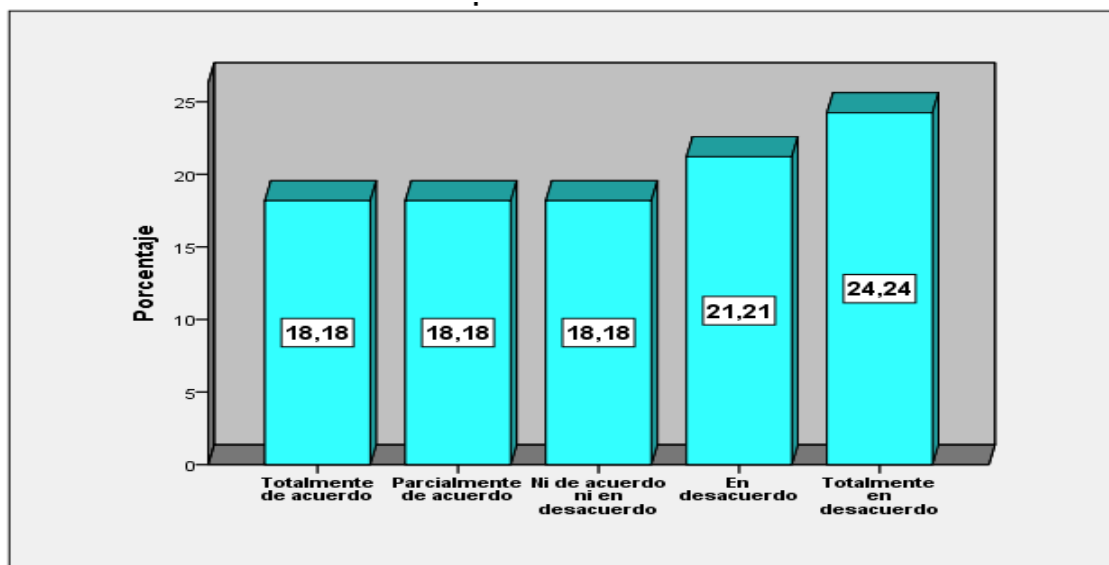


Figura 5.

En la Institución existen muchas normas y procedimientos de control, lo cual dificulta la implementación de cambios.

Fuente: Tabla 10

Interpretaciones: Del 100% de encuestados, 18.2% está totalmente de acuerdo, 18.2% está de acuerdo, 18.2% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 21.2% en desacuerdo y el 24.2 % totalmente en desacuerdo.

Esto indica que más de un 45.4% considera que en la Institución existen muchas normas y procedimientos de control, lo cual dificulta la implementación de cambios.

Tabla 11

En la Institución la tradición es tan valorada que nos lleva a rechazar cualquier cosa que vaya en su contra.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	18.2%
Parcialmente de acuerdo	2	6.1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	12.1%
En desacuerdo	7	21.2%
Totalmente en desacuerdo	14	42.4%
Total	33	100.0%

Fuente: Elaboración propia exportada del Reporte SPSS – V. 22

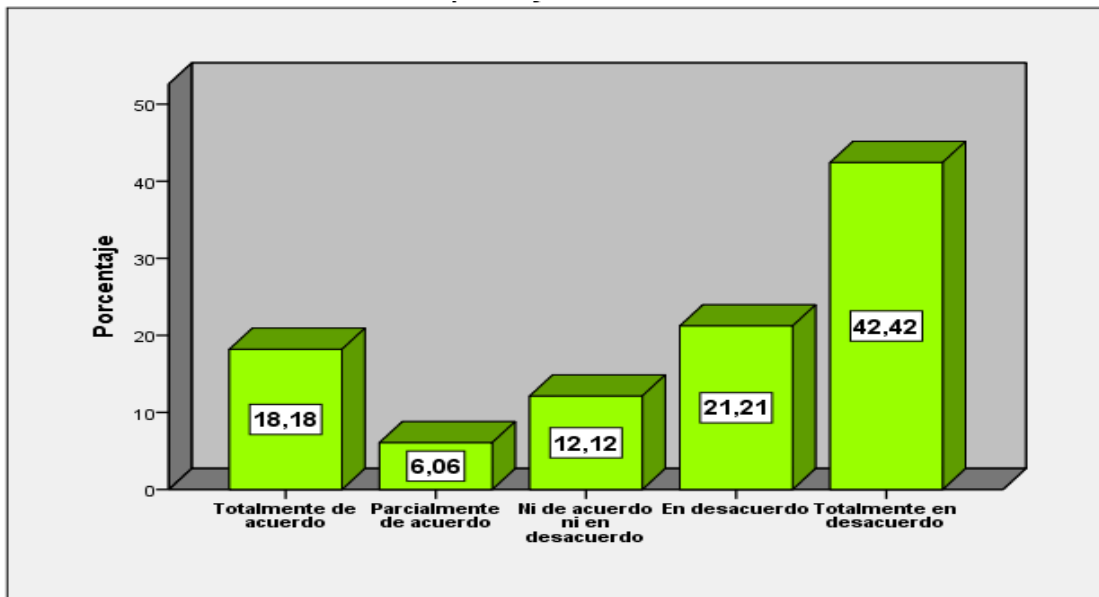


Figura 6.

En la Institución la tradición es tan valorada que nos lleva a rechazar cualquier cosa que vaya en su contra.

Fuente: Tabla 11

Interpretaciones: Del 100% de encuestados, 18.2% está totalmente de acuerdo, 6% está de acuerdo, 12.1% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 21.2% en desacuerdo y el 42.4 % totalmente en desacuerdo.

Esto indica que más de un 63.6% considera que en la Institución la tradición es tan valorada que nos lleva a rechazar cualquier cosa que vaya en su contra.

Tabla 12

En la Institución pensar diferente a los establecido por el grupo es mal visto y, en ocasiones, rechazado.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Parcialmente de acuerdo	8	24.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	36.4%
En desacuerdo	6	18.2%
Totalmente en desacuerdo	7	21.2%
Total	33	100.0%

Fuente: Elaboración propia exportada del Reporte SPSS – V. 22

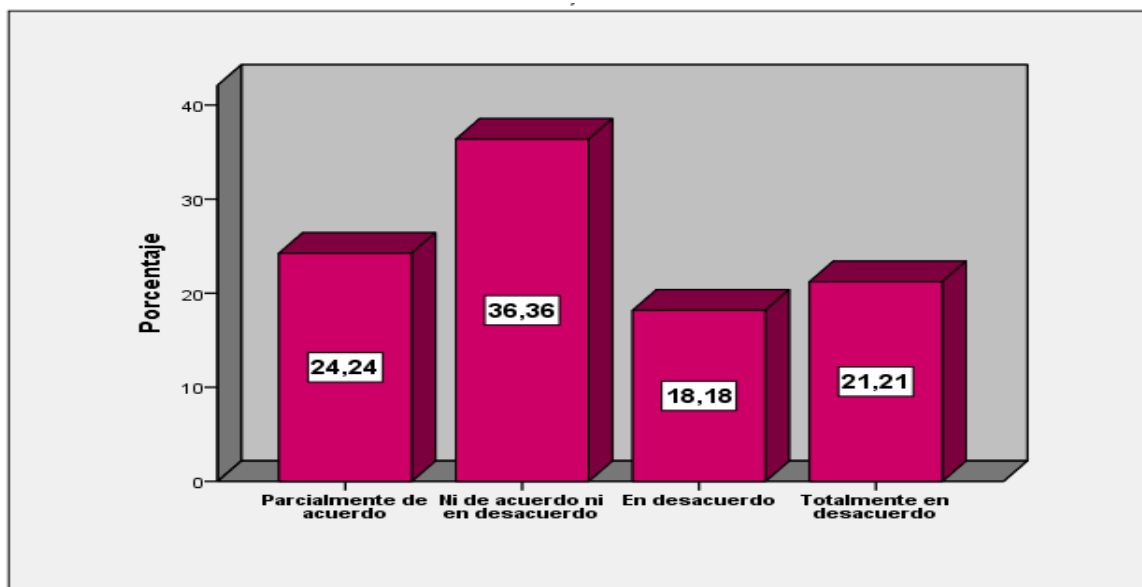


Figura 7.

En la Institución pensar diferente a los establecido por el grupo es mal visto y, en ocasiones, rechazado.

Fuente: Tabla 12

Interpretaciones: Del 100% de encuestados, 24.2% está de acuerdo, 36.4% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 18.2% en desacuerdo y el 21.2 % totalmente en desacuerdo.

Esto indica que más de un 39.4% considera que en la Institución pensar diferente a los establecido por el grupo es mal visto y, en ocasiones, rechazado.

Tabla 13

Innovar, aun en cosas sencillas, resulta muy complicado en la Institución.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	12.1%
Parcialmente de acuerdo	4	12.1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	12.1%
En desacuerdo	12	36.4%
Totalmente en desacuerdo	9	27.3%
Total	33	100.0%

Fuente: Elaboración propia exportada del Reporte SPSS – V. 22

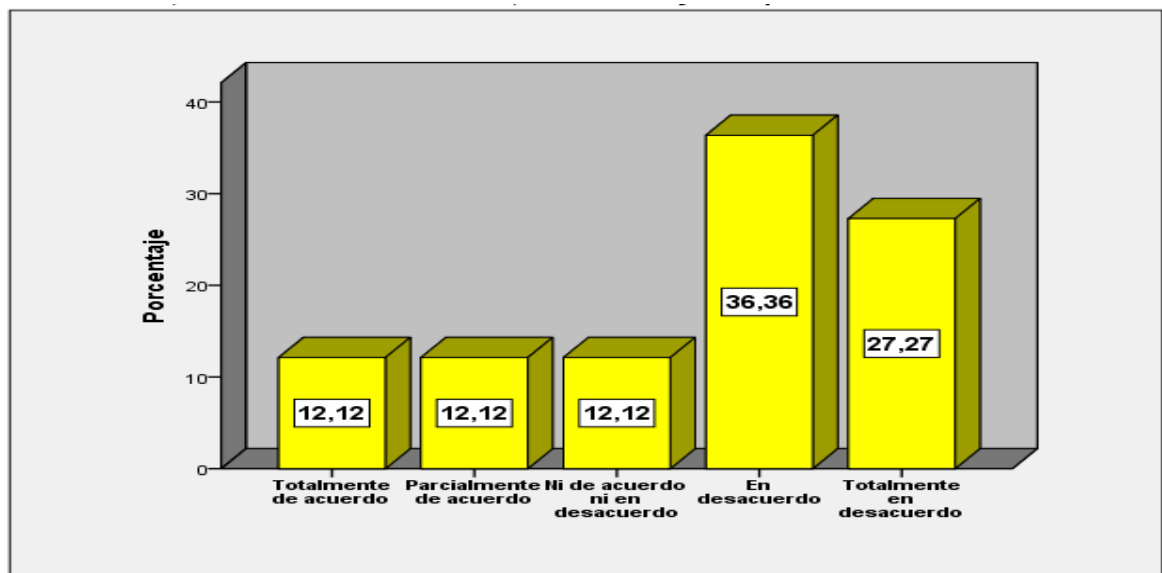


Figura 8.

Innovar, aun en cosas sencillas, resulta muy complicado en la Institución.

Fuente: Tabla 13

Interpretaciones: Del 100% de encuestados, 12.1% está totalmente de acuerdo, 12.1% está de acuerdo, 12.1% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 36.4% en desacuerdo y el 27.3 % totalmente en desacuerdo.

Esto indica que más de un 63.7% considera que Innovar, aun en cosas sencillas, resulta muy complicado en la Institución.

Tabla 14

En mi trabajo es imposible proponer o realizar cambios pues todo ya está estandarizado y normatizado.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	24.2%
Parcialmente de acuerdo	2	6.1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	18.2%
En desacuerdo	12	36.4%
Totalmente en desacuerdo	5	15.2%
Total	33	100.0%

Fuente: Elaboración propia exportada del Reporte SPSS – V. 22

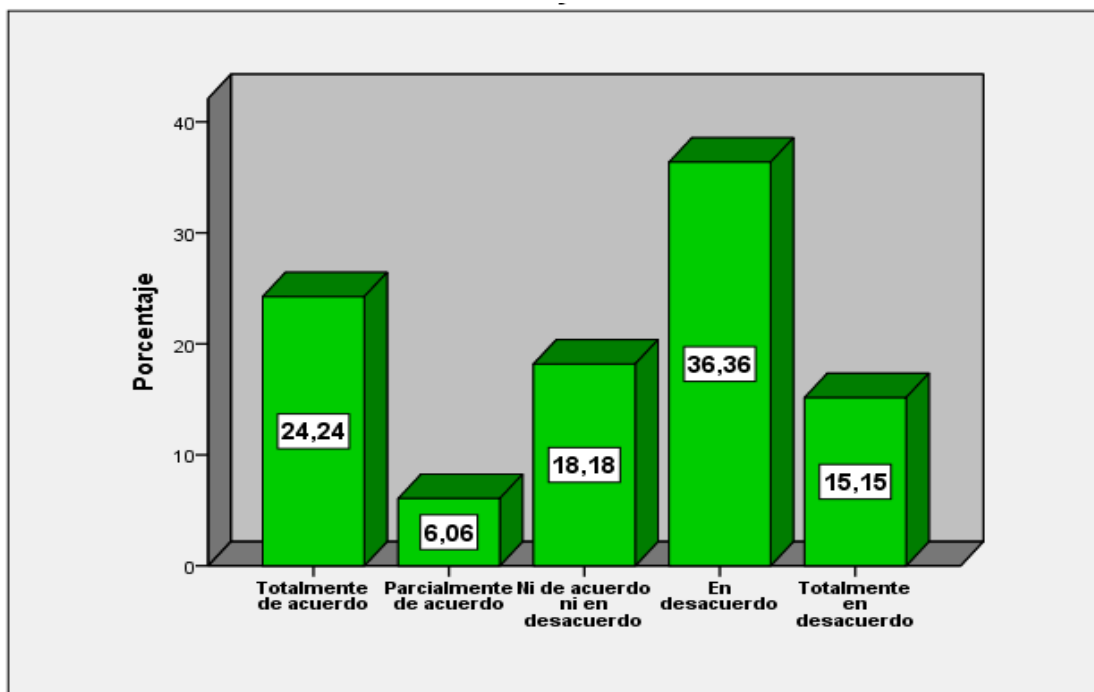


Figura 9.

En mi trabajo es imposible proponer o realizar cambios pues todo ya está estandarizado y normatizado.

Fuente: Tabla 14

Interpretaciones: Del 100% de encuestados, 24.2% está totalmente de acuerdo, 6% está de acuerdo, 18.2% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 36.4% en desacuerdo y el 15.2 % totalmente en desacuerdo.

Esto indica que más de un 51.6% considera que en mi trabajo es imposible proponer o realizar cambios pues todo ya está estandarizado y normalizado.

Tabla 15

Modificar cualquier actividad en mi trabajo requiere cambiar muchas otras cosas en la Institución.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Parcialmente de acuerdo	4	12.1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	24.2%
En desacuerdo	8	24.2%
Totalmente en desacuerdo	13	39.4%
Total	33	100.0%

Fuente: Elaboración propia exportada del Reporte SPSS – V. 22

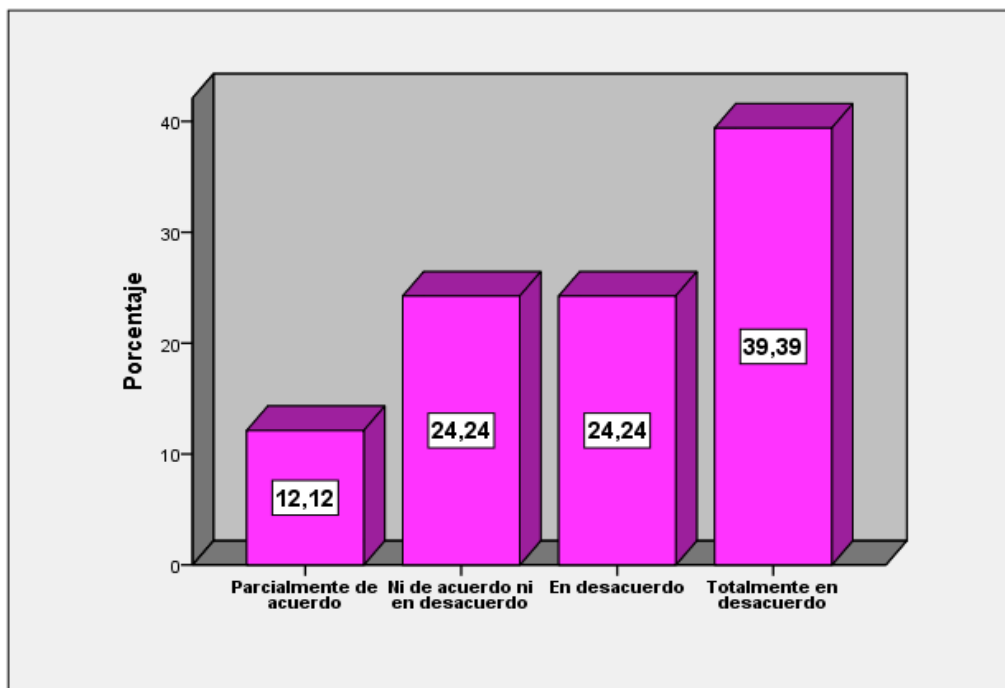


Figura 10.

Modificar cualquier actividad en mi trabajo requiere cambiar muchas otras cosas en la Institución.

Fuente: Tabla 15

Interpretaciones: Del 100% de encuestados, 12.1% está de acuerdo, 24.2% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 24.2% en desacuerdo y el 39.4 % totalmente en desacuerdo.

Esto indica que más de un 63.6% considera que modificar cualquier actividad en mi trabajo requiere cambiar muchas otras cosas en la Institución.

Tabla 16

Cuando propongo algo nuevo en mi trabajo, la Institución carece de suficiente flexibilidad para adaptarlo rápidamente.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	18.2%
Parcialmente de acuerdo	2	6.1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	12.1%
En desacuerdo	7	21.2%
Totalmente en desacuerdo	14	42.4%
Total	33	100.0%

Fuente: Elaboración propia exportada del Reporte SPSS – V. 22

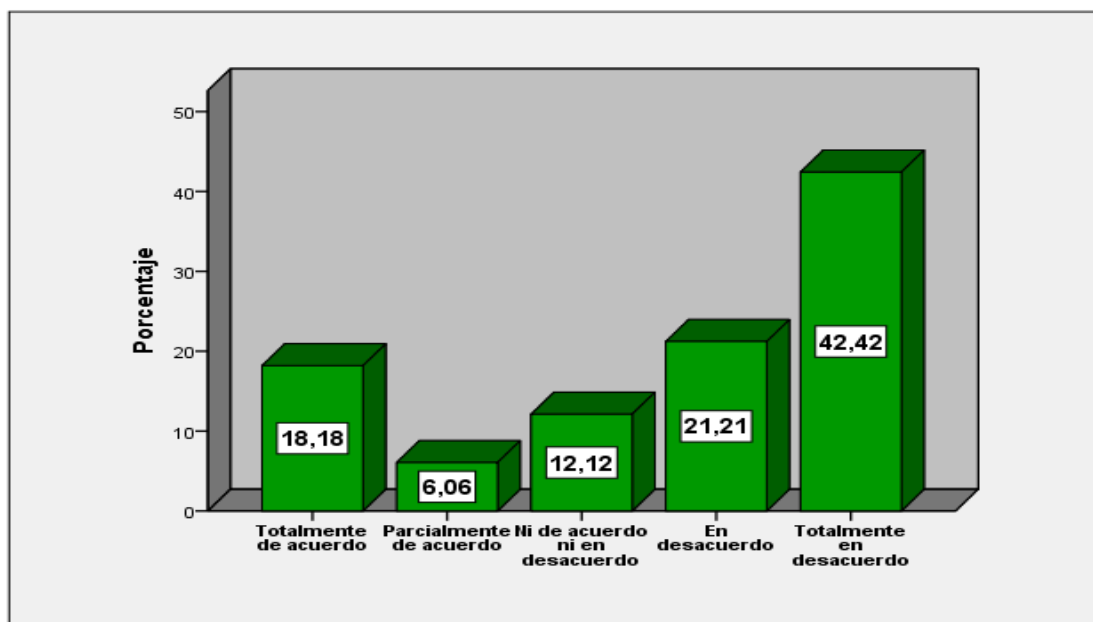


Figura 11.

Cuando propongo algo nuevo en mi trabajo, la Institución carece de suficiente flexibilidad para adaptarlo rápidamente.

Fuente: Tabla 16

Interpretaciones: Del 100% de encuestados, 18.2% está totalmente de acuerdo, 6% está de acuerdo, 12.1% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 21.2% en desacuerdo y el 42.4 % totalmente en desacuerdo.

Esto indica que más de un 63.6% considera que cuando propongo algo nuevo en mi trabajo, la Institución carece de suficiente flexibilidad para adaptarlo rápidamente.

Tabla 17

En mi trabajo se privilegia el esfuerzo individual sobre el trabajo en equipo.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	12.1%
Parcialmente de acuerdo	4	12.1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	18.2%
En desacuerdo	11	33.3%
Totalmente en desacuerdo	8	24.2%
Total	33	100.0%

Fuente: Elaboración propia exportada del Reporte SPSS – V. 22

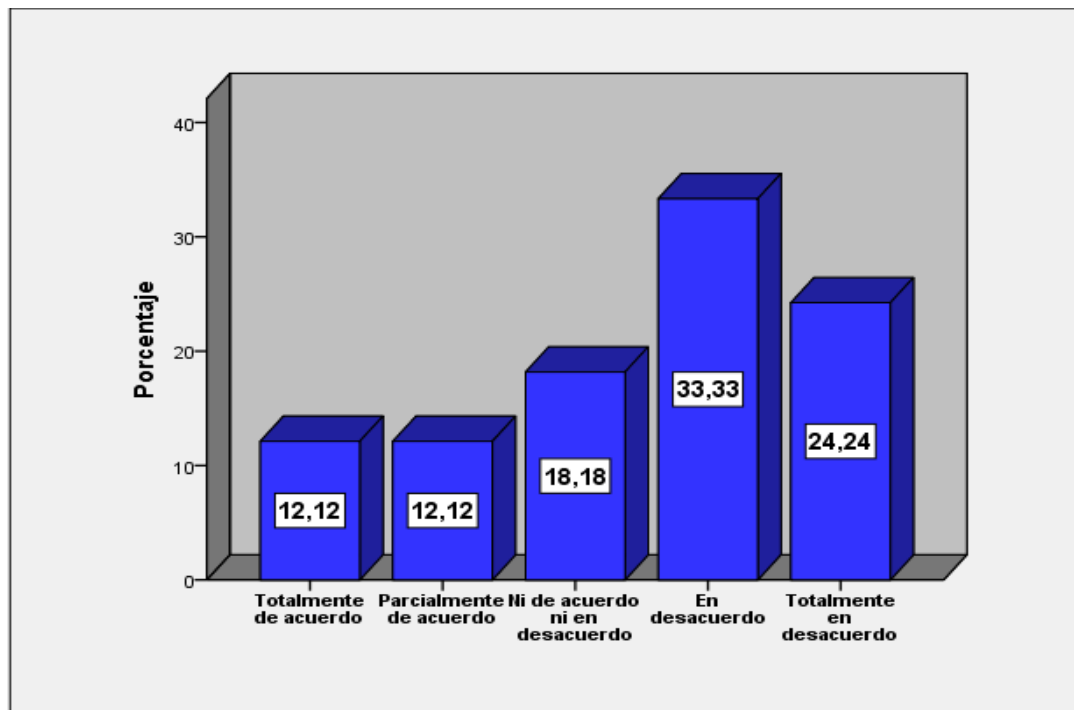


Figura 12.

En mi trabajo se privilegia el esfuerzo individual sobre el trabajo en equipo.

Fuente: Tabla 17

Interpretaciones: Del 100% de encuestados, 12.1% está totalmente de acuerdo, 12.1% está de acuerdo, 18.2% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 33.3% en desacuerdo y el 24.2 % totalmente en desacuerdo.

Esto indica que más de un 57.5% considera que en mi trabajo se privilegia el esfuerzo individual sobre el trabajo en equipo.

Tabla 18

Los trabajadores y directivos pocas veces se reúnen a compartir y a pensar en el futuro deseable para la Institución

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	24.2%
Parcialmente de acuerdo	2	6.1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6.1%
En desacuerdo	13	39.4%
Totalmente en desacuerdo	8	24.2%
Total	33	100.0%

Fuente: Elaboración propia exportada del Reporte SPSS – V. 22

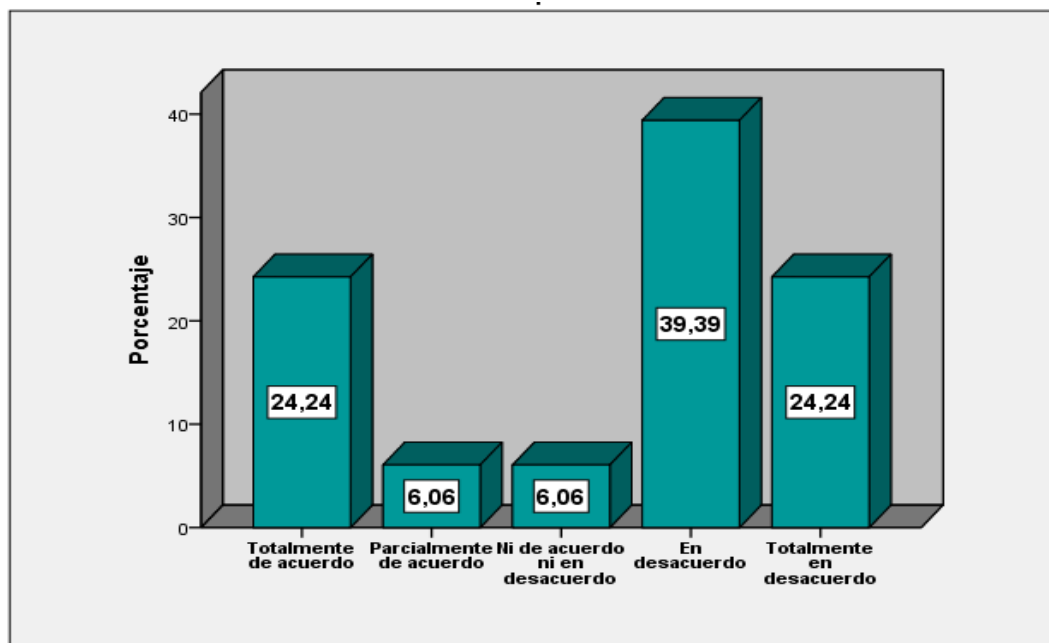


Figura 13.

Los trabajadores y directivos pocas veces se reúnen a compartir y a pensar en el futuro deseable para la Institución

Fuente: Tabla 18

Interpretaciones: Del 100% de encuestados, 24.2% está totalmente de acuerdo, 6% está de acuerdo, 6% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 39.4% en desacuerdo y el 24.2 % totalmente en desacuerdo.

Esto indica que más de un 63.6% considera que los trabajadores y directivos pocas veces se reúnen a compartir y a pensar en el futuro deseable para la Institución.

Tabla 19

Los trabajadores y sus jefes inmediatos tienen escaso conocimiento sobre los mercados que atiende la Institución, la tecnología que utiliza y la filosofía corporativa.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	30.3%
Parcialmente de acuerdo	4	12.1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	12.1%
En desacuerdo	8	24.2%
Totalmente en desacuerdo	7	21.2%
Total	33	100.0%

Fuente: Elaboración propia exportada del Reporte SPSS – V. 22

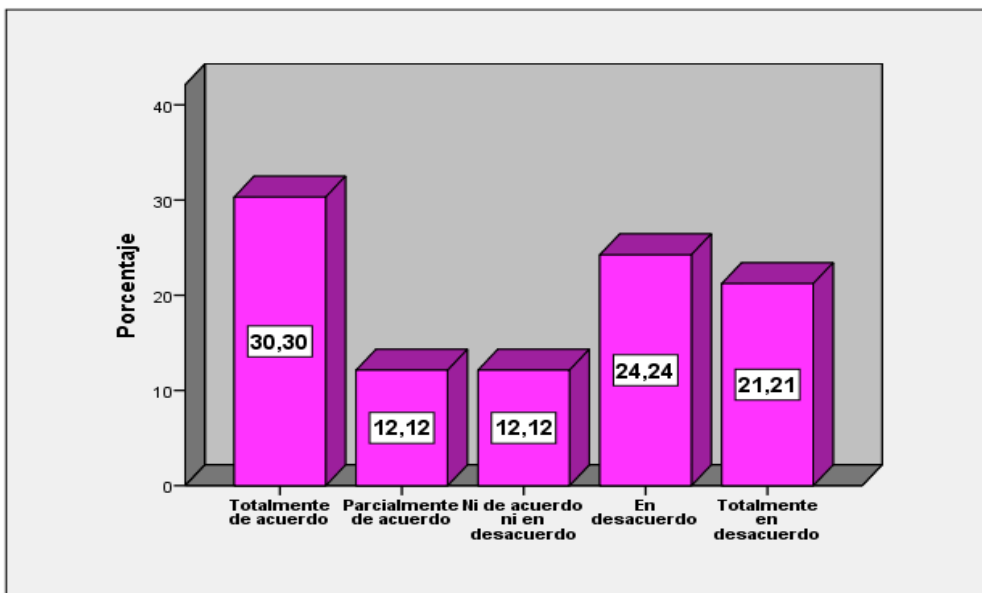


Figura 14.

Los trabajadores y sus jefes inmediatos tienen escaso conocimiento sobre los mercados que atiende la Institución, la tecnología que utiliza y la filosofía corporativa

Fuente: Tabla 19

Interpretaciones: Del 100% de encuestados, 30.3% está totalmente de acuerdo, 12.1% está de acuerdo, 12.1% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 24.2% en desacuerdo y el 21.2 % totalmente en desacuerdo.

Esto indica que más de un 45.4% considera que los trabajadores y sus jefes inmediatos tienen escaso conocimiento sobre los servicios que atiende la Institución, la tecnología que utiliza y la filosofía corporativa.

Tabla 20

En general, los trabajadores y directivos tienen poca claridad sobre los objetivos de la Institución y los objetivos de sus cargos.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	30.3%
Parcialmente de acuerdo	14	42.4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	15.2%
En desacuerdo	3	9.1%
Totalmente en desacuerdo	1	3.0%
Total	33	100.0%

Fuente: Elaboración propia exportada del Reporte SPSS – V. 22

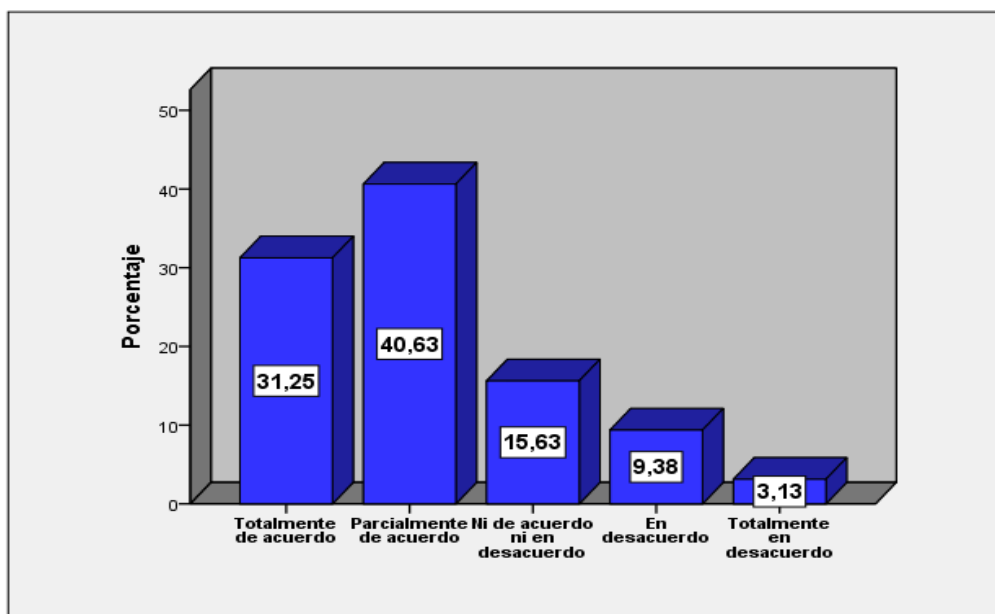


Figura 15.

En general, los trabajadores y directivos tienen poca claridad sobre los objetivos de la Institución y los objetivos de sus cargos

Fuente: Tabla 20

Interpretaciones: Del 100% de encuestados, 30.3% está totalmente de acuerdo, 42.4% está de acuerdo, 15.2% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 9.1% en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo.

Esto indica que más de un 72.7% considera que los trabajadores y directivos tienen poca claridad sobre los objetivos de la Institución y los objetivos a su cargo.

CAPITULO IV: DISCUSION

IV. DISCUSIÓN

“A través de ésta investigación descriptiva que tuvo como objetivo principal el evaluar el impacto de un programa de capacitación para disminuir la resistencia al cambio organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural Imaza”.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una Institución 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.

Por tal razón, a continuación, se procederá a analizar cada una de las variables anteriormente mencionados, para conocer el **Programa de capacitación**: Proceso estructurado y bien organizado por medio del cual se brinda información y se desarrollan habilidades a una persona para que se desempeñe con satisfacción en sus labores.

Resistencia al cambio organizacional: Es un fenómeno común y que también puede ser fuente de conflicto funcional, debido a la resistencia a un plan de reorganización o a un cambio que puede estimular un debate saludable sobre los méritos de la idea y dar como resultado una mejor decisión.

De los resultados obtenidos de la investigación, en cuanto a los datos de la variable dependiente se encuestaron a 33 trabajadores la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural Imaza.

Con respecto al primer objetivo específico: Identificar la resistencia al cambio organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural Imaza encontramos la siguiente discusión:

En cuanto a este nivel se encontró que el 39% del personal manifestó que, en caso de presentarse un cambio en la Institución, los empleados poco han desarrollado su creatividad e iniciativa para enfrentar los nuevos retos y desafíos. **(Figura 1)**.

Así también, el 63.6% considera que no se establece una posición de poder (jefes o líderes), y quien la logra suele resistirse a cualquier cambio que reduzca su poder o influencia **(Figura 2)**

También un buen número de los encuestados representando el 51.5% considera que, en esta Institución, cualquier cambio – sea pequeño o grande, debe ser propuesto por los directivos.

Manifestaron que las actividades diarias de la institución en cuanto a la atención del usuario poco o nunca está correctamente organizadas y por lo tanto no les permiten aprender y desarrollarse, refiriéndose a deficiencias. En general, mientras el personal no organice a tiempo sus labores, no haya una comunicación directa entre las diversas áreas, las actividades se retrasarán y por lo tanto no lograrán llevar un servicio de calidad. **(Figura 3)**

En cuanto a si considera que los jefes de esta Institución casi siempre les indican a los trabajadores que hay que hacer y cómo hacerlo, manifestaron que el cumplimiento de las tareas laborales se tornan en un ambiente rutinario y autómeta, como vemos, son pocas las veces en que los jefes contribuyan al desarrollo personal, que creen sus propias opiniones y tomen sus propias decisiones (Así lo demuestra el 63.6% de los 33 trabajadores encuestados), esto se debe a los pocos cargos de confianza que tiene la institución. **(Figura 4).**

Así también, el autor Rodríguez, D. (1999), afirma que el “reconocimiento” es un factor fundamental para motivar a las personas.

El personal confirmo que en la Institución existen muchas normas y procedimientos de control, lo cual dificulta la implementación de cambios. (Afirmaron el 45.4% de los encuestados), aunque el personal es capaz de hacer nuevas tareas sin esperar nada a cambio, para ello debería realizar una retroalimentación a todo el personal que labora en la institución. **(Figura 5).**

También, el autor Robbins, S. (2004), explica que hay muchas razones por las que las personas trabajan: el trabajo es una fuente de recursos, de actividad y de estímulo, de contactos sociales, una forma de organizar el tiempo y una fuente de realización y crecimiento personal. Como se puede apreciar el 63.6% considera que en la Institución la tradición es tan valorada que los lleva a rechazar cualquier cosa que vaya en su contra.

(Figura 6)

Según **Palma, S. (2004)**, **Involucramiento Laboral**, es la identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.

Con respecto al segundo objetivo específico (Diseñar y fundamentar un programa de capacitación para disminuir la resistencia al cambio organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural Imaza) encontramos la siguiente discusión:

Más del 39.4% (33 trabajadores encuestados) manifiestan que en la Institución pensar diferente a lo establecido por el grupo es mal visto y, en ocasiones, rechazado (**Figura 7**).

Con respecto a si Innovar, aun en cosas sencillas, resulta muy complicado en la Institución un 63.7% de los trabajadores manifestaron que Innovar, aun en cosas sencillas, resulta muy complicado en la Institución (**Figura 8**).

El autor Rodríguez, D. (1999), señala que las relaciones, son el grado en que el interior de la organización se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidario o en que se producen dificultades derivadas de las rivalidades personales o entre grupos. Por lo tanto, el personal sabe que en el momento que necesiten algo, sus compañeros van a colaborar en lo que sea necesario. Es positivo que la relación que tienen las personas de ésta instituciones, no es de mucha confianza, es estrictamente laboral, y no personal. Esto incide directamente en la objetividad en el cumplimiento de reglas y procesos.

El 51.6% del personal tienen regular participación en la definición de objetivos y acciones para lograrlo ya que considera que en su trabajo es imposible proponer o realizar cambios pues todo ya está estandarizado y normalizado. (**Figura 9**).

También los resultados nos indican que para modificar cualquier actividad en su trabajo se requiere cambiar muchas otras cosas en la Institución. Ya que más de un 63.6% (33 trabajadores) considera que modificar cualquier actividad requiere cambiar muchas otras cosas en la Institución (**Figura 10**)

Group, SAP (2002), afirma que la responsabilidad que asignan los jefes a los empleados es el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar

sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sientan que la responsabilidad del resultado está en ellos. Como se observa, en los resultados, en cuanto se propone algo nuevo en el trabajo, la Institución carece de suficiente flexibilidad para adaptarlo rápidamente, más de la mitad de los encuestados (33 trabajadores equivalente al 563%), señalo que cuando proponen algo nuevo, la Institución carece de suficiente flexibilidad para adaptarlo rápidamente. **(Figura 11)**

Con respecto al tercer objetivo específico (Validar programa de capacitación para disminuir la resistencia al cambio organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural Imaza mediante jueces expertos) encontramos la siguiente discusión:

El autor Flores García, R. (1999), explica que la esencia de la organización es la comunicación de quienes interactúan y ejercen influencia en el funcionamiento del sistema: empleados, clientes, proveedores y entes reguladores. Entre los resultados el 57.5% considera que en su trabajo se privilegia el esfuerzo individual sobre el trabajo en equipo.

Un 42% del personal manifestó que los trabajadores y directivos pocas veces se reúnen a compartir y a pensar en el futuro deseable para la Institución. Ante estos resultados el *autor Flores García, R. (1999)*, expresa que para comunicar bien hay que percibir bien. La clave del proceso de comunicación organizacional es asegurar que la persona correcta reciba la información exacta en el momento preciso. Comunicación es el proceso por el cual se trasmite la información entre dos o más personas. Necesita que el emisor codifique el mensaje en un lenguaje capaz de ser descifrado y entendido por el receptor. **(Figura 12)**

El autor Flores, García, R. (1999), explica que todo grupo pasa por cuatro etapas de desarrollo. Cada una se caracteriza por una cierta preocupación modal (la más común, del mayor número de miembros, en un momento dado). Las preocupaciones modales se organizan jerárquicamente. Para que el grupo alcance la etapa de afluencia de datos debe tener primero un nivel de confianza mínimo que lo permita. Para que se oriente hacia los objetivos, necesita que los miembros confíen entre sí y que compartan libremente la información disponible. Ante esto el 45.4% del personal (33 trabajadores encuestados), considera que los trabajadores y sus jefes inmediatos tienen escaso conocimiento sobre los servicios que atiende la Institución, la tecnología que utiliza y la filosofía corporativa.

(Figura 13)

En general, los trabajadores y directivos tienen poca claridad sobre los objetivos de la Institución y los objetivos de sus cargos.

CAPITULO V: CONCLUSIONES

V. CONCLUSIONES

- **De acuerdo con el primer objetivo**, se diagnosticó que existe gran resistencia al cambio organizacional en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural Imaza, debido a que tienen modelos mentales que deben ser disipados mediante programas motivacionales, así como capacitación y actualización profesional. Ya que, el **64%** considera que no se establece una posición de poder (jefes o líderes), y quien lo logra suele resistirse a cualquier cambio que reduzca su poder o influencia.
- **De acuerdo con el segundo objetivo**, Se lograron diseñar y fundamentar estrategias de capacitación en cuanto a motivación como son reconocimientos, mejor trato por parte del directivo, mejores ambientes, así como material y equipo de trabajo que ayudaran a disminuir la resistencia al cambio organizacional. Ya que, según los resultados de la figura 12, indica que el **57%** considera que en su trabajo se privilegia el esfuerzo individual sobre el trabajo en equipo.
- **De acuerdo con el tercer objetivo**, Se validó el programa de capacitación para disminuir la resistencia al cambio organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural Imaza mediante jueces expertos. Orientado en las actividades que forman parte de su desempeño diario. Ya que, según los resultados de la figura 14, indica que, el **45%** considera que los trabajadores y sus jefes inmediatos tienen escaso conocimiento sobre los servicios que atiende la Institución, la tecnología que utiliza y la filosofía corporativa.
- Con respecto al grado de involucramiento laboral, identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo en la Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural Imaza, es bajo, los trabajadores no se identifican con la organización, debido a la falta de liderazgo y motivación por parte del personal directivo. Ya que, según los resultados de la figura 15, indica que el **72%** considera que los trabajadores y directivos tienen poca claridad sobre los objetivos de la Institución y los objetivos a su cargo.

RECOMENDACIONES

- Capacitar al personal en cuanto a sus roles o funciones y enseñarles que las organizaciones inteligentes son aquellas que se adaptan al cambio constantemente, innovan y son creativas.
- Estimular las competencias laborales como ascensos mediante el logro de metas, escalafón laboral entre otros incentivando de esta manera a la superación personal y profesional.
- Realizar actividades sociales que permitan la socialización entre los trabajadores, así como la confianza y camaradería entre compañeros fomentando la unión y la solidaridad entre los mismos.
- Incentivar mediante programas motivacionales el informe de reporte de metas logradas o por alcanzar con sus respectivos incentivos, de esta manera se fomenta la supervisión de manera amigable para los trabajadores.
- Establecer estrategias de motivación como reconocimientos en días especiales y laborales. Incentivos monetarios, rotación de cargos mediante logros obtenidos.

CAPITULO VI: REFERENCIA

VI. REFERENCIAS.

- Ausubel, D. (1997). Teoría del aprendizaje significativo. *Fascículos de CEIF*, 1–10.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Díaz Barriga, F., & Hernández Rojas, G. (2002). Constructivismo y Aprendizaje significativo. *Estrategias Docentes Para Un Aprendizaje Significativo. Una Interpretación Constructivista*, 465. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- García-Cabrera, A. M., Álamo-Vera, F. R., & Hernández, F. G. B. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: Factores individuales y contextuales. *Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa*, 14(4), 231–246. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.007>
- García Rubiano, M. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario Relation between psycho-social risk factors and the resistance to change organizacional in p. *Diversitas*, 3(2), 301–315.
- Gatto, F. (1990). Cambio tecnológico neofordista y reorganización productiva. Primeras reflexiones sobre sus implicaciones territoriales. *Revolución Tecnológica Y Reestructuración Productiva: Impactos Y Desafíos Territoriales*, XVI, 55–102.
- Johnson, B., & Lundvall, B.-A. (1994). Sistemas nacionales de innovación y aprendizaje institucional. *Revista de Comercio Exterior*, 695–704.
- Moreira, M. A. (1997). El conocimiento humano es construido; el aprendizaje significativo subyace a esa construcción. (J.D. Novak)., (1997), 19–44.
- Moreira, M. A., & Greca, I. M. R. (2003). Cambio Conceptual: Análisis Crítico y Propuestas a La Luz de la Teoría del Aprendizaje Significativo. *Ciência & Educação*, 9(2), 301–315.
<https://doi.org/10.1590/S1516-73132003000200010>
- Pérez, C. (1998). Desafíos Sociales y Políticos del Cambio de Paradigma Tecnológico. *Cambio Tecnológico Y Desarrollo*, 35.
- Pérez, C. (2010). Revoluciones tecnológicas y paradigmas tecno-económicos. *Cambridge Journal of Economics*, 34(1), 185–202.
- Rodríguez Palmero, M. L. (2011). La teoría del aprendizaje significativo: una revisión aplicable a la escuela actual. *IN. Investigació I Innovació Educativa I Socioeducativa*, 3(1), 29–50.
Retrieved from
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3634413&info=resumen&idioma=CAT>
- Rodríguez Palmero, M. L. R. (2004). La teoría del Aprendizaje Significativo. *Concept Maps*:

- Theory, Methodology, Technology. Proc. of the First Int. Conference on Concept Mapping*, 1(1989), 535–544. https://doi.org/10.5209/rev_DIDA.2012.v24.39935
- Salanova, M., & Cifre. (1999). El proceso de “ Tecnoestrés ” y estrategias para su prevención . (I).
- Sosa Guerra, Y. (2013). Propuesta De Un Programa De Capacitación Y Desarrollo Para El Personal Docente Del Instituto Tecnológico Del Nororiente (Itecnor), Ubicado En Los Llanos De La Fragua, Zacapa. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Ajello, S. (18 de Febrero de 2017). *La Motivación*. Obtenido de <http://eslaacciondeexpectativaalatarea.blogspot.pe/>
- Alemán & Böhr. (15 de Enero de 2011). *Análisis de la resistencia al cambio en un supermercado Universidad Católica Boliviana “San Pablo*. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612004000200001
- Anderson, D. (1996). *Effective Enterprise and Change Management*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Antúnez, Y. (15 de Mayo de 2015). *El Clima Organizacional como Factor clave para optimizar el Rendimiento Laboral*. Recuperado el 27 de Noviembre de 2016, de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1803/yantunez.pdf?sequence=1>
- Carr. (2011). Resistencia al Cambio. *SCielo*, 3.4.
- Chang, Y. A. (12 de Enero de 2010). Obtenido de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2513>
- Covey, S. (1989). *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. Barcelona: Paidós.
- Elcomercio.pe. (29 de Enero de 2013). *Mejorar el ambiente laboral pasa a ser una necesidad* . Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/1338226/noticia-mejorar-ambiente-laboral-pasa-necesidad-empresarial>
- Elcomercio.pe, D. (23 de Noviembre de 2011). *Mejorar el ambiente laboral pasa a ser una necesidad empresarial*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/peru/mejorar-ambiente-laboral-pasa-necesidad-empresarial-noticia-1338226>
- Freund, J., & Simon, G. (1992). *Estadística elemental* (8 ed.). México, México: Pearson.
- Guerrero, P. y. (2011). EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL. *SCIELO*, 2-3.
- Hernández, Fernández y Baptista. (29 de Enero de 2010). *CCL: Turismo receptivo en el Perú crecería 6% en 2015*. Recuperado el 22 de Marzo de 2016, de

- <http://peru21.pe/economia/ccl-turismo-receptivo-creceria-6-2015-2210593>
- López. (Febrero de 2014). *Actividades educativas*. Recuperado el 31 de Enero de 2015, de [Actividades educativas: ctaactividades.blogspot.com/2014_08_01archive.html](http://ctactividades.blogspot.com/2014_08_01archive.html)
- PEREZ, R. (2014). *Motivación y Compromiso Organizacional en Personal Administrativo de Universidades Limeñas*. Lima.
- Reddin. (2014). Cambio Organizacional. *SCielo*, 5-12.
- Roethlisberger. (2010). Resistencia al Cambio. *SCOPUS*, 5-8.
- Rubiano & Otros. (15 de Mayo de 2009). *Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/28199729_Relacion_entre_los_factores_de_riesgo_psicosocial_y_la_resistencia_al_cambio_organizacional_en_personal_de_seguridad_de_una_empresa_del_sector_economico_terciario
- Salazar & Otros, G. B. (2009). *Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral*. México: Pensadores.
- Sánchez. (2013). Clima Organizacional. *Cielo*, 2-6.
- Schemelson. (2012). Resistencia al Cambio Organizacional. *Scopus*, 14-16.
- Tristán. (29 de Enero de 2008). *CCL: Turismo receptivo en el Perú crecería 6% en 2015*. Recuperado el 22 de Marzo de 2016, de <http://peru21.pe/economia/ccl-turismo-receptivo-creceria-6-2015-2210593>
- Verdugo & Otros, L. (2010). *Percepción Sistémica del Clima Organizacional a través de la Práctica del Desarrollo Organizacional*. México: Pensadores.
- Worley, C. y. (2012). Cambio Organizacional en el Talento Humano. *Scopus*, 18-21.
- Ajello, S. (18 de Febrero de 2017). *La Motivación*. Obtenido de <http://eslaacciondeexpectativaalarea.blogspot.pe/>
- Alemán & Böhr. (15 de Enero de 2011). *Análisis de la resistencia al cambio en un supermercado Universidad Católica Boliviana "San Pablo"*. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612004000200001

ANEXOS

ANEXOS

INSTRUMENTOS GUIA DE OBSERVACION

TÍTULO: PROGRAMA DE CAPACITACION PARA LA REDUCCION DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL INTERCULTURAL BILINGÜE Y RURAL IMAZA.

INDICACIONES. Señor Especialista se pide su colaboración para luego de un riguroso análisis de los indicadores del instrumento, marque con un aspa (X) en el casillero de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, estableciendo si cuenta o no con los requisitos mínimos de formulación para su aplicación. Para cada ítem se considera la escala de 1 a 5 puntos.

1= Muy malo	2 = Malo	3 = Regular	4 = Bueno	5 = Muy bueno
-------------	----------	-------------	-----------	---------------

V.I PROGRAMA DE CAPACITACION PROPUESTA (MOTIVACIÓN)	VALORACIÓN					Observaciones.
	1	2	3	4	5	
Necesidad de logro						
1. ¿Se siente motivado por luchar constantemente por los objetivos de la Institución?	1	2	3	4	5	
2. ¿Se siente motivado cuando su área alcanza algún logro o el éxito?	1	2	3	4	5	
3. ¿La Institución otorga incentivos económicos y capacitaciones a los mejores trabajadores para mejorar la calidad de servicio?	1	2	3	4	5	
Necesidad de poder						
4. ¿Recibe motivación o influencia por parte de sus superiores para realizar su trabajo?	1	2	3	4	5	
5. ¿Existe un comportamiento amigable para trabajar en equipo por los intereses de la Institución?	1	2	3	4	5	
6. ¿La buena comunicación con mi jefe inmediato me motiva a comprometerme con la Institución?	1	2	3	4	5	
Necesidad de afiliación						
7. ¿Realizan actividades deportivas o sociales para fomentar el compañerismo dentro de	1	2	3	4	5	

la Institución?						
8. ¿Existe buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores de la Institución	1	2	3	4	5	
Puntaje Parcial.						
PUNTAJE TOTAL.						

ESCALA DE VALORACIÓN GENERAL SEGÚN CATEGORÍAS:

Muy Malo 1 - 20	Malo 21 - 40	Regular 41 - 60	Bueno 61 - 80	Muy Bueno 81 - 100
El modelo no es aplicable		Subsanar observaciones	Aplicable según las sugerencias	Es aplicable
RESULTADO DE LA VALIDACIÓN		Puntaje:	El Instrumento es:	

OBSERVACIONES _____

Nombres y Apellidos		
Grado Académico		
Especialidad		FIRMA
Cargo / Función		N° D.N.I:

Fecha: Junio del 2018

INSTRUMENTO

CUESTIONARIO

TÍTULO: PROGRAMA DE CAPACITACION PARA LA REDUCCION DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL INTERCULTURAL BILINGÜE Y RURAL IMAZA.

INDICACIONES. Señor Especialista se pide su colaboración para luego de un riguroso análisis de los indicadores del modelo, marque con un aspa (X) en el casillero de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, estableciendo si cuenta o no con los requisitos mínimos de formulación para su aplicación. Para cada ítem se considera la escala de 1 a 5 puntos.

DATOS PERSONALES:

Edad: _____

Fecha: __/__/__

Sexo: **M** **F**

Cargo que desempeña: _____

Profesión/Ocupación: _____

Instrucciones: En relación al trabajo en su Institución le solicitamos marcar de 1 a 5 cada una de las siguientes afirmaciones en donde uno significa totalmente de acuerdo y cinco significa totalmente en desacuerdo.

1= Totalmente de acuerdo	2 = Parcialmente de acuerdo	3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 = En desacuerdo	5 = Totalmente en desacuerdo
--------------------------	-----------------------------	-----------------------------------	-------------------	------------------------------

V.D. RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL	VALORACION					Observaciones.
	1	2	3	4	5	
Resistencia Lógica o Racional						
1. En caso de presentarse un cambio en la Institución, los empleados poco hemos desarrollado nuestra creatividad e iniciativa para enfrentar los nuevos retos y desafíos.	1	2	3	4	5	
2. En la Institución cuando se establece una posición de poder (jefes o líderes), quien la logra suele resistirse a cualquier cambio que reduzca su poder o influencia.	1	2	3	4	5	
3. En esta Institución, cualquier cambio – sea pequeño o grande, debe ser propuesto por los directivos.	1	2	3	4	5	
4. Los jefes de esta Institución casi siempre les indican a los trabajadores que hay que hacer y cómo hacerlo.	1	2	3	4	5	
5. En la Institución existen muchas normas	1	2	3	4	5	

y procedimientos de control, lo cual dificulta la implementación de cambios.					
Resistencia Psicológica					
6. En la Institución la tradición es tan valorada que nos lleva a rechazar cualquier cosa que vaya en su contra.	1	2	3	4	5
7. En la Institución pensar diferente a lo establecido por el grupo es mal visto y, en ocasiones, rechazado.	1	2	3	4	5
8. Innovar, aun en cosas sencillas, resulta muy complicado en la Institución.	1	2	3	4	5
9. En mi trabajo es imposible proponer o realizar cambios pues todo ya está estandarizado y normatizado.	1	2	3	4	5
10. Modificar cualquier actividad en mi trabajo requiere cambiar muchas otras cosas en la Institución.	1	2	3	4	5
Resistencia social (grupal)					
11. Cuando propongo algo nuevo en mi trabajo, la Institución carece de suficiente flexibilidad para adaptarlo rápidamente.	1	2	3	4	5
12. En mi trabajo se privilegia el esfuerzo individual sobre el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
13. Los trabajadores y directivos pocas veces se reúnen a compartir y a pensar en el futuro deseable para la Institución.	1	2	3	4	5
14. Los trabajadores y sus jefes inmediatos tienen escaso conocimiento sobre los mercados que atiende la Institución, la tecnología que utiliza y la filosofía corporativa.	1	2	3	4	5
15. En general, los trabajadores y directivos tienen poca claridad sobre los objetivos de la Institución y los objetivos de sus cargos.	1	2	3	4	5
Puntaje Parcial.					
PUNTAJE TOTAL.					

ESCALA DE VALORACIÓN GENERAL SEGÚN CATEGORÍAS:

Muy Malo 1 - 20	Malo 21 - 40	Regular 41 - 60	Bueno 61 - 80	Muy Bueno 81 - 100
El modelo no es aplicable		Subsanar observaciones	Aplicable según las sugerencias	Es aplicable
RESULTADO DE LA VALIDACIÓN		Puntaje:	El modelo es:	

OBSERVACIONES _____

Nombres y Apellidos		
Grado Académico		
Especialidad		FIRMA
Cargo / Función		N° D.N.I:

Fecha: Junio del 2018

INSTRUMENTO

ENTREVISTA

Esta entrevista está dirigida a los trabajadores de Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural Imaza.

MOTIVACIÓN Y RESISTENCIA AL CAMBIO EN UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL INTERCULTURAL BILINGÜE Y RURAL IMAZA.

1 ¿Se siente motivado para realizar sus labores?

2 ¿Su líder o jefe le irradia motivación en tus labores?

3 ¿Siente aprecio por su trabajo y la institución para quien trabaja?

4 ¿recibe conocimientos, capacitaciones por parte de la institución?

5 ¿Le reconocen la labor que realiza mediante distintivos, obsequios cartas de felicitación u otro tipo de documento?

6 ¿Piensa que se debe mejorar el trabajo en equipo?

7 ¿Qué opina sobre el cambio organizacional para la UGEL?

8 ¿Está de acuerdo en apoyar cambios a favor de la UGEL?

9 Cree Ud. ¿Que el personal está preparado para cambios importantes en la UGEL?

10 ¿Se siente a gusto en su cargo o las labores que desempeña?

OBSERVACIONES

Nombres y Apellidos		
Grado Académico		
Especialidad		FIRMA
Cargo / Función		N° D.N.I:

Fecha: Junio del 2018