



**UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER**

**Escuela de Posgrado**

**Tesis**

**RESISTENCIA AL CAMBIO Y TRABAJO EN EQUIPO EN  
EL PERSONAL DE LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL  
DE AYACUCHO, 2016**

**Para optar el grado académico de:**

**Maestro en Gestión Pública y Gobernabilidad**

**Presentado por:**

**Eder Peña Atao**

**Ruth Indira Prado Fernández**

**Lima - Perú**

**2018**

**Tesis**

**RESISTENCIA AL CAMBIO Y TRABAJO EN EQUIPO EN  
EL PERSONAL DE LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL  
DE AYACUCHO, 2016**

**Línea de investigación:**

**Gestión pública**

**Asesor:**

**Dr. Julio Alonso Fox Cortez**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo es dedicado a nuestras familias, quienes han sido parte fundamental en su desarrollo, ellos son quienes nos enseñaron a crecer y nos apoyaron; siendo los principales protagonistas de este “sueño alcanzado”.

Eder Peña Atao

Ruth Indira Prado Fernández

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Norbert Wiener por cobijarnos en sus grandiosas aulas que inspiran superación.

A la Escuela de Posgrado de la Universidad Norbert Wiener que nos permitió cumplir con una de nuestras metas académicas.

Queremos agradecer a todos nuestros profesores, debido a que ellos nos enseñaron a valorar los estudios y a mejorar cada día; también, agradecemos a nuestra familia, porque ellos estuvieron en los días más difíciles de nuestras vidas como estudiantes.

Eder Peña Atao

Ruth Indira Prado Fernández

## ÍNDICE

	Pág.
<b>DEDICATORIA</b> .....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i> ii
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>x</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i> i
<b>INTRODUCCION</b> .....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i> ii
<b>DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD</b> .....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i> v
<b>1. CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. IDENTIFICACION Y FORMULACION DEL PROBLEMA</b> .....	<b>4</b>
1.2.1. Problema general.....	4
1.2.2. Problemas específicos.....	4
<b>1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>5</b>
1.3.1. Objetivo general.....	5
1.3.2. Objetivos específicos.....	5
<b>1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>1.6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>2. CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION</b> .....	<b>11</b>
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	11
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	15
<b>2.2. BASES LEGALES</b> .....	<b>17</b>
2.2.1. Normas internacionales.....	17
2.2.2. Normas nacionales.....	19
<b>2.3. BASES TEÓRICAS</b> .....	<b>20</b>
2.3.1. Definición de cambio.....	20
2.3.2. Definición y fuentes de cambio organizacional.....	22
2.3.3. Factores de la resistencia al cambio.....	25

2.3.4.	Dimensiones de la resistencia al cambio .....	31
2.3.5.	Modelo de los 8 para implementar un proceso de cambio.....	32
2.3.6.	Definición de trabajo en equipo.....	35
2.3.7.	Características para trabajar en equipo.....	37
2.3.8.	Etapas en la formación de equipos .....	42
2.3.9.	Dimensiones del trabajo en equipo en el sector público.....	44
<b>2.4.</b>	<b>FORMULACION DE LAS HIPÓTESIS .....</b>	<b>45</b>
2.4.1.	Hipótesis general.....	45
2.4.2.	Hipótesis específicas .....	45
<b>2.5.</b>	<b>OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....</b>	<b>46</b>
<b>2.6.</b>	<b>DEFINICIÓN DE TÉRMINOS .....</b>	<b>47</b>
<b>3.</b>	<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>50</b>
3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	50
3.2.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	51
3.3.1.	Población .....	51
3.3.2.	Muestra .....	52
3.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	53
3.4.1.	Descripción de instrumentos .....	53
3.4.2.	Validación y confiabilidad del instrumento .....	53
3.4.3.	Aplicación de los instrumentos.....	54
3.5.	TÉCNICAS PARA PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .	55
<b>4.</b>	<b>CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .</b>	<b>56</b>
4.1.	PROCESAMIENTO DE DATOS: RESULTADOS.....	56
4.2.	PRUEBA DE HIPOTESIS.....	76
4.2.1.	Contraste de la hipótesis general .....	76
4.2.2.	Contraste de hipótesis específicas.....	77
4.3.	DISCUSIÓN.....	81
<b>5.</b>	<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>85</b>
5.1.	CONCLUSIONES .....	85
5.2.	RECOMENDACIONES .....	87
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	89

<b>ANEXOS .....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO N° 2: METODOLOGÍA.....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXO N° 3. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO N° 4. INSTRUMENTOS .....</b>	<b>111</b>
<b>ANEXO N° 5. BASE DE DATOS .....</b>	<b>112</b>
<b>ANEXO N° 6. EVIDENCIAS .....</b>	<b>114</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág
Tabla 1: Operacionalización de la variable 1	46
Tabla 2: Operacionalización de la variable 2	47
Tabla 3: Dimensión 1 “Inercia”	56
Tabla 4: Dimensión 2 “Participación”	58
Tabla 5: Dimensión 3 “Negociación”	60
Tabla 6: Dimensión 4 “Coerción”	62
Tabla 7: Variable 1 “Resistencia al cambio”	64
Tabla 8: Dimensión 1 “Proactividad”	66
Tabla 9: Dimensión 2 “Innovación”	68
Tabla 10: Dimensión 3 “Cooperación”	70
Tabla 11: Dimensión 4 “Delegación de funciones”	72
Tabla 12: Variable 2 “Trabajo en equipo”	74

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág
Figura 1: Ubicación de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho	09
Figura 2: Frontis de La Sede Regional de Ayacucho	10
Figura 3: Fuentes de cambio organizacional	23
Figura 4: Las fuerzas externas e internas para el cambio	24
Figura 5: Dimensión 1 “Inercia”	57
Figura 6: Dimensión 2 “Participación”	59
Figura 7: Dimensión 3 “Negociación”	61
Figura 8: Dimensión 4 “Coerción”	63
Figura 9: Variable 1 “Resistencia al cambio”	65
Figura 10: Dimensión 1 “Proactividad”	67
Figura 11: Dimensión 2 “Innovación”	69
Figura 12: Dimensión 3 “Cooperación”	71
Figura 13: Dimensión 4 “Delegación de funciones”	73
Figura 14: Variable 2 “Trabajo en equipo”	75

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación presenta como objetivo principal el determinar la correlación entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, en el año 2016. El tipo de investigación fue básica puesto que se buscó aportar al conocimiento, de nivel correlacional, siendo el diseño no experimental, la técnica de recolección fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario, el enfoque cuantitativo, la muestra fue de 75 empleados y el muestreo aleatorio.

Se encontró que existe relación inversa y significativa entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo en la Sede Regional (valor de  $Rho = - 0,420$  y  $p = 0,000$ ); también que no existe relación entre la inercia y el trabajo en equipo (valor de  $Rho = 0,132$  y  $p = 0,445$ ); que existe relación inversa y significativa entre la participación y el trabajo en equipo (valor de  $Rho = - 0,478$  y  $p = 0,000$ ), entre la negociación y el trabajo en equipo (valor de  $Rho = - 0,418$  y  $p = 0,000$ ), entre la coerción y el trabajo en equipo (valor de  $Rho = - 0,321$  y  $p = 0,005$ ); por tanto, se aceptó la hipótesis general.

**Palabras claves:** Resistencia al cambio, trabajo en equipo, satisfacción laboral.

## ABSTRACT

The present work of investigation presents as principal aim to determine the correlation between the resistance to the change and the teamwork of the personnel of the Headquarters of Regional Government of Ayacucho, in the year 2016. The type of investigation was basic since it was sought to contribute to the knowledge, of level correlacional, being the not experimental design, the technology of compilation was the survey and the instrument was the questionnaire, the quantitative approach, the sample was 75 employees and the random sampling.

One thought that there exists inverse and significant relation between the resistance to the change and the teamwork in the Regional Headquarters (Rho's value = - 0,420 and  $p = 0,000$ ); also that does not exist relation between the inertia and the teamwork (Rho's value = 0,132 and  $p = 0,445$ ); that exists inverse and significant relation between the participation and the teamwork (Rho's value = - 0,478 and  $p = 0,000$ ), between the negotiation and the teamwork (Rho's value = - 0,418 and  $p = 0,000$ ), between the restriction and the teamwork (Rho's value = - 0,321 and  $p = 0,005$ ); therefore, the general hypothesis was accepted.

**Key words:** Resistance to the change, teamwork, labor satisfaction.

## **INTRODUCCIÓN**

En las instituciones públicas, un aspecto que afecta la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos priorizados, es la resistencia al cambio de su personal para adecuarse a las nuevas exigencias que solicita la ciudadanía, respecto a la rapidez en la solución de sus requerimientos; es por ello, que el desarrollo del presente trabajo consideró como objetivo principal el determinar la correlación entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, en el año 2016; que permita plantear algunas alternativas conducentes a mejorar el servicio a la población.

El desarrollo de la tesis, presenta los siguientes contenidos: En el capítulo I, se efectuó la descripción de la situación problemática desde un enfoque general a lo específico, la formulación del problema general y específicos, la determinación de los objetivos de la investigación, la justificación del trabajo desarrollado y las limitaciones de la investigación.

En el capítulo II, se desarrolló los antecedentes internacionales y nacionales de la investigación, las bases normativas, las bases teóricas de cada una de las variables, para lo cual se consideró algunas definiciones, teorías, análisis de las dimensiones, otros, la formulación de

la hipótesis general y específicas, y la matriz de operacionalización de variables.

En el capítulo III, se desarrolló el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, su validación y fiabilidad, y las técnicas de análisis de datos.

En el capítulo IV, se efectuó la presentación y análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo en base a cada una de las dimensiones, el contraste de las hipótesis y discusión de resultados.

Finalmente en el capítulo V, se plantearon las conclusiones y recomendaciones de la tesis, alineados con los objetivos de la investigación; para culminar con las referencias bibliográficas y los anexos.

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, Eder Peña Atao y Ruth Indira Prado Fernández, identificados con DNI 42713007 y DNI 42825600 respectivamente, declaramos que la presente Tesis: “RESISTENCIA AL CAMBIO Y TRABAJO EN EQUIPO EN EL PERSONAL DE LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO, 2016” ha sido realizada por nosotros, utilizando y aplicando la literatura científica referente al tema, precisando la bibliografía mediante las referencias bibliográficas que se consignan al final del trabajo de investigación. En consecuencia, los datos y el contenido, para los efectos legales y académicos que se desprenden de la tesis son y serán de nuestra entera responsabilidad.



.....  
Eder Peña Atao

DNI N° 42713007



.....  
Ruth Indira Prado Fernández

DNI N° 42825600



## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

La función administrativa de la dirección se entiende, como el proceso de influir en la gente, para que contribuya a los objetivos de los individuos y de la organización en conjunto (Alles, 2000); para esto, se requiere la creación y el mantenimiento de un contexto en el que los individuos trabajen juntos en grupos hacia el logro de objetivos comunes, pero para que esto ocurra, es necesario que se den condiciones internas y externas, las condiciones internas se refieren a acontecimientos que ocurren dentro del trabajador, en especial el recuerdo y la activación de los conocimientos previos, en cambio las condiciones externas se refieren a sucesos del ambiente; pero tanto, el uno como el otro, incitarán a una respuesta natural del individuo, tomando una posición definida frente a cualquier hecho, ello lo relacionamos con la resistencia al cambio.

Toda institución enfrenta obstáculos cuando pretende implementar algunos cambios en la institución, principalmente ellos se relacionan con una cultura organizacional arraigada dentro de la entidad, o con el escepticismo de que existirán mejoras a consecuencia de las propuestas de cambio, con grupos de trabajo que tienen formas de hacer las cosas que ya lleva mucho tiempo haciéndolas de esa forma, otros. En el caso del sector público, dichas dificultades se complican más debido a las restricciones políticas, la necesidad de realizar estos cambios a la vista del público y la prensa, varios Grupos de Interés (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 la falta de priorizar el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos institucionales.

En el Perú, es conocido que algunos trabajadores, principalmente de instituciones públicas, muestran una actitud de indiferencia frente a las demandas de la organización que los acoge, los mismos que se ponen de manifiesto en su actuar cotidiano. Caracterizando su accionar en actitudes de desinterés, poca receptividad, rechazo a la estructura organizacional, pasividad, indiferencia al cambio, entre otros. La resistencia al cambio en las instituciones públicas se presenta con frecuencia, pero a la vez, sus directivos encuentran una carencia de materiales de apoyo para enfrentar

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

También se presenta en las entidades públicas principalmente, que cada área busca alcanzar sus metas, pero existe poca interrelación con las demás áreas para buscar conformar equipos de trabajo que logren enfrentar la problemática transversal que afecta a la entidad, y ello se debe porque se desarrolla una labora basada en funciones y no en procesos.

En base a la experiencia laboral en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, se precisan algunos inconvenientes que actualmente están afectando el logro de los objetivos de la entidad, y por ende a la calidad del servicio público brindado a los ciudadanos, tales como:

- Presencia de un nivel preocupante de adecuarse a las propuestas de cambio, tanto tecnológico, de gestión, legales, otros.
- Falta de estrategias claras y consensuadas que le permitan a las demás áreas participar en equipo.
- Falta de retroalimentación entre los integrantes de las áreas de trabajo, donde se precise los puntos a mejorar.
- Personal que no conoce claramente qué se espera de ellos.

- Existencia de objetivos individuales diferentes a los objetivos de la organización, que afecta el trabajar en equipo.
- No se cuenta con un sistema de bonificaciones al desempeño bien constituido.

Dicha problemática guarda una directa relación con el tema investigado, que trató de determinar la correlación entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo del personal de dicha entidad; para lo cual resulta relevante, proponer alguna alternativa de mejora, puesto que de mantenerse esta situación, afectará de forma significativa la eficiencia de los procesos internos, y con ello el nivel de la calidad del servicio a la ciudadanía referida a la disminución de las brechas económicas y sociales en la región.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuál es la correlación en grado y sentido entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016?

## **1.2.2 Problemas específicos**

- a) ¿Cuál es la correlación en grado y sentido entre la inercia y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016?
- b) ¿Cuál es la correlación en grado y sentido entre la participación y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016?
- c) ¿Cuál es la correlación en grado y sentido entre la negociación y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016?
- d) ¿Cuál es la correlación en grado y sentido entre la coerción y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016?

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar la correlación en grado y sentido existente entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Determinar la correlación en grado y sentido existente entre la inercia y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016.
- b) Determinar la correlación en grado y sentido existente entre la participación y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016.
- c) Determinar la correlación en grado y sentido existente entre la negociación y el trabajo en equipo de los empleados en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016.
- d) Determinar la correlación en grado y sentido existente entre la coerción y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016.

### **1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El factor de resistencia al cambio es un componente habitual en todos los procesos de cambio, ello sucede en algunas ocasiones cuando los directivos impulsan el implementar procesos de cambio de forma general, sin previamente lograr comprometer al personal de la entidad a través de reuniones de sensibilización sobre la importancia de buscar

adaptarse al entorno, dado que la competencia es fuerte en el sector donde se desarrollan las actividades. (Dent y Goldberg, 1999)

El personal se acostumbra a su zona de confort (Katzenbach y Smith, 2005), ello implica a contar con una sensación de mayor comodidad institucional, por tanto, si los directivos buscan impulsar alguna iniciativa de cambio, ello va a generar cierto nivel de resistencia del personal, que se encuentra acostumbrado a sus rutinas laborales; por tanto, el implementar dichos procesos de cambio resulta ser difíciles, costosos y arriesgados.

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio, porque no saben lo que va a pasar. Por no saber cómo actuar. A razón de que lo nuevo no es algo definido, por lo tanto, una forma de defenderse de lo desconocido es aferrándose de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo; por tanto, es importante que los directivos implementen estrategias para lograr que el personal se comprometa con los objetivos del proceso de cambio, para lo cual se debe predicar con el ejemplo, y conocer los valores y comportamientos que caracterizan al personal.

El presente trabajo de investigación es importante puesto que se pretende en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, analizar si su

personal está propenso a adaptarse a los procesos de cambio, y para ello, es prioritario que la Alta Dirección de la entidad pueda absorber los cambios y, muy particularmente, que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño, teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio; y porque se analizó las características del trabajo en equipo para la generación de algunas alternativas de mejora.

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

- Relevancia científico - social, permitirá identificar los principales factores que inciden en la resistencia al cambio y el trabajo en equipo; buscando que sirva de base en las decisiones de los futuros planes de mejoramiento institucional.
- Relevancia académica, los resultados encontrados servirán de base a otros investigadores para que logren profundizar y/o complementar la presente investigación.
- Relevancia práctico - institucional, se busca analizar el rol de la Alta Dirección en el planteamiento de estrategias que permitan disminuir la resistencia al cambio y mejorar el nivel de trabajo en equipo.

## **1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Las principales limitaciones consideradas fueron: Que solamente se abarcó a la Sede Principal del Gobierno Regional de Ayacucho para el trabajo de campo y no a sus demás Unidades Ejecutoras, el contar con poca bibliografía actualizada afín a la temática abordada, el acceso a la entidad estatal para que su personal pueda proporcionar la información solicitada en los cuestionarios, y el buscar que el personal logre responder a los instrumentos con la sinceridad esperada.

## **1.6 DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo tiene la siguiente delimitación:

- Delimitación espacial: La Sede Regional está ubicado en el Jirón Callao 122 – región Ayacucho (Perú).



**Figura 1: Ubicación de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho**

FUENTE: Página web del GORE Ayacucho



**Figura 2: Frontis de La Sede Regional de Ayacucho**

FUENTE: Página web del GORE Ayacucho

- Delimitación temporal: Con respecto al período de la investigación, se consideró el periodo 2016, para analizar la correlación entre el nivel de resistencia al cambio y de trabajo en equipo que caracteriza a los empleados de dicha entidad estatal.
- Delimitación teórica: Se considera las teorías y definiciones afines a las variables de estudio: Resistencia al cambio y trabajo en equipo, desarrollados por Robbins (2004) en su libro sobre el comportamiento del recurso humano.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

Entre los antecedentes encontrados a nivel internacional se encuentran:

- a)** Alemán y Börth (2008) desarrollaron una investigación denominada “Análisis de la resistencia al cambio en un supermercado”; los cuales son docentes de la Universidad “San Pablo” de Bolivia; siendo de tipo básica, de nivel descriptivo y de diseño no experimental, de donde se obtuvieron las siguientes conclusiones:
- Las actitudes se distribuyen equilibradamente, con una tendencia hacia una baja actitud hacia la disposición al cambio, satisfacción actual y uso de recursos disponibles, en los empleados de la

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

- Se encontró que existe una mayor disposición al cambio en las mujeres y en la población más joven con un nivel de educación técnico universitario.
- Existe una mayor insatisfacción actual en general, en las personas con un nivel de educación secundario y universitario; donde el grupo de edad entre 25 a 34 años presenta un mayor nivel de satisfacción. Finalmente el uso de recursos disponibles es bajo.
- Existe una mayor actitud positiva al cambio en el personal de la unidad K7, respecto de las otras, siendo esta la más nueva y pequeña; advirtiéndose mayor resistencia en la unidad K21.
- Las personas con una antigüedad de 6 a 12 meses, están más dispuestas al cambio, donde el personal de base presenta una tendencia mayor hacia una actitud positiva para éste.
- Se encontró que las personas más jóvenes se adaptan con mayor naturalidad a éstos cambios, ya que no hay una amenaza al statu quo, permitiendo que tomen sus decisiones con mayor flexibilidad.
- No existe relación con la satisfacción actual y el uso de recursos disponibles.
- No se encontró relación de dependencia de las demás variables sociodemográficas y organizacionales con los tres factores (disposición al cambio, satisfacción actual, uso de recursos

disponibles) que miden el grado de resistencia y /o disposición al cambio.

- Existe una correlación positiva media entre la disposición al cambio y el uso de recursos disponibles, así como éste con la satisfacción actual.

**b)** De la Peña (2014) desarrolló una investigación denominada “Valores laborales y trabajo en equipo (estudio realizado en Construfácil Coatepeque)”; que fue de tipo básico, de nivel correlacional y de diseño no experimental; siendo sus principales conclusiones:

- Se concluye que existe una correlación entre los valores laborales y trabajo en equipo, debido que van enlazados para formar un mejor desarrollo administrativo y lograr el compromiso de los objetivos de los colaboradores.
- El personal conoce los valores laborales para trabajar en equipo, pero existen algunas dificultades como: diferencia de clases sociales, salarios y nivel académico, no se lleva a la práctica de acuerdo a lo que describen los teóricos del trabajo en equipo, lo que provoca la falta de colaboración y la deficiente atención al cliente.
- Es importante desarrollar los valores dentro de la entidad, ya que a través de ellos se logrará una mejor comunicación.
- Los empleados demostraron interés por fortalecer el trabajo en equipo, lo cual será de ayuda para la empresa.

**c)** Catalán (2016) desarrolló una investigación denominada “Factores predominantes en la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos de un Ingenio Azucarero ubicado en la Costa Sur de Escuintla”; tesis para optar al título de Licenciado de Psicología Industrial/Organizacional de la Universidad Rafael Landívar; para lo cual se consideró una población conformada por 39 colaboradores que laboran en el periodo de reparación, comprendidos en un rango de edad entre 17 a 65 años; se elaboró y validó el cuestionario de resistencia al

cambio laboral que consta de 28 ítems, con una escala tipo Likert, la cual mide los factores de resistencia a: nuevas capacitaciones, implementación de nuevas políticas, incorporación de nuevos compañeros, cambios administrativos, nuevas funciones, uso de nueva tecnología y resistencia individual. El estudio fue de tipo descriptivo de diseño no experimental. Se concluyó que existe predominancia en los factores de: resistencia individual, implementación de nuevas políticas y nuevas funciones, recomendando enviar por correo electrónico las políticas de la empresa con el fin de reforzar la información, y efectuar una capacitaciones entre pares para intercambiar el conocimiento de las funciones de los diferentes puestos de recursos humanos y publicar al colaborador que se ha destacado por conocer y realizar nuevas funciones.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

- Laredo – García (2013) desarrolló un trabajo de investigación denominado “Influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes: caso Adecco Perú”; de la Universidad San Martín de Porres; donde el diseño fue descriptivo correlacional; se aplicaron instrumentos cualitativos y cuantitativos: entrevistas a profundidad a los jefes y un cuestionario estructurado

a los trabajadores. Se concluyó que el trabajo en equipo se relaciona positivamente con la adaptación a entornos laborales cambiantes; de igual manera, todos los factores relacionados con el trabajo en equipo lograron efectos positivos, por lo que se concluyó que la mayoría del personal percibe un óptimo trabajo en equipo en su área; se logró recomendar, el fortalecer las competencias de trabajo en equipo en los trabajadores y capacitar a los jefes para que logren un liderazgo más efectivo de los equipos que tienen a su cargo.

- Vizcarra (2015) desarrolló una investigación denominada “La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la Región de Salud PNP Tacna, en el año 2013”; tesis para optar al grado de Magíster en Administración y Gestión estratégica de la Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua; donde el tipo fue básico de nivel correlacional, de diseño no experimental y de enfoque cuantitativo; siendo la muestra, el personal asistencial y administrativo, que fueron 51 personas; se concluyó que existe una influencia significativa de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral; además se encontró que el personal se caracteriza por un nivel bajo de resistencia ante situaciones de cambio; es la dimensión “Factores organizacionales globales”, la que generan en el personal un mayor nivel de resistencia. El personal se caracteriza por un nivel de desempeño laboral

aceptable; es la dimensión “Satisfacción al usuario” es el aspecto más destacado, siendo el “Crecimiento personal” el aspecto a priorizar; y existe una relación significativa entre los indicadores de la resistencia al cambio y los indicadores del desempeño laboral (si disminuye el nivel de resistencia al cambio en el personal, ello generará que su nivel de desempeño laboral mejorará).

- Yupanqui (2010) desarrolló un trabajo de investigación denominado “La gestión del conocimiento y su influencia en el trabajo en equipo del personal de la Caja Nuestra Gente de Tacna, en el 2009”; para optar al título de Ingeniero Comercial de la Universidad Privada de Tacna; para lo cual se consideró hacer un censo, se encuestó a sus 78 trabajadores distribuidas por sus tres áreas: Personal Staff, Operaciones y Créditos-Consumo; se concluyó que el nivel de Gestión del Conocimiento es de nivel adecuado, al analizar por indicador se destaca a la tecnología; el nivel de trabajo en equipo encontrado fue adecuado, al analizar por indicador se destaca a la Identificación con la Empresa; y se encontró que existe influencia del nivel de gestión del conocimiento sobre el nivel de trabajo en equipo, encontrándose un valor del chi-cuadrado de  $\chi^2 = 36,248$ .

## **2.2 BASES LEGALES**

### **2.2.1 Normas internacionales**

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL impulsa el Fortalecimiento de la Gestión Humana en la Administración Pública Centralizada; para lo cual señala algunos antecedentes: Desde 1998 se plantea la necesidad de Una Nueva Gestión Pública para América Latina, en el que se declara la necesidad de reconstruir el Estado para enfrentar los nuevos desafíos de la sociedad post-industrial; reconoce al Estado como un instrumento indispensable para el desarrollo económico, político y social de cualquier país; y atención de tres grandes problemas: la consolidación de la democracia, la necesidad de retomar el crecimiento económico y la reducción de la desigualdad social, garantizando la inclusión social.

La CEPAL (2011) señala por tanto, que el objetivo básico de toda política pública es

El bienestar de las personas, se requiere fortalecer las capacidades institucionales públicas para dar satisfacción a los requerimientos ciudadanos de integración y pertenencia. A tal efecto, es necesario impulsar criterios de universalización que atiendan la diversidad y complejidad de dichos requerimientos, así como fortalecer la calidad de la gestión pública para que sea un real instrumento al servicio de la cohesión social.

Y precisando los objetivos estratégicos a alcanzar por parte de las entidades públicas, se tiene: Mejorar los tiempos de respuesta de tramitación ante las unidades de atención personalizada; mejorar la percepción del ciudadano en la calidad del servicio público; y profesionalizar la formación del servidor para brindar un servicio público de calidad.

### **2.2.2 Normas nacionales**

En el Perú, se tiene la Ley N° 27658 – Ley Marco de Modernización de la Gestión Pública, la cual declara al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano; que permita hacer frente a los cambios en el entorno, con la finalidad de buscar proporcionar un mejor servicio a la ciudadanía.

De forma específica, el proceso de modernización de la gestión del Estado tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos

públicos. El objetivo es alcanzar un Estado: Al servicio de la ciudadanía; con canales efectivos de participación ciudadana; descentralizado y desconcentrado; transparente en su gestión; con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados; fiscalmente equilibrado.

Siendo las funciones y obligaciones del servidor público, las siguientes:

- Privilegiar, en el cumplimiento de sus funciones, la satisfacción de las necesidades del ciudadano.
- Brindar al ciudadano un servicio imparcial, oportuno, confiable, predecible y de bajo costo.
- Otorgar la información requerida en forma oportuna a los ciudadanos.
- Someterse a la fiscalización permanente de los ciudadanos tanto en lo referido a su gestión pública como con respecto de sus bienes o actividades privadas.

## **2.3 BASES TEÓRICAS**

### **2.3.1 Resistencia al cambio**

#### **2.3.1.1 Definiciones de cambio**

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

Soto (2001, p. 25) precisa que 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.

Lorenzo (2000, p. 40) precisa que

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.

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

Soto (2001, p. 21) dice que el 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”.

Soto (2001, p. 36) señala además que 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.



**Figura 3: Fuentes de cambio organizacional**

FUENTE: Soto (2001)

Los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más

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



**Figura 4: Las fuerzas externas e internas para el cambio**

FUENTE: Soto (2001)

Para tratar cualquier proceso de cambio, es necesario manejar muy integralmente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin la capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación y

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

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

### **2.3.1.3 Factores de la resistencia al cambio**

Lorenzo (2000, p. 52) establece las siguientes causas:

- a) Factores de orden cultural:** Que pueden tener su origen en ideologías, tradiciones, relaciones sociales con grupos de

referencia que sostienen ciertas ideas contrarias al cambio propuesto, bienestar económico, necesidades de la personalidad, condiciones de salud, etc. Se destacan las siguientes:

- Relacionadas con los valores y creencias culturales, como la escasa ética en el desempeño laboral, la ausencia de aspiraciones de subir en la escala social, la falta de disposición a aceptar innovaciones.
- Patrones de socialización, en los cuales, predomina el escaso fomento de las necesidades de logro, de autonomía personal así como, una confianza excesiva en las formas tradicionales de comportamiento.
- Las ideologías religiosas constituyen también, factores que se oponen al cambio, el fatalismo es otra fuente de resistencia, que tiene raíces culturales y que consiste en la creencia de que el individuo no puede hacer nada por modificar la dirección que tiene predestinada y hace que acepte en menor grado las innovaciones.
- El etnocentrismo cultural, contribuye a la resistencia al cambio en dos sentidos, primeramente en lo que se refiere al agente de cambio que proviene de una cultura diferente lo que puede considerarla como superior y sin darse cuenta, puede transmitir esta actitud en forma indirecta, produciendo así un rechazo del agente de cambio y en consecuencia del programa.

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

- La solidaridad del grupo, ya que cuando se han establecido obligaciones mutuas, recíprocas, o tareas interdependientes, en un grupo social se produce resistencia a los cambios o innovaciones que acentúan el individualismo.
- Cuando las expectativas acerca de la conducta de un grupo, son compartidas por otros grupos, éstas pueden dominar la conducta de aquel, y la resistencia surgiría si la influencia del grupo de referencia es fuerte, así mientras mayor es la amenaza que representa el cambio para un grupo, más activa será la oposición que despliega. En tal sentido el conformismo a las normas proveen, estabilidad y lineamientos que definen lo que unos individuos esperan de los otros.
- Es por ello, que tiende a existir resistencia, cuando los cambios son incompatibles con las normas existentes en un sistema social, en este sentido, al agente de cambio le resulta indispensable conocer las necesidades que las normas resuelven para el grupo, en este proceso, el conflicto constituye un factor que puede ser, tanto favorable como desfavorable, ante los cambios.
- Finalmente, la crítica a conductas habituales del grupo, se evidencian cuando el agente de cambio critica las conductas habituales de un grupo mediante una estrategia de confrontación, señalando que conductas posteriores deberán reemplazar las primeras, esta situación genera resistencia. Pero cuando, se le

presentan las ventajas y los aspectos atractivos del cambio que se intenta implementar, sin censurar las prácticas existentes, los resultados son diferentes.

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

- Amenazas al poder y la influencia.
- La estructura organizacional, implica que el cambio o la innovación será exitoso, en la medida en que los patrones de autoridad, los canales de comunicación, la división del trabajo, las normas y los procedimientos, sean compatibles o que de alguna manera los apoyen.
- La necesidad de cambiar se define en términos de la percepción del personal acerca de la necesidad que tiene la organización de cambiar, la orientación hacia el cambio se define con base a la percepción que tiene el personal acerca de la disposición de la organización al cambio. El potencial para el cambio, es la percepción del personal acerca de la capacidad real de la organización para involucrarse en él, lo cual depende del grado de compromiso y de las experiencias en cambios organizacionales anteriores.

**d) Factores de orden psicológico:** 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.

Davis y Newstrom (2003) identificaron también algunas causas de la resistencia ante escenarios de cambio de parte del personal, se destacan:

- a) Falta o escasez de información:** Ante escenarios de cambio, la carencia de información necesaria es uno de los elementos más importantes que provocan la resistencia, la cual proviene principalmente de la falta de conocimientos adecuados, información, habilidad y capacidad directiva; por tanto, el distribuir información trascendental para el desarrollo organizacional es un

elemento que motiva y satisface al personal; sino se hace, ello genera gran tensión en los empleados.

**b) Factores históricos:** Abarca la experiencia pasada por parte de los empleados ante escenarios de cambio, básicamente que percepción les generó dichos eventos; ello logra incidir en las respuestas presentes y futuras que ellos dan ante cambios propuestos y planificación por la dirección.

**c) La amenaza al estatus y al status quo:** Ello se debe, a que los trabajadores ya cuentan o han logrado aceptar interacciones, valores, costumbres y normas; por tanto, algún cambio podría alterar las actividades desarrolladas o la forma de hacerlas, y ello motivo la resistencia del personal; ejemplo de ello son: Un nuevo método de trabajo o una nueva máquina, una modificación en la disposición de la oficina, una distribución diferente de las funciones, otros; de forma paralela, un aspecto a considerar es el tiempo de antigüedad del modelo que se quiere cambiar, puesto que el personal mayormente reacciona considerando que cuanto más tiempo haya invertido una persona en el sistema actual, mayor resistencia mostrará hacia un cambio.

**d) Amenaza al poder:** En las entidades existe un tejido informal muy complejo diseñado a partir del grado de poder que poseen los distintos actores o componentes de la organización; entonces el que se implemente algún proceso de cambio afectaría de forma

significativa este tejido, puesto que posiblemente se presente un escenario de pérdida de poder.

**e) Deficiente clima organizativo:** En este escenario es muy complicado que un proceso de cambio logre sus objetivos; en esta situación, el personal hará todo lo posible para que el cambio fracase.

**f) Miedo al fracaso y resistencia a experimentar:** Ello se presenta cuando, algunos trabajadores por causas tales como su edad, formación y conocimientos se resisten al cambio porque temen no estar a la altura de las circunstancias; a mayor posición en la jerarquía de la entidad, mayor es la resistencia a experimentar.

**g) Escasa flexibilidad organizativa:** Se presenta cuando la entidad busca impulsar un proceso de cambio, pero se encuentra con la dificultad de que internamente cuenta con mucha normatividad que hace lento la implementación de dicho proceso; puesto que cuentan con normas, reglas, códigos, pautas de conducta y redes de relaciones internas, otros.

#### **2.3.1.4 Dimensiones de la resistencia al cambio en el sector público**

En base a la revisión bibliográfica efectuada, principalmente la expuesta por Lorenzo (2000), a continuación se detallan las dimensiones que fueron consideradas en el presente trabajo de investigación para

analizar el nivel de resistencia al cambio que caracteriza al servidor público, se tiene:

- Inercia: Implica que los procesos que se desarrollan dentro del sector público se convierten en actividades rutinarias, por lo cual el personal se considera mayormente por un comportamiento inercial, y poco se caracteriza por buscar mejorar con la finalidad de proporcionar un mejor servicio a la ciudadanía.
- Participación: Implica si los funcionarios y directivos de las entidades públicas se caracterizan por considerar al personal a cargo en las principales decisiones, con la de recoger sus percepciones sobre las principales actividades a impulsar.
- Negociación: Involucra la capacidad de saber identificar los intereses de las partes con la finalidad de llegar acuerdos, que permitan objetivamente plantear alternativas de mejora.
- Coerción: Implica la capacidad de implementar los acuerdos, a través de medidas de fuerza, que podría aplicar la entidad estatal.

#### **2.3.1.5 Modelo de los ocho factores para implementar un proceso de cambio**

Kotter (1995) desarrolla un modelo que comprende ocho factores que debidamente armonizados permiten generar un óptimo y exitoso cambio organizacional, que son:

- **Necesidad sentida:** Considera que el tiempo óptimo para intervenir en un entorno organizacional es cuando existe tensión suficiente en el sistema para motivar a los miembros a buscar métodos o soluciones opcionales, para lo cual, previamente el personal debe ser informado acerca de los problemas existentes. Es prioritario que la necesidad sentida se extienda a aquellos directivos que deben autorizar la utilización de los recursos requeridos para emprender el programa de cambio.
- **Apoyo visible de la alta dirección:** Es prioritario para que la propuesta de cambio planeado tenga éxito; el liderazgo de la dirección general es necesario para vencer la inercia y el miedo de fracasar que podría presentarse en los demás miembros de la entidad.
- **Clarificación gradual:** Previamente, los directivos deben dejar bien en claro en cada uno de sus trabajadores, las respuestas a estas preguntas “¿Qué significa esto para mí? ¿Me irá mejor?”; además de un número casi ilimitado de preguntas específicas relacionadas con el status quo en la entidad; por ello, los directivos deben proporcionar información anticipada acerca del cambio que se planea.
- **Instrumentación y apoyo:** Implica que la entidad debe priorizar el proporcionar instrucción o capacitación formal al personal, conjuntamente con tiempo y energía equivalente, que permita el

amoldarse a los nuevos requerimientos; de forma paralela, los directivos deben proporcionar apoyo emocional escuchando con empatía, reconociendo los sentimientos de un empleado, otros. Por tanto, la introducción gradual de los cambios contribuye a facilitar la aceptación.

- **Modificación de los subsistemas componentes:** Se presenta con frecuencia en las organizaciones, que se ven atrapadas en sistemas de creencias y prácticas que ya no son soluciones adecuadas a los problemas; por tanto, es más probable que los cambios que se intentan en las organizaciones prosperen si comprenden varios subsistemas relevantes en lugar de uno sólo; es decir, los programas de cambio deben modificar a la vez, las características estructurales (organizacionales) y las características tecnológicas (laborales).
- **Aumento de la autoestima:** Las reacciones ante el cambio, y la efectividad de los esfuerzos de cambio, tienden a ser favorables en la medida que los cambios eleven el sentido de autoestima de los empleados.
- **Participación:** Cuando el personal se encuentra involucrado en el proceso de cambio, mejoran las reacciones ante el mismo y la efectividad de los esfuerzos de cambio planeado; es decir, su actitud para adecuar a este proceso.

- **Presentación de los beneficios del intercambio:** Implica que se hace necesario, que los directivos proporcionen prestaciones adicionales a los empleados para facilitar la aceptación de los cambios pretendidos.

## 2.3.2 Trabajo en equipo

### 2.3.2.1 Definición de trabajo en equipo

Koontz y Weihrich (2008, p. 42) precisan que un equipo de trabajo es “Un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común”. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo:

- **Conjunto de personas:** Los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.
- **Organización:** Existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las organizaciones esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo

independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.

- **Objetivo común:** Las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.

Para el presente trabajo de investigación, se entenderá como trabajo en equipo a “La acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo”. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común. Esto se observa cuando los componentes del equipo realizan actividades como las siguientes: Aportar con nuevas ideas para atender los problemas institucionales, coordinar las actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos planteados, preocuparse por los demás.

Robbins (2004) precisa más la diferencia entre grupos y equipos, cuando plantea que la meta de los grupos de trabajo es compartir información, mientras que las de los equipos es el desempeño colectivo. La responsabilidad en los grupos es individual, mientras que en los

equipos es individual y colectiva. En cuanto a las habilidades, en los grupos éstas son aleatorias (es decir, casuales) y variables, mientras que en los equipos son complementarias. La diferencia principal es que un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado, mientras que un grupo se limita a lograr determinados objetivos.

### **2.3.2.2 Características para trabajar en equipo**

Robbins (2004) considera las siguientes: Integrar de forma armónica las diferentes funciones de los integrantes del equipo; compartir responsabilidades con sus integrantes; desarrollo de actividades de forma coordinada; se establezcan objetivos en común; requiere su tiempo para adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el trabajo de equipo.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, se destacan:

- **Liderazgo efectivo:** Es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e

incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

- **Promover canales de comunicación:** Tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.
- **Existencia de un ambiente de trabajo armónico:** Permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

Ledlow (2005) desarrolla las siguientes características de los equipos de trabajo:

- a) **Cohesión:** Implica la atracción que se genera a consecuencia de ser parte de un equipo; ya sea los lazos de atracción interpersonal o el modo en que las habilidades de las personas se conjugan para lograr alcanzar las tareas propuestas.
- b) **Asignación de roles:** Implica que cada miembro del equipo tenga claro cuáles son sus funciones y responsabilidades, que le permita cumplir con las expectativas sobre el alcanzar los objetivos dispuestos.
- c) **Comunicación:** Implica el interactuar entre los miembros del equipo sobre el cumplimiento de los roles asignados, de los aspectos

necesarios a mejorar, de las coordinaciones necesarias de realizar; es decir, el estar en una interacción frecuente entre sus miembros.

d) Priorizar objetivos: Implica el buscar la concordancia de los objetivos del equipo con los propios objetivos de sus integrantes.

e) Interdependencia positiva: Implica el impulsar el aprendizaje personal junto con el aprendizaje del equipo; puesto que cada miembro aprende del otro.

### **2.3.2.3 Etapas en la formación de los equipos**

Robbins (2004) desarrolla que para la formación de los equipos, se deben considerar las siguientes etapas en su formación, se tiene:

a) Formación: Implica el analizar el propósito y estructura de cómo se podrían organizar como equipo.

b) Confusión: Considera la resistencia que pudiera existir al control que se busca imponer a sus miembros, ello concluye cuando está claro el liderazgo interno.

c) Normalización: Se genera la identidad y camaradería de sus integrantes, por tanto se consolida la estructura del equipo y de los roles de cada uno.

d) Desempeño: Implica el desarrollo de los roles asignados, para lo cual se efectuarán reuniones frecuentes para analizar los avances

y las medidas correctivas, las coordinaciones a efectuar, y demás hasta lograr las metas trazadas.

- e) Disolución: Implica que el equipo se deshace cuando alcanza los objetivos propuestos.

#### **2.3.2.4 Dimensiones del trabajo en equipo en el sector público**

En base a la revisión bibliográfica efectuada, de forma específica Ledlow (2005), a continuación se detallan las dimensiones que fueron consideradas en el presente trabajo de investigación para analizar el nivel de trabajo en equipo que caracteriza a las entidades públicas, se tiene:

- Proactividad: Implica el nivel de predisposición que caracteriza al servidor público para priorizar los intereses de la institución sobre los intereses personales, en la búsqueda de la mejora de la atención al ciudadano.
- Innovación: Implica la capacidad de estar constantemente informado, que permita efectuar propuestas de mejora en los procesos públicos, conducentes a la mejora de la calidad de servicio.
- Cooperación: Implica la capacidad de buscar alcanzar el cumplimiento de las metas trazadas por la entidad estatal, para lo cual es prioritario cooperar en la búsqueda de lograr metas.

- Delegación de funciones: Implica el compartir la responsabilidad de las tareas encargadas, con los demás compañeros de trabajo, que permita alcanzar los objetivos de forma más óptima.

## **2.4 FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS**

### **2.4.1 Hipótesis general**

Existe correlación inversa y significativa entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016.

### **2.4.2 Hipótesis específicas**

- a)** Existe correlación inversa y significativa entre la inercia y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016.
- b)** Existe correlación inversa y significativa entre la participación y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016.
- c)** Existe correlación inversa y significativa entre la negociación y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016.

d) Existe correlación inversa y significativa entre la coerción y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, año 2016.

## 2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

A continuación, en las tablas siguientes se presentan las dimensiones que permiten medir las variables de estudio, se tiene:

**Tabla 1: Operacionalización de la variable 1**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN O ASPECTO	INDICADORES
Resistencia al cambio	Es la falta de capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. (Robbins, 2004).	Es el buscar adaptarse a los procesos de cambio que existen en el entorno, sesgados a los temas de: Inercia, participación, negociación, y coerción.	Inercia de los trabajadores  Participación del personal  Negociación  Coerción	- Capacidad para sus labores. - Rapidez en sus labores.  - Ser responsable. - Logro de objetivos.  - Análisis de los conflictos. - Justificación de lo propuesto.  - Rotación. - Aplicación de sanciones.

FUENTE: Elaborado por los responsables de la investigación; Ayacucho, enero 2017

**Tabla 2: Operacionalización de la variable 2**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN O ASPECTO	INDICADORES
Trabajo en equipo	Es el trabajo efectuado por varios individuos, con la finalidad de lograr algún objetivo en común. (Chiavenato, 2000)	Son los esfuerzos efectuados por personas para alcanzar una meta, considerando algunos aspectos como: Proactividad, innovación, cooperación, y delegación de funciones.	Proactividad  Innovación  Cooperación  Delegación de funciones	- Iniciativa y emprendimiento. - Responsabilidad.  - Capacitación. - Nivel de investigación.  - Colaboración. - Interacción.  - Crecimiento personal. - Motivación.

FUENTE: Elaborado por los responsables de la investigación; Ayacucho, enero 2017

## 2.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- Clima laboral: Conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas por las personas que componen y que influyen sobre su conducta. (Koontz y Weihrich, 2008)

- Cultura organizacional: Conjunto de valores y principios de carácter grupal compartido destinada el cambio planificado en organizaciones. Su conformación exige un proceso completo de especificación y adaptación a tales características comunes. (Robbins, 2004)
- Dirección: Habilidad gerencial y de liderazgo mediante la cual se dirige, influye y motiva a los seguidores y miembros de la compañía a la consecución de tareas relativas al mejoramiento empresarial. (Surdo, 1997)
- Eficacia: Capacidad de acertar en la selección de los objetivos y las labores más adecuadas de acuerdo a las metas de la organización. (Davis y Newstrom, 2003)
- Eficiencia: Capacidad de hacer las labores trazadas de la mejor manera posible con un mínimo de recursos empleados. (Davis y Newstrom, 2003)
- Estrategia: Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado. (Davis y Newstrom, 2003)
- Gerente: Persona que por oficio se encarga de dirigir, gestionar o administrar una sociedad, empresa u otra entidad. (Robbins, 2004)
- Misión: Razón de ser y trabajar de la empresa basada en los propósitos trazados a un momento determinado, medida, cuantificada y alcanzable. Relativo al "quienes somos". (Koontz y Weihrich, 2008)

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

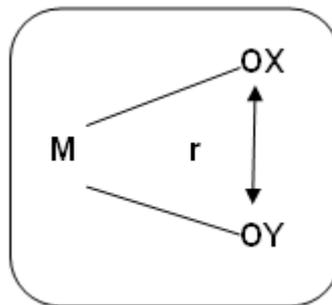
#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación es aplicada, puesto que se utilizaron los conocimientos ya existentes para desarrollar el análisis de las variables de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). El enfoque investigativo utilizado es el cuantitativo.

#### **3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de investigación fue no experimental, pues ninguna variable fue alterada, y de nivel correlacional dado que se describió el comportamiento de las variables para luego correlacionarlas (Hernández y otros, 2010). De acuerdo con Salkind (1998) en ningún momento explica que una sea la causa de la otra, en otras palabras la correlación examina

asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro; siendo el esquema:



- M = Tamaño de la muestra.
- OX = Datos de la variable 1.
- OY = Datos de la variable 2.
- r = Correlación entre variables.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1 Población

La población de estudio estaba conformada por el personal administrativo y funcionarios que laboraron en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho durante el periodo 2016, en plazas consideradas en el Cuadro de Asignación de Puestos - CAP, por tanto es de 331 personas.

### 3.3.2 Muestra

Para la determinación del tamaño de la muestra, se consideró los siguientes criterios y fórmula:

- Nivel de confiabilidad del 95%. ( $Z = 1,96$ )
- Margen de error  $\pm 10,0\%$ . ( $e$ )
- Probabilidad de ocurrencia del fenómeno 50%. ( $P$ )
- Tamaño de la población es 331. ( $N$ )

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

$$n = \frac{331 * 1,96^2 * 0,50 * (1 - 0,50)}{(331 - 1) * 0,10^2 + 1,96^2 * 0,50 * (1 - 0,50)} = 75$$

Reemplazando en la fórmula de tamaño de muestra para poblaciones finitas, se tiene un valor de 75 encuestas; los cuales fueron seleccionados al azar (distribución muestral aleatoria).

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### 3.4.1 Descripción de instrumentos

La técnica de investigación utilizada fue la encuesta, siendo el instrumento el cuestionario; que fueron:

- Un cuestionario para determinar el nivel de resistencia al cambio que caracteriza al personal.
- Un cuestionario para analizar el nivel de trabajo en equipo que caracteriza al personal.

#### 3.4.2 Validación y confiabilidad del instrumento

Con respecto a la validación de los instrumentos aplicados, se utilizó el Juicio de Expertos, cuya valoración se anexa; en lo que respecta a la confiabilidad de los instrumentos, se utilizó el estadístico Alpha de Cronbach, para ello se consideró una Prueba Piloto de 10 trabajadores, cuyos valores obtenidos fueron:

**Estadísticas de fiabilidad**  
**Variable "Resistencia al cambio"**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,738	8

#### Estadísticas de fiabilidad

##### Variable "Trabajo en equipo"

Alfa de Cronbach	N de elementos
,749	8

En base a dichos reportes, se obtuvieron valores sobre la fiabilidad de los instrumentos de 0,738 y 0,749, que según el criterio de George y Mallery (2003), se determina que el instrumento de medición es de consistencia interna con tendencia buena. Por tanto, puesto que ambos valores son superiores al valor de 0,70, implica que ambos instrumentos son aceptables para ser aplicados en el trabajo de campo.

### 3.4.3 Aplicación de los instrumentos

Los instrumentos utilizados se sustentaron en las opiniones del personal de la Sede Principal del Gobierno Regional de Ayacucho, mediante la valoración de datos por ítems cerrados. Para el análisis de los resultados se ha considerado la Escala de Likert (valores desde muy en desacuerdo / nunca = 1 hasta muy de acuerdo / siempre = 5). Se consideraron los siguientes ítems para cada dimensión de ambas variables:

- Variable "Resistencia al cambio": Inercia de los trabajadores (ítem 1 y 2), Participación del personal (ítem 3 y 4), Negociación (ítem 5 y 6), Coerción (ítem 7 y 8).

- Variable “Trabajo en equipo”: Proactividad (ítem 9 y 10), Innovación (ítem 11 y 12), Cooperación (ítem 13 y 14), Delegación de funciones (ítem 15 y 16).

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

En lo que respecta al procesamiento de la información, se aplicó el software estadístico SPSS versión 23,0. Para el análisis de los datos se consideró las tablas de frecuencia y el diagrama de barras, y el coeficiente de correlación Rho de Spearman (puesto que son variables cualitativas).

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS DE RESULTADOS**

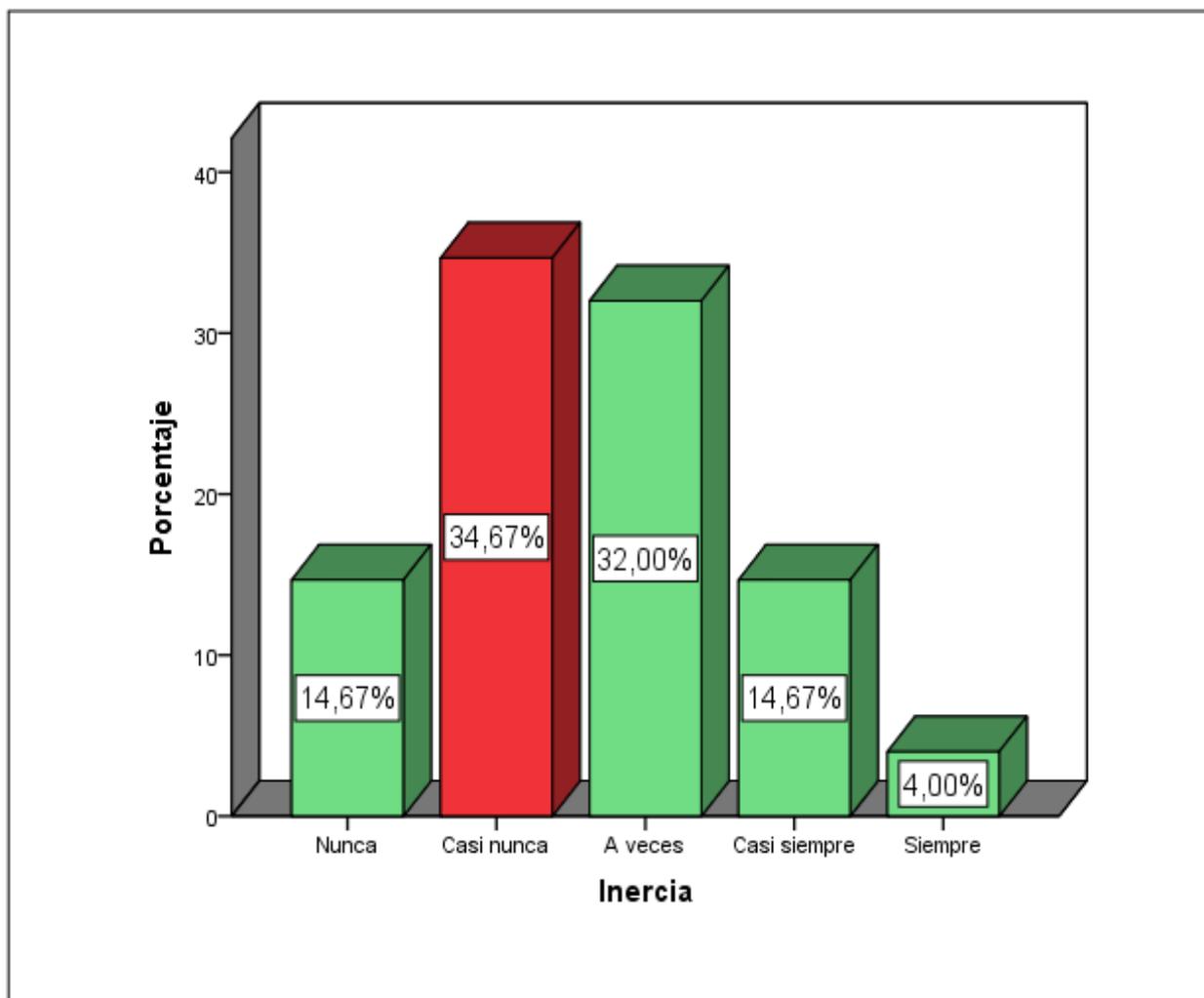
**4.1 PROCESAMIENTO DE DATOS: RESULTADOS**

**4.1.1 Resultados de la variable “Resistencia al cambio”**

**Tabla 3: Respuestas sobre la Dimensión “Inercia” del personal del  
Gobierno Regional de Ayacucho, 2016**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	11	14,7
Casi nunca	26	34,7
A veces	24	32,0
Casi siempre	11	14,7
Siempre	3	4,0
Total	75	100,0

**FUENTE: Cuestionario “Resistencia al cambio”**



**Figura 5: Respuestas sobre la Dimensión “Inercia” del personal del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016**

**FUENTE:** Cuestionario “Resistencia al cambio”

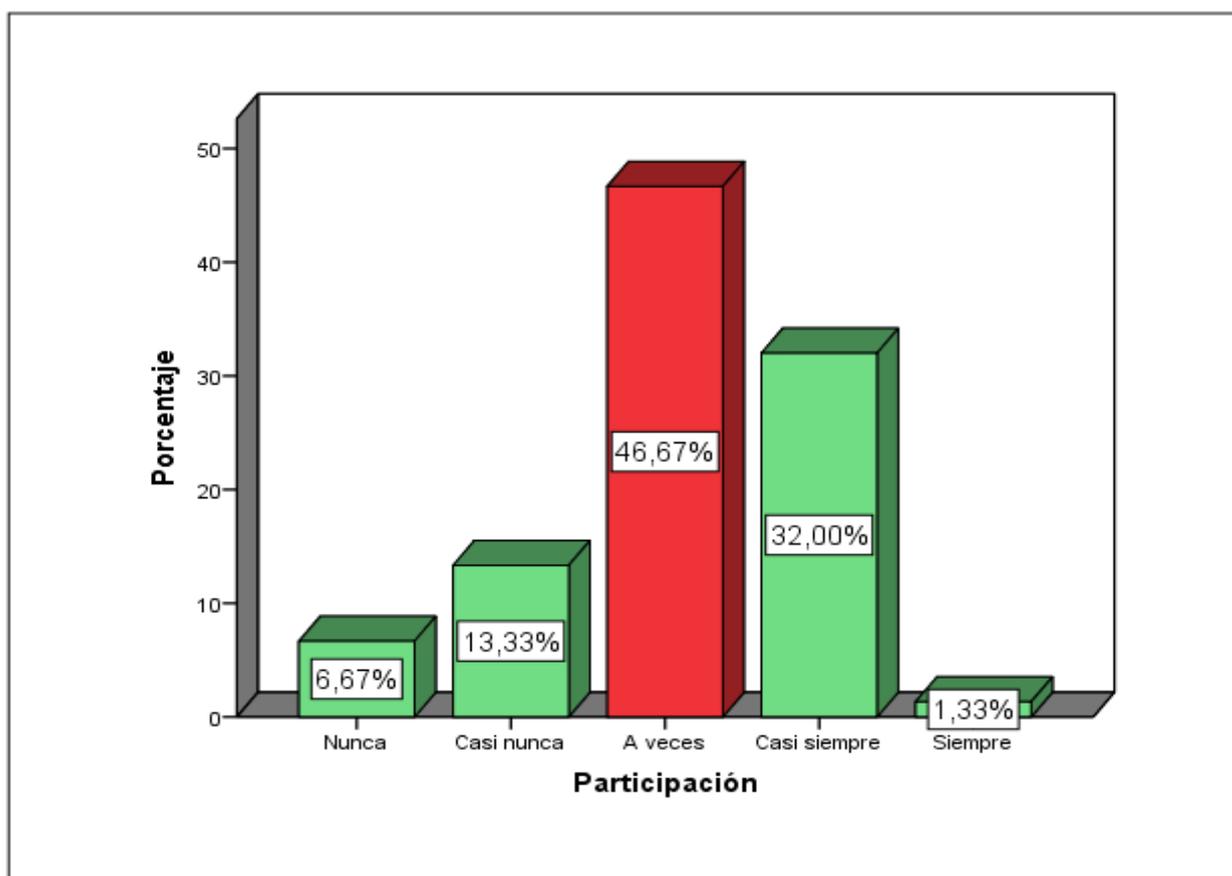
Los resultados encontrados son de la dimensión “Inercia”, de donde las respuestas más frecuentes fueron: el 34,7% del personal que labora en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho precisan que casi nunca los caracteriza la inercia en las actividades que desarrollan; el 32,0% señala que a veces su comportamiento es así; y el 14,7% indica que casi siempre son así.

Por tanto, casi el 50% del personal señala que nunca o casi nunca se caracterizan por un comportamiento inercial, lo cual implica que buscan que los procesos administrativos sean más ágiles en beneficio del poblador.

**Tabla 4: Respuestas sobre la Dimensión “Participación” del personal del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	6,7
Casi nunca	10	13,3
A veces	35	46,7
Casi siempre	24	32,0
Siempre	1	1,3
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,0</b>

**FUENTE: Cuestionario “Resistencia al cambio”**



**Figura 6: Respuestas sobre la Dimensión “Participación” del personal del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016**

**FUENTE: Cuestionario “Resistencia al cambio”**

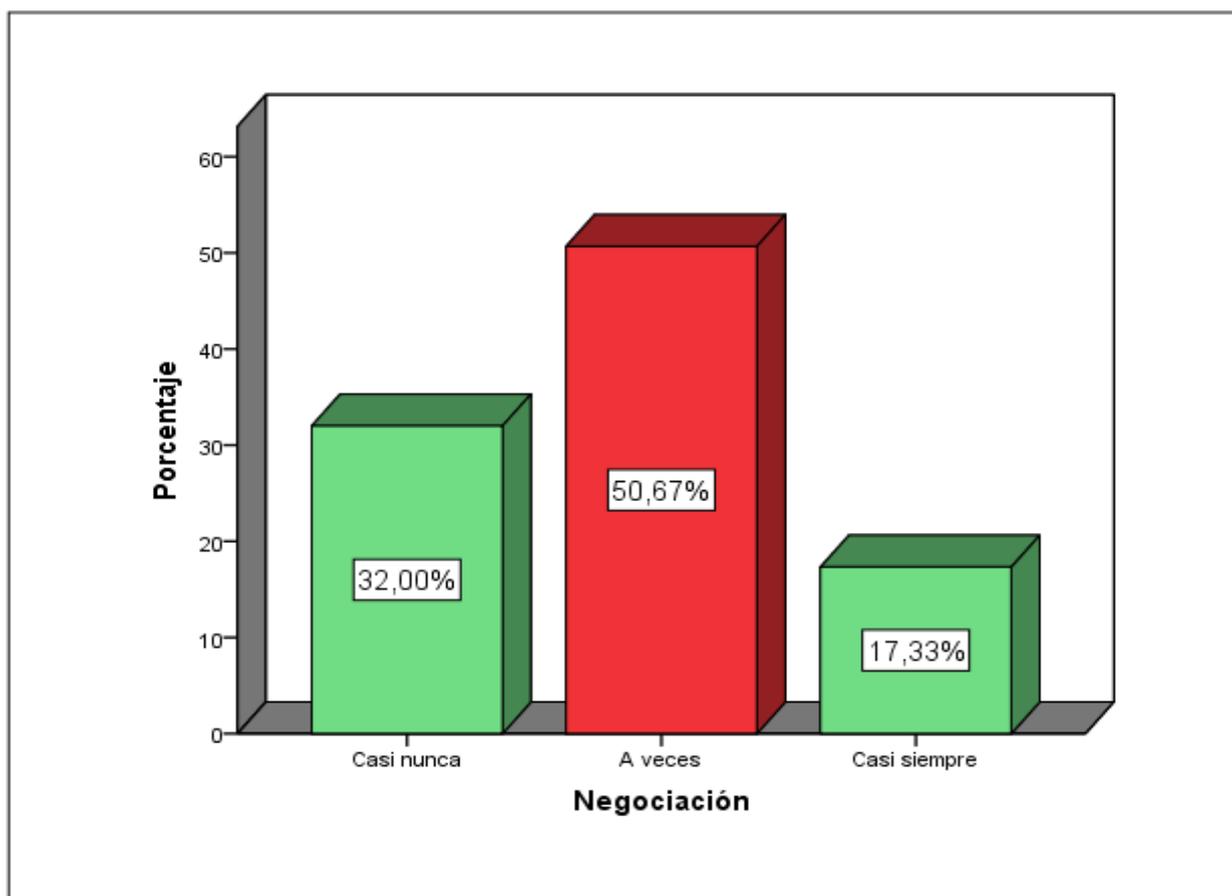
Los resultados encontrados son de la dimensión “Participación”, de donde las respuestas más frecuentes fueron: el 46,7% del personal que labora en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho precisan que a veces buscan apoyo de los demás para efectuar las tareas encargadas; el 32,0% señala que casi siempre necesita de los demás; y el 13,3% indica que casi nunca necesita del apoyo de los demás para lograr las metas trazadas.

Por tanto, el 33,3% del personal señala que siempre o casi siempre necesitan del apoyo de los demás para lograr sus objetivos, y que son los funcionarios los únicos que deben asumir las responsabilidades de las decisiones que adopta la institución; por tanto, es un aspecto de resistencia al cambio a considerar para mejorar el servicio a la ciudadanía.

**Tabla 5: Respuestas sobre la Dimensión “Negociación” del personal del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016**

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	24	32,0
A veces	38	50,7
Casi siempre	13	17,3
Total	75	100,0

**FUENTE:** Cuestionario “Resistencia al cambio”



**Figura 7: Respuestas sobre la Dimensión “Negociación” del personal del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016**

**FUENTE:** Cuestionario “Resistencia al cambio”

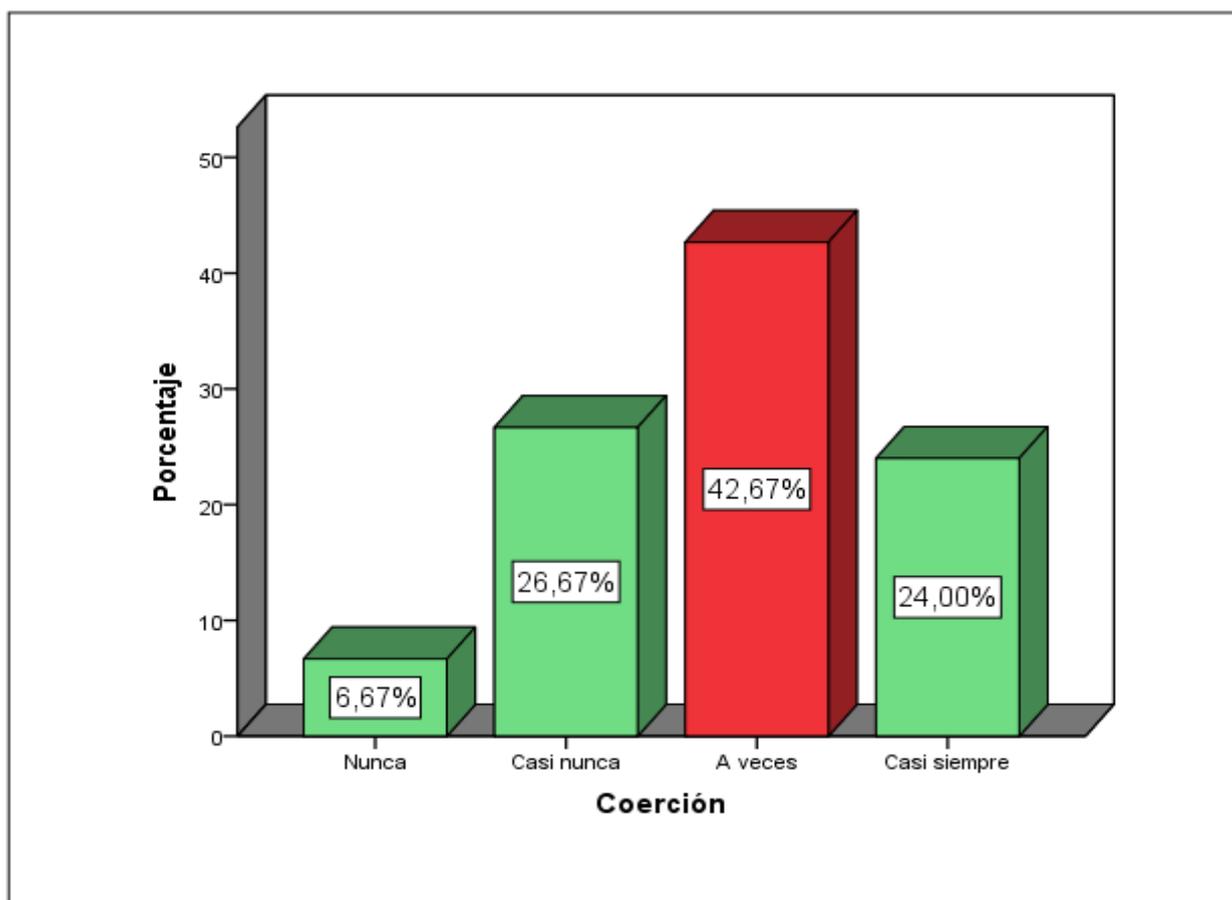
Los resultados encontrados son de la dimensión “Negociación”, de donde las respuestas más frecuentes fueron: el 50,7% del personal que labora en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho precisan que a veces buscan hacer frente a los conflictos; el 32,0% señala que casi nunca evitan los conflictos y buscan negociar; y el 17,3% indica que casi siempre evita los conflictos.

Por tanto, se denota que mayormente el personal de la entidad busca hacer frente a los conflictos y buscar negociar con la finalidad de hacer frente a la problemática pública.

**Tabla 6: Respuestas sobre la Dimensión “Coerción” del personal del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	6,7
Casi nunca	20	26,7
A veces	32	42,7
Casi siempre	18	24,0
Total	75	100,0

**FUENTE: Cuestionario “Resistencia al cambio”**



**Figura 8: Respuestas sobre la Dimensión “Coerción” del personal del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016**

**FUENTE: Cuestionario “Resistencia al cambio”**

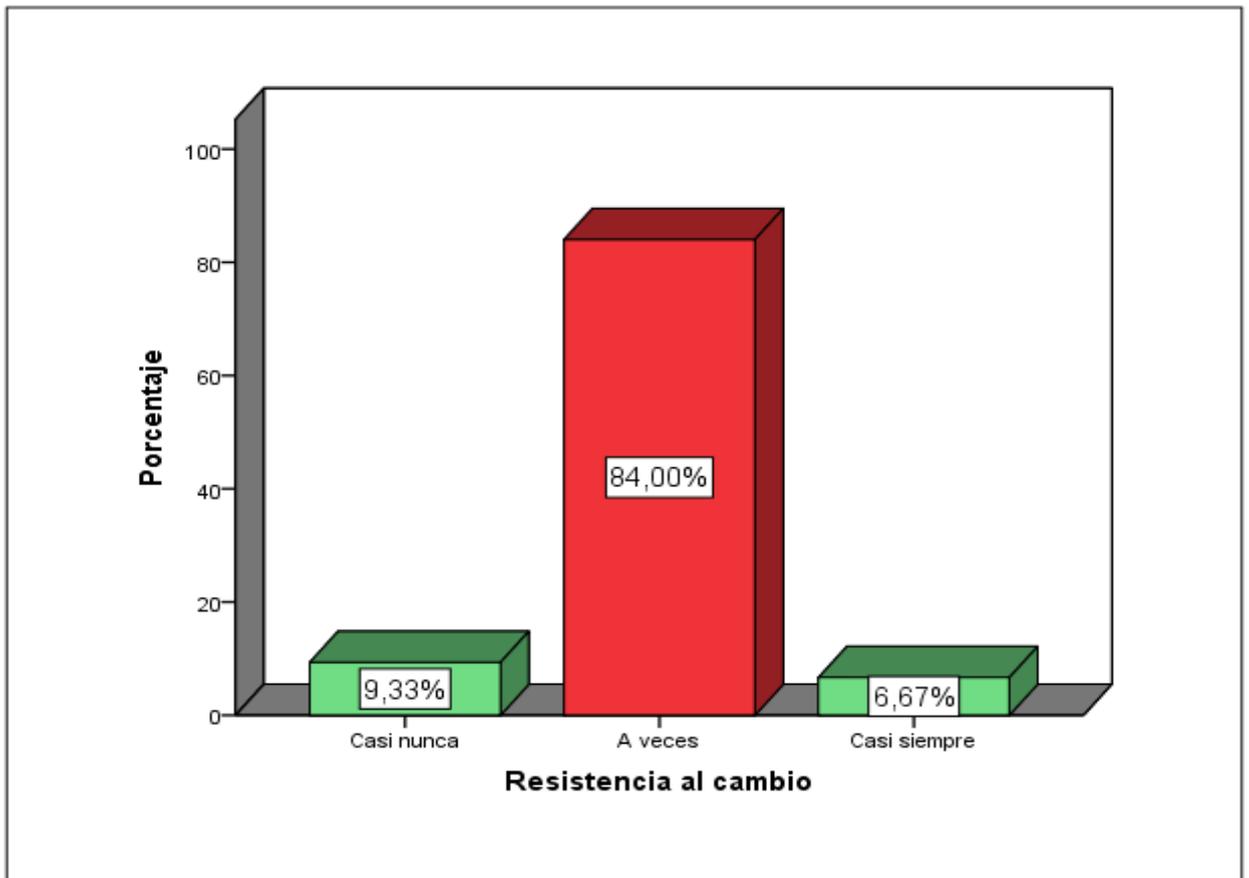
Los resultados encontrados son de la dimensión “Coerción”, de donde las respuestas más frecuentes fueron: el 42,7% del personal que labora en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho perciben que a veces se presentan casos de coerción en la entidad; el 26,7% señala que casi nunca el aplicar sanciones es algo negativo; y el 24,0% considera que casi siempre se dan actos de coerción en la entidad.

Por tanto, se denota que mayormente el personal de la entidad considera que existe un nivel moderado de coerción dentro de la entidad al implementar rotaciones o sanciones.

**Tabla 7: Respuestas sobre la Variable “Resistencia al cambio” del personal del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016**

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	7	9,3
A veces	63	84,0
Casi siempre	5	6,7
Total	75	100,0

**FUENTE: Cuestionario “Resistencia al cambio”**



**Figura 9: Respuestas sobre la Variable “Resistencia al cambio” del personal del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016**

**FUENTE: Cuestionario “Resistencia al cambio”**

Después de analizar el comportamiento de cada una de las dimensiones de la variable “Resistencia al cambio”, se tiene que el 84,0% del personal que labora en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho consideran que a veces sus comportamientos dentro de la entidad se asocian con una predisposición a ser resistentes ante posibles entornos de cambio; el 9,7% señala que casi nunca; y el 6,7% indica que casi siempre.

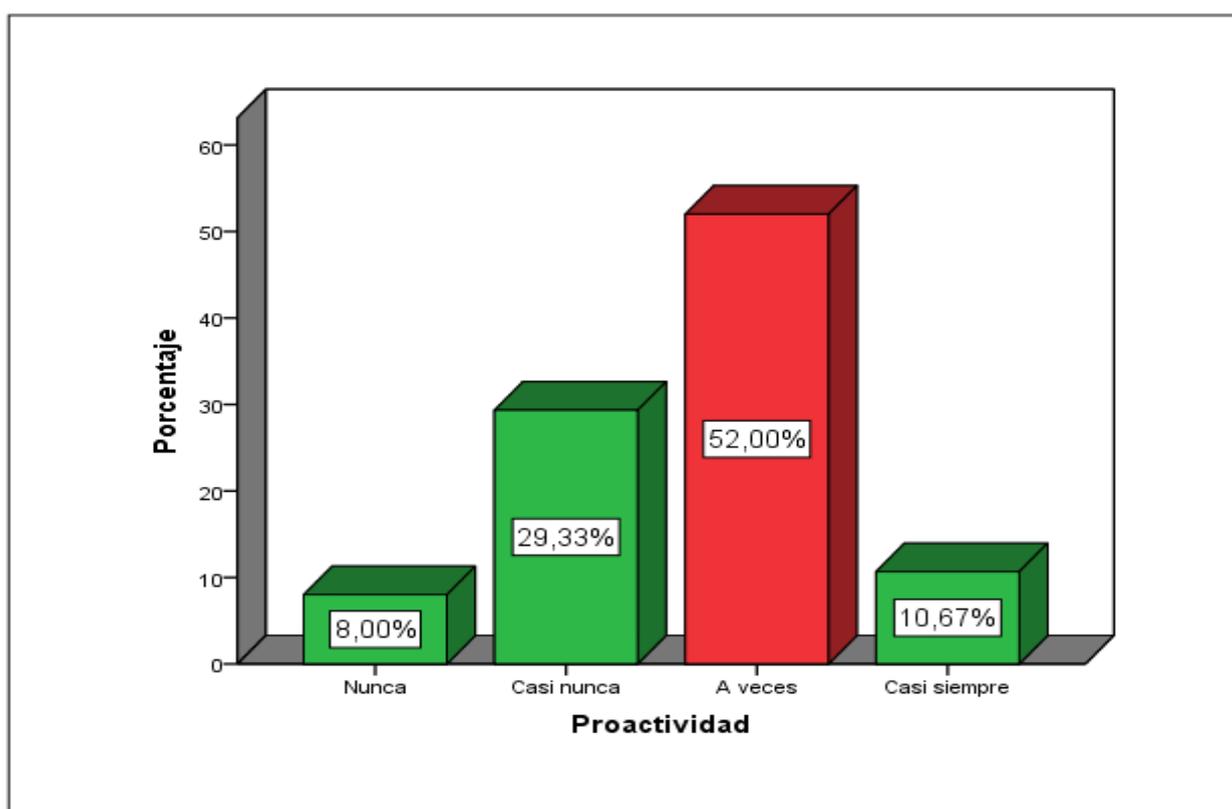
En resumen, se tiene que ante coyunturas de cambio dentro de la entidad, el personal se caracterizaría por un preocupante nivel de resistencia a cambiar o de adaptación.

#### 4.1.2 Resultados de la variable “Trabajo en equipo”

**Tabla 8: Respuestas sobre la Dimensión “Proactividad” del personal del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	8,0
Casi nunca	22	29,3
A veces	39	52,0
Casi siempre	8	10,7
Total	75	100,0

FUENTE: Cuestionario “Trabajo en equipo”



**Figura 10: Respuestas sobre la Dimensión “Proactividad” del personal del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016**

**FUENTE:** Cuestionario “Trabajo en equipo”

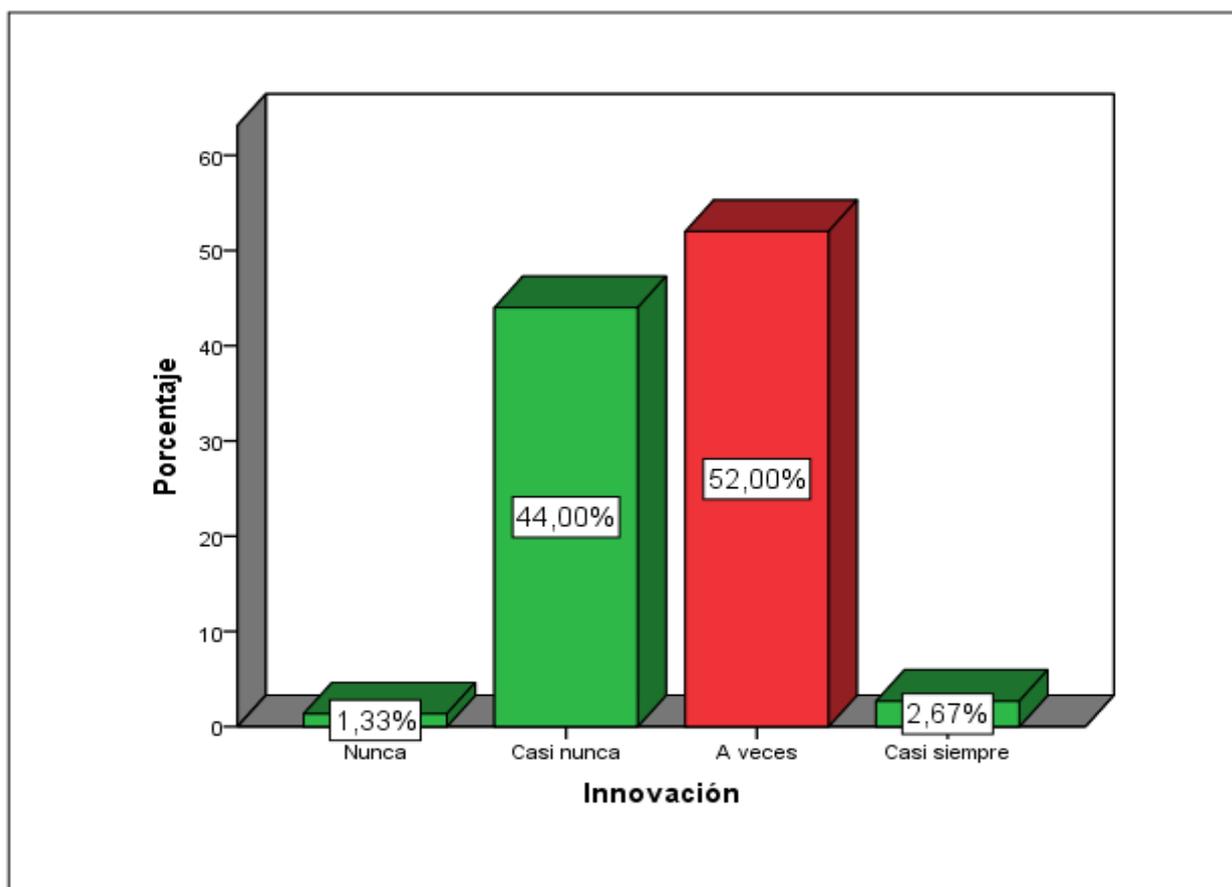
Los resultados encontrados son de la dimensión “Proactividad”, de donde las respuestas más frecuentes fueron: el 52,0% del personal que labora en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho consideran que a veces se caracterizan por su proactividad en su trabajo; el 29,3% precisa que casi nunca; y el 10,7% considera que casi siempre su comportamiento es así.

Por tanto, se denota que mayormente el personal de la entidad considera que no se caracteriza por un comportamiento proactivo para desarrollar las actividades laborales encargadas, y ello afecta en el buen servicio al ciudadano.

**Tabla 9: Respuestas sobre la Dimensión “Innovación” del personal del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1,3
Casi nunca	33	44,0
A veces	39	52,0
Casi siempre	2	2,7
Total	75	100,0

**FUENTE:** Cuestionario “Trabajo en equipo”



**Figura 11: Respuestas sobre la Dimensión “Innovación” del personal del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016**

**FUENTE:** Cuestionario “Trabajo en equipo”

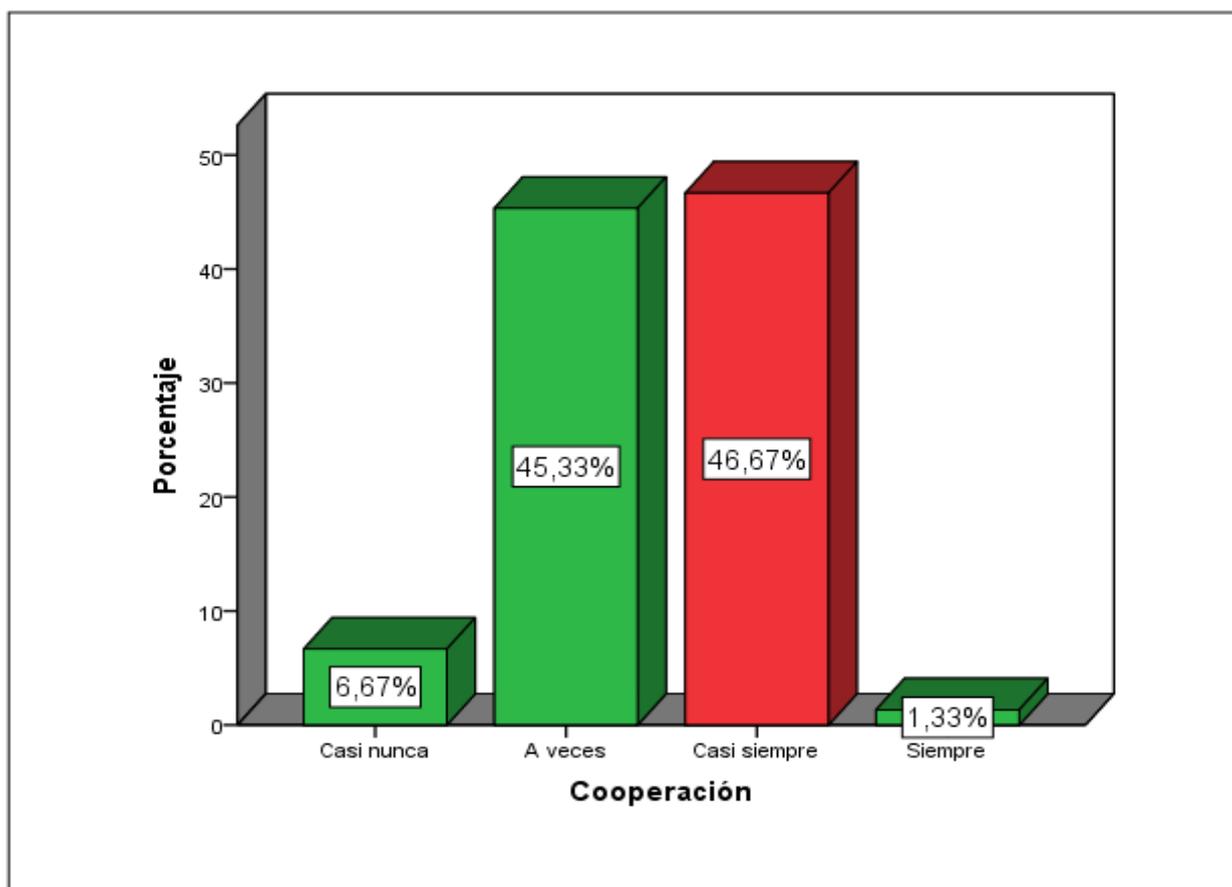
Los resultados encontrados son de la dimensión “Innovación”, de donde las respuestas más frecuentes fueron: el 52,0% del personal que labora en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho consideran que a veces se caracterizan por un comportamiento innovador en su trabajo; el 44,0% precisa que casi nunca; y el 2,7% considera que casi siempre su comportamiento es así.

Por tanto, se denota que mayormente el personal de la entidad considera que no se caracteriza por un comportamiento innovador que aporte a mejorar los procesos administrativos que desarrolla la entidad, y ello afecta en el buen servicio al ciudadano.

**Tabla 10: Respuestas sobre la Dimensión “Cooperación” del personal del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016**

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	5	6,7
A veces	34	45,3
Casi siempre	35	46,7
Siempre	1	1,3
Total	75	100,0

**FUENTE:** Cuestionario “Trabajo en equipo”



**Figura 12: Respuestas sobre la Dimensión “Cooperación” del personal del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016**

**FUENTE:** Cuestionario “Trabajo en equipo”

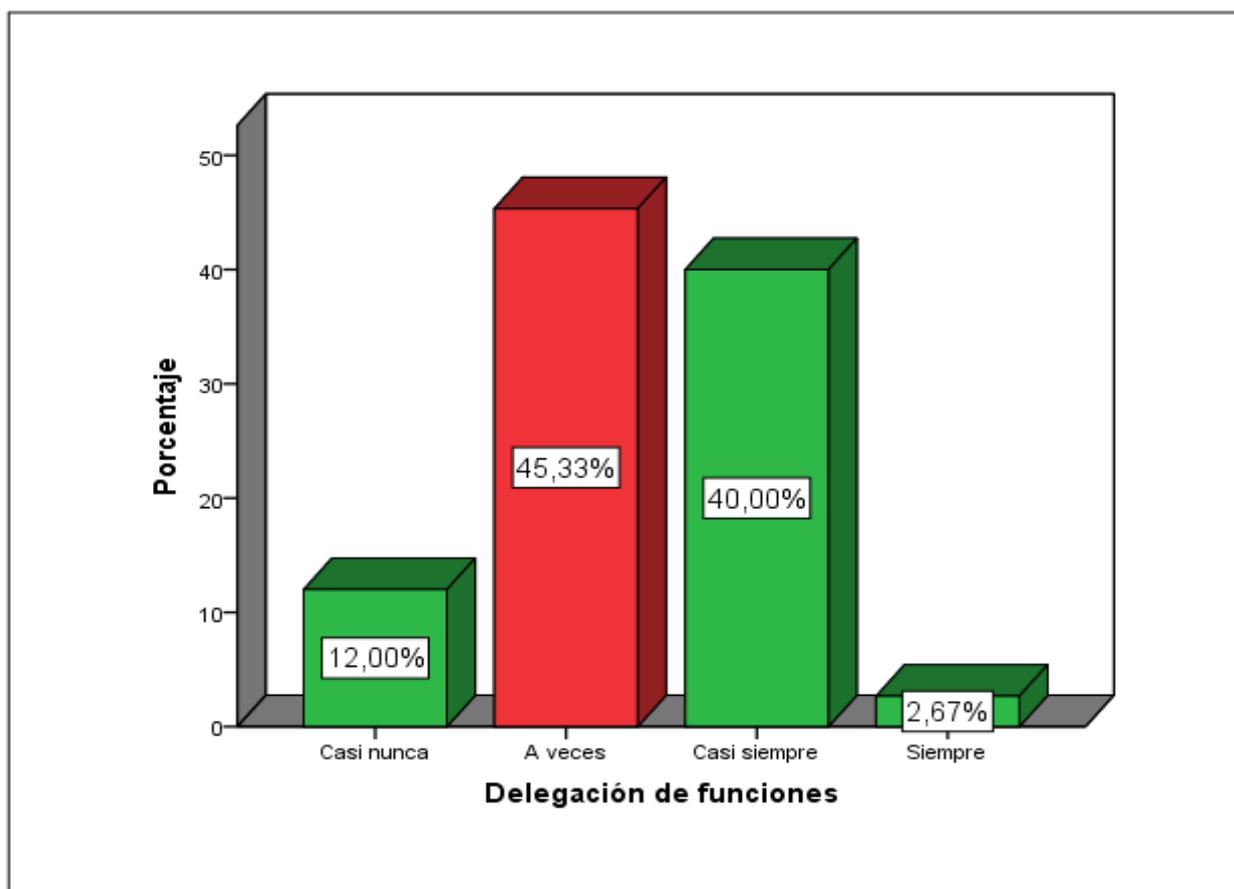
Los resultados encontrados son de la dimensión “Cooperación”, de donde las respuestas más frecuentes fueron: el 46,7% del personal que labora en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho consideran que casi siempre se caracterizan por un comportamiento cooperador en su trabajo; el 45,3% precisa que a veces; y el 6,7% considera que casi nunca su comportamiento es así.

Por tanto, se denota que casi el 50,0% del personal de la entidad considera que siempre o casi siempre se caracteriza por un comportamiento cooperador que permita buscar soluciones a la problemática pública.

**Tabla 11: Respuestas sobre la Dimensión “Delegación de funciones” del personal del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016**

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	9	12,0
A veces	34	45,3
Casi siempre	30	40,0
Siempre	2	2,7
Total	75	100,0

**FUENTE:** Cuestionario “Trabajo en equipo”



**Figura 13: Respuestas sobre la Dimensión “Delegación de funciones” del personal del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016**

**FUENTE:** Cuestionario “Trabajo en equipo”

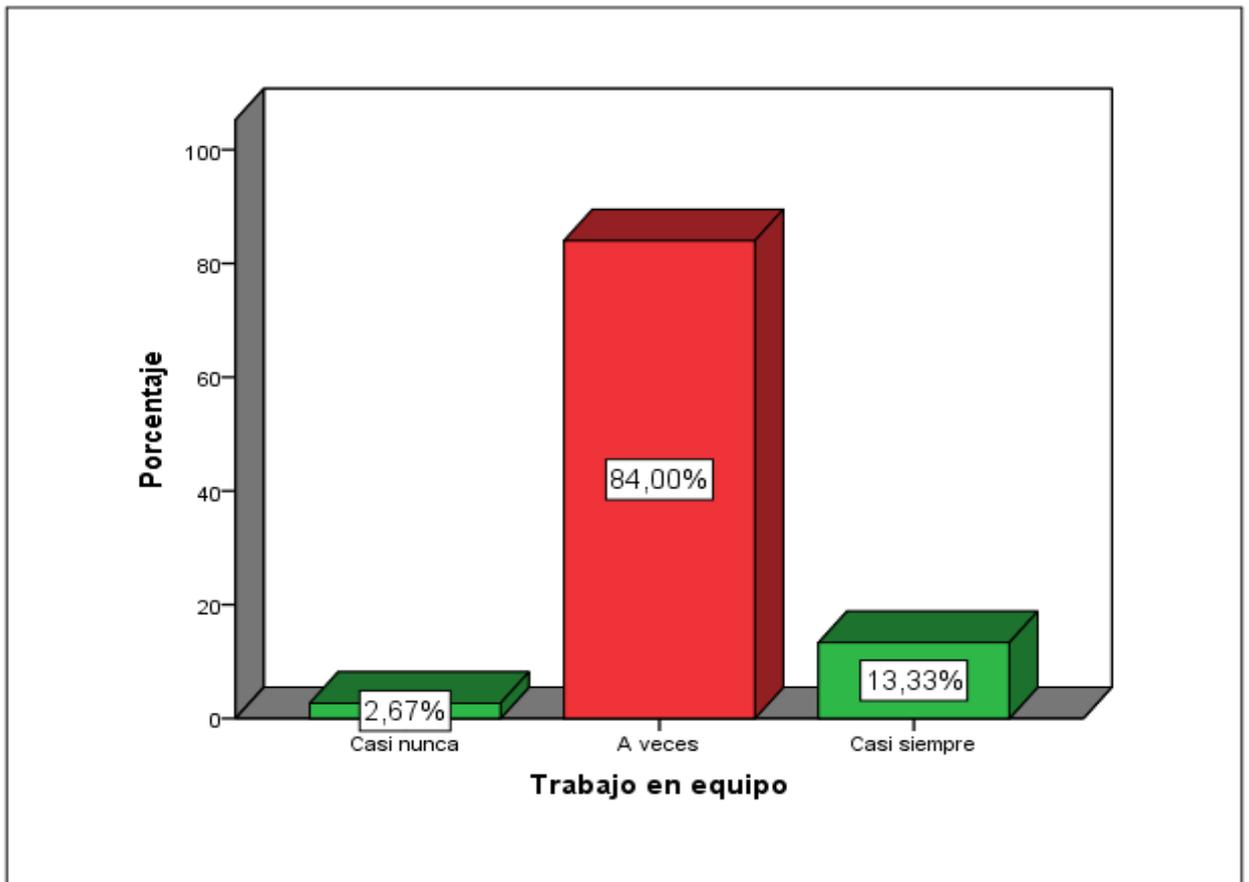
Los resultados encontrados son de la dimensión “Delegación de funciones”, de donde las respuestas más frecuentes fueron: el 45,3% del personal que labora en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho consideran que a veces se caracterizan por delegar sus funciones dentro de su trabajo; el 40,0% precisa que casi siempre; y el 12,0% considera que casi nunca lo hace.

Por tanto, se denota que casi el 43,0% del personal de la entidad considera que siempre o casi siempre se caracteriza por busca apoyar a sus compañeros en el desarrollo de sus funciones laborales.

**Tabla 12: Respuestas sobre la Variable “Trabajo en equipo” del personal del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016**

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	2	2,7
A veces	63	84,0
Casi siempre	10	13,3
Total	75	100,0

**FUENTE: Cuestionario “Trabajo en equipo”**



**Figura 14: Respuestas sobre la Variable “Trabajo en equipo” del personal del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016**

**FUENTE: Cuestionario “Trabajo en equipo”**

Después de analizar el comportamiento de cada una de las dimensiones de la variable “Trabajo en equipo”, se tiene que el 84,0% del personal que labora en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho consideran que a veces se caracterizan por impulsar que se trabaje en equipo; el 13,3% señala que casi siempre es así su comportamiento; y el 6,7% indica que casi nunca.

En resumen, se tiene que el personal considera que su nivel de trabajo en equipo es regular.

## **4.2 PRUEBA DE HIPÓTESIS**

### **4.2.1 Contraste de la hipótesis general**

La hipótesis general es “Existe correlación inversa y significativa entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016”.

Se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, de donde:

$H_0$ : No existe correlación entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo

H<sub>1</sub>: Existe correlación entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo

**Tabla 13: Estadístico para el contraste de la hipótesis general**

<b>Correlaciones</b>			Resistencia al cambio	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Resistencia al cambio	Coeficiente de correlación	1,000	-,420
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	75	75
	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	-,420	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	75	75

**FUENTE:** Reporte SPSS V. 23,0

El valor obtenido fue de Rho = - 0,420 (valor de p = 0,000), ello implica que como el valor de p es inferior al 5% de significancia, se procede a rechazar H<sub>0</sub>; es decir, que existe moderada correlación inversa entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo de los empleados en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, año 2016.

#### **4.2.2 Contraste de hipótesis específicas**

- a) La primera hipótesis específica es “Existe correlación inversa y significativa entre la inercia y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016”.

Se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, de donde:

H<sub>0</sub>: No existe correlación entre la inercia y el trabajo en equipo

H<sub>1</sub>: Existe correlación entre la inercia y el trabajo en equipo

**Tabla 14: Estadístico para el contraste de la hipótesis específica 01**

Correlaciones			Inercia	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Inercia	Coefficiente de correlación	1,000	,132*
		Sig. (bilateral)	.	,445
		N	75	75
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	,132*	1,000
		Sig. (bilateral)	,445	.
		N	75	75

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**FUENTE: Reporte SPSS V. 23,0**

El valor obtenido fue de Rho = 0,132 (valor de p = 0,445), ello implica que como el valor de p es superior al 5% de significancia, se procede a no rechazar H<sub>0</sub>; es decir, que no existe significativa correlación entre la inercia y el trabajo en equipo de los empleados en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, año 2016.

b) La segunda hipótesis específica es “Existe correlación inversa y significativa entre la participación y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016”.  
Se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, de donde:

H<sub>0</sub>: No existe correlación entre la participación y el trabajo en equipo

H<sub>1</sub>: Existe correlación entre la participación y el trabajo en equipo

**Tabla 15: Estadístico para el contraste de la hipótesis específica 02**

			Correlaciones	
			Participación	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Participación	Coeficiente de correlación	1,000	-,478
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	75	75
	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	-,478	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	75	75

FUENTE: Reporte SPSS V. 23,0

El valor obtenido fue de  $Rho = - 0,478$  (valor de  $p = 0,000$ ), ello implica que como el valor de  $p$  es inferior al 5% de significancia, se procede a rechazar H<sub>0</sub>; es decir, que existe moderada correlación inversa entre las dificultades en la participación y el trabajo en

equipo de los empleados en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, año 2016.

c) La tercera hipótesis específica es “Existe correlación inversa y significativa entre la negociación y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016”.

Se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, de donde:

H<sub>0</sub>: No existe correlación entre la negociación y el trabajo en equipo

H<sub>1</sub>: Existe correlación entre la negociación y el trabajo en equipo

**Tabla 16: Estadístico para el contraste de la hipótesis específica 03**

			Correlaciones	
			Negociación	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Negociación	Coeficiente de correlación	1,000	-,418
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	75	75
	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	-,418	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	75	75

FUENTE: Reporte SPSS V. 23,0

El valor obtenido fue de Rho = - 0,418 (valor de p = 0,000), ello implica que como el valor de p es inferior al 5% de significancia, se procede a rechazar H<sub>0</sub>; es decir, que existe moderada correlación

inversa entre las barreras en una negociación y el trabajo en equipo de los empleados en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, año 2016.

d) La cuarta hipótesis específica es “Existe correlación inversa y significativa entre la coerción y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016”.

Se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, de donde:

H<sub>0</sub>: No existe correlación entre la coerción y el trabajo en equipo

H<sub>1</sub>: Existe correlación entre la coerción y el trabajo en equipo

**Tabla 17: Estadístico para el contraste de la hipótesis específica 04**

Correlaciones			Coerción	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Coerción	Coefficiente de correlación	1,000	-,321**
		Sig. (bilateral)	.	,005
		N	75	75
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	-,321**	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	75	75

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

**FUENTE: Reporte SPSS V. 23,0**

El valor obtenido fue de  $Rho = - 0,321$  (valor de  $p = 0,005$ ), ello implica que como el valor de  $p$  es inferior al 5% de significancia, se procede a rechazar  $H_0$ ; es decir, que existe moderada correlación inversa entre la coerción y el trabajo en equipo de los empleados en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, año 2016.

### **4.3 DISCUSIÓN**

Con respecto al comportamiento de la variable “Resistencia al cambio” se encontró que el 84,0% de la muestra que laboran en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho consideran que a veces se caracterizan por una predisposición a ser resistentes ante posibles entornos de cambio, es decir, existe un preocupante nivel de resistencia a cambiar o de adaptación; al analizar cada una de las dimensiones se encontró:

1. Sobre la dimensión “Inercia”, se encontró que principalmente el 34,7% del personal precisa que casi nunca los caracteriza la inercia en las actividades que desarrollan; siendo el factor de mayor resistencia, la existencia de una tendencia de adecuarme a la lentitud de los procesos administrativos dentro del Gobierno Regional de Ayacucho.

2. Sobre la dimensión “Participación”, se encontró que principalmente el 46,7% del personal precisa que a veces buscan apoyo de los demás para efectuar las tareas encargadas; siendo el factor de mayor resistencia que necesariamente se necesita de apoyo para lograr los objetivos del área.
3. Sobre la dimensión “Negociación”, se encontró que principalmente el 50,7% del personal precisa que a veces buscan hacer frente a los conflictos; siendo el factor de mayor resistencia el buscar evitar hacer frente a los conflictos que se presentan en la entidad.
4. Sobre la dimensión “Coerción”, se encontró que principalmente el 42,7% del personal considera que a veces se presentan casos de coerción en la entidad; siendo el factor de mayor resistencia el considerar como una amenaza el que se presente alguna rotación dentro del Gobierno Regional de Ayacucho.

En lo referente a la variable “Trabajo en equipo” se encontró que el 84,0% de la muestra que laboran en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho consideran que a veces se caracterizan por impulsar que se trabaje en equipo; al analizar cada una de las dimensiones se encontró:

1. Sobre la dimensión “Proactividad”, se encontró que principalmente el 52,0% del personal considera que a veces se caracterizan por un comportamiento proactivo en el trabajo; siendo el aspecto a

mejorar el buscar esforzarse para entender el comportamiento de los demás.

2. Sobre la dimensión “Innovación”, se encontró que principalmente el 52,0% del personal considera que a veces se caracterizan por un comportamiento innovador en su trabajo; siendo el aspecto a mejorar la predisposición para investigar sobre el buen desempeño en áreas similares y buscar adecuarlas a su realidad.
3. Sobre la dimensión “Cooperación”, se encontró que principalmente el 46,7% del personal considera que casi siempre se caracterizan por un comportamiento cooperador en su trabajo; siendo el aspecto a mejorar el buscar participar de forma activa en las actividades donde mi área de trabajo está involucrada.
4. Sobre la dimensión “Delegación de funciones”, se encontró que principalmente el 45,3% del personal considera que a veces se caracterizan por delegar sus funciones dentro de su trabajo; siendo el aspecto a mejorar el estar motivado cuando se desarrolla las tareas en el trabajo.

Por tanto, se logró cumplir con los objetivos del presente trabajo de investigación, y en lo que respecta al resultado del contraste de la hipótesis general, se tiene que se encontró que existe una correlación moderada e inversa entre la resistencia al cambio que caracteriza al personal de la entidad y su nivel de trabajo en equipo. Los resultados

encontrados discrepan con los encontrados por Vizcarra (2015) que logra concluir que existe una influencia significativa de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral y que el personal se caracteriza por un nivel bajo de resistencia ante situaciones de cambio, y ello se debe principalmente porque se trata de un establecimiento de salud donde el personal asistencial busca capacitarse con frecuencia en temática afines a la gestión de entidades y del recurso humano; mientras que las conclusiones logradas en el presente trabajo, muestran un nivel preocupante de resistencia ante situaciones de cambio, principalmente porque es personal estable de una entidad pública, los cuales se capacitan muy poco en temas de gestión.

Con respecto a los resultados hallados por Catalán (2016) se encontró que existe predominancia de una resistencia individual a la implementación de nuevas políticas y nuevas funciones, y ello generado por la falta de información consensuada con los actores del cambio dentro de la entidad; dichos resultados coinciden con los encontrados en la presente investigación, donde existe un nivel preocupante de resistencia del personal ante posibles escenarios de cambio.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

1. Se concluye que existe correlación moderada e inversa (valor de  $Rho = -0,420$  y  $p = 0,000$ ) entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, año 2016; puesto que el valor de  $p$  resultó ser inferior al 5% de significancia.
  
2. Se concluye que no existe correlación (valor de  $Rho = 0,132$  y  $p = 0,445$ ), entre la inercia y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, año 2016; puesto que el valor de  $p$  resultó ser superior al 5% de significancia.

3. Se concluye que existe correlación moderada e inversa (valor de  $Rho = - 0,478$  y  $p = 0,000$ ), entre los factores que afectan la participación y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, año 2016; puesto que el valor de  $p$  resultó ser inferior al 5% de significancia.
  
4. Se concluye que existe correlación moderada e inversa (valor de  $Rho = - 0,418$  y  $p = 0,000$ ), entre las barreras a la negociación y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, año 2016; puesto que el valor de  $p$  resultó ser inferior al 5% de significancia.
  
5. Se concluye que existe correlación moderada e inversa (valor de  $Rho = - 0,321$  y  $p = 0,005$ ), entre la coerción y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, año 2016; puesto que el valor de  $p$  resultó ser inferior al 5% de significancia.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda a los funcionarios de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho que para disminuir el nivel de resistencia del personal ante situaciones de cambio, es importante hacerlos partícipes del análisis de la situación real que atraviesa la entidad, de las alternativas de mejora del servicio que se buscan implementar, y que sean protagonistas en la mejora de los procesos administrativos que se buscan impulsar; ello permitirá que el personal se sienta tomado en cuenta, y mejore el nivel de trabajo en equipo.
2. Se recomienda a los funcionarios de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho que para mejorar el nivel de inercia existente en la entidad, puesto que el personal mayormente se adecua a la lentitud de los procesos administrativos, impulsar el desarrollo de talleres para el análisis de cada uno de los procesos, donde se propongan alternativas de cómo hacer más eficiente el servicio al ciudadano, los cuales deberían estar conformados por diferentes servidores de las áreas por donde el proceso administrativo atraviesa.

3. Se recomienda a los funcionarios de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho que para mejorar el nivel de participación existente en la entidad, es prioritario fortalecer los niveles de iniciativa de cada trabajador en lo que respecta a la propuesta de alguna alternativa de mejora en el área que labora, para lo cual es importante desarrollar reuniones periódicas donde se analice la problemática del servicio que se brinda al ciudadano.
  
4. Se recomienda a los funcionarios de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho que para mejorar el nivel de negociación existente en la entidad, que es necesario hacer frente a los conflictos que se presentan en la entidad, que los problemas deben enfrentarse y de forma conjunta entre las partes involucradas buscar alguna alternativa de gestionar la solución a las dificultades.
  
5. Se recomienda a los funcionarios de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho que para disminuir el nivel de coerción existente en la entidad, transmitir al personal cargo que las rotaciones que pudieran implementarse buscan mejorar el servicio al ciudadano, y que se hacen en base a las competencias necesarias para asumir una nueva responsabilidad dentro de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alemán, D. y Börth, R. (2008). *Análisis de la resistencia al cambio en un supermercado.*

<http://www.ucb.edu.bo/publicaciones/ajayu/v2n2/v2n2a2.pdf>

Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos.* Buenos Aires, Argentina: Granica.

Catalán, L. (2016). *Factores predominantes en la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos de un Ingenio Azucarero ubicado en la Costa Sur de Escuintla.* Tesis para optar al título de Licenciado de Psicología Industrial/Organizacional de la Universidad Rafael Landívar.

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Catalan-Lezlie.pdf>

Centro Económico para América Latina y el Caribe – CEPAL (2011).  
<http://www.cepal.org/es>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos.* Colombia: Editorial Internacional Thomson, S.A.

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo.* Editorial McGraw-Hill. X Edición.

De la Peña, Y. (2014). *Valores laborales y trabajo en equipo (estudio realizado en Construfácil Coatepeque).* Tesis de la Universidad

Rafael Landívar (Guatemala).

<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/De-la-Pena-Yamileth.pdf>

Dent, E. y Goldberg, S. (1999). *Resistencia al cambio: Una perspectiva limitada*. Editorial The Journal of Applied Behavioral Science. EEUU. IV Edición.

Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española. (2016). <http://dle.rae.es/>

George, D., y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4ª ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.

Gobierno Regional de Ayacucho. (2017). <http://www.regionayacucho.gob.pe/>

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *“Metodología de la investigación”*. México: Editorial McGraw-Hil, Edición V.

Katzenbach, J. y Smith, D. (2005). *La disciplina de los equipos*. Harvard Business Review. Vol. 83, Nº 07.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2008). *Administración una perspectiva global*. México: Editorial McGraw-Hill, Edición XIII.

Kotter, J. (1995). *El modelo de cambio de 8 pasos de Kotter*. <https://articulosbm.files.wordpress.com/2012/04/el-modelo-de-cambio-de-kotter.pdf>

Laredo – García, G. (2013). *Influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes: caso Adecco Perú*.

Tesis de la Universidad San Martín de Porres.

[http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/sme\\_v5n1\\_glaredo\\_Gesti%C3%B3n-del-delInfluencia-del-trabajo-en-equipo-en-la-adaptaci%C3%B3n-a-entornos-laborales-cambiantes-12.pdf](http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/sme_v5n1_glaredo_Gesti%C3%B3n-del-delInfluencia-del-trabajo-en-equipo-en-la-adaptaci%C3%B3n-a-entornos-laborales-cambiantes-12.pdf)

Ledlow, S. (2005). *Técnicas del trabajo en equipo*. Pág. 106.

<http://www.emagister.com/trabajo-equipo-cursos-317362.htm>

Ley Marco de Modernización de la Gestión Pública. (2002).

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/BCE7A B2E6434B55305257B890053B271/\\$FILE/02A08.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7A B2E6434B55305257B890053B271/$FILE/02A08.pdf)

Lorenzo, J. (2000). *Barreras en los procesos de cambio en las organizaciones*. Oviedo, España: Editorial ACEDE, II Edición.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Prentice Hall, X Edición.

Soto, I. (2001). *Comportamiento organizacional: Impacto de las emociones*. México: Editorial Thomson editores.

Surdo, E. (1997). *La magia de trabajar en equipo*. Madrid, España: Editorial S & A, Pág. 28.

Vizcarra, A. (2015). *La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la Región de Salud PNP Tacna, en el año 2013*. Tesis para optar al grado de Magíster en Administración y Gestión estratégica de la Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua.

Yupanqui, E. (2010). *La gestión del conocimiento y su influencia en el trabajo en equipo del personal de la Caja Nuestra Gente de Tacna, en el 2009*. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial de la Universidad Privada de Tacna.

# **ANEXOS**

## ANEXO Nº 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Título: Resistencia al cambio y trabajo en equipo del personal de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES								
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿Cuál es la correlación en grado y sentido entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>a) ¿Cuál es la correlación en grado y sentido entre la inercia y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016?</p> <p>b) ¿Cuál es la correlación en grado y sentido entre la participación y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016?</p> <p>c) ¿Cuál es la correlación en grado y sentido entre la negociación y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016?</p> <p>d) ¿Cuál es la correlación en grado y sentido entre la coerción y el trabajo en</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Determinar la correlación en grado y sentido existente entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>a) Determinar la correlación en grado y sentido existente entre la inercia y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016.</p> <p>b) Determinar la correlación en grado y sentido existente entre la participación y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016.</p> <p>c) Determinar la correlación en grado y sentido existente entre la negociación y el trabajo en equipo de los empleados en la Sede</p>	<p><b>Hipótesis General:</b></p> <p>Existe correlación inversa y significativa entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016.</p> <p><b>Hipótesis Específicas:</b></p> <p>a) Existe correlación inversa y significativa entre la inercia y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016.</p> <p>b) Existe correlación inversa y significativa entre la participación y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016.</p> <p>c) Existe correlación inversa y significativa entre la negociación y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">VARIABLE 1</th> <th style="width: 25%;">DEFINICIÓN CONCEPTUAL</th> <th style="width: 20%;">DIMENSIÓN O ASPECTO</th> <th style="width: 40%;">INDICADORES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;">Resistencia al cambio</td> <td style="vertical-align: top;">Es la falta de capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. (Robbins, 2004).</td> <td style="vertical-align: top;">Inercia de los trabajadores  Participación del personal  Negociación  Coerción</td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad para sus labores.</li> <li>- Rapidez en sus labores.</li> <li>- Ser responsable.</li> <li>- Logro de objetivos.</li> <li>- Análisis de los conflictos.</li> <li>- Justificación de lo propuesto.</li> <li>- Rotación.</li> <li>- Aplicación de sanciones.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	VARIABLE 1	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN O ASPECTO	INDICADORES	Resistencia al cambio	Es la falta de capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. (Robbins, 2004).	Inercia de los trabajadores  Participación del personal  Negociación  Coerción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad para sus labores.</li> <li>- Rapidez en sus labores.</li> <li>- Ser responsable.</li> <li>- Logro de objetivos.</li> <li>- Análisis de los conflictos.</li> <li>- Justificación de lo propuesto.</li> <li>- Rotación.</li> <li>- Aplicación de sanciones.</li> </ul>
VARIABLE 1	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN O ASPECTO	INDICADORES								
Resistencia al cambio	Es la falta de capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. (Robbins, 2004).	Inercia de los trabajadores  Participación del personal  Negociación  Coerción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad para sus labores.</li> <li>- Rapidez en sus labores.</li> <li>- Ser responsable.</li> <li>- Logro de objetivos.</li> <li>- Análisis de los conflictos.</li> <li>- Justificación de lo propuesto.</li> <li>- Rotación.</li> <li>- Aplicación de sanciones.</li> </ul>								

<p>equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016?</p>	<p>del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016. d) Determinar la correlación en grado y sentido existente entre la coerción y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016.</p>	<p>Ayacucho, 2016. d) Existe correlación inversa y significativa entre la coerción y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, año 2016.</p>	<p><b>VARIABLE 2</b></p>	<p><b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b></p>	<p><b>DIMENSIÓN O ASPECTO</b></p>	<p><b>INDICADORES</b></p>	
			<p>Trabajo en equipo</p>	<p>Es el trabajo efectuado por varios individuos, con la finalidad de lograr algún objetivo en común. (Chiavenato, 2000)</p>	<p>Proactividad  Innovación  Cooperación  Delegación de funciones</p>	<p>- Iniciativa y emprendimiento. - Responsabilidad.  - Capacitación. - Nivel de investigación.  - Colaboración. - Interacción.  - Crecimiento personal. - Motivación.</p>	

## ANEXO Nº 2: METODOLOGÍA

METODO Y DISEÑO	POBLACION	TECNICAS E INSTRUMENTOS	METODO DE ANALISIS DE DATOS												
<p><b>Tipo de Estudio:</b> Básica, de nivel correlacional</p> <p><b>Diseño de investigación</b> No experimental</p> <p><b>Método de estudio:</b> Cuantitativo</p>	<p><b>Población</b> Conformada por el personal que laboran en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, en plazas consideradas en el Cuadro de Asignación de Puestos - CAP, por tanto la población es de 331 personas.</p> <p><b>Muestra</b> Se consideró a 75 trabajadores del GORE Ayacucho.</p>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta.</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario sobre la resistencia al cambio. Cuestionario sobre el trabajo en equipo.</p>	<p>El cuestionario tuvo 5 opciones de respuesta en base a la Escala de Likert (con 5 opciones), se le asignó la siguiente codificación:</p> <table border="1" data-bbox="1594 561 2042 1062"> <thead> <tr> <th data-bbox="1603 568 1823 689">CATEGORÍA</th> <th data-bbox="1832 568 2033 689">VALOR – CÓDIGO NUMÉRICO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1603 695 1823 766">Nunca</td> <td data-bbox="1832 695 2033 766">1</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1603 772 1823 842">Casi Nunca</td> <td data-bbox="1832 772 2033 842">2</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1603 849 1823 919">A veces</td> <td data-bbox="1832 849 2033 919">3</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1603 925 1823 995">Casi siempre</td> <td data-bbox="1832 925 2033 995">4</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1603 1002 1823 1062">Siempre</td> <td data-bbox="1832 1002 2033 1062">5</td> </tr> </tbody> </table>	CATEGORÍA	VALOR – CÓDIGO NUMÉRICO	Nunca	1	Casi Nunca	2	A veces	3	Casi siempre	4	Siempre	5
CATEGORÍA	VALOR – CÓDIGO NUMÉRICO														
Nunca	1														
Casi Nunca	2														
A veces	3														
Casi siempre	4														
Siempre	5														

## ANEXO N° 03: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a) (ita):

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada Norbert Wiener, de la especialidad de Maestría en Gestión Pública y Gobernabilidad, requiero validar mi instrumento con el que recogeré la información necesaria para llevar a cabo el desarrollo de mi tema de investigación y con el cuál optaré el grado de Maestro en Gerencia Pública y Gobernabilidad.

El título correspondiente a mi tema de investigación es "RESISTENCIA AL CAMBIO Y TRABAJO EN EQUIPO DEL PERSONAL DE LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO, 2016" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de gestión pública.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

Carta de presentación

Matriz de operacionalización de variables

Matriz del instrumento para la recolección de datos

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la resistencia al cambio y el trabajo en equipo

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por su atención y contribución al mejoramiento de la investigación científica.

Atentamente



---

**Eder Peña Atao**  
DNI: 42713007



---

**Ruth Indira Prado Fernández**  
DNI: 42825600

**Tabla 1: Operacionalización de la variable 1**

<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>DIMENSIÓN O ASPECTO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESCALA</b>
Resistencia al cambio	Es la falta de capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. (Robbins, 2004).	Es el buscar adaptarse a los procesos de cambio que existen en el entorno, sesgados a los temas de: Inercia, participación, negociación, y coerción.	Inercia  Participación  Negociación  Coerción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad para sus labores.</li> <li>- Rapidez en sus labores.</li> <li>- Ser responsable.</li> <li>- Logro de objetivos.</li> <li>- Análisis de los conflictos.</li> <li>- Justificación de lo propuesto.</li> <li>- Rotación.</li> <li>- Aplicación de sanciones.</li> </ul>	<p>Escala de Likert (Política)</p> <p>Alternativas múltiples</p>

**FUENTE:** Elaborado por los responsables de la Investigación. Ayacucho, enero 2017

**Tabla 2: Operacionalización de la variable 2**

<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>DIMENSIÓN O ASPECTO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESCALA</b>
Trabajo en equipo	Es el trabajo efectuado por varios individuos, con la finalidad de lograr algún objetivo en común. (Chiavenato, 2000)	Son los esfuerzos efectuados por personas para alcanzar una meta, considerando algunos aspectos como: Proactividad, innovación, cooperación, y delegación de funciones.	Proactividad  Innovación  Cooperación  Delegación de funciones	- Iniciativa y emprendimiento. - Responsabilidad.  - Capacitación. - Nivel de investigación.  - Colaboración. - Interacción.  - Crecimiento personal. - Motivación.	Escala de Likert (Politémica)  Alternativas múltiples

**FUENTE:** Elaborado por los responsables de la Investigación. Ayacucho, enero 2017



	<p>Implica si los funcionarios y directivos de las entidades públicas se caracterizan por considerar al personal a cargo en las principales decisiones, con la de recoger sus percepciones sobre las principales actividades a impulsar.</p>		GORE de Ayacucho.
		Logro de objetivos	Considero que necesariamente para lograr los objetivos de mi área tengo que recibir apoyo de los demás.
	<p><b>Negociación:</b></p> <p>Involucra la capacidad de saber identificar los intereses de las partes con la finalidad de llegar acuerdos, que permitan objetivamente plantear alternativas de mejora.</p>	Análisis de los conflictos	Considero que me caracterizo por evitar los conflictos.
		Justificación de lo propuesto	Considero que no me caracterizo por dar las justificaciones de mis acciones.
	<p><b>Coerción:</b></p>	Rotación	Cuando se da alguna rotación dentro del GORE de Ayacucho, lo percibo como una amenaza.

	Implica la capacidad de implementar los acuerdos, a través de medidas de fuerza, que podría aplicar la entidad estatal.	Aplicación de sanciones	Considero que el aplicar sanciones siempre es negativo.	
--	---	-------------------------	---	--

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS (REACTIVOS)	Escala de Medición
<b><u>V. 2 Trabajo en equipo</u></b>  Es el trabajo efectuado por varios individuos, con la finalidad de lograr algún objetivo en común. (Chiavenato, 2000)	<b>Proactividad:</b>  Implica el nivel de predisposición que caracteriza al servidor público para priorizar los intereses de la institución sobre los intereses personales, en la búsqueda de la mejora de la atención al ciudadano.	Iniciativa y emprendimiento	Logro expresar claramente mis ideas en mi entorno laboral.	<b>Likert (politémica)</b>  <b>Alternativas múltiples</b>
		Responsabilidad	Busco esforzarme por entender el comportamiento de los demás.	

	<b>Innovación:</b>  Implica la capacidad de estar constantemente informado, que permita efectuar propuestas de mejora en los procesos públicos, conducentes a la mejora de la calidad de servicio.	Capacitación	Con frecuencia busco capacitarme para mejorar mi desempeño.
		Nivel de investigación	Busco aportar ideas que generen resultados para adecuarlas a mi contexto laboral.
	<b>Cooperación:</b>  Implica la capacidad de buscar alcanzar el cumplimiento de las metas trazadas por la entidad estatal, para lo cual es prioritario cooperar en la búsqueda de lograr metas.	Colaboración	Me resulta sencillo compartir con los demás en reuniones de trabajo y extra-laborales.
		Interacción	Busco participar de forma activa en las actividades donde mi área está involucrada.

	<p><b>Delegación de funciones:</b></p> <p>Implica el compartir la responsabilidad de las tareas encargadas, con los demás compañeros de trabajo, que permita alcanzar los objetivos de forma más óptima.</p>	<p>Crecimiento personal</p>	<p>Aumento mis posibilidades de pensar, sentir y actuar de una manera saludable y plena interactuando con mis compañeros cuando es necesario.</p>	
		<p>Motivación</p>	<p>Creo que el estar motivado condiciona tanto mi comportamiento como mi eficacia.</p>	

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA RESISTENCIA AL CAMBIO Y EL TRABAJO EN EQUIPO DEL PERSONAL DE LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO, 2016**

N°	Dimensiones/Ítems	Pertinencia <sub>1</sub>		Relevancia <sub>2</sub>		Claridad <sub>3</sub>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
D1	<b>Inercia</b>							
1	¿Se caracteriza por adecuarse a la lentitud de los procesos administrativos dentro del GORE de Ayacucho?	X		X		X		
2	¿Se caracteriza por dejar que los funcionarios decidan sobre todas las acciones en el GORE de Ayacucho?	X		X		X		
D2	<b>Participación</b>							
3	¿Se identifica por considerar que son los funcionarios los únicos que deben asumir las responsabilidades de las actividades en el GORE de Ayacucho?	X		X		X		
4	¿Considera que necesariamente para lograr los objetivos de su área tiene que recibir apoyo de los demás?	X		X		X		
D3	<b>Negociación</b>							
5	¿Se identifica como un empleado que defiende el no enfrentarse a los conflictos laborales?	X		X		X		
6	¿Estima habitualmente por conveniente no dar las justificaciones necesarias de sus acciones laborales?	X		X		X		
D4	<b>Coerción</b>							
7	¿Cuándo se da alguna rotación dentro del GORE de Ayacucho, lo percibe como una amenaza?	X		X		X		
8	¿Considera el hecho de que el aplicar sanciones siempre no es lo adecuado?	X		X		X		
D1	<b>Proactividad</b>							

<sup>1</sup> Pertinencia: El Ítem corresponde al concepto teórico formulado

<sup>2</sup> Relevancia: El Ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> Claridad: Transparencia y entendimiento del concepto.

9	¿Logra expresar con claridad sus ideas en su entorno laboral?	X		X		X		
10	¿Busca esforzarse por entender el comportamiento que asumen sus compañeros de trabajo?	X		X		X		
D2	<b>Innovación</b>							
11	¿Con frecuencia busca capacitarse para mejorar su desempeño laboral?	X		X		X		
12	¿Busca aportar ideas que generen resultados adecuándolas a su contexto laboral?	X		X		X		
D3	<b>Cooperación</b>							
13	¿Le resulta sencillo reunirse con sus compañeros de trabajo en convocatorias para compartir experiencias de mejora continua?	X		X		X		
14	¿Busca participar de forma activa en las actividades donde su área laboral está comprometida?	X		X		X		
D4	<b>Delegación de funciones</b>							
15	¿Aumenta sus posibilidades de pensar, sentir y actuar de una manera saludable y plena interactuando con sus compañeros cuando es necesario?	X		X		X		
16	¿Cree que el estar motivado condiciona tanto su comportamiento como su eficacia?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Adecuado, existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad:           Aplicable (X)                   Aplicable después de corregir ( )                   No aplicable ( )

Apellidos y nombre del evaluador (juicio de experto): Pérez Mamani, Rubens Houson   DNI: 00791893

Especialidad del evaluador: Mgr. En Administración y Dirección de Empresas

Firma: 

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA RESISTENCIA AL CAMBIO Y EL TRABAJO EN EQUIPO  
DEL PERSONAL DE LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO, 2016

N°	Dimensiones/Ítems	Pertinencia <sup>4</sup>		Relevancia <sup>5</sup>		Claridad <sup>6</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
D1	<b>Inercia</b>							
1	¿Se caracteriza por adecuarse a la lentitud de los procesos administrativos dentro del GORE de Ayacucho?	X		X		X		
2	¿Se caracteriza por dejar que los funcionarios decidan sobre todas las acciones en el GORE de Ayacucho?	X		X		X		
D2	<b>Participación</b>							
3	¿Se identifica por considerar que son los funcionarios los únicos que deben asumir las responsabilidades de las actividades en el GORE de Ayacucho?	X		X		X		
4	¿Considera que necesariamente para lograr los objetivos de su área tiene que recibir apoyo de los demás?	X		X		X		
D3	<b>Negociación</b>							
5	¿Se identifica como un empleado que defiende el no enfrentarse a los conflictos laborales?	X		X		X		
6	¿Estima habitualmente por conveniente no dar las justificaciones necesarias de sus acciones laborales?	X		X		X		
D4	<b>Coerción</b>							
7	¿Cuándo se da alguna rotación dentro del GORE de Ayacucho, lo percibe como una amenaza?	X		X		X		
8	¿Considera el hecho de que el aplicar sanciones siempre no es lo adecuado?	X		X		X		
D1	<b>Proactividad</b>							

<sup>4</sup> Pertinencia: El Ítem corresponde al concepto teórico formulado

<sup>5</sup> Relevancia: El Ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>6</sup> Claridad: Transparencia y entendimiento del concepto.

9	¿Logra expresar con claridad sus ideas en su entorno laboral?	X		X		X		
10	¿Busca esforzarse por entender el comportamiento que asumen sus compañeros de trabajo?	X		X		X		
D2	<b>Innovación</b>							
11	¿Con frecuencia busca capacitarse para mejorar su desempeño laboral?	X		X		X		
12	¿Busca aportar ideas que generen resultados adecuándolas a su contexto laboral?	X		X		X		
D3	<b>Cooperación</b>							
13	¿Le resulta sencillo reunirse con sus compañeros de trabajo en convocatorias para compartir experiencias de mejora continua?	X		X		X		
14	¿Busca participar de forma activa en las actividades donde su área laboral está comprometida?	X		X		X		
D4	<b>Delegación de funciones</b>							
15	¿Aumenta sus posibilidades de pensar, sentir y actuar de una manera saludable y plena interactuando con sus compañeros cuando es necesario?	X		X		X		
16	¿Cree que el estar motivado condiciona tanto su comportamiento como su eficacia?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Adecuado, existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad:           Aplicable (X)                   Aplicable después de corregir ( )                   No aplicable ( )

Apellidos y nombre del evaluador (juicio de experto): TREJO ESPINOZA, Abraham Fernando   DNI: 08069059

Especialidad del evaluador: Mtro. En Química

Firma: 

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA RESISTENCIA AL CAMBIO Y EL TRABAJO EN EQUIPO DEL PERSONAL DE LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO, 2016**

N°	Dimensiones/Ítems	Pertinencia <sup>7</sup>		Relevancia <sup>8</sup>		Claridad <sup>9</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
D1	<b>Inercia</b>							
1	¿Se caracteriza por adecuarse a la lentitud de los procesos administrativos dentro del GORE de Ayacucho?	X		X		X		
2	¿Se caracteriza por dejar que los funcionarios decidan sobre todas las acciones en el GORE de Ayacucho?	X		X		X		
D2	<b>Participación</b>							
3	¿Se identifica por considerar que son los funcionarios los únicos que deben asumir las responsabilidades de las actividades en el GORE de Ayacucho?	X		X		X		
4	¿Considera que necesariamente para lograr los objetivos de su área tiene que recibir apoyo de los demás?	X		X		X		
D3	<b>Negociación</b>							
5	¿Se identifica como un empleado que defiende el no enfrentarse a los conflictos laborales?	X		X		X		
6	¿Estima habitualmente por conveniente no dar las justificaciones necesarias de sus acciones laborales?	X		X		X		
D4	<b>Coerción</b>							
7	¿Cuándo se da alguna rotación dentro del GORE de Ayacucho, lo percibe como una amenaza?	X		X		X		
8	¿Considera el hecho de que el aplicar sanciones siempre no es lo adecuado?	X		X		X		

<sup>7</sup> Pertinencia: El Ítem corresponde al concepto teórico formulado

<sup>8</sup> Relevancia: El Ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>9</sup> Claridad: Transparencia y entendimiento del concepto.

D1	<b>Proactividad</b>						
9	¿Logra expresar con claridad sus ideas en su entorno laboral?	X		X		X	
10	¿Busca esforzarse por entender el comportamiento que asumen sus compañeros de trabajo?	X		X		X	
D2	<b>Innovación</b>						
11	¿Con frecuencia busca capacitarse para mejorar su desempeño laboral?	X		X		X	
12	¿Busca aportar ideas que generen resultados adecuándolas a su contexto laboral?	X		X		X	
D3	<b>Cooperación</b>						
13	¿Le resulta sencillo reunirse con sus compañeros de trabajo en convocatorias para compartir experiencias de mejora continua?	X		X		X	
14	¿Busca participar de forma activa en las actividades donde su área laboral está comprometida?	X		X		X	
D4	<b>Delegación de funciones</b>						
15	¿Aumenta sus posibilidades de pensar, sentir y actuar de una manera saludable y plena interactuando con sus compañeros cuando es necesario?	X		X		X	
16	¿Cree que el estar motivado condiciona tanto su comportamiento como su eficacia?	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Adecuado, existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad:           Aplicable (X)                   Aplicable después de corregir ( )                   No aplicable ( )

Apellidos y nombre del evaluador (juicio de experto): RIVEROS MALDONADO, Vladimir Rolando DNI: 28289687

Especialidad del evaluador: Mgr. En Gestión Pública

Firma:



## ANEXO 04: INSTRUMENTO

Estimado trabajador de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, a continuación encontrará una serie de enunciados relacionados con los factores que inciden en su nivel de resistencia ante procesos de cambio futuros, y su trabajo en equipo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una X la que corresponda a su opinión; en base al siguiente criterio:

- A) Completamente de acuerdo / siempre
- B) De acuerdo / casi siempre
- C) Indiferente / a veces
- D) En desacuerdo / casi nunca
- E) Completamente en desacuerdo / nunca

Gerencia/Oficina:

Condición laboral:

Tiempo de experiencia en el cargo:

Edad:

Sexo:

N°	ÍTEMS	A	B	C	D	E
<b>CUESTIONARIO: "RESISTENCIA AL CAMBIO" (ítems del 1 al 8)</b>						
<b>INERCIA</b>						
1	¿Me caracterizo por adecuarme a la lentitud de los procesos administrativos dentro del GORE de Ayacucho?					
2	¿Me caracterizo por dejar que los funcionarios decidan sobre todas las acciones en el GORE de Ayacucho?					
<b>PARTICIPACIÓN</b>						
3	¿Me caracterizo por considerar que son los funcionarios los únicos que deben asumir las responsabilidades de las actividades en el GORE de Ayacucho?					
4	¿Considero que necesariamente para lograr los objetivos de mi área tengo que recibir apoyo de los demás?					
<b>NEGOCIACIÓN</b>						
5	¿Considero que me caracterizo por evitar los conflictos?					
6	¿Considero que no me caracterizo por dar las justificaciones de mis acciones?					
<b>COERCIÓN</b>						
7	¿Cuándo se da alguna rotación dentro del GORE de Ayacucho, lo percibo como una amenaza?					
8	¿Considero que el aplicar sanciones siempre es negativo?					
<b>CUESTIONARIO "TRABAJO EN EQUIPO" (ítems del 9 al 16)</b>						
<b>PROACTIVIDAD</b>						
9	¿Logro expresar claramente mis ideas en mi entorno laboral?					
10	¿Busco esforzarme por entender el comportamiento de los demás?					
<b>INNOVACIÓN</b>						
11	¿Con frecuencia busco capacitarme para mejorar mi desempeño?					
12	¿Busco investigar sobre el buen desempeño en áreas similares y busco adecuarlas a mi realidad?					
<b>COOPERACIÓN</b>						
13	¿Me resulta sencillo compartir con los demás en reuniones de trabajo y extra-laborales?					
14	¿Busco participar de forma activa en las actividades donde mi área está involucrada?					
<b>DELEGACIÓN DE FUNCIONES</b>						
15	¿Ayudo a mis compañeros cuando es necesario?					
16	¿Considero que me caracterizo por estar motivado cuando desarrollo mis tareas en el trabajo?					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO Nº 05: BASE DE DATOS

### VARIABLE “RESISTENCIA AL CAMBIO”

Nº	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
1	4	2	5	2	5	2	4	1
2	4	1	1	1	4	5	5	2
3	4	2	3	2	2	2	4	4
4	3	1	5	2	2	4	4	5
5	1	1	5	2	4	2	5	2
6	4	2	5	2	5	2	4	1
7	4	1	1	1	4	5	5	2
8	2	2	3	2	4	2	5	3
9	2	2	4	3	2	4	4	4
10	2	2	4	4	2	4	4	4
11	4	1	3	3	4	2	4	4
12	3	1	4	2	2	3	3	3
13	4	2	3	2	3	4	3	4
14	4	1	3	1	2	5	4	3
15	4	2	2	1	3	2	5	4
16	2	2	3	2	4	2	5	3
17	2	2	4	3	2	4	4	4
18	2	2	4	4	2	4	4	4
19	2	1	5	3	4	1	2	4
20	3	2	3	3	3	2	2	4
21	3	2	4	4	4	1	3	3
22	2	2	3	4	3	3	5	3
23	1	2	3	3	4	4	4	2
24	1	2	2	4	4	3	4	1
25	4	2	4	4	4	2	5	1
26	4	1	4	3	3	3	4	3
27	3	1	5	3	2	3	5	4
28	2	1	3	2	2	4	3	3
29	1	2	4	4	3	1	4	4
30	2	1	2	4	2	2	5	4
31	2	2	2	4	3	2	2	5
32	2	1	4	3	2	2	3	3
33	3	2	1	3	4	3	4	4
34	2	1	5	3	4	1	2	4
35	3	2	3	3	3	2	2	4
36	3	2	4	4	4	1	3	3

37	2	2	3	4	3	3	5	3
38	1	2	3	3	4	4	4	2
39	1	2	2	4	4	3	4	1
40	4	2	4	4	4	2	5	1
41	4	1	4	3	3	3	4	3
42	4	3	2	4	4	4	4	2
43	4	4	1	2	3	2	4	1
44	3	4	2	4	4	3	3	1
45	4	5	2	4	3	2	5	1
46	5	4	4	4	3	2	5	3
47	4	3	2	4	4	3	4	1
48	3	4	3	4	5	3	3	2
49	4	2	2	5	4	4	2	3
50	5	5	2	3	3	3	1	2
51	5	4	4	4	4	3	1	2
52	4	1	4	5	4	3	3	3
53	4	2	4	4	3	4	2	4
54	3	1	5	3	5	4	1	3
55	5	2	5	5	3	5	2	2
56	4	3	4	4	3	2	1	1
57	4	3	4	4	4	1	2	2
58	5	5	3	3	4	1	1	3
59	2	4	5	4	3	3	3	1
60	3	3	3	4	4	2	4	2
61	5	4	2	3	3	2	4	2
62	5	3	3	5	4	4	3	3
63	5	4	4	5	4	2	2	2
64	4	3	2	4	4	4	4	2
65	4	4	1	2	3	2	4	1
66	3	4	2	4	4	3	3	1
67	4	5	2	4	3	2	5	1
68	5	4	4	4	3	2	5	3
69	4	3	2	4	4	3	4	1
70	3	4	3	4	5	3	3	2
71	4	2	2	5	4	4	2	3
72	5	5	2	3	3	3	1	2
73	5	4	4	4	4	3	1	2
74	4	1	4	5	4	3	3	3
75	4	2	4	4	3	4	2	4

### VARIABLE “TRABAJO EN EQUIPO”

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
1	4	2	3	2	4	4	2	4
2	4	3	4	2	4	4	4	3
3	4	2	2	3	4	3	3	2
4	5	4	3	4	5	3	2	2
5	4	2	3	2	2	3	2	4
6	4	2	3	2	4	4	2	4
7	4	3	4	2	4	4	4	3
8	3	3	4	1	3	3	4	4
9	4	2	3	2	3	3	3	2
10	4	3	4	1	4	4	4	3
11	3	2	3	2	3	3	3	2
12	4	2	4	3	4	4	4	3
13	3	3	3	2	3	3	3	3
14	4	2	4	2	4	2	4	3
15	4	4	3	2	3	3	3	4
16	3	3	4	1	3	3	4	4
17	4	2	3	2	3	3	3	2
18	4	3	4	1	4	4	4	3
19	4	2	4	2	2	2	4	2
20	5	1	4	3	3	3	3	2
21	4	1	4	2	4	2	4	4
22	4	2	4	1	3	3	4	3
23	5	1	3	2	4	4	4	3
24	4	3	3	2	3	3	3	2
25	3	2	4	2	4	4	4	3
26	4	5	3	1	3	3	4	4
27	3	2	4	3	2	2	5	3
28	5	3	3	2	3	3	4	4
29	4	1	2	1	3	2	3	4
30	4	2	3	3	4	4	4	4
31	3	3	4	3	3	3	5	3
32	3	2	3	3	4	4	4	4
33	4	2	3	2	4	3	4	4
34	4	2	4	2	2	2	4	2
35	5	1	4	3	3	3	3	2
36	4	1	4	2	4	2	4	4
37	4	2	4	1	3	3	4	3
38	5	1	3	2	4	4	4	3

39	4	3	3	2	3	3	3	2
40	3	2	4	2	4	4	4	3
41	4	5	3	1	3	3	4	4
42	5	4	2	2	5	4	4	3
43	3	3	3	3	5	4	4	3
44	2	2	4	1	3	4	3	4
45	2	1	3	2	3	3	4	4
46	1	1	4	2	4	3	3	4
47	2	2	4	2	5	4	4	3
48	1	2	4	1	4	4	3	4
49	3	1	4	3	3	4	4	4
50	2	2	3	3	4	5	4	4
51	4	3	5	2	3	5	4	3
52	3	2	4	2	4	4	3	5
53	3	3	3	1	4	4	4	4
54	3	2	4	3	4	5	5	3
55	4	3	4	3	3	3	5	4
56	3	2	3	3	4	4	4	5
57	4	3	4	4	5	5	5	3
58	2	2	4	3	3	4	4	4
59	2	2	4	4	4	4	4	4
60	3	3	4	3	3	5	5	5
61	2	4	4	2	4	3	4	4
62	3	5	3	3	3	4	5	5
63	2	4	4	3	4	5	4	4
64	5	4	2	2	5	4	4	3
65	3	3	3	3	5	4	4	3
66	2	2	4	1	3	4	3	4
67	2	1	3	2	3	3	4	4
68	1	1	4	2	4	3	3	4
69	2	2	4	2	5	4	4	3
70	1	2	4	1	4	4	3	4
71	3	1	4	3	3	4	4	4
72	2	2	3	3	4	5	4	4
73	4	3	5	2	3	5	4	3
74	3	2	4	2	4	4	3	5
75	3	3	3	1	4	4	4	4

## ANEXO Nº 06: EVIDENCIAS



Sede central del Gobierno Regional Ayacucho



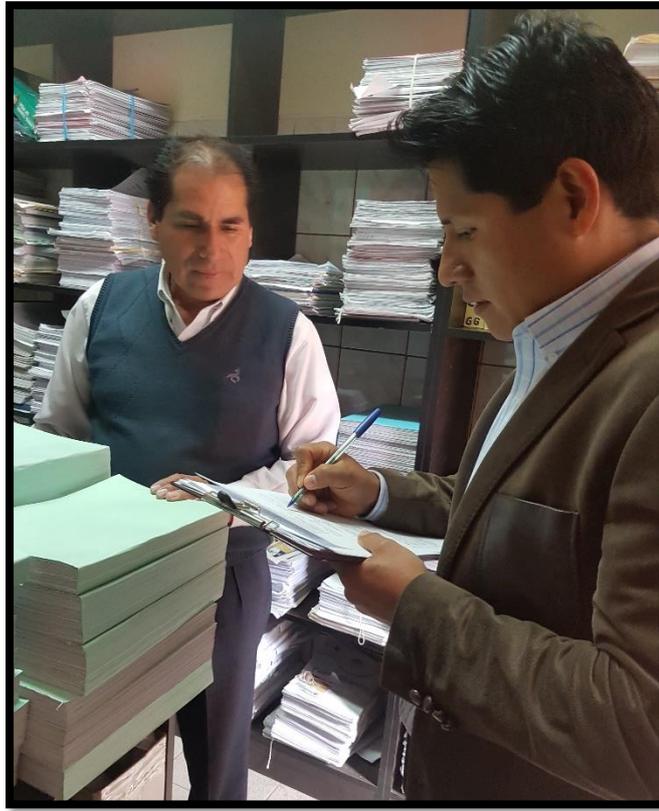
Encuesta a los trabajadores del gobierno regional de Ayacucho en el área de comunicaciones



Encuesta a los trabajadores del gobierno regional de Ayacucho en la gerencia de Desarrollo social



Encuesta a los trabajadores del gobierno regional de Ayacucho en el Área de Planeamiento y Presupuestos.



Encuesta a los trabajadores del gobierno regional de Ayacucho en el área de Gerencia General



Encuesta a los trabajadores del gobierno regional de Ayacucho en el área Contabilidad



Encuesta a los trabajadores del gobierno regional de Ayacucho en el área Administración