

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**



**LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA RESISTENCIA AL  
CAMBIO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA FISCALÍA DE  
TACNA, 2022**

**TESIS**

**Presentada por:**

**Bach. Milagros Adelaida Haro Laque**

**ORCID: 0009-0003-1971-5903**

**Asesor:**

**Mag. Elena Miriam Chávez Garces**

**ORCID: 0000-0002-0384-8758**

**Para obtener el grado de académico de:  
MAESTRA EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS.**

**TACNA – PERÚ**

**2023**



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**



**LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA RESISTENCIA AL  
CAMBIO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA FISCALÍA DE  
TACNA, 2022**

**TESIS**

**Presentada por:**

**Bach. Milagros Adelaida Haro Laque**

**ORCID: 0009-0003-1971-5903**

**Asesor:**

**Mag. Elena Miriam Chávez Garces**

**ORCID: 0000-0002-0384-8758**

**Para obtener el grado de académico de:**

**MAESTRA EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS.**

**TACNA – PERÚ**

**2023**

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

**Tesis**

“La motivación y su relación con la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022”.

Presentada por:

Bach. Milagros Adelaida Haro Laque

**Tesis sustentada y aprobada el 27 de diciembre de 2023; ante el siguiente jurado examinador:**

**PRESIDENTE:** Dra. Delia Yolanda MAMANI HUANCA

**SECRETARIO:** Dr. Luis Enrique ESPINOZA VILLALOBOS

**VOCAL:** Mag. Juan Carlos ROMAINA FLORES

**ASESOR:** Mag. Elena Miriam CHÁVEZ GARCÉS

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo **MILAGROS ADELAIDA HARO LAQUE**, en calidad de **EGRESADA** de la Maestría **EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS** de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado (a) con DNI 45763876.

Soy autor (a) de la tesis titulada: **“La motivación y su relación con la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, 2022”**, con asesora: Mag. Elena Miriam Chávez Garces.

### DECLARO BAJO JURAMENTO

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado académico de **MAESTRO** y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara 25% de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor (a) de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención

presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Lugar y fecha: Tacna, 27 de diciembre del 2023

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Nombres y apellidos : Milagros Adelaida Haro Laque

DNI : 457638766

## **DEDICATORIA**

A mi amada familia, quienes siempre me apoyan y guían desde siempre en las decisiones que he tomado a nivel profesional y personal.

## **AGRADECIMIENTOS**

A los docentes de la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada de Tacna, quienes dieron toda su experiencia para el logro de este objetivo académico.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CARÁTULA	i
CARÁTULA INTERIOR	i
PÁGINA DEL JURADO	ii
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	iii
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO	7
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE APÉNDICES	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	16
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	18
1.1  PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.2  FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.2.1. Interrogante principal	20
1.2.2 Interrogantes secundarias	20
1.3  JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.4  OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	22
1.4.1 Objetivo general	22
1.4.2 Objetivos específicos	22
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	23
2.1  ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	23
2.1.1 Antecedentes internacionales	23
2.1.2 Antecedentes nacionales	26
2.2  BASES TEÓRICO	29
2.2.1 La motivación	29
2.2.2 Teorías de la motivación	31

2.2.3	La motivación laboral	33
2.2.4	Dimensiones de la motivación	38
2.2.5	El cambio organizacional	46
2.2.6	Gestión de cambio organizacional	50
2.2.7	La resistencia al cambio	59
2.2.8	Dimensiones de la resistencia al cambio	61
2.2.9.	Tácticas para la resistencia al cambio	66
2.2.10	El Ministerio público	68
2.3	DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	70
	CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	73
3.1	HIPÓTESIS	73
3.1.1	Hipótesis general	73
3.1.2	Hipótesis específicas	73
3.2	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	73
3.2.1	Identificación de la variable independiente	73
3.2.2	Identificación de la variable dependiente	74
3.3.3	Operacionalización de variables	75
3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN	76
3.4	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	76
3.5	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	76
3.6	ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	77
3.7	POBLACIÓN Y MUESTRA	77
3.7.1	Unidad de estudio	77
3.7.2	Población	77
3.7.3	Muestra	78
3.8	PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	79
3.8.1	Procedimiento	79
3.8.2	Técnicas	80
3.8.3	Instrumentos	80
	CAPÍTULO IV. RESULTADOS	81
4.1	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	81

4.2	DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	82
4.3	RESULTADOS	83
4.3.1.	Resultados de la variable “La motivación”	83
4.3.1.	Resultados de la variable “Resistencia al cambio”	90
4.4	PRUEBA ESTADÍSTICA	98
4.5	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	99
4.5.1.	Comprobación de la hipótesis general	99
4.5.2.	Comprobación de la primera hipótesis específica	102
4.5.3.	Comprobación de la segunda hipótesis específica	105
4.5.4.	Comprobación de la tercera hipótesis específica	108
4.6	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	111
	CONCLUSIONES	117
	RECOMENDACIONES	119
	REFERENCIAS	121
	APÉNDICE	126

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Operacionalización de las variables	75
Tabla 2.	Población de la investigación	77
Tabla 3.	Muestra de la investigación	79
Tabla 4.	Nivel de motivación de los servidores públicos encuestados.	83
Tabla 5.	Nivel de motivación intrínseca de los servidores públicos encuestados.	84
Tabla 6.	Nivel de motivación extrínseca de los servidores públicos encuestados.	85
Tabla 7.	Nivel de regulación externa de la motivación extrínseca de los servidores públicos encuestados.	86
Tabla 8.	Nivel de regulación introyectada de la motivación extrínseca de los servidores públicos encuestados.	87
Tabla 9.	Nivel de regulación identificada de la motivación extrínseca de los servidores públicos encuestados.	88
Tabla 10.	Nivel de desmotivación de los servidores públicos encuestados.	89
Tabla 11.	Nivel de resistencia al cambio de los servidores públicos encuestados.	90
Tabla 12.	Nivel de factores ligados al individuo de la resistencia al cambio de los servidores públicos.	91
Tabla 13.	Nivel de factores individuales asociados al saber/conocer de la resistencia al cambio.	92
Tabla 14.	Nivel de factores individuales asociados al hacer de la resistencia al cambio.	93
Tabla 15.	Nivel de factores individuales asociados al querer/sentir/desear de la resistencia al cambio.	94
Tabla 16.	Nivel de factores ligados a la organización de la resistencia al cambio.	95
Tabla 17.	Nivel de factores organizacionales globales ligados a la organización de la resistencia al cambio.	96

Tabla 18.	Nivel de factores organizacionales asociados al proyecto de cambio ligados a la organización de la resistencia al cambio.	97
Tabla 19.	Prueba de normalidad de distribución de datos.	98
Tabla 20.	Escala de la dirección e intensidad de las correlaciones.	98
Tabla 21.	Comprobación de la hipótesis general de la investigación	100
Tabla 22.	Comprobación de la primera hipótesis específica de la investigación	103
Tabla 23.	Comprobación de la segunda hipótesis específica de la investigación	106
Tabla 24.	Comprobación de la tercera hipótesis específica de la investigación	109

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Presentación de resultados.	82
Figura 2.	Nivel de motivación de los servidores públicos encuestados.	83
Figura 3.	Nivel de motivación intrínseca de los servidores públicos encuestados.	84
Figura 4.	Nivel de motivación extrínseca de los servidores públicos encuestados.	85
Figura 5.	Nivel de regulación externa de la motivación extrínseca de los servidores públicos encuestados.	86
Figura 6.	Nivel de regulación introyectada de la motivación extrínseca de los servidores públicos encuestados.	87
Figura 7.	Nivel de regulación identificada de la motivación extrínseca de los servidores públicos encuestados.	88
Figura 8.	Nivel de desmotivación de los servidores públicos encuestados.	89
Figura 9.	Nivel de resistencia al cambio de los servidores públicos encuestados.	90
Figura 10.	Nivel de factores ligados al individuo de la resistencia al cambio de los servidores públicos.	91
Figura 11.	Nivel de factores individuales asociados al saber/conocer de la resistencia al cambio.	92
Figura 12.	Nivel de factores individuales asociados al hacer de la resistencia al cambio.	93
Figura 13.	Nivel de factores individuales asociados al querer/sentir/desear de la resistencia al cambio.	94
Figura 14.	Nivel de factores ligados a la organización de la resistencia al cambio.	95
Figura 15.	Nivel de factores organizacionales globales ligados a la organización de la resistencia al cambio.	96
Figura 16.	Nivel de factores organizacionales asociados al proyecto de cambio ligados a la organización de la resistencia al cambio.	97

**ÍNDICE DE APÉNDICES**

Apéndice 1: Matriz de consistencia	127
Apéndice 2: Instrumentos de recolección de datos	128
Apéndice 3: Base de datos	134

## RESUMEN

La investigación planteó como objetivo general el establecer la relación entre la motivación y la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022. Para ello, se desarrolló una investigación cuantitativa, de tipo básica, de nivel correlacional, no experimental de diseño transversal de tipo causal, con una muestra de 72 servidores públicos de la Fiscalía de Tacna a quienes se les aplicó una encuesta a través de la Escala de Motivación en el Trabajo (R-MAWS) revisada por Gagné, Forest, Aubé, Morin y Malorni (2010) y la Escala de Resistencia al Cambio (ERC) desarrollada por García (2005). La investigación encontró que el 62,5 % de encuestados tenían niveles regulares de motivación laboral y el 54,17 % se hallaba en niveles bajos de resistencia al cambio. También que el 33,33 % encuestados presentan niveles regulares de motivación intrínseca, el 48,61 % tenía niveles altos de motivación extrínseca y el 83,33 % niveles muy bajos de desmotivación. La investigación concluyó que la motivación se relaciona inversamente y con una intensidad media con la resistencia al cambio ( $p=,003$ ;  $r_s=-,347$ ). Asimismo, la resistencia al cambio se relaciona inversamente y con una intensidad media con la motivación extrínseca ( $p=,000$ ;  $r_s=-,436$ ) y directamente y con una intensidad media con la desmotivación ( $p=,008$ ;  $r_s=,309$ ). Por otro lado, no se halló relación entre la motivación intrínseca y la resistencia al cambio ( $p=,805$ ).

***Palabras clave:*** motivación, resistencia al cambio, servidores públicos.

## ABSTRACT

The research raised as a general objective to establish the relationship between motivation and resistance to change of the public servants of the Tacna prosecutor's office, year 2022. For this, a quantitative, basic type, correlational, non-experimental investigation was developed. of a cross-sectional design of a causal type, with a sample of 72 public servants from the Tacna Prosecutor's Office to whom a survey was applied through the Work Motivation Scale (R-MAWS) reviewed by Gagné, Forest, Aubé, Morin and Malorni (2010) and the Resistance to Change Scale (ERC) developed by García (2005). The investigation found that 62.5% of respondents had regular levels of work motivation and 54.17% had low levels of resistance to change. Also that 33.33% surveyed present regular levels of intrinsic motivation, 48.61% had high levels of extrinsic motivation and 83.33% very low levels of demotivation. The research concluded that motivation is inversely related, and with a medium intensity, to resistance to change ( $p=.003$ ;  $r_s=-.347$ ). Likewise, resistance to change is inversely and with a medium intensity related to extrinsic motivation ( $p=.000$ ;  $r_s=-.436$ ) and directly and with a medium intensity with demotivation ( $p=.008$ ;  $r_s=.309$ ). On the other hand, no relationship was found between intrinsic motivation and resistance to change ( $p=.805$ ).

**Keywords:** *motivation, resistance to change, public servants*

## INTRODUCCIÓN

A nivel organizacional es importante lograr que los trabajadores tengan una flexibilidad y adaptabilidad a los cambios acorde a los entornos cada vez más competitivos. Esta flexibilidad hacia los cambios debe ser mayor en entidades públicas, quienes tienen la necesidad y obligación de atender los problemas sociales y, con ello, lograr que las comunidades tengan un bienestar y un desarrollo social adecuado.

Lamentablemente, muchas organizaciones tienen trabajadores con una alta resistencia al cambio, lo cual, dificulta la implementación de programas y planes para mejorar la calidad de atención de la organización. Dentro de las causales que mejoran la resistencia al cambio se encuentra la motivación, es por ello, que en el presente trabajo se buscó establecer si la motivación que tienen los servidores públicos se relaciona con la resistencia al cambio que pueden presentar. Para ello, se desarrolló la presente tesis en cuatro capítulos.

En el primer capítulo, se ha planteado el problema, en el cual, se describe la realidad, sobre la cual, se levantarán los datos y que sirve para formular la interrogante principal y secundaria que dan paso a los objetivos generales y secundarios de la investigación. Igualmente, en este capítulo se justifica su desarrollo.

En el segundo capítulo se tiene el Marco Teórico, en el cual, se han consignado investigaciones nacionales e internacionales referidas a la variable que están estudiando. Asimismo, se tiene las bases teóricas que, de forma académica, sustentan las variables que sirven para analizar la realidad problemática.

En el tercer capítulo se tiene Marco Metodológico, en el cual, se plantea la hipótesis acorde a los objetivos planteados en el capítulo primero. Asimismo, se operacionalizaron las variables y se desarrolló el tipo, nivel, diseño y técnicas para

levantar los datos, lo cual, podrán ser utilizados por los investigadores que busquen replicar los resultados obtenidos en esta investigación.

En el cuarto capítulo se encuentran los resultados, los cuales, han sido expuestos de forma descriptiva en tablas de frecuencia y figuras y, además, se tiene el análisis estadístico de comprobación de hipótesis que dan paso a la discusión, conclusiones y recomendaciones que se presentan a final de trabajo.

El desarrollo de sociedades con una adecuada gestión pública es fundamental para el bienestar social y el logro de los objetivos de cada uno de los ciudadanos que conforman un Estado, por ello, las investigaciones que busquen mejorar la gestión pública ayudan al desarrollo social y el bienestar de cada individuo del país.

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Hoy en día, el mundo está sufriendo cambios vertiginosos debido al desarrollo tecnológico y la globalización, que permiten tener sociedades más informadas y requieren organizaciones que tengan la capacidad de cambiar sus estructuras y sistemas según las necesidades sociales.

Es por ello, que se desarrollaron investigaciones para promover los cambios en la organización y establecer cuáles son los factores que pueden estar ocasionando una rigidez organizacional y que evita que sus trabajadores se adecuen con facilidad y sin resistencia a los nuevos cambios que la organización plantea con el objeto de conseguir sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo.

Dentro de los elementos que se consideran importantes y que evitan los cambios en las organizaciones se tiene a la resistencia que presentan los trabajadores a la realización de cambios estructurales según el planteamiento y metas que se establece la organización, de tal manera, que esto ocasiona que la organización se anticipe a los cambios y se adapte a estructuras y procesos según las nuevas condiciones ambientales en el que se desarrolla la organización.

La resistencia al cambio ocasiona que los trabajadores no se adapten con facilidad hacia los cambios que se proponen y es un factor común en casi todos los procesos de cambio organizacional, pues ocasionan incertidumbre y rechazo en los integrantes, quienes se muestran preocupados por la manera en cómo estos cambios afectarán la situación laboral y económica que viven, por ello, es necesario que este fenómeno sea investigado a profundidad, de tal manera, que las organizaciones puedan afrontar los cambios sociales de una manera flexible, evitando cualquier riesgo productivo en la organización y evitar que la estructura social decaiga por la rigidez de sus organizaciones.

La resistencia al cambio fue un problema que, inicialmente, se detectó en las organizaciones privadas, las cuales, tenían un mayor interés por adecuarse a los mercados que empezaron a cambiar vertiginosamente, sin embargo, en las organizaciones públicas también ha podido ser detectado este fenómeno de resistencia organización y, tal vez, con mayor intensidad que las organizaciones privadas, pues, los trabajadores públicos, quienes, bajo la condición de trabajadores nombrados, prefieren evitar modificaciones en la estructura organizacional para continuar con el hábito y rutina que han mantenido desde que ingresaron.

Sí bien la resistencia al cambio es un factor que afecta la estructura de la organización, esto incide con mayor preocupación en las estructuras organizativas públicas, las cuales, tienen el objetivo de atender necesidades sociales a través de una organización estatal que permite el logro de objetivos de las políticas públicas de gobierno para lograr el desarrollo común, por ello, cuando un trabajador del sector público tiene una resistencia al cambio, en realidad, no solamente afecta a la estructura misma de la organización pública, sino también, a la comunidad y, con ello, evita que las políticas públicas de desarrollo social se puedan ejecutar en la intensidad que los gobiernos desean.

Diversas causas pueden generar la resistencia al cambio organizacional, entre ellas, diversos estudios establecen que pueden estar relacionadas a las estructuras sociales o factores psicológicos, entre ellos, la motivación, la cual, puede ser definida como un estado que dirige, activa y mantiene una conducta del individuo mientras se logra un fin o meta determinado. Este impulso, propio de la persona, permite que se desarrollen acciones y se mantenga esta persistencia hasta que la meta se logre, de esta manera, la motivación se convierte en un factor psicológico que puede ocasionar que se reduzca la resistencia al cambio, logrando así, las metas organizacionales planteadas.

En el sector público, la motivación nunca ha sido una de los principales objetivos de las organizaciones, pues siendo el Estado el empleador y quien dispone

recursos para el funcionamiento de estas entidades estatales, difícilmente se hacen esfuerzos por tener trabajadores motivados, lo cual, puede afectar el funcionamiento del aparato estatal en su conjunto.

Por ese motivo, la presente investigación busca establecer cuál es el nivel de resistencia al cambio que presentan los trabajadores de una entidad pública, en este caso, de la Fiscalía de Tacna, la cual, es una institución de alta importancia social, pues, ella, interviene directamente en los procesos penales que se desarrollan en la ciudad y, por tanto, una alta resistencia al cambio de sus trabajadores puede ocasionar lentitud en las políticas públicas de reforma del sistema de Justicia que el Estado ha intentado implantar desde hace varios años. Asimismo, se conocerá el nivel de motivación que tienen sus trabajadores para, finalmente, establecer la existencia de una relación entre la motivación y la resistencia al cambio, la cual, de encontrarse en un nivel alto, sería un conocimiento de mucha importancia para poder desarrollar programas que permitan el logro de una reforma de sistema judicial a partir del Ministerio Público en beneficio de toda la comunidad, no solo tacneña sino también nacional.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Interrogante principal**

¿Cuál es la relación entre la motivación y la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022?

### **1.2.2 Interrogantes secundarias**

- a. ¿Cuál es la relación entre la motivación intrínseca y la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022?
- b. ¿Cuál es la relación entre la motivación extrínseca y la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022?

- c. ¿Cuál es la relación entre la desmotivación y la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El desarrollo de la teoría de las organizaciones ha permitido que se comprendan los beneficios de tener organizaciones flexibles y con una alta capacidad de realizar cambios, no solo en el sector privado si no está también en el sector estatal, en la cual, las organizaciones tienen la labor de poder contribuir al desarrollo social a través del cumplimiento de políticas públicas que los Estados y los gobiernos se han propuesto.

Sin embargo, en muchas ocasiones, las políticas públicas y los cambios que pretenden realizar el gobierno no se pueden concretar con la velocidad y la efectividad que se necesita, debido a que los trabajadores presentan una resistencia al cambio, básicamente, por el temor que tienen ante la incertidumbre laboral y económica que los cambios traen consigo. Por ese motivo, la resistencia al cambio es un problema social que afecta las organizaciones y, con ello, se afecta el desarrollo social y el bienestar que puede tener cada ciudadano.

Por ese motivo, esta investigación tiene una justificación teórica, debido a que se incrementó el conocimiento que se tiene respecto a las variables en estudio, en este caso, se conoció cuál es el nivel de motivación y de resistencia al cambio que presentan los trabajadores de la Fiscalía de Tacna. Estos datos son valiosísimos para la misma organización, que podrá diseñar programas que incrementen la motivación si es que se encuentre baja y reducir la resistencia al cambio si se encuentra en niveles elevados. Asimismo, se pudo conocer si existe o no una relación entre las variables, lo que también es una base de datos para investigadores y funcionarios del gobierno que estén interesados en solucionar este problema social.

Igualmente, a la investigación presente una justificación práctica, debido a que la Fiscalía de Tacna es una organización estatal de gran importancia en la sociedad, pues es el único titular de la persecución penal de delitos, por tanto, requiere tener profesionales con una flexible actitud hacia los cambios que la sociedad requiere, de lo contrario, se podría tener un sistema fiscal que trabaja con lentitud y que desarrolla sus actividades en función de hábitos y costumbres tradicionales sin permitir cambios para la mejora del sistema de justicia.

Finalmente, esta investigación también tiene una justificación social, pues la resistencia al cambio de los trabajadores de la Fiscalía de Tacna afecta directamente a cada ciudadano de la comunidad, de tal manera, que como se llegó a establecer la relación entre la existencia de la motivación y la resistencia al cambio, los funcionarios a cargo de esta organización, pueden implementar programas para incrementar la motivación y reducir la resistencia al cambio y, con ello, beneficiar a la sociedad en su conjunto.

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Objetivo general**

Establecer la relación entre la motivación y la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- a. Analizar la relación entre la motivación intrínseca y la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022.
- b. Determinar la relación entre la motivación extrínseca y la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022.
- c. Medir la relación entre la desmotivación y la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1.1 Antecedentes internacionales

Rebolledo, García y Ortiz (2020) en su investigación titulada: “La resistencia al cambio durante la implementación de un sistema ERP” presentada en la Revista Vinulatégica EFAN de la Universidad Autónoma de Nuevo León en México. La investigación tuvo como objetivo el identificar factores que puedan estar afectando la resistencia al cambio en trabajadores de empresas automotrices mientras se implementa un sistema de recursos empresariales de planificación. La investigación fue de tipo documental y, además, se levantaron datos en campo. El diseño fue no experimental de tipo transeccional. La investigación tuvo un alcance descriptivo y se enmarcó en el enfoque cuali-cuantitativo en el que se entrevistaron a 35 trabajadores. La investigación concluyó que existe una mayor resistencia al cambio en la dimensión de *no conocer*, es decir, que los encuestados se preocupan por la preparación e información que deben tener para el cambio y, por tanto, evitan o se resisten a hacerlo.

Gonzáles, Navarrete y Solís (2020) en su investigación titulada: “Proceso de control y manejo del cambio organizacional a través del estudio de teorías existentes que intervienen en la gestión administrativa” presentada en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua en Managua (Nicaragua). La investigación se desarrolló dentro de los estudios documentales, analizando las definiciones de organización y, dentro de ellas, los cambios organizacionales y aquellas teorías que permiten explicar la gestión administrativa. Como objetivo general se buscó establecer si el proceso de control y manejo de cambio organizacional se marcan en la gestión administrativa desde la perspectiva teórica. La investigación pudo concluir que para la realización de un cambio organizacional es necesario tener un ambiente psicológico adecuado y estímulos individuales para

lograr los cambios propuestos, de lo contrario existirá una resistencia al cambio por parte de los trabajadores quienes pueden sentir que el cambio es una amenaza personal. Se pudo establecer que una de las causas de la resistencia es el hábito que ya tienen los trabajadores, quienes utilizan conductas regulares que se niegan a cambiarlas. Finalmente, se puede establecer que para poder lograr un cambio es importante que quién lo proponga deba estar motivado a la mejora de la organización e iniciar un proceso de acción que involucra los empleados.

Córica (2020) en su investigación titulada: “Resistencia docente al cambio: Caracterización y estrategias para un problema no resuelto” presentada en la Revista Iberoamericana de Educación a Distancia RIED (España). La investigación tuvo como objetivo levantar datos a nivel biográfico de forma transversal para analizar cómo se ha caracterizado la resistencia al cambio de los docentes, los perfiles comunes, los factores asociados, las estrategias para enfrentarlo y las tipologías que existen. Para ello, se analizaron diversos documentos publicados, de tal manera que se pudo analizar y sintetizar la información encontrada. La investigación pudo establecer que existe, a nivel cultural, un problema transversal no resuelto que es la resistencia al cambio por parte de las personas, existiendo poca documentación respecto al éxito de cambios propuestos que tengan resultados a nivel gerencial. Entre los principales factores que inciden en la resistencia al cambio se encuentra la cultura institucional, la personalidad, la motivación y la percepción de autoeficacia. Asimismo, se puede establecer que, sin importar cuán efectivos puedan ser los cambios, todos los integrantes de organización deben estar motivados para lograr innovaciones, por tanto, esta motivación debe estar a cargo de los responsables de iniciar los cambios en la organización, de tal forma, que todas las personas, en los diferentes niveles, se involucren en el proceso de cambio organizacional.

Carreño (2020) en su investigación titulada: “Estrategias para disminuir la resistencia al cambio organizacional: una revisión del estado del arte” presentada en la Universidad Pontificia Bolivariana en Bucaramanga (Colombia). La

investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo de estrategia que se oriente hacia la aceptación y adaptación al cambio organizacional, reduciendo la resistencia de los trabajadores. Para ello, se desarrolló una investigación científica de tipo descriptiva con un enfoque metodológico cualitativo. Como técnica de recolección de datos se utilizó la revisión bibliográfica, a través de distintas bases científicas como Scopus y Science Direct. La investigación concluyó que el cambio es importante para las estructuras organizacionales, pues se debe adecuar a las transformaciones sociales. Asimismo, para poder afrontar el cambio organizacional, entre las estrategias que se pueden aplicar para evitar la resistencia al cambio, se encuentra la persuasión, a través de la cual, se motiva a los trabajadores mostrándole las ventajas de los cambios y, con ello, se impulsará a que estos se comprometan al cambio propuesto. Otra de las estrategias es fomentar los compromisos organizacionales para conseguir una mejor satisfacción laboral, equilibrando las acciones y generando una motivación en los trabajadores para que se reduzca la resistencia al cambio.

Morales y Gonzáles (2020) en su investigación titulada: “Diagnóstico de la evaluación de la resistencia y la actitud al cambio en una organización de proyectos de investigación en Colombia” presentada en la Universidad EAN en Bogotá (Colombia). La investigación tuvo como objetivo evaluar e identificar factores que se asocian a la actitud de resistencia al cambio en las organizaciones. La investigación fue de tipo cuantitativo y se desarrolló bajo las fases de planeación, implementación, proceso y análisis de datos. Como instrumento se utilizó la Escala de Resistencia al Cambio desarrollada por Shaul Oreg que consta de 17 ítems enmarcado en cuatro factores: búsqueda de la rutina, reacción emocional, pensamiento corto plazo y rigidez cognitiva. En la investigación se encuestaron a 136 trabajadores. Se concluyó que en los investigados no existía una resistencia al cambio predecible. Así mismo que el factor temor se relaciona con las reacciones emocionales ( $p=0.001$ ), también se encontró que el factor aceptación se correlaciona con el pensamiento corto plazo ( $p=0,007$ ) y que el factor aceptación se correlaciona con la rigidez cognitiva ( $p=0.009$ ). Igualmente, respecto a la

motivación, se encontró que es considerada dentro de las teorías que explican la actitud que tienen las personas frente al cambio, considerando a motivación como un elemento que puede persuadir a las personas para que se involucren en los cambios propuestos.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

Sallo (2021) en su investigación titulada: “Resistencia al cambio organizacional y su influencia en el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público, en el año 2019” presentada en la Universidad César Vallejo en Lima. La investigación tuvo como objetivo establecer si la resistencia al cambio tiene una influencia en el desempeño laboral en una institución pública. Para ello, se desarrolló una investigación básica de enfoque cuantitativo con el método hipotético deductivo. El diseño que empleó la investigación fue no experimental correlacional causal, en el que participaron 44 trabajadores. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario en escala de Likert a través de la encuesta. La investigación concluyó que la resistencia al cambio estaba en un nivel regular y que tiene una influencia en el desempeño laboral ( $r=0.612$ ), también se encontró que la resistencia al cambio está relacionado a las competencias profesionales ( $r=0.610$ ) y a la calidad de servicio ( $r=0.608$ ).

Díaz y Rojas (2021) en su investigación titulada: “Relación entre la resistencia al cambio y la fatiga laboral en miembros de la Policía Nacional del Perú, Arequipa, 2020” presentada en la Universidad César Vallejo en Lima. La investigación se planteó como objetivo establecer una relación entre la resistencia al cambio y la fatiga laboral de los integrantes de la Policía Nacional, para ello, se desarrolló una investigación cuantitativa, no experimental de nivel correlacional transversal. Para medir la resistencia al cambio se utilizó la Escala de Resistencia al Cambio de Oreg, que consta de 17 ítems. La muestra estuvo constituida por 318 policías. La investigación concluyó que existe una relación moderada y baja entre la resistencia al cambio y la fatiga, siendo que la resistencia al cambio tenía

puntuaciones en las dimensiones de rutinas y enfoques a corto plazo. Finalmente, también se pudo establecer de que es necesario motivar a los trabajadores, pues estos, para hacer valer su resistencia, desarrollarán comportamientos emocionales que pueden perturbarlos psíquicamente por la creencia de que no son útiles, por tanto, deben ser motivados para que no auto genere el rechazo al cambio.

Alegre y Hurtado (2020) en su investigación titulada: “Actitudes y resistencia al cambio en docentes de una institución educativa integrada de la UGEL 05-Lima, 2020” presentada en la Universidad Peruana Los Andes en Huancayo. La investigación se planteó, como objetivo general, establecer si existe relación entre la actitud y la resistencia al cambio en una institución educativa. Para ello, se desarrolló una investigación utilizando el método científico, de enfoque cuantitativo y de tipo básica. La investigación se enmarcó en el nivel relacional y tuvo un diseño no experimental transversal en la que participaron 112 colaboradores. Para medir la resistencia al cambio se utilizó la Escala de Resistencia al Cambio de Shaul Oreg de 17 ítems. La investigación concluyó que la resistencia al cambio se encuentra en un nivel bajo en el 52.9 % de encuestados, siendo los porcentajes de las dimensiones: en un nivel bajo en la dimensión búsqueda de rutina en el 58.8 %, un nivel bajo en el 40.2 % en la dimensión reacción irracional, un nivel bajo en el 40.2 % en el nivel enfoque a corto plazo y un nivel medio en el 42.2 % en la dimensión rigidez cognitiva. Asimismo, se encontró que dentro de los factores de orden social que pueden ocasionar la resistencia al cambio se tiene la escasa motivación, el cual, es un factor de orden psicológico.

Díaz T. (2020) en su investigación titulada: “Resistencia al cambio y trabajo en equipo en la Municipalidad Provincial de Moyobamba, Región de San Martín, 2020” presentada en la Universidad César Vallejo en Tarapoto. La investigación consideró como objetivo analizar la relación entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo de trabajadores municipales. Para ello, se desarrolló una investigación de tipo básica, de diseño no experimental correlacional. La muestra estuvo constituida por 160 trabajadores elegidos a través del muestreo

probabilístico simple. Para recopilar datos se utilizó un cuestionario en escala de Likert desarrollado por García. La investigación concluyó que la resistencia al cambio se encuentra en un nivel regular en el 60% de encuestados. Igualmente, se encontró que la resistencia al cambio tiene una relación con el trabajo en equipo ( $p= 0.05$ ;  $r_s=0.560$ ). Asimismo, se estableció que las personas tienden a mostrar resistencia al cambio cuando no saben cuáles son sus resultados, lo cual, genera reacciones de incertidumbre y sentimientos de que no pueden enfrentar el desafío, por tanto, deben ser motivados para que acepten el cambio y las nuevas condiciones organizacionales.

Álvarez, Callupe y Verano (2019) en su investigación titulada: “Diagnóstico de las resistencias organizacionales al cambio en la innovación de metodologías de enseñanza en la Especialidad de Ingeniería Electrónica Pontificia” presentada en la Universidad Católica del Perú en Lima. La investigación planteó como objetivo general el desarrollar un diagnóstico de las resistencias organizacionales al cambio y, para ello, se utilizó el modelo de McKinsey de gestión de cambio. El desarrollo de la investigación fue cuantitativo, de tipo descriptivo y exploratorio. El diseño de investigación fue ex post facto no experimental y transversal. La muestra estuvo constituida por 20 estudiantes a quienes se les aplicó observación directa a través de entrevistas Focus Group. Asimismo, se aplicó un cuestionario en escala de Likert. La investigación concluyó que la resistencia al cambio es un tipo de inercia estructural que retrasa el cumplimiento de las metas estratégicas y que puede estar enmarcado dentro de la estructura y los sistemas. Asimismo, se establece que la resistencia al cambio es considerada una amenaza en las relaciones de la organización y que están influidas por el liderazgo que se ejerce. Finalmente, en las observaciones en el Focus Group, se puede observar que la motivación mejora la comunicación efectiva y esto incrementa la confianza interna, ocasionando una mayor predisposición a los cambios organizacionales.

## **2.2 BASES TEÓRICO**

### **2.2.1 La motivación**

Puma y Estrada (2020) describen que la motivación es una característica propia de la psicología del hombre, al cual, contribuye con un nivel de compromiso en la persona, por ello, es considerado un proceso que activa, causa, dinamiza, orienta y mantiene la conducta de las personas para realizar cualquier objetivo determinado.

Asimismo, Puma y Estrada (2020) explican que la motivación puede ser considerada como un proceso que brinda auto energía a la persona, de tal manera, que siente una atracción hacia el logro de un objetivo u objetivos, lo cual, requiere de una acción por parte del sujeto quien debe realizar el esfuerzo para conseguir lo que se necesita.

Dentro del aspecto del comportamiento organizacional, Puma y Estrada (2020) sostienen que la motivación es percibida como el conjunto de fuerzas que interactúan en un individuo, ya sea que provengan de exterior o del interior y que ocasionan que este realice comportamientos específicos encaminados al logro de una meta.

Según Cabellos e Ishpilco (2019) la motivación es aquella tendencia a desarrollar las capacidades, explorar y aprender que un individuo tiene. Esta tendencia se puede observar en el comportamiento humano desde el momento de su nacimiento y está ligada a la necesidad de autonomía. Es decir, la motivación es aquello que el Humano realiza para poder satisfacer sus necesidades.

Guzmán (2019) explica que la motivación es aquello que impulsa a las personas a realizar cierto tipo de actividades y cumplir objetivos y metas. En la actualidad la motivación es estudiada y valorada pues es un factor clave en la

producción. Esto se basa pues las personas que están motivadas tienen un mayor interés confianza y deseo de realizar las cosas.

Para Uscamayta (2021) la motivación está relacionada a las necesidades del ser humano. Y esta actúa como una fuente de determinación para determinar la conducta de un individuo. Es decir, la motivación es la dirección del comportamiento humano. Está ligada a los anhelos más profundos que individuo puede tener. Sin importar si Estos son instintivos o racionales.

Bernaola y Vargas (2020) definen la motivación como el conjunto de factores internos o externos que llegan a determinar e influenciar las acciones que un individuo realiza. Esta es una de las características humanas con mayor relación en el nivel de compromiso de una persona. Por tal motivo, en la actualidad la motivación es uno de los elementos más estudiados para el logro de los objetivos de las organizaciones.

Según Andrade y Álvarez (2021) la motivación es el impulso de origen humano que direcciona el accionar con el único fin de satisfacer necesidades básicas. Este es uno de los procesos más importantes para poder conocer y entender el comportamiento humano, ya que por medio de la motivación las personas logran cumplir objetivos y metas. Para diversos autores la motivación está conformada por:

- Necesidades, se originan por un desequilibrio o la ausencia de un factor fisiológico o psicológico.
- Impulsos, es el medio para satisfacer una necesidad
- Incentivos, es el mecanismo que calma la necesidad.

Para Sánchez (2020) la motivación tiene una influencia más allá del aspecto conductual pues está también influye en los pensamientos sentimientos y aspiraciones de una persona por tal motivo diversos estudios se han dedicado al significado de la motivación buscando no solo la causa de las actividades sino

también la causa de los diferentes pensamientos, sentimientos y sueños. Cabe destacar que la motivación varía dentro de cada persona, así como el comportamiento y los sentimientos son diferentes. Para entender la motivación es necesario enfocarse en el ciclo motivacional el cual empieza con el surgimiento de una necesidad.

Para Ayala y Pajuelo (2018) la motivación puede clasificarse en dos: Motivación primaria y motivación secundaria

- Motivación primaria

Esta nace de las necesidades biológicas, es decir busca el cumplimiento de ciertas necesidades que son básicas para la subsistencia. Esta motivación se caracteriza por no ser aprendida, se desarrolla de manera innata en el ser humano. El incumplimiento de estas necesidades podría traer daños en el organismo. Algún ejemplo de estas necesidades son el hambre, la sed, el sueño, etc.

- Motivación secundaria

Esa motivación es también relacionada a motivos sociales pues surge por la necesidad de crear relaciones interpersonales. Esta motivación a diferencia de la primaria es aprendida y puede ser controlable, reprimida, postergada y reemplazable, pero no por mucho tiempo pues esta puede causar ansiedad, inseguridad y depresión. Algunos ejemplos de motivos secundarios son el trabajo, la veracidad de estatus y la moda.

### **2.2.2 Teorías de la motivación**

Para Cabellos e Ishpilco (2019) las teorías de la motivación están fundamentadas por: Teoría de las necesidades, teoría X y Y, teoría de la motivación - higiene teoría de las 3 necesidades.

- a. Teoría de las necesidades:** Esta teoría propuesta por Abraham Maslow quién explica que todo ser humano tiene una jerarquía de necesidades las cuales debe satisfacer para poder realizarse. Estas necesidades están representadas a través de una pirámide y explica que el ser humano no puede cumplir las necesidades superiores mientras no haya realizado las necesidades básicas.
- **Las necesidades fisiológicas:** Que son consideradas las necesidades básicas para la subsistencia del ser humano. Entre estas tenemos la alimentación, el descanso, sexo y respiración.
  - **Necesidades de seguridad y protección:** Estas aparecen una vez haya cumplido las necesidades básicas. Estas necesidades están compuestas por: La seguridad física, la salud, el desarrollo con la familia y la seguridad laboral.
  - **Necesidades de afiliación:** Estas están relacionadas al vínculo afectivo que el ser humano puede tener con otros individuos.
  - **Necesidades de auto reconocimiento:** Estas están compuestas por la confianza el respeto y el éxito
  - **Necesidades de autorrealización:** Compuestas por la creatividad la aceptación de las personas la resolución de problemas y la espontaneidad.
- b. Teoría X y teoría Y:** Esta teoría fue desarrollada por Douglas McGregor quién formula que el ser humano tiene dos tipos de pensamientos:
- Teoría X: Son aquellas personas que tienen una gran aversión por el trabajo y hasta cierto punto obligadas a cumplir con este a través de amenazas y castigos.
  - Teoría Y: Está compuesta por aquellas personas que consideran el esfuerzo como algo natural. En estas no es necesario aplicar algún tipo de amenaza, puede trabajar por decisión propia.

- c. **Teoría de la motivación – higiene:** Esta teoría es propuesta por el psicólogo Herzberg el cual propone que un ambiente higiénico previene el descontento laboral. Pero esta teoría no solamente habla de crear un ambiente laborable, sino también habla de cómo los diferentes factores de higiene pueden impedir el crecimiento personal del individuo.
- d. **Teoría de las 3 necesidades:** Fue estudiada por David McClelland, y está basada en la emoción relacionada a la condición afectiva del individuo. Este sí considera el afecto como base para todas las motivaciones

### 2.2.3 La motivación laboral

Chóez y Vélez (2021) describen que la motivación laboral puede ser definida como una fuerza psicológica que permite que las personas se impulsen hacia el inicio de sus tareas laborales, manteniendo su conducta y mejorando la realización de esas tareas. La motivación permite el desarrollo de un conjunto de actividades laborales, a través de las cuales, las personas pueden satisfacer sus necesidades individuales y puede ser aplicado, tanto a los comportamientos más elementales en la organización, como a las tareas más complejas que se desarrollan en diferentes puestos de trabajo.

Igualmente, Chóez y Vélez (2021) sostienen que el comportamiento que tienen los trabajadores dentro de las organizaciones, cuando estas se gestionan adecuadamente, se desarrollan a través de estrategias y mecanismos que mejoran la motivación, de esta manera, los trabajadores cooperarán y colaborarán con el crecimiento de la organización y el desarrollo y logro de sus metas

Desde la perspectiva laboral, Puma y Estrada (2020) consideran que la motivación es un conjunto de procesos individuales que pueden ocasionar que los trabajadores actúen y se vinculen a la satisfacción que tienen con la organización y con el desempeño que puede observarse, por otro lado, la motivación ocasiona que los trabajadores apoyen los procesos organizacionales que se presentan,

otorgándole al trabajador un motivo para el desarrollo de acciones en la misma dirección de las metas propuestas.

Según Chiroque (2019) la motivación laboral es aquel estímulo interno o externo que interviene en el accionar de un individuo. Este estímulo está relacionado a tres variables, la subjetividad las necesidades del trabajador y el nivel de conocimiento que este tiene.

Según Andrade y Álvarez (2021) existen tres tipos para desarrollar la motivación laboral: Logro, poder y afiliación.

- a. Logro:** Está relacionado al impulso que tiene el ser humano en sobresalir, las personas que logran desarrollar esta motivación son individuos con excelencia académica, y siempre buscaba aceptar nuevas responsabilidades y personas deseosas de reforzar su trabajo.
- b. Poder:** Este tipo de motivación está ligado a la influencia y el control que ciertos individuos tienen sobre otros, con el fin de obtener un reconocimiento. Estas personas tienen como característica la lucha constante por sus ideas y opiniones.
- c. Afiliación:** Esta motivación está ligada al desarrollo de las relaciones interpersonales con un grupo de trabajo buscando la aprobación de este. Estas personas tienen como característica el buen desenvolvimiento en tareas grupal además de la relación cercana con sus compañeros.

Según Núñez et al. (2020) la motivación laboral generalmente se ve regulada por diversas recompensas que el empleado puede recibir estas pueden ser clasificadas en tres grupos: De tipo económico, promoción y reconocimiento.

- a. De tipo económico:** Esta recompensa se ve representada por dinero que el empleado recibirá por la tarea que está realizando. Una forma de motivar al empleado es ofreciéndole bonos económicos ante el cumplimiento de nuevos objetivos o tareas.

- b. Promoción:** Se centra en motivar al empleado por el medio de la búsqueda de un ascenso laboral. El cual le daría a este no sola una mejora económica sino un estatus más alto.
- c. Reconocimiento:** Esta es una recompensa social ligada al desenvolvimiento del empleado. Puede ser realizada ante un comunicado un saludo o unas simples palabras valorando su labor públicamente.

Para Sánchez (2020) los líderes empresariales o gerentes intentan motivar laboralmente a sus empleados para que estos alcancen un alto desempeño. Es decir, buscan que sus trabajadores asistan a trabajar de forma virtual, cumplan con los objetivos, trabajen arduamente y se comprometan con el cumplimiento de la visión y la misión de la organización. Para esto el empleado debe tener un deseo de realizar de las actividades y de cumplir con el trabajo, por eso se dice que la motivación laboral es el factor más difícil de manejar dentro de una empresa, pues este no solo depende del deseo del trabajador si no puede ser influenciado por temas netamente relacionados a la empresa, cómo es salario, las instalaciones, la relación del trabajador con sus colegas, la relación con sus jefes, etcétera.

Para Ayala y Pajuelo (2018) la motivación laboral es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un trabajador cumpla con los objetivos de una organización. Generalmente la motivación laboral está dada por tres elementos: La dirección y enfoque de la conducta, nivel de esfuerzo aportado relacionado al compromiso que tiene el trabajador por alcanzar los objetivos de sus actividades para lograr la excelencia; y la presencia de la conducta relacionada a la permanencia del esfuerzo del trabajador de manera continua. Además, en la actualidad existen ciertas tendencias que sirven para motivar a los trabajadores algunas de ellas son:

- a.** El compromiso del empleador

El empleador debe buscar antes de una relación entre la empresa y sus trabajadores donde se vea reflejada la experiencia del trabajador y su satisfacción en función al

cumplimiento de sus actividades. Buscando además que el trabajador tomé ciertas decisiones en pro de mejorar el interés de la organización y su rendimiento.

**b. Big Data aplicado a recursos humanos**

Esta herramienta sirve para conocer mejor a los trabajadores con el fin de aumentar su grado de satisfacción lo cual se verá reflejado en su productividad.

**c. Transparencia y confianza**

Se debe buscar una comunicación bidireccional, donde el trabajador tenga la confianza de participar y aportar ideas que puedan mejorar el clima laboral y la situación actual de la empresa.

**d. Tecnología de vanguardia**

Se recomienda que las empresas mantengan su tecnología actualizada para que sus trabajadores tengan las herramientas necesarias para cumplir con las actividades.

**e. Imagen de la organización**

En la imagen de organización se debe la reputación y el valor hacia los empleados. Es importante que una organización mantenga una buena imagen pues muchos de los trabajadores evaluarán está al momento de postularse a un puesto de trabajo dentro de su organización.

Ollague (2018) define la motivación laboral como el factor estimulante que permite a un individuo cumplir con ciertos propósitos relacionados a la empresa donde trabaja. La motivación laboral es importante pues va de la mano con el rendimiento y la productividad que un trabajador tiene dentro de la empresa y responde la relación que afirma que mientras más motivado laboralmente se encuentre un trabajador mayor será su rendimiento. Por tal motivo las empresas en la actualidad exigen que los gerentes realicen diferentes análisis de necesidades de sus empleados con el fin de poder solventar las y generar un mayor índice de

motivación. Algunas formas de poder ejercer la motivación laboral son las siguientes:

- a.** Establecer programas de capacitación constante con el fin de poder mejorar el rendimiento de todos los trabajadores.
- b.** Establecer canales de comunicación directa con Los jefes y entre los trabajadores. Además, procurar que los jefes tengan siempre en cuenta las opiniones y sugerencias de sus trabajadores.
- c.** Facilitar el desarrollo de diferentes competencias donde los trabajadores puedan tener la oportunidad de ascender de puesto o crecer personalmente
- d.** Reconocer cada logro alcanzado por parte de los trabajadores.

Agrega también que la motivación laboral tiene seis características las cuáles son: Orientadora, impulsadora, jerarquizadora, compleja, cíclica y homeostática.

- Orientadora

La motivación permite plasmar ciertos objetivos y metas los cuales sirven para encaminar el trabajo o las actividades que un trabajador realiza.

- Impulsadora

La motivación laboral posee la fuerza para que los trabajadores tengan aquel deseo de realizar sus actividades.

- Jerarquizadora

La motivación logra que un individuo identifique cuáles son las necesidades más importantes y en base a eso ciertas necesidades de actividades pocera un rango más alto.

- Compleja

La motivación es compleja porque va modificándose a medida que nuevas necesidades aparecen en la persona.

- Cíclica

La motivación es un proceso continuo donde las diferentes fases son reiniciadas periódicamente.

- Homeostática

Una vez se termina un ciclo motivacional el individuo experimenta un estado de satisfacción y este es llamado un estado de homeostasis

#### **2.2.4 Dimensiones de la motivación**

Para Ollague (2018) las dimensiones de la motivación laboral pueden agruparse en cuatro grupos de necesidades: Necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales y necesidades de estima

- Necesidades fisiológicas

Estas necesidades están relacionadas a las necesidades básicas del ser humano, como, por ejemplo: El hambre sueño abrigo o deseo sexual. En este conjunto de necesidades también están aquellas necesidades biológicas y básicas que buscan la satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

- Necesidades de seguridad

Estas necesidades están ligadas al sentido de protección y seguridad del individuo. En el aspecto laboral tienen relación a las condiciones de seguridad laborales, la estabilidad del empleo, la seguridad social y el salario que el trabajador recibe.

- Necesidades sociales

Estas necesidades que están vinculadas al cariño en la amistad el amor y las relaciones que el individuo puede tener con el círculo social en el que se desarrolla. En el aspecto laboral hacen referencia a la posibilidad que tiene el trabajador para interactuar con sus demás compañeros, a las relaciones laborales, el trabajo en equipo etcétera.

- Necesidades de estima

El último grupo de necesidades tienen relación con la consideración y el mantenimiento de estatus en la sociedad. En el ámbito laboral estas están relacionadas a poder realizar y cumplir las tareas que se le han encomendado a un empleado y a las diferentes recompensas y reconocimientos que éste puede recibir.

Álvarez B. (2020) considera que la motivación presenta dos dimensiones:

**a. La motivación extrínseca:**

Según Álvarez (2020), esta motivación hace referencia a aquellas recompensas que se pueden percibir por los sentidos, como es el caso del salario, las condiciones laborales, la supervisión, los beneficios y la seguridad laboral, por ello, es que el trabajo no puede llegar a satisfacer las motivaciones externas que tienen los trabajadores, pues este solamente permite la satisfacción de sus necesidades. En ese sentido, es el salario de la labor que se realiza lo que puede ocasionar que el trabajador se motive a la realización de las actividades que el puesto requiere, igualmente, la motivación extrínseca puede tomar la apariencia de incentivos, bonificaciones, licencias o el incremento de salario.

Según Cabellos e Ishpilco (2019) la motivación extrínseca es aquella motivación generada a partir de factores influyentes exteriores a las necesidades del individuo por ejemplo están ligados a factores como el dinero viajes y bienes materiales los cuales despiertan el interés en la persona. Es decir, esta motivación se genera por influencias externas. Las personas motivadas extrínsecamente son

personas que tienen la fuerza de realizar cualquier tipo de actividad siempre y cuando la recompensa cumpla con sus niveles de satisfacción.

Para Uscamayta (2021) la motivación extrínseca es aquella que proviene del medio externo y que está relacionada a ellas recompensas o castigos que puede influir en el deseo de realizar ciertas actividades.

Según Bernaola y Vargas (2020) la motivación extrínseca es aquella que define el actuar de cada persona con el fin de obtener ciertos resultados por recompensas de origen externos los cuales, el individuo no puede controlar. Alguno de ellos puede ser recompensas o castigos. Está motivación se ve más realizada en ambientes netamente laborales.

Según Núñez et al. (2020) la motivación extrínseca es aquella por la cual un individuo realiza ciertas actividades con el fin de aprovechar ciertos beneficios que su entorno le ofrece. Está motivación se centra en las recompensas o castigos que el individuo puede recibir ante la realización de una actividad.

Freire y Domínguez (2021) definen la motivación extrínseca Como aquella que viene desde el exterior del individuo. Un individuo que tiene esta motivación tiene poco interés y deseo de realizar una actividad o tarea, pero aun así la cumple por la satisfacción que le causará la recompensa pactada.

Es decir, está motivación se da por el deseo de alcanzar un premio o un estímulo propuesto por un individuo. Está motivación cuenta con cuatro características básicas:

- Puede reducir la motivación intrínseca.
- Puede venir acompañada de la motivación física.
- Motiva al individuo a realizar acciones que no le gustan.
- Funciona con factores internos y externos.

Para Sánchez (2020) la motivación extrínseca se caracteriza por su grado de autonomía esta motivación se basa en una razón creada ambientalmente para realizar una acción es decir la motivación extrínseca proviene de los diferentes incentivos, recompensas o consecuencias que el entorno puede ofrecerle al individuo.

Para Ayala y Pajuelo (2018) la motivación extrínseca se da cuando un trabajador realiza una actividad por el simple hecho de conseguir un fin el cual está relacionado a obtener cosas materiales o evitar ciertos castigos. Algunos motivadores extrínsecos son: El reconocimiento, premios, bonos, diplomas, notas, evaluaciones castigos y fechas límites. La motivación extrínseca está ligada también a ciertos factores Los cuáles son:

- Remuneración

La remuneración es el total de pago monetario que recibe un trabajador por el cumplimiento o prestación de su servicio. Existen dos tipos de remuneración total y parcial, que se pueden agrupar en remuneración directa o indirecta.

- Directa

Estas son los sueldos, las vacaciones y bonificaciones. Además, están dentro aquellos pagos que se dan por comida, vivienda o salud.

- Indirecta

Son los pagos por subsidios, días feriados, planes de ahorro, indemnización o seguro de vida.

- Ambiente laboral físico

Este incluye todas aquellas cosas que se encuentran en el medio físico en el perfil trabajador se desempeña los cuales pueden influenciar de manera positiva o negativa en el rendimiento. Algunos ejemplos son la iluminación, las herramientas de trabajo, el ruido y la estructura del lugar.

- Liderazgo organizacional

Es la habilidad que tiene el líder de influir en cierto grupo para que cumpla con ciertos objetivos y metas. Este es un factor importante dentro de la motivación extrínseca. Un líder puede motivar a que ciertos trabajadores cumplan con sus objetivos identificando con sus ideas.

- Políticas laborales

Estas son las normas empresariales que sirven en la toma de decisiones y en el desarrollo de diferentes manuales dentro de la empresa.

Para Ollague (2018) la motivación extrínseca está influenciada por diferentes factores del entorno del trabajador, tales como recompensas y castigos. Es importante recalcar que las recompensas y los castigos son obtenidos después de una conducta existiendo probabilidades que vuelvan a ser repetitivos.

### **b. La motivación intrínseca:**

Siguiendo a Álvarez B. (2020), otra dimensión de la motivación es la intrínseca. Esta es aquella que impulsa a las personas a retarse a sí mismo y conseguir cosas nuevas, por ello, tiene el deseo de adquirir conocimientos, aprender y explorar cosas nuevas, otorgándole una habilidad que da un valor característico al individuo que lo práctica, pues, en él surge la motivación interna, de tal manera, que disfruta y desarrolla un trabajo con interés. Las personas que tienen motivación intrínseca buscan participar en sus organizaciones con voluntad y entusiasmo y quieren lograr una mejor recompensa personal, una mejor calificación y desarrollan constantemente sus habilidades.

Según Cabellos e Ishpilco (2019) la motivación intrínseca es aquella necesidad de entender y relacionarse con el entorno y todo ser humano posee. También está relacionada al sentimiento de seguridad orgullo y confianza al momento de interactuar. Esta motivación evoluciona de acuerdo a la experiencia y

el desarrollo del individuo con su entorno social. Aquellas personas que tengan un alto nivel de motivación intrínseca eran personas con un mayor interés de realizar y dominar la tarea que realiza. Además, es una persona con mayor confianza y alegría.

Para Guzmán (2019) la motivación intrínseca es aquella que nace del interior del individuo y tiene como finalidad la realización personal. La motivación intrínseca está ligada a la sensación de control que cada persona puede tener.

Para Uscamayta (2021) la motivación intrínseca se refiere a esa motivación interna que nace dentro de cada persona y está relacionada con la necesidad innata de las personas por realizar sus intereses y desarrollar sus habilidades. La motivación intrínseca se basa en tres factores:

- La motivación para alcanzar el dominio
- La percepción de control
- La autodeterminación

Para Bernaola y Vargas (2020) la motivación intrínseca es la fuerza interna del individuo, la cual lo lleva a realizar acciones que puedan satisfacer sus necesidades sin esperar algún tipo de recompensa exterior, pues la recompensa está ligada a la autorrealización. Es decir, la motivación intrínseca es aquello que satisface las necesidades personales.

Según Núñez et al. (2020) la motivación intrínseca está ligada a la personalidad, aspiraciones y objetivos de una persona. Esta motivación es la dirección que un individuo sigue para realizar ciertas actividades que satisfagan intereses personales.

Para Sánchez (2020) la motivación intrínseca refleja la autonomía de una persona y esta motivación genera el cumplimiento de las satisfacciones derivadas de nutrir la necesidad psicológica de la persona. La motivación intrínseca actúa por

interés propio y busca cumplir la necesidad de libertad y autonomía, eficiencia y algunas necesidades de emocionales del individuo. Generalmente este cumple ciertas actividades porque son " interesantes" o porque "son divertidas" o simplemente porque" les gusta hacerlo". La motivación intrínseca es espontánea y nace desde el interior de la persona.

Para Ayala y Pajuelo (2018) la motivación intrínseca busca la realización de la actividad en las necesidades propias de la persona. Es decir, el individuo no espera ningún tipo de premio o castigo al cumplir esas actividades. Para esto existen seis motivadores intrínsecos: Autonomía, sentido de competencia, madurez, aprendizaje, pertenencia y trascendencia. Además, algunos factores que fomentan la motivación intrínseca son los siguientes:

- Vocación para el trabajo

Esta se da cuando el individuo cumple con un trabajo porque este lo hace sentir feliz, ya sea porque desarrolla sus capacidades o sus talentos o porque este trabajo cumple con sus expectativas. Por eso en la actualidad se recomienda que una persona trabaje en aquello que lo haga sentir contento y satisfecho consigo mismo, pues así garantizará a un mayor rendimiento.

- Autoestima

Muchas de las actividades que ser humano realiza son en función de generar un sentimiento de valorativo de autoestima. Además, que una persona con un nivel alto de autoestima puede desempeñarse de manera más productiva. La autoestima es un factor muy importante, pues de esta depende que la persona alcance un nivel más alto de desarrollo personal, pero además cuando un trabajador no se sienta valorado puede llegar a afectar su autoestima despertando en el sentimiento de depresión o insatisfacción, lo cual repercute en organización.

- Desarrollo personal

El desarrollo personal es un proceso individual donde cada persona busca desarrollar sus fortalezas para alcanzar objetivos que le dan sentido a su vida. El desarrollo personal está ligado a la percepción de cada persona.

- Nivel jerárquico

Está son las diferentes posiciones que la persona ocupa dentro de la organización. Muchas veces los trabajadores sienten motivados a aumentar su desempeño con el fin de ocupar cargos más altos causando una satisfacción personal.

Para Ollague (2018) la motivación la motivación intrínseca hace referencia a aquellas situaciones donde la persona realiza ciertas actividades simplemente porque le gusta hacerla o porque se genera una satisfacción personal. Estas motivaciones animan a la persona a buscar novedades y enfrentarse constantemente a nuevos retos.

### **c. Desmotivación laboral**

Por otro lado, otra dimensión a tener en cuenta es la desmotivación laboral de los trabajadores.

Según Gadow (2010) entiende por desmotivación la falta o pérdida de entusiasmo o energía. Es común que los individuos en determinado momento pasen por cuadros de desmotivación, provocando que sientas sus anhelos bloqueados o limitados. La desmotivación puede llegar a afectar la productividad, pues causa en el individuo que disminuya su confianza, su creatividad o su capacidad para tomar riesgos.

Para Urcola (2010), las causas más habituales que provoca la desmotivación en los trabajadores, se dividen en tres grupos dependiendo de la fuente en donde se origina. Siendo estas las siguientes:

- a.- **Imputables a la persona**

- El sentimiento de injusticia (real o no) apreciada por el trabajador.
- Los agravios comparativos
- Expectativas no logradas

b.- **Imputables al trabajo**

- La falta de objetivos
- La falta de atractivos de retos.
- La rutina
- La presión, carga de trabajo
- Poco trabajo
- Mucho tiempo fuera de casa

c.- **Imputables al jefe**

- El no definir con claridad las tareas
- El estilo de liderazgo
- La falta de reconocimiento de los méritos
- La amonestación o crítica delante de otros
- El hacer promesas y luego no cumplirlas
- La falta de interés por sus colaboradores
- El no escucharlos ni admitir sugerencias
- La parcialidad

### **2.2.5 El cambio organizacional**

Para Aristegui (2019) el cambio organizacional se desarrolla con el surgimiento de fuerzas que llevan a la empresa a generar un cambio en su cultura. Estas fuerzas pueden ser exógenas y endógenas. Las fuerzas exógenas son aquellas que tienen origen en el desarrollo del ambiente y los cambios propios de este, como

por ejemplo el desarrollo de nuevas tecnologías o cambios políticos y económicos. Las fuerzas endógenas son aquellas que provienen del interior de la organización y sentado por diversos cambios producto de interacciones con los colaboradores o empleados.

Para Toledo (2019) los cambios de una organización se dan por la constante evolución del mercado y la sociedad. Por tal motivo una empresa debe estar preparada para evolucionar junto con su entorno. Agrega también que generalmente los cambios realizados en una empresa se desarrollan en diferentes áreas al mismo tiempo. Desde una perspectiva interna los cambios pueden ser:

- Reestructuración
- Cambios organizativos
- Crecimiento
- Fusiones con otras empresas
- Cambios en el personal
- Organización en la cadena de valor
- Cambios tecnológicos y actualizaciones

Castaño et al. (2020) definen el cambio organizacional como una respuesta normal de la organización ante diferentes demandas externas propuestas por el mercado el cual constantemente evoluciona. Estas exigencias buscan modificar transformar o implementar nuevas estrategias en los procesos de una organización. Existen cinco tipos de cambios:

- Cambio estratégico: El cual viene impuesto por el entorno ligado a factores económicos políticos y legales. La empresa genera a este cambio para poder cumplir o alcanzar ciertos objetivos.
- Cambio institucional: El cual implica generar cambios normativos y legales en la organización.

- Cambio estructural: El cual genera cambios en la estructura de la empresa es decir en los cargos, personal o áreas.
- Cambio tecnológico: Este cambio trae consigo nuevos productos herramientas, procesos o técnicas.
- Cambio cultural: Este cambio hace referencia a la modificación en el nivel de relaciones humanas en la institución, asimismo género un cambio en las creencias, valores, lealtad y otros.

Según Espinoza (2019) el cambio organizacional se puede dar en 4 dimensiones: Cambio tecnológico, estructural, ubicación física y cambio en la gente

- Cambio en la gente

El cambio en la gente busca mejorar el desempeño de los trabajadores dentro de la organización. Por tal motivo se centra en cambiar las habilidades, actitudes o forma de trabajo de los empleados. También incluye el despido y el contrato de nuevo personal de trabajo.

- Cambio en la ubicación física

El cambio en la ubicación física se da cuando la distribución del espacio de trabajo será modificada. Está puede darse ya sea en el mismo lugar de trabajo modificando paredes y divisiones o puede darse cambiando totalmente el lugar de trabajo.

- Cambio en la estructura

Generar un cambio en la estructura de una organización implica ordenar todos los sistemas internos de esta, por ejemplo, las líneas de comunicación con flujo de trabajo. Algunos cambios que se generan en base a la estructura es por ejemplo cuando diferentes departamentos o áreas son fusionadas.

- Cambio en la tecnología

El cambio en la tecnología se da cuando la empresa actualiza herramientas en base a los constantes cambios de innovaciones en la sociedad. Este cambio tiene que venir de la mano con diferentes cursos de capacitación para que los empleados puedan adecuarse a estas nuevas tecnologías.

Según Cabral y González (2018) un cambio organizacional puede ser planteado por 6 fuerzas específicas las cuales lo promueven:

- Naturaleza de la fuerza laboral

La cual puede estar dada por factores referidos a la diversidad cultural, a trabajadores envejecido hay migración etcétera.

- Tecnología

Relacionada a la adquisición de computadoras o aparatos portátiles. Asimismo hace referencia a el crecimiento de un sitio de red social.

- Problemas económicos

Guiado por la caída del mercado o el colapso del sector financiero de un país.

- Competencia

Hace referencia a los competidores globales y las diferentes funciones que estos pueden realizar.

- Tendencias sociales

Actualmente algunas tendencias sociales tienen relación al medio ambiente, la aceptación de empleados homosexuales y transgénero, etcétera

- Política mundial

Tiene relación con el aumento de costos, actitudes sociales, etc.

Bocanegra y Guerrero (2020) explican que un cambio en la organización tiene un carácter transformacional y dentro implica tres categorías relacionadas a la magnitud del cambio que plantea la organización al proceso sistemático y a la intencionalidad de la transformación. Además, agrega que el cambio dentro de esta organización va afectar de manera considerable a todas las áreas dentro de esta y qué es normal de que los trabajadores sientan un temor ante el cambio pues este puede significar pérdidas económicas, incertidumbre y un gran cambio en los patrones sociales que ya forman parte de sus hábitos

### 2.2.6 Gestión de cambio organizacional

Para Aristegui (2019) la gestión del cambio organizacional tiene origen en aquellos modelos que se desarrollan donde el objetivo principal es desarrollar aspectos organizacionales que lleven a la empresa a un estado favorable. Este proceso y gestión es relevante en toda organización para poder realizar aquel cambio dentro de la empresa y que está pueda adaptarse fácilmente sin generar pérdidas. Para Aristegui la gestión de cambio se basa en cinco componentes tecnológicos:

- a. **Pensamiento sistémico:** Esto habla sobre observar a la organización como un sistema en dónde toda acción va a traer una repercusión no solo en la organización sino en los trabajadores
- b. **Dominio personal:** Habla del desarrollo personal de cada individuo y como este influye en los demás miembros de la organización.
- c. **Trabajar con modelos mentales:** Busca trabajar con conceptos y creencias estructuradas que permitirán explicar y llegar influenciando en el empleado de la mejor forma.
- d. **Construir una visión compartida:** Utiliza el desarrollo de habilidades para promover un compromiso y participación genuina.
- e. **Trabajo en equipo:** Esta es importante porque una empresa se desarrolla no por el trabajo individual sino por la labor grupal y el cumplimiento de los objetivos.

Carranza y Yupton (2019) definen la gestión de cambio como el proceso planificado y continuo cuyo objetivo es la transformación o modificación de una empresa u organización. Estos autores recomiendan el modelo ADKAR para desarrollar la gestión de cambio dentro de una empresa.

Modelo ADKAR, según Carranza y Yupton (2019) explica que una persona debe contar con 5 elementos claves para poder generar un cambio, los cuáles son:

- La conciencia de la necesidad del cambio
- El deseo de apoyar y ser parte del cambio
- El conocimiento de como cambiar
- La capacidad para emplear habilidades y competencias necesarias para generar un cambio
- Y el refuerzo que ayudará a sostener el cambio.

Bonsa (2020) considera que la gestión del cambio organizacional es una estrategia la cual se apoya para facilitar los diversos procesos de cambios dentro de una organización, con el fin de preparar a los trabajadores para la transición generando el mejor impacto posible. Para este autor existen cuatro modelos para poder ejecutar una gestión del cambio.

- Modelo 8 pasos para un cambio efectivo

Este modelo es propuesto por John Kotter quién considera que lograr un cambio exitoso pueden lograrse con 8 pasos:

- o Paso 1: Crear un sentido de urgencia

Explica que la organización debe desarrollar un sentido de urgencia en relación a la necesidad de cambio lo cual despertar a la motivación en los trabajadores para lograr este. Se recomienda que en este paso sean identificadas las amenazas y que se desarrollen

diferentes escenarios de lo que podría pasar a futuro en caso no se genere un cambio dentro de la organización.

- Paso 2 formar una poderosa coalición

Este paso se relaciona al nivel de convencimiento que se puede ejercer entre los trabajadores de una organización. Este paso está ligado al liderazgo pues no solamente será necesario convencerlos de un cambio sino también hacer que estas personas se coalición en los objetivos trabajando en equipo.

- Paso 3 crear una visión para el cambio

Este paso busca asociar el personal con los líderes para que estos trabajen en equipo con el fin de generar ideas que solucionen diferentes problemas.

- Paso 4 comunique la visión

Es importante generar una comunicación constante que busca incluir a los trabajadores dentro de las diferentes tomas de decisiones. Es decir, se recomienda que la comunicación no solo sea limitada a reuniones donde una persona exprese la situación o los cambios, sino que esta comunicación debe ser diaria y debe existir una retroalimentación constante.

- Paso 5 elimina los obstáculos

En este, los otros 4 pasos deben haber sido cumplidos. En este paso se buscará identificar aquellas personas que no quieren ser parte del cambio y que de alguna u otra manera podrían presentar obstáculos. Es necesario identificar a estas personas y trabajar en ellas.

- Paso 6 asegúrese triunfos a corto plazo

Está comprobado que una forma de motivar es lograr el éxito, por tal motivo se recomienda generar metas a corto plazo que sean sencillas de cumplir lo cual generará una mayor motivación en el personal.

- Paso 7 construye sobre el camino

Cada pequeña victoria ayudará a reconsiderar las estrategias y el camino a seguir. Nuestra estrategia debe ser fácilmente modificable pues durante el camino se podrán ver ciertas actitudes o se tendrán en cuenta ciertas cosas que antes no se veían.

- Paso 8 anclar el cambio en la cultura de la empresa

El éxito del cambio solo se logrará cuando esté haya sido incluido en la cultura organizacional. Por tal motivo los líderes de la empresa deberán seguir apoyando el cambio y generando el aporte necesario a largo plazo.

- Modelo de Lewin

Este modelo considera que el cambio se generará por un conjunto de fuerzas dentro de un sistema para esto se basa en el modelo DCC el cual consiste en descongelar, cambiar y congelar.

- Descongelar

En esta etapa se busca descongelar aquellas creencias hábitos o costumbres que la organización y sus empleados han utilizado hasta el momento. En esta fase van a surgir diferentes dudas generadas por la ansiedad del trabajador ante el cambio, por tal motivo es importante que los líderes y los gerentes establezca un proceso de sensibilización para que los individuos se identifique con la necesidad de cambio.

- Cambiar

En esta etapa se introducen las nuevas formas de trabajar, la nueva cultura, cambios y comportamientos. En este proceso se incorporan diferentes estrategias que servirán para entrenar, capacitar y definir estrategias de trabajo en base a la nueva información.

- Congelar

Después de haber incluido todos estos cambios y haber creado las estrategias que ayudarán a que el empleado se acostumbre a este nuevo sistema se busca solidificar esta nueva cultura o esta nueva forma de trabajar.

- Modelo de KPMG

Este modelo se centra en aquellos factores que condicionan el aprendizaje de una organización. Por tal motivo se caracteriza en estudiar las diferentes interacciones con los elementos dentro de una organización, los cuáles pueden ser la cultura, el liderazgo los mecanismos aprendidos y la capacidad de trabajo. Alguno de estos elementos relacionados al comportamiento, actitudes, habilidades, herramientas y sistemas está:

- La responsabilidad del trabajador relacionada al futuro.
- La habilidad que un trabajador tiene para cuestionar los supuestos.
- La capacidad de los trabajadores para trabajar en equipo.
- El desarrollo de la creatividad.
- La capacidad de aprender en base a la experiencia.
- Los diferentes mecanismos que el trabajador desarrolla para captar el conocimiento proveniente del exterior.
- Los mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento.

Además, se menciona algunas características que dificultan el aprendizaje dentro de una organización

- Estructura burocrática
- Liderazgo autoritario
- Aislamiento del entorno
- Orientación a corto plazo
- El individualismo
- Planificación rígida y continuo

- Modelo ADKAR

Modelo argumenta que el cambio organizacional exitoso se produce cuando las personas que trabajan dentro de la organización son capaces de hacer esta transición con éxito en base a esto se centra en cinco medidas y resultados enfocados en el cambio individual exitoso el cual tendrá repercusión en el cambio organizacional.

- La conciencia de la necesidad del cambio
- El deseo de participar y apoyar el cambio
- El conocimiento de como cambiar
- La capacidad para implementar el cambio
- El refuerzo para mantener el cambio

Bocanegra y Guerrero (2020) explican que la gestión del cambio es entendida como la teoría presentada para superar las diferentes dificultades que el proceso estratégico de cambio puede generar entre los trabajadores. Es decir, la gestión del cambio es la gestión adecuada de los recursos de la organización para que sea posible el desarrollo de estructuras procesos y conductas nuevas dentro de una organización. Además, Bocanegra y Guerrero mencionan los diferentes modelos de proceso de gestión de cambio mencionando entre ellos, los ocho pasos propuestos por Kotter, el modelo de 3 pasos de Lewin y el modelo de las cuatro barreras organizacionales desarrollados por Kim y Mauburgne. Ante esto se propone un proceso de gestión del cambio en base a tres etapas: Formulación, implementación y evaluación

- Formulación

- Conformación del equipo de la gestión de la transición

Busca definir las personas que estarán a cargo de guiar el proceso de cambio dentro de una empresa. Este conjunto de personas puede estar conformado por actores internos o externos la organización.

- Clarificación del cambio

El equipo seleccionado debe buscar generar un plan que ayude a la gestión del cambio, para esto es indispensable realizar un diagnóstico organizacional.

- Establecimiento de la acción directiva y la red agentes de cambio

El autor plantea que es necesario contar con diferentes líderes que inciten confianza y motivación en el personal para poder integrarse al cambio buscado.

- Determinación de las palancas de cambio

Se debe identificar todos los elementos que puede apoyar el entendimiento del proceso de cambio en toda la estructura de una empresa teniendo en cuenta todas las áreas y todos los trabajadores. Además, se debe reconocer las diferentes barreras u obstáculos organizacionales que pueden impedir desarrollar el proceso de campo buscando minimizarlas.

- Elaboración del plan de gestión del cambio

Luego de conformar el equipo, identificar los obstáculos Y determinar a los líderes es momento de elaborar un plan de gestión de cambio el cual debe incluir la definición de la visión del cambio, los objetivos estrategias e indicadores.

- Elaboración del plan de comunicación

A la par con la elaboración del plan de acción del cambio Es necesario implementar un plan de comunicación remarcando cuáles eran los canales por los cuales los diferentes líderes y trabajadores podrán mantener una comunicación constante con retroalimentación.

- Elaboración del plan de motivación

Es también importante crear un plan de motivación el cual genere compromiso y confianza en todos los trabajadores. Este plan para que todas las estrategias cobren sentido y que los diferentes trabajadores se comprometan a trabajar en equipo en pro del cambio organizacional. Un plan de motivación contempla estrategias relacionadas al desarrollo humano el autoconocimiento y el manejo emocional.

- Elaboración del plan de capacitación

Las diferentes capacitaciones requeridas en un proceso de cambio pueden ser de carácter técnico. Asimismo, la organización debe brindar todo tipo de recursos y ayuda para que el trabajador puede adecuarse a las nuevas herramientas mediante diferentes planes de capacitaciones.

- Etapa de implementación del cambio

Una vez formulado el plan de gestión de cambio es necesario implementar este en la organización.

- Implementación

- Despliegue de la coalición directiva y la red de agentes de cambio

Hace mención a la necesidad de desplegar la estructura jerárquica con relación a los patrocinadores líderes y agentes de cambio.

- Ejecución del plan de gestión de cambios

Se debe ejecutar el plan de gestión elaborado previamente en torno a las 3 dimensiones ya mencionadas: Comunicación, motivación y capacitación.

- Medición de análisis parcial de la gestión de cambio

Este proceso debe ser bidireccional y retroalimentativo por tal motivo se debe hacer un seguimiento constante para identificar aquellos aspectos que no generen beneficios.

- Reformulación e implementación del plan de gestión del cambio

Después de realizar la medición de análisis espacial de la gestión de cambio. Es necesario reformular ciertos aspectos en base a aquellos puntos que favoreciendo el proceso de cambio.

- Evaluación

- Medición de indicadores del proceso de cambio

Se debe realizar una medición de todos los indicadores planificados en un principio a lo largo del plan de comunicación, motivación y capacitación.

- Planteamiento de acciones de seguimiento

Además, la organización debe estar atenta a futuros cambios que no estén previstos. Para esto se incluye un proceso continuo de una apertura a asumir las con creatividad e innovación.

- Culminación del proceso de campo

Este se da cuando el proceso de cambio ha sido arraigado a la cultura organizacional.

### **2.2.7 La resistencia al cambio**

Micalay y Sánchez (2020) consideran que la resistencia al cambio surge del desacuerdo que tienen los grupos o individuos que pertenecen a una organización para aceptar los cambios que está proponiendo, a partir de ello, se pueden identificar los procesos y las fuentes de los conflictos que pueden surgir en la vida organizacional cotidiana por el enfrentamiento de aquellos que requieren los cambios y los trabajadores que se resisten.

Los cambios en las organizaciones, según Micalay y Sánchez (2020), pueden considerarse como intentos de innovación que se pretenden introducir de forma organizada, modificando el funcionamiento organizacional y la conducta que tienen los trabajadores, de tal manera, que se consiga una transformación ventajosa y positiva del sistema organizativo.

Según Micalay y Sánchez (2020), recientes investigaciones han considerado que la mejora y el cambio en la gestión e innovación de las organizaciones siempre van a estar enfrentadas a importantes dificultades, siendo una de las principales la resistencia al cambio de cultura y costumbres que tienen los integrantes de la organización, por ello, el fracaso de muchos cambios no solamente tiene responsabilidad en la forma de la gestión, sino también, en el rol de la cultura de la organización y la actitud de sus integrantes en aceptar los cambios propuestos.

Según Aristegui (2019) la resistencia al cambio es aquel factor principal para tener en cuenta al momento de desarrollar una estrategia de cambio. Diversos informes indican que las organizaciones buscan atacar la resistencia al cambio cuando en realidad lo correcto sería gestionarla integrando aspectos técnicos y humanos. Teniendo en cuenta que el proceso de aceptación al cambio es dificultoso. Existen dos fuentes de resistencias: Resistencia individual y resistencia de las organizaciones.

- a. **Resistencia individual:** Estas reciben las características propias de todo humano. Se centra en las percepciones, personalidad, experiencia y necesidades de la persona. Un ejemplo claro de estas son las costumbres o el miedo al fracaso.
- b. **Resistencia de las organizaciones:** Toda organización tiene una actitud conservadora frente a los cambios y rechaza estos de manera automática. Está resistencia se basa en seis fuentes centrales: Inercia de la estructura, enfoque limitado al cambio, la inercia del grupo, amenaza para las nociones establecidas y amenaza para los recursos establecidos.

Toledo (2019) explica que todo ser humano en algún momento se ha resistido al cambio pues esta es una reacción natural frente a situaciones que generan sentimientos negativos en un individuo. El ser humano por naturaleza siente ansiedad ante un futuro incierto e inesperado. La manera recomendada para disminuir esta resistencia es expresando motivos que justifiquen este cambio generando una aceptación positiva en el individuo.

Según Vignolo (2019) existen siete tácticas para vencer la resistencia al cambio

- a. **Educación y comunicación:** La resistencia se reduce por medio de diálogos que busque entender la lógica del cambio. Esta comunicación se puede dar en dos niveles. El primero busca reducir la mala información y el segundo ayuda a entender la necesidad de cambio.
- b. **Participación:** Cuando el individuo sienta que está participando de la toma de decisiones su nivel de resistencia se verá reducido, al mismo tiempo, su participación y compromiso aumentará
- c. **Obtener el apoyo y compromiso:** El temor y la ansiedad son factores recurrentes ante la idea del cambio. Cuando el empleado ve que cuenta con el apoyo de los diferentes empleados se sienten comprometidos aceptar el cambio.

- d. Implementar los cambios con justicia:** Un cambio con el menor impacto negativo respaldar a el valor de justicia dentro de una organización.
- e. Manipulación y cooptación:** El líder gestor del cambio debe procurar que los empleados no se sientan manipulados pues esto generara un sentimiento de desagrado
- f. Selecciona las personas que aceptan el cambio:** Las investigaciones respaldan la idea de que existen individuos con mayor actitud de aceptar un cambio estas son más flexibles y están dispuestos a correr riesgos
- g. Coerción:** La última táctica ante la gestión de cambio es la amenaza o fuerza directa.

### 2.2.8 Dimensiones de la resistencia al cambio

Hernández (2021) explica que la resistencia al cambio puede ser analizada a partir de dos dimensiones: la resistencia al cambio que se presenta de forma individual y la resistencia al cambio que se presenta a nivel de la organización.

#### *a. Resistencia individual al cambio*

Hernández (2021) explica que los individuos, por su naturaleza, se resisten al cambio, provocando un fenómeno que ocasiona una afectación al mismo proceso que se pueda cambiar, retrasando y dificultando su inicio, implantación, incrementando el costo y, en muchas ocasiones, absorbiendo o saboteándolo.

La resistencia al cambio de forma individual, según Hernández (2021), establece que los individuos se resisten a los cambios, pues, por naturaleza, el ser humano busca siempre quedarse en una zona que conoce y, en la cual, se siente confortable, por tanto, cuando se buscan asumir nuevos retos se está atentando contra su libertad y seguridad y, por ello, es que, a nivel individual, surge la necesidad de resistirse contra un cambio que involucra un estado de incertidumbre con

respecto a los hábitos, la seguridad y que incrementa el temor hacia lo desconocido.

***b. Resistencia organizacional al cambio***

Por un lado, Hernández (2021) explica que la resistencia al cambio a nivel de la organización permite establecer cuáles son los factores del sistema de organización que, de manera general, facilitan o dificultan el desarrollo de los cambios planificados por la gestión de la organización. De esta forma, se deben considerar que la resistencia al cambio no solamente se presenta a nivel individual, sino también, a nivel de la interrelación de personas, las cuales, forman grupos y que, en su conjunto, ofrecen una resistencia a los cambios planteados de manera global.

Para Espinoza (2019) la resistencia al cambio puede ser dada como un conflicto funcional, está genera una gran desventaja pues obstaculiza la adaptación a las nuevas medidas que la organización va a tomar. Una resistencia al cambio se puede dar en dos niveles de resistencia individual y la resistencia organizacional.

- Resistencia individual

Están ligadas a las características humanas propias del trabajador y existen cinco razones que pueden fundamentar porque un individuo se resiste al cambio:

o Costumbres

Los seres humanos son personas que trabajan en base a los hábitos contruidos. Por tal motivo es difícil para una persona dejar de lado aquellas costumbres las cuales se han asumido y cómo se desenvuelven. Por ejemplo si la empresa decide cambiar de lugar su área de trabajo implicará que el personal deberá modificar hábitos

como el levantarse más temprano el caminar por diferentes calles o el tener que tomar nuevas rutas de camino.

- Seguridad

Las personas con un alto nivel de seguridad y estabilidad son personas con más nivel de resistencia al cambio pues se ven influenciados todos sus sentimientos.

- Factores económicos

Muchas personas consideran que un cambio en la organización puede afectar su ingreso económico. Pues el trabajador empieza a dudar sobre la inestabilidad causada a la organización por el cambio y cómo está se puede reflejar en los ingresos que la empresa tiene.

- Temor a lo desconocido

La mayoría de personas tienen miedo aquello que no conocen por lo que despierta una incertidumbre

- Procesamiento selectivo de la información

Cada persona procesa de forma diferente la información debido a las experiencias propias que ellos tienen y las percepciones.

- Resistencia organizacional

Esta resistencia puede darse por 6 factores fundamentales:

- Inercia estructural

Cada organización tiene una estructura que proporciona una estabilidad en base a reglas y procedimientos que los empleados deben cumplir. Está inercia estructural funciona como una balanza para mantener la estabilidad cuando la organización se enfrenta a un cambio estructural.

- Enfoque limitado del cambio

Hace referencia a los diferentes sistemas interdependientes creados dentro de una organización. Esto significa que un cambio generado en un área va a modificar simultáneamente en la estructura en otras áreas.

- Inercia de grupo

Hace referencia a como aun cuando los grupos quieren generar un cambio diferente o en contra de las diferentes normas propuestas por la empresa serán una restricción. Un ejemplo claro es cuando un miembro individual de un sindicato quiere aceptar los cambios a su trabajo, pero todo el sindicato se resiste.

- Amenaza a la experiencia

Los diferentes cambios producidos dentro de una organización generan una amenaza en los grupos especializados. Por ejemplo, el uso de nuevas tecnologías descentraliza la responsabilidad de las personas, sobre todo de aquellas que no están actualizadas o llevan años trabajando dentro de la empresa.

- Amenaza a las relaciones establecidas de poder

Todo tipo de cambio en los altos cargos redistribuye la autoridad lo cual puede ser una amenaza en las diferentes relaciones de poder establecida hacia dentro de una organización.

- Amenaza las distribuciones establecidas de los recursos

Los grupos dentro de la organización que manejan y controlan los diferentes recursos presentan una desconformidad ante los cambios pues esto puede significar diferentes cambios en la reducción de presupuestos y recursos.

Según Cabral y González (2018) la resistencia al cambio es un fenómeno que puede ser definido como un conjunto de fuerzas que están en contra del cambio realizado dentro de una organización. Esta resistencia puede ser en pensamiento o manifestación. Y la resistencia puede tener tres categorías.

- Resistencia ligada a la personalidad

Estas van de la mano con los diferentes hábitos y costumbres que tiene el trabajador los cuales se ven afectados por una acción de cambio, por miedo a lo desconocido.

- Resistencias ligadas al sistema social

Esta puede estar dividida en la inconformidad de las nuevas normas pues generará un sentimiento similar al miedo a lo desconocido.

- Resistencias ligadas al modo de implantación del cambio

Estas se pueden dividir en tres categorías: El respeto a las personas, el tiempo y los medios proporcionados por la empresa para integrar este nuevo sistema de cambios.

Además, los autores ya mencionados agrupan los diferentes factores asociados a la resistencia al cambio en dos grupos ligados al individuo y ligados a la organización.

- Ligados al individuo

- Factores asociados al saber conocer

Rasgos individuales asociados a la forma, competencias y la contribución al proceso de cambio.

- Factores asociados a la responsabilidad

Comprensión y disposición para el nuevo conjunto de responsabilidades productos del proceso de cambio.

- Factores asociados al querer sentir desear

Conjunto de rasgos personales tales como sentimientos y deseos asociados al proceso de cambio organizacional.

- Ligados de la organización

- Factores organizacionales globales

Estas son el conjunto de rasgos o características organizacionales que pueden influir en el proceso de cambio.

- Factores organizacionales asociados al proyecto

Conjunto de rasgos o características asociados al desempeño del proyecto.

- Factores organizacionales asociados a los otros stakeholders

Rasgos características o cualidades de las diferentes personas involucradas en el proceso de cambio dentro de una organización.

Carreño (2020) explica qué la resistencia al cambio se da en las personas por un miedo a perder el control o la intolerancia con los periodos de ajuste. Estas a menudo tienen origen En las siguientes características:

- Cambio sustancial en el trabajo
- Reducción de la seguridad económica o pérdida del trabajo
- Una amenaza psicológica
- Disminución del estatus
- Interrupción de los arreglos sociales

### **2.2.9. Tácticas para la resistencia al cambio**

Espinoza propone 6 tácticas que la organización puede poner en práctica para evitar la resistencia al cambio entre sus trabajadores.

- Educación y comunicación

La resistencia al cambio puede verse reducida a través de una constante comunicación en el que los líderes hagan ver a los empleados y trabajadores la importancia de generar un cambio. Para esto es importante establecer una comunicación constante en base no solamente a una retroalimentación sino la presentación de informes y memorandos.

- Participación

Cuando los diversos trabajadores participan de las diferentes disciplinas relacionadas al cambio dentro de la organización se disminuye el nivel de resistencia al cambio. Pues ellos se sienten parte de la toma de decisiones.

- Facilitación y apoyo

Te puede ofrecer un gran rango de esfuerzos para reducir la resistencia por ejemplo Se puede ofrecer asesoría y terapia en el caso que la ansiedad y el temor en los empleados sea alta.

- Negociación

Una herramienta sencilla para que los trabajadores no pongan resistencia al cambio es ofreciéndoles algo de valor mediante la negociación.

- Manipulación y cooptación

La manipulación hace referencia a los constantes intentos para incluir dentro del personal buscando que estos se identifiquen y acepten el cambio. La cooptación hace referencia a los diferentes tipos de soborno que los líderes del grupo pueden ofrecer a los trabajadores buscando que estos participen del cambio.

- Coerción

La coerción es la última táctica de la lista y es la aplicación de amenazas directas hacia aquellos trabajadores que se resisten a ejercer el cambio.

Carreño (2020) aporta que la manera más efectiva de afrontar un escenario de resistencia al cambio es buscando el compromiso de los trabajadores en el proceso de aceptación y adaptación. Para esto recomienda utilizar el modelo Killmann el cual define 5 fases en el proceso del cambio:

- Inicio del programa.
- Diagnóstico de problema.
- Planeación de las trayectorias.
- Implantación de las trayectorias.
- Evaluación de los resultados.

#### **2.2.10 El Ministerio público**

El Ministerio Público es el organismo autónomo creado en el año 1979 por la Constitución Política del Perú. Con la misión fundamental de defender la legalidad y los Derechos Humanos.

##### ***4.2.9.1 Organización***

El Ministerio Público se encuentra organizado de la siguiente manera

- a. Fiscal de la nación: Es que preside el Ministerio Público y junto con los fiscales supremos titulares constituyen la junta de fiscales supremos. El fiscal de la nación es el máximo representante de la institución y su autoridad se extiende por sobre todos los magistrados funcionarios y servidores del estado.
- b. Junta de Fiscales Supremos: Está junta está integrada por los fiscales supremos quién están a cargo de las diferentes fiscalías supremas las cuales están conformadas en el área penal, civil, contencioso administrativo y control interno. Los fiscales supremos son quienes eligen al fiscal de la nación y al representante del Ministerio Público ante el Jurado Nacional de Elecciones.

- c. Fiscalías supremas: Las fiscalías supremas están conformadas por la fiscalía Suprema en lo penal, fiscalía Suprema en lo civil, fiscalía Suprema en lo contencioso administrativo y fiscalía Suprema en control interno.
- d. Fiscalía Suprema de control interno: Es el órgano encargado del control y evaluación del ministerio público. Sus objetivos son prevenir sancionar y erradicar la incidencia de infracciones.

#### ***4.2.9.2 Funciones del ministerio publico***

Según el Ministerio Público (2020) sus funciones generales establecidas en la constitución política del Perú son las siguientes:

- a. Velar por la independencia de los órganos jurisdiccionales y por la recta administrativa de justicia.
- b. Representar en los procesos judiciales a la sociedad, para los defectos de defender a la familia, a los menores e incapaces.
- c. Conducir desde su inicio la investigación del delito. Con tal propósito la Policía Nacional del Perú está obligada a cumplir con los mandatos del ministerio público.
- d. Ejecutar la acción penal de oficio o a petición de parte en defensa de la legalidad de los derechos del ciudadano.
- e. Emitir dictamen previo a la resolución judicial en los casos que la ley contempla.
- f. Ejercer iniciativa en la formulación de leyes y dar cuenta al congreso o al presidente de la república.
- g. Velar por la moral pública, la persecución del delito y la reparación civil.
- h. Velar por la prevención del delito.
- i. Y todas aquellas funciones que le señale la constitución política del Perú y el ordenamiento jurídico.

#### **4.2.9.3 Misión y visión y valores del Ministerio público**

La misión, visión y valores del Ministerio Público son:

- a. Visión:** Ser reconocido nacional e internacionalmente como una institución moderna, transparente, confiable y eficaz, basada en la Excelencia de servicio fiscal, administrativo, médico legal y forense, que contribuye a la recta de la administración de justicia, la paz social y el desarrollo del país
- b. Misión:** La misión del Ministerio Público es prevenir y perseguir el delito, defender la legalidad, los derechos ciudadanos y los intereses públicos tutelados por la ley; representar a la sociedad, al menor y a la familia en juicio; velar por la recta y efectiva administración de justicia
- c. Valores:** Los valores organizacionales del Ministerio Público son compartidos por todos los miembros de la organización determinando así su cultura organizacional y desempeño. Algunos de los valores que se practica dentro del Ministerio Público son:
  - Lealtad a la constitución política del Estado y en la institución.
  - Justicia y equidad
  - Vocación de servicio
  - Respeto
  - Probidad
  - Transparencia

### **2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS**

- a. Factores asociados a la Responsabilidad (Hacer):** Son los factores que están asociados al cumplimiento y comprensión de las responsabilidades individuales en función a los cambios de la organización y, los cuales, van

a establecer los roles que se han asignado para el cambio que se propone (García G. , 2005)..

- b. Factores asociados al Querer/Sentir/Desear:** Son aquellos factores asociados a los rasgos personales de la persona del trabajador y, en la cual, se involucran sentimientos y deseos que se asocian a los cambios que necesita la organización (García G. , 2005).
- c. Factores asociados al Saber/ Conocer:** Son aquellos factores que van a establecer los rasgos individuales de una persona y que se asocian a la competencia, información y experiencia que una persona tiene ayudándole a soportar y contribuir en los cambios que se plantean (García G. , 2005).
- d. Factores organizacionales globales:** Son los factores que de forma global se asocian al proceso de cambio que la organización necesita y que pueden determinar ciertas características que van a contribuir a que se desarrollen, planificadamente, los cambios propuestos (García G. , 2005).
- e. La regulación externa:** Es la regulación que va a condicionar las acciones que realiza una persona en función a la promesa de castigo o recompensa, de esta manera, busca recibir las recompensas evitando los castigos por parte de la organización (Niemic, Ryan, & Deci, 2010).
- f. La regulación identificada:** Es una regulación que va a condicionar el comportamiento mediante la identificación que el trabajador tiene respecto a las actividades que realiza, otorgándoles un valor y significado a estas acciones, de esta forma, considera que las metas de realización son propias, las internaliza y las hace suyas (Niemic, Ryan, & Deci, 2010).
- g. La regulación introyectada:** Es una regulación que va a realizar un acondicionamiento en el comportamiento de las personas en función a elementos, entre los que están, la autoestima, de esta forma, se genera una

presión interna o internacionalización que provoca un comportamiento condicionado y comprometido por la necesidad de su culpa de éxito (Niemic, Ryan, & Deci, 2010).

## CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 HIPÓTESIS

#### 3.1.1 Hipótesis general

La motivación se relaciona significativamente con la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022.

#### 3.1.2 Hipótesis específicas

- a. La motivación intrínseca se relaciona significativamente con la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022.
- b. La motivación extrínseca se relaciona significativamente con la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022.
- c. La desmotivación se relaciona significativamente con la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022.

### 3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.2.1 Identificación de la variable independiente

**La motivación:** Puma y Estrada (2020) explican que la motivación es un proceso que brinda auto energía a la persona, de tal manera, que siente una atracción hacia el logro de un objetivo u objetivos, lo cual, requiere de una acción por parte del sujeto quien debe realizar el esfuerzo para conseguir lo que se necesita

### **3.2.1.1 Indicadores**

- Nivel de motivación intrínseca
- Nivel de motivación extrínseca
- Nivel de desmotivación

### **3.2.1.2 Escala para la medición de la variable**

- Muy bajo (1)
- Bajo (2)
- Regular (3)
- Alto (4)
- Muy alto (5)

## **3.2.2 Identificación de la variable dependiente**

**Resistencia al cambio:** Micalay y Sánchez (2020) consideran que la resistencia al cambio surge del desacuerdo que tienen los grupos o individuos que pertenecen a una organización para aceptar los cambios que está proponiendo, a partir de ello, se pueden identificar los procesos y las fuentes de los conflictos que pueden surgir en la vida organizacional cotidiana por el enfrentamiento de aquellos que requieren los cambios y los trabajadores que se resisten.

### **3.2.2.1 Indicadores**

- Nivel de resistencia al cambio individual asociada al saber/conocer.
- Nivel de resistencia al cambio individual asociada al hacer.
- Nivel de resistencia al cambio individual asociada al querer/sentir/desear.
- Nivel de resistencia al cambio individual asociada a factores organizacionales globales.
- Nivel de resistencia al cambio individual asociada al proyecto de cambio.

### 3.2.2.2 Escala para la medición de la variable

- Muy bajo (1)
- Bajo (2)
- Regular (3)
- Alto (4)
- Muy alto (5)

### 3.3.3 Operacionalización de variables

**Tabla 1.**

*Operacionalización de las variables*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Tipo de variable
Variable Independiente Motivación	Desmotivación.	– Nivel de desmotivación.	Categoría ordinal
	Motivación extrínseca.	– Nivel de regulación externa	
		– Nivel de regulación introyectada.	
		– Nivel de regulación identificada.	
Motivación intrínseca	– Nivel de motivación intrínseca		
Variable Dependiente Resistencia al cambio	Factores ligados al individuo.	– Factores individuales asociados al saber/conocer	Categoría ordinal
		– Factores individuales asociados al hacer	
	Factores ligados a la organización.	– Factores individuales asociados al querer/sentir/desear	
		– Factores organizacionales globales	
	– Factores organizacionales asociados al proyecto de cambio		

*Nota:* Elaboración propia.

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es de tipo básica. Según lo descrito por Carrasco (2017) una investigación es básica si tiene como objetivo el producir nuevos conocimientos para profundizar y ampliar aquellas teorías respecto a la variables que se están investigando, es decir, no busca tratar de forma inmediata un aspecto concreto de la realidad ni tampoco resolverá interrogantes fácticas, pues, únicamente, es una investigación que profundiza en la información respecto a las relaciones de las variables que se están investigando. En el caso de la presente investigación fueron profundizar sobre las variables motivación y resistencia al cambio dentro de una realidad concreta como es la fiscalía de Tacna.

### **3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

La investigación se enmarca en el nivel correlacional. Según lo descrito por Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), las investigaciones de alcance correlacional tienen el objeto de establecer un grado de asociación o relación entre dos variables, categorías o conceptos dentro de una realidad particular en concreto. En el caso de la presente investigación se determinó el grado de relación entre las variables motivación y resistencia al cambio dentro de una realidad concreta como es la fiscalía de Tacna.

### **3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación fue no experimental de diseño transversal de tipo causal. Según lo descrito por Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), una investigación es no experimental si es que el investigador no manipula las variables y, únicamente, es un mero observador de la realidad que investiga. Asimismo, es trasversal debido a que los datos se van a recolectar en un solo momento, es decir, el tiempo de recolección de datos es único, mientras que también es causal pues establecerá relaciones entre dos o más variables para establecer una relación de causa-efecto. En la presente investigación se buscó establecer la existencia de una

relación de causalidad entre variables motivación y resistencia al cambio, para ello, se recopilarán los datos en una sola oportunidad sin manipularlas.

### **3.6 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se desarrolló en la Fiscalía de Tacna y los datos fueron levantados durante el año 2022.

### **3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.7.1 Unidad de estudio**

Como unidad de estudio se consideró a los servidores públicos que trabajaban en la Fiscalía de Tacna durante el levantamiento de datos.

#### **3.7.2 Población**

Como población de la investigación se consideró a la totalidad de los servidores públicos de la Fiscalía de Tacna, la cual, se distribuye de la siguiente manera:

**Tabla 2.**

*Población de la investigación*

<b>Modalidad</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Contrato Ley 276</b>	59	36.88
<b>Contrato Ley 728</b>	54	33.75
<b>Contrato Ley 1957</b>	47	29.38
<b>Total</b>	160	100.00

*Nota:* Elaboración en base a los datos proporcionados por la Fiscalía de Tacna.

### 3.7.3 Muestra

Respecto a la muestra, esta se determinó con la fórmula de poblaciones finitas:

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + z^2 * p * q}$$

Dónde:

N	: Población	= 160 servidores públicos.
n	: Muestra	= ?
p	: Probabilidad de éxito	= 0.5
q	: Probabilidad de fracaso	= 0.5
z	: Desviación estándar	= 1.96
e	: Margen de error	= 0.05

#### Cálculo de la muestra

$$n = \frac{160 * z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{160 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(160 - 1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 113.16$$

Seguidamente se aplicó la fórmula de ajuste de muestra:

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}}$$

Donde:

$n'$  = Muestra sin ajustar

$N$  = Población

$$n = \frac{113.16}{1 + \frac{113.16}{160}} = 66.28$$

De tal manera, que la muestra estuvo conformada por 67 servidores públicos de la Fiscalía de Tacna y se distribuyó de la siguiente manera:

**Tabla 3.**

*Muestra de la investigación*

Modalidad	f	%
Contrato Ley 276	25	36.88
Contrato Ley 728	22	33.75
Contrato Ley 1957	20	29.38
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100.00</b>

*Nota:* Elaboración en base a los datos proporcionados por la Fiscalía de Tacna.

### **3.8 PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.8.1 Procedimiento**

Para procesar los datos se realizó lo siguiente:

- a. Se solicitó autorización para poder aplicar los cuestionarios.
- b. Los cuestionarios fueron tabulados en el programa SPSS V24.
- c. Se realizó un análisis descriptivo de cada variable considerando las categorías en base a los puntajes sumados y los rangos del instrumento.

- d. Los resultados descriptivos se presentaron en tablas y figuras con su respectiva interpretación.
- e. El análisis inferencia se inició con la prueba de normalidad de datos de Kolmogórov-Smirnov.
- f. Como los datos presentaron distribución no normal se utilizó la prueba no paramétrica de correlación de Spearman.

### **3.8.2 Técnicas**

Como técnica para recolectar los datos se utilizó la encuesta. Según lo indicado por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) esta técnica es la muy usada en las ciencias sociales, pues, permite recopilar datos en grandes poblaciones en un corto tiempo.

### **3.8.3 Instrumentos**

La investigación utilizó los siguientes instrumentos para la recopilación de datos:

- a. Escala de Motivación en el Trabajo (R-MAWS) revisada por Gagné, Forest, Aubé, Morin y Malorni (2010), la cual, consta de 19 ítems y que ha alcanza un Alfa de Cronbach superior a 0.85 en diversas investigaciones.
- b. Escala de Resistencia al Cambio (ERC) desarrollada por García (2005), la cual, consta de 25 ítems. que ha alcanzado un Alfa de Cronbach superior a 0.80 en diversas investigaciones.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS**

### **4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO**

Para poder levantar datos se realizó lo siguiente:

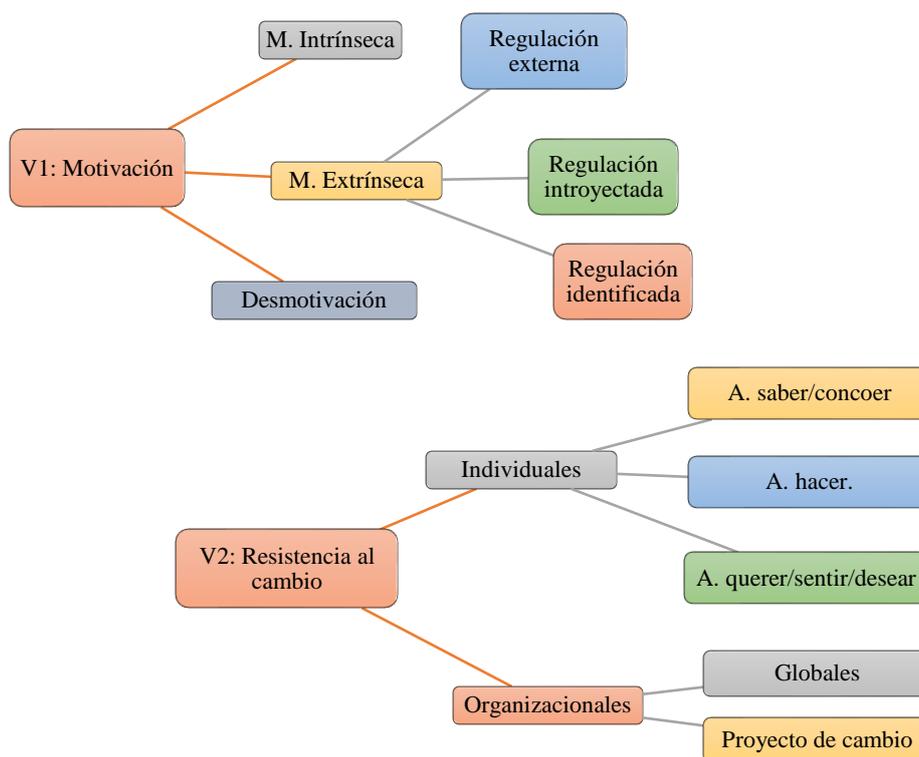
- a. Se validó el cuestionario por tres jueces expertos para poder aplicarlo a la muestra establecida.
- b. Se solicitó autorización a la Fiscalía de Tacna para la aplicación de los cuestionarios.
- c. Una vez se tuvo la autorización de la aplicación de instrumentos, se coordinó con los servidores públicos para concertar fecha y hora para poder encuestarlos.
- d. Se acudió a la cita concertada con los servidores públicos y se les explicó los objetivos de la investigación, asimismo, se les informó que su participación es voluntaria y luego de que aceptaran participar se procedió aplicar los cuestionarios.
- e. Se les entregó los instrumentos impresos y se les dio treinta minutos para que respondan las preguntas, posteriormente, se verificó que el cuestionario esté completamente llenado y se o numeró para su tabulación.

## 4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados a nivel descriptivo se presentarán según sus dimensiones, siguiendo la presente figura:

**Figura 1.**

*Presentación de resultados.*



*Nota:* Desarrollada según orden de los instrumentos aplicados.

El análisis inferencial se desarrolló a partir de la prueba de normalidad de datos, en este caso la prueba de Kolmogorov-Smirnov estableció que la prueba que debe aplicarse para contrastar la hipótesis es una no paramétrica.

## 4.3 RESULTADOS

### 4.3.1. Resultados de la variable “La motivación”

**Tabla 4.**

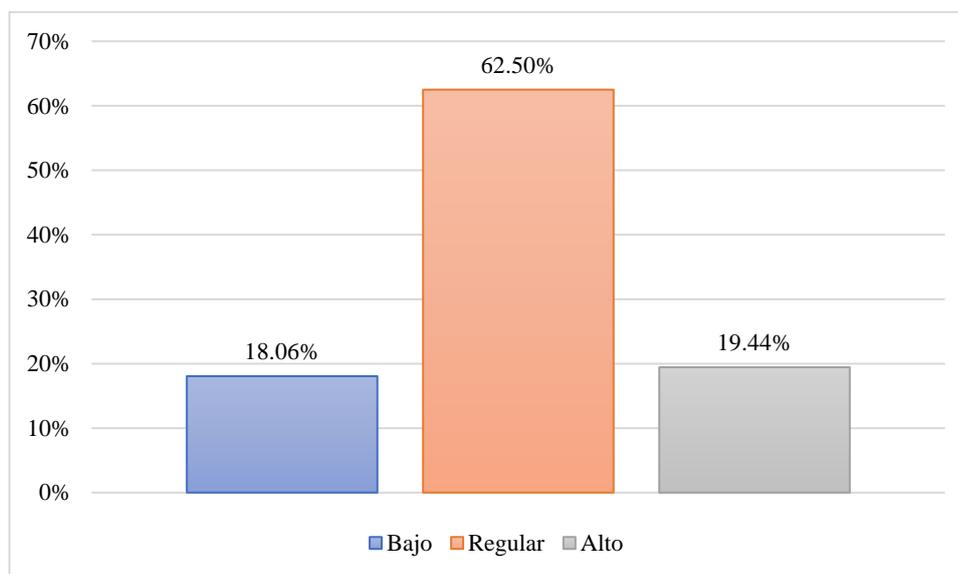
*Nivel de motivación de los servidores públicos encuestados.*

Categorías	<i>f</i>	%	%C
<b>Bajo</b>	13	18,06	18,06
<b>Regular</b>	45	62,50	80,56
<b>Alto</b>	14	19,44	100,00
<b>Total</b>	72	100,00	

*Nota:* Tabla desarrollada según los datos tabulados del instrumento.

**Figura 2.**

*Nivel de motivación de los servidores públicos encuestados.*

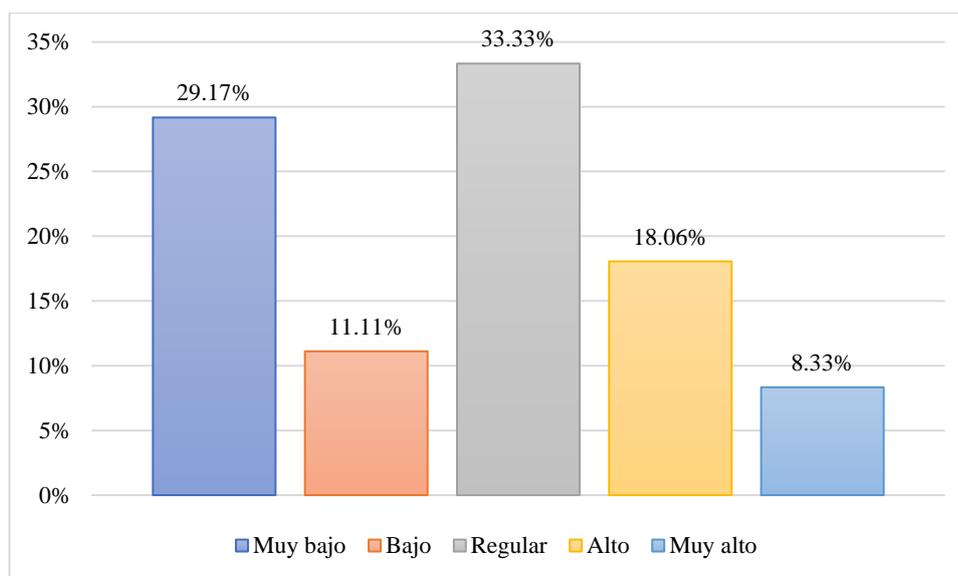


*Nota:* Figura desarrollada según los datos presentados en la Tabla 4.

El levantamiento de datos permitió el desarrollo de la Tabla 4 y Figura 2, en la que se pueden observar que el 62,5 % de los servidores públicos que fueron encuestados se halla en niveles regulares de motivación laboral, el 19,44 % de los servidores se encuentra en niveles altos de motivación laboral y el 18,06 % presentó niveles bajos de motivación laboral.

**Tabla 5.***Nivel de motivación intrínseca de los servidores públicos encuestados.*

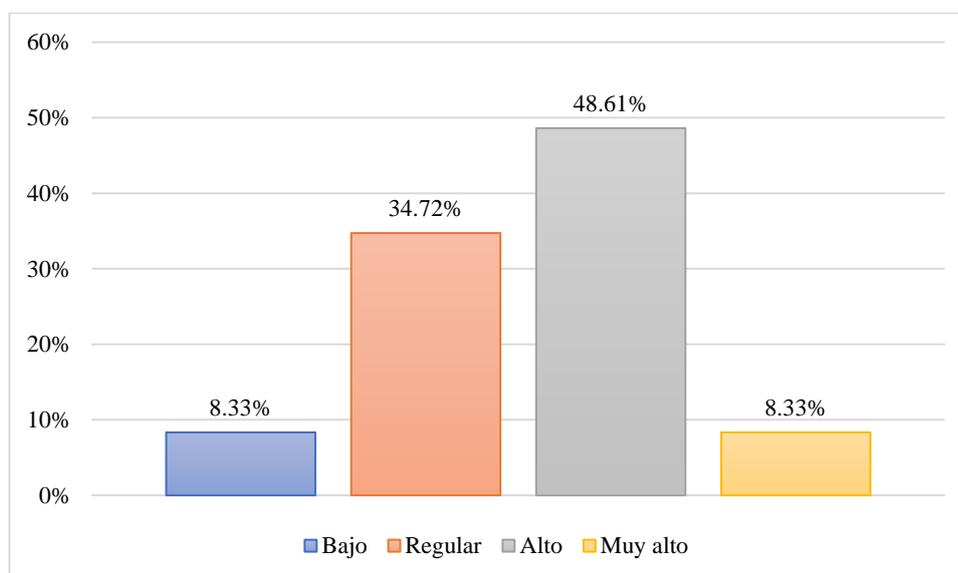
Categorías	<i>f</i>	%	%C
<b>Muy bajo</b>	21	29,17	29,17
<b>Bajo</b>	8	11,11	40,28
<b>Regular</b>	24	33,33	73,61
<b>Alto</b>	13	18,06	91,67
<b>Muy alto</b>	6	8,33	100,00
<b>Total</b>	72	100,00	

*Nota:* Tabla desarrollada según los datos tabulados del instrumento.**Figura 3.***Nivel de motivación intrínseca de los servidores públicos encuestados.**Nota:* Figura desarrollada según los datos presentados en la Tabla 5.

Según la tabulación del instrumento y la presentación de resultados en Tabla 5 y Figura 3, se ha podido establecer que 33,33 % de servidores participantes de la investigación presentan niveles regulares de motivación intrínseca, el 29,17 % niveles muy bajos de esta motivación, el 18,06 % niveles altos de motivación intrínseca, el 11,11 % niveles bajos y el 8,33 % de los servidores encuestados presentó niveles muy altos de motivación intrínseca en su centro laboral.

**Tabla 6.***Nivel de motivación extrínseca de los servidores públicos encuestados.*

Categorías	<i>f</i>	%	%C
<b>Bajo</b>	6	8,33	8,33
<b>Regular</b>	25	34,72	43,06
<b>Alto</b>	35	48,61	91,67
<b>Muy alto</b>	6	8,33	100,00
<b>Total</b>	72	100,00	

*Nota:* Tabla desarrollada según los datos tabulados del instrumento.**Figura 4.***Nivel de motivación extrínseca de los servidores públicos encuestados.**Nota:* Figura desarrollada según los datos presentados en la Tabla 6.

Los resultados obtenidos en la investigación han permitido la presentación de la Tabla 6 y Figura 4, en la que se observa que el 48,61 % de los servidores públicos que laboran en la Fiscalía de Tacna tiene niveles altos de motivación extrínseca, el 34,72 % presentan niveles regulares, el 8,33 % niveles bajos y otro 8,33 % de los servidores encuestados han alcanzado niveles muy altos de motivación extrínseca en su centro laboral.

**Tabla 7.**

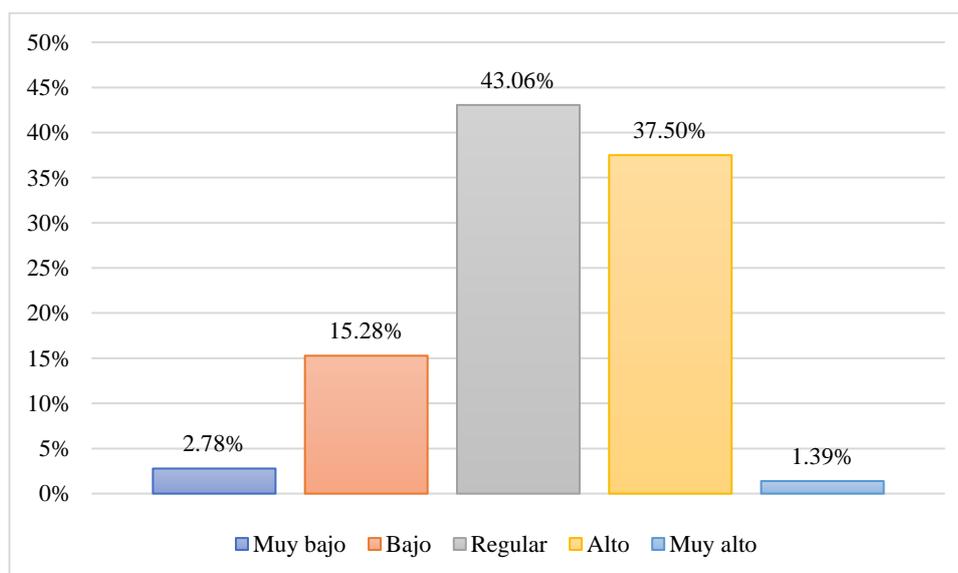
*Nivel de regulación externa de la motivación extrínseca de los servidores públicos encuestados.*

<b>Categorías</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>%C</b>
<b>Muy bajo</b>	2	2,78	2,78
<b>Bajo</b>	11	15,28	18,06
<b>Regular</b>	31	43,06	61,11
<b>Alto</b>	27	37,50	98,61
<b>Muy alto</b>	1	1,39	100,00
<b>Total</b>	72	100,00	

*Nota:* Tabla desarrollada según los datos tabulados del instrumento.

**Figura 5.**

*Nivel de regulación externa de la motivación extrínseca de los servidores públicos encuestados.*



*Nota:* Figura desarrollada según los datos presentados en la Tabla 7.

Luego de analizar los datos recopilados en campo, se pudo determinar que el 43,06 % de servidores encuestados se halla en niveles regulares de “Regulación Externa” de la Motivación extrínseca, el 37,50 % presentó niveles altos, el 15,28 % presentó niveles bajo de regulación externa, el 2,78 % tenía niveles muy bajos y el 1,39 % de servidores públicos de la Fiscalía de Tacna presentó niveles muy altos de regulación externa de la motivación extrínseca.

**Tabla 8.**

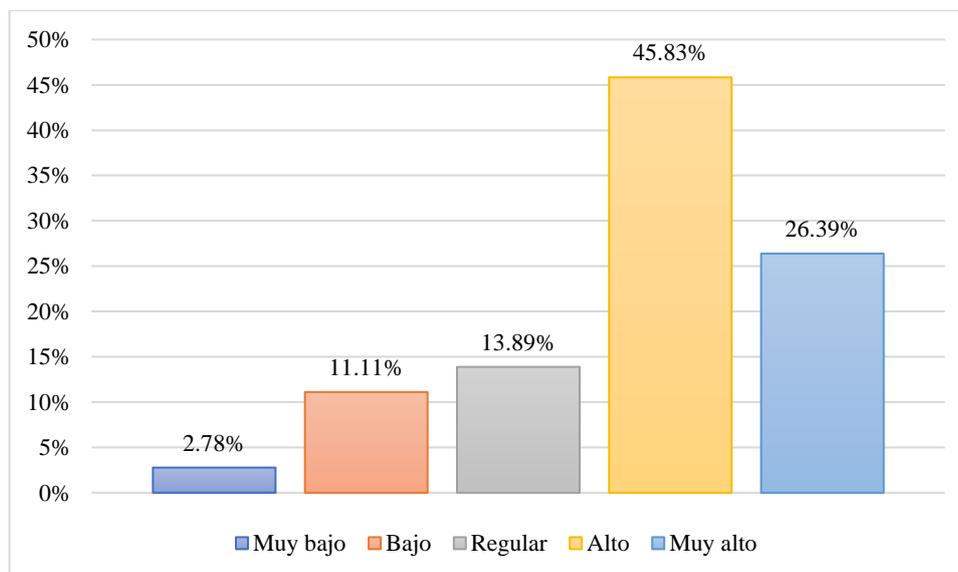
*Nivel de regulación introyectada de la motivación extrínseca de los servidores públicos encuestados.*

<b>Categorías</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>%C</b>
<b>Muy bajo</b>	2	2,78	2,78
<b>Bajo</b>	8	11,11	13,89
<b>Regular</b>	10	13,89	27,78
<b>Alto</b>	33	45,83	73,61
<b>Muy alto</b>	19	26,39	100,00
<b>Total</b>	72	100,00	

*Nota:* Tabla desarrollada según los datos tabulados del instrumento.

**Figura 6.**

*Nivel de regulación introyectada de la motivación extrínseca de los servidores públicos encuestados.*



*Nota:* Figura desarrollada según los datos presentados en la Tabla 8.

Asimismo, los datos obtenidos permitieron determinar que el 45,83 % de los servidores públicos investigados estaba en niveles altos de “Regulación Introyectada” de la Motivación extrínseca, el 26,39 % presentó niveles muy altos, el 13,89 % niveles regulares, el 11,11 % niveles muy bajos y el 2,78 % de servidores públicos presentó niveles muy bajos de regulación introyectada.

**Tabla 9.**

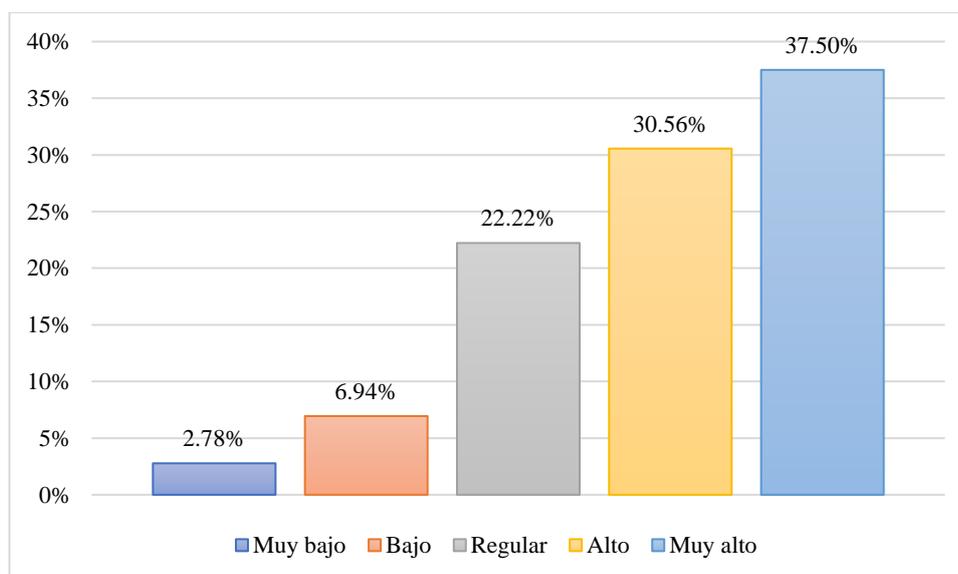
*Nivel de regulación identificada de la motivación extrínseca de los servidores públicos encuestados.*

<b>Categorías</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>%C</b>
<b>Muy bajo</b>	2	2,78	2,78
<b>Bajo</b>	5	6,94	9,72
<b>Regular</b>	16	22,22	31,94
<b>Alto</b>	22	30,56	62,50
<b>Muy alto</b>	27	37,50	100,00
<b>Total</b>	72	100,00	

*Nota:* Tabla desarrollada según los datos tabulados del instrumento.

**Figura 7.**

*Nivel de regulación identificada de la motivación extrínseca de los servidores públicos encuestados.*

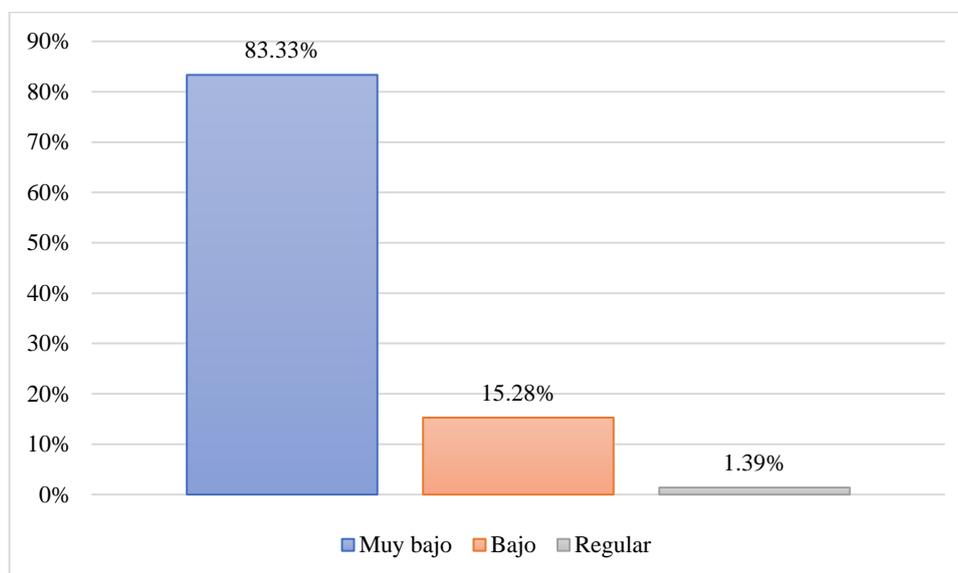


*Nota:* Figura desarrollada según los datos presentados en la Tabla 9.

Sobre la “Regulación identificada” de la motivación extrínseca, la investigación encontró que el 37,5 % de servidores públicos tenía niveles altos de regulación identificada, el 30,56 % niveles altos, el 22,22 % niveles regulares, el 6,49 % niveles bajos y el 2,78 % de servidores públicos presentaba niveles muy bajos de regulación identificada.

**Tabla 10.***Nivel de desmotivación de los servidores públicos encuestados.*

Categorías	<i>f</i>	%	%C
<b>Muy bajo</b>	60	83,33	83,33
<b>Bajo</b>	11	15,28	98,61
<b>Regular</b>	1	1,39	100,00
<b>Total</b>	72	100,00	

*Nota:* Tabla desarrollada según los datos tabulados del instrumento.**Figura 8.***Nivel de desmotivación de los servidores públicos encuestados.**Nota:* Figura desarrollada según los datos presentados en la Tabla 10.

La investigación también pudo obtener resultados sobre la dimensión “Desmotivación” de los servidores públicos de la Fiscalía de Tacna. Los resultados permitieron establecer que el 83,33 % de servidores encuestados poseía niveles muy bajos de desmotivación, el 15,28 % presentó niveles bajos y el 1,39 % de servidores públicos de la fiscalía de Tacna presentó niveles regulares de desmotivación.

### 4.3.1. Resultados de la variable “Resistencia al cambio”

**Tabla 11.**

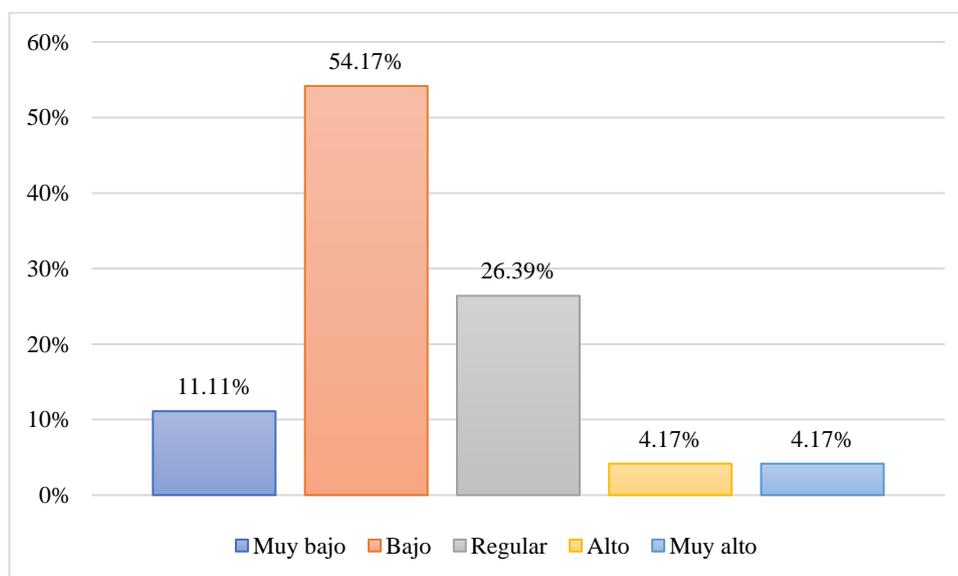
*Nivel de resistencia al cambio de los servidores públicos encuestados.*

Categorías	<i>f</i>	%	%C
<b>Muy bajo</b>	8	11,11	11,11
<b>Bajo</b>	39	54,17	65,28
<b>Regular</b>	19	26,39	91,67
<b>Alto</b>	3	4,17	95,83
<b>Muy alto</b>	3	4,17	100,00
<b>Total</b>	72	100,00	

*Nota:* Tabla desarrollada según los datos tabulados del instrumento.

**Figura 9.**

*Nivel de resistencia al cambio de los servidores públicos encuestados.*



*Nota:* Figura desarrollada según los datos presentados en la Tabla 11.

El levantar datos permitió presentar la Tabla 9 y Figura 11, en la que se pueden observar que el 54,17 % de los servidores públicos que fueron encuestados se halla en niveles bajos de resistencia al cambio, el 26,39 % de los servidores se encuentra en niveles regulares, el 11, 11 % en niveles muy bajos, el 4,17 % en Niveles altos y otro 4,17 % presentó niveles muy altos de resistencia al cambio.

**Tabla 12.**

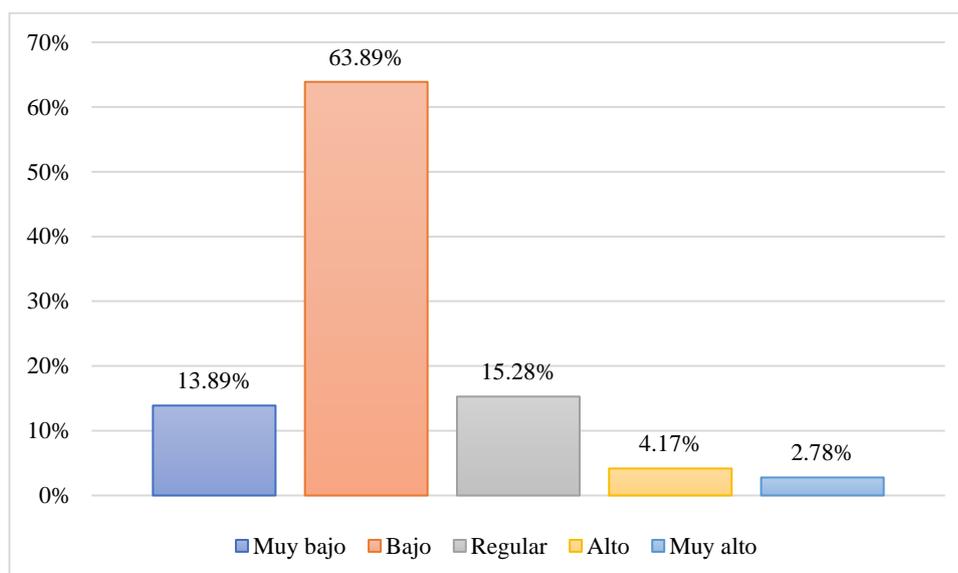
*Nivel de factores ligados al individuo de la resistencia al cambio de los servidores públicos.*

<b>Categorías</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>%C</b>
<b>Muy bajo</b>	10	13,89	13,89
<b>Bajo</b>	46	63,89	77,78
<b>Regular</b>	11	15,28	93,06
<b>Alto</b>	3	4,17	97,22
<b>Muy alto</b>	2	2,78	100,00
<b>Total</b>	72	100,00	

*Nota:* Tabla desarrollada según los datos tabulados del instrumento.

**Figura 10.**

*Nivel de factores ligados al individuo de la resistencia al cambio de los servidores públicos.*



*Nota:* Figura desarrollada según los datos presentados en la Tabla 12.

Según la tabulación del instrumento y la presentación de resultados en Tabla 12 y Figura 10, se ha podido establecer que 63,89 % de servidores participantes de la investigación presentan niveles bajos en los factores individuales de la resistencia al cambio, el 15,28 % presentó niveles regulares de esta resistencia, el 13,89 % tuvo niveles muy bajos, el 4,17 % niveles altos y el 2,78 % de los servidores encuestados presentó niveles muy altos en los factores individuales de la resistencia al cambio.

**Tabla 13.**

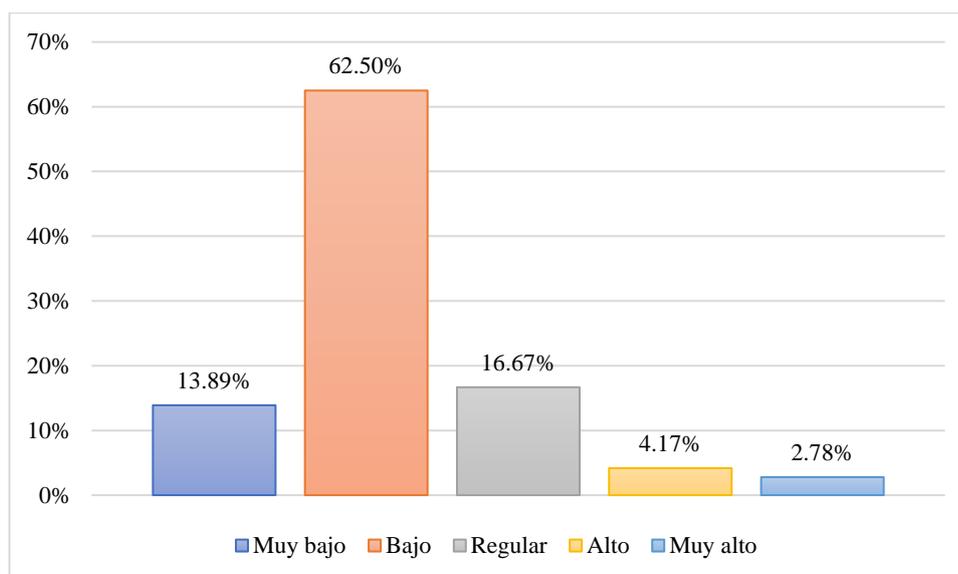
*Nivel de factores individuales asociados al saber/conocer de la resistencia al cambio.*

<b>Categorías</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>%C</b>
<b>Muy bajos</b>	10	13,89	13,89
<b>Bajo</b>	45	62,50	76,39
<b>Regular</b>	12	16,67	93,06
<b>Alto</b>	3	4,17	97,22
<b>Muy alto</b>	2	2,78	100,00
<b>Total</b>	72	100,00	

*Nota:* Tabla desarrollada según los datos tabulados del instrumento.

**Figura 11.**

*Nivel de factores individuales asociados al saber/conocer de la resistencia al cambio.*



*Nota:* Figura desarrollada según los datos presentados en la Tabla 13.

Los resultados obtenidos en la investigación han permitido la presentación de la Tabla 13 y Figura 11, en la que se observa que el 62,5 % de los servidores públicos que laboran en la Fiscalía de Tacna tiene niveles bajos de resistencia en los factores individuales asociados al saber/conocer, el 16,67 % presentó niveles regulares, el 13,89 % niveles muy bajos, el 4,17 % tenía niveles altos y el 2,78 % de los servidores encuestados alcanzaron niveles muy altos en los factores individuales asociados al saber/conocer de la resistencia al cambio.

**Tabla 14.**

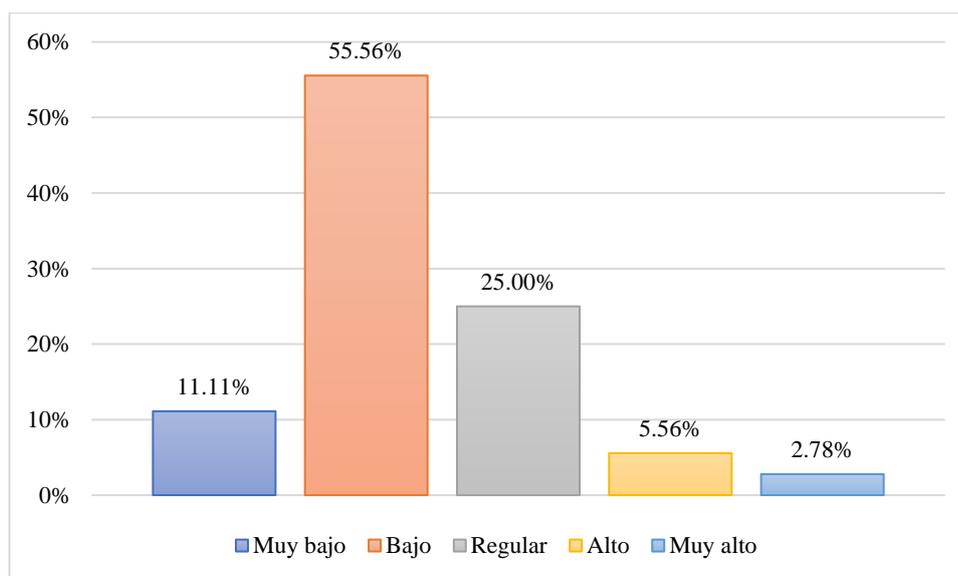
*Nivel de factores individuales asociados al hacer de la resistencia al cambio.*

<b>Categorías</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>%C</b>
<b>Muy bajo</b>	8	11,11	11,11
<b>Bajo</b>	40	55,56	66,67
<b>Regular</b>	18	25,00	91,67
<b>Alto</b>	4	5,56	97,22
<b>Muy alto</b>	2	2,78	100,00
<b>Total</b>	72	100,00	

*Nota:* Tabla desarrollada según los datos tabulados del instrumento.

**Figura 12.**

*Nivel de factores individuales asociados al hacer de la resistencia al cambio.*



*Nota:* Figura desarrollada según los datos presentados en la Tabla 14.

Luego de analizar los datos recopilados en campo, en la Tabla 14 y Figura 12, se pudo determinar que el 55,56 % de servidores encuestados se halla en niveles bajos en los factores individuales asociados al hacer de la resistencia al cambio, el 25 % presentó niveles regulares, el 11,11 % presentó niveles muy bajos en estos factores, el 5,56 % tenía niveles altos y el 2,78 % de servidores públicos de la Fiscalía de Tacna presentó niveles muy altos en los factores individuales asociados al hacer de la resistencia al cambio.

**Tabla 15.**

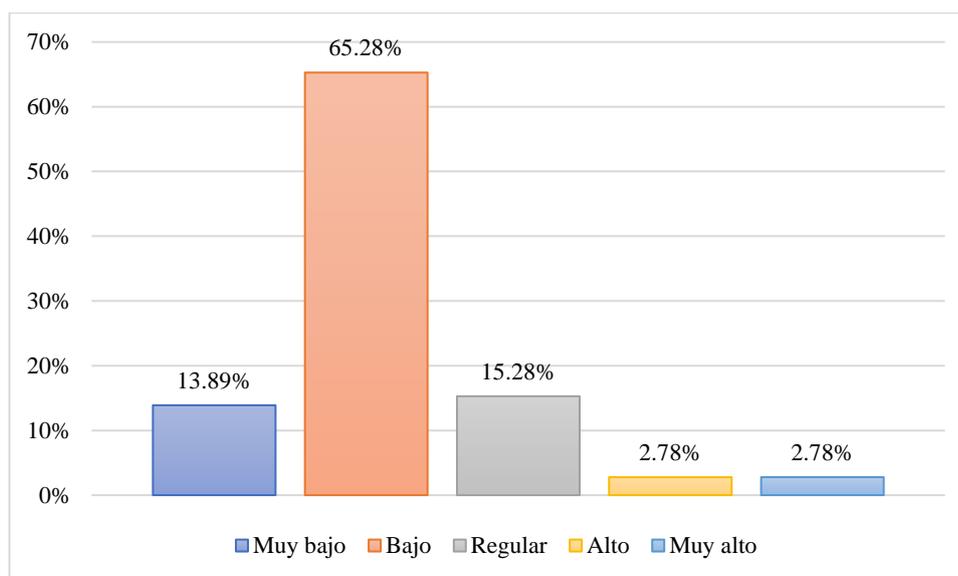
*Nivel de factores individuales asociados al querer/sentir/desear de la resistencia al cambio.*

Categorías	<i>f</i>	%	%C
<b>Muy bajo</b>	10	13,89	13,89
<b>Bajo</b>	47	65,28	79,17
<b>Regular</b>	11	15,28	94,44
<b>Alto</b>	2	2,78	97,22
<b>Muy alto</b>	2	2,78	100,00
<b>Total</b>	72	100,00	

*Nota:* Tabla desarrollada según los datos tabulados del instrumento.

**Figura 13.**

*Nivel de factores individuales asociados al querer/sentir/desear de la resistencia al cambio.*



*Nota:* Figura desarrollada según los datos presentados en la Tabla 15.

Igualmente, los datos obtenidos permitieron determinar que el 65,28 % de los servidores públicos investigados estaba en niveles bajos en los factores individuales asociados al querer/sentir/desear de la resistencia al cambio, el 15,28 % presentó niveles regulares, el 13,89 % niveles muy bajos, el 2,78 % niveles altos y otro 2,78 % de servidores públicos presentó niveles muy altos los factores individuales asociados al querer/sentir/desear de la resistencia al cambio.

**Tabla 16.**

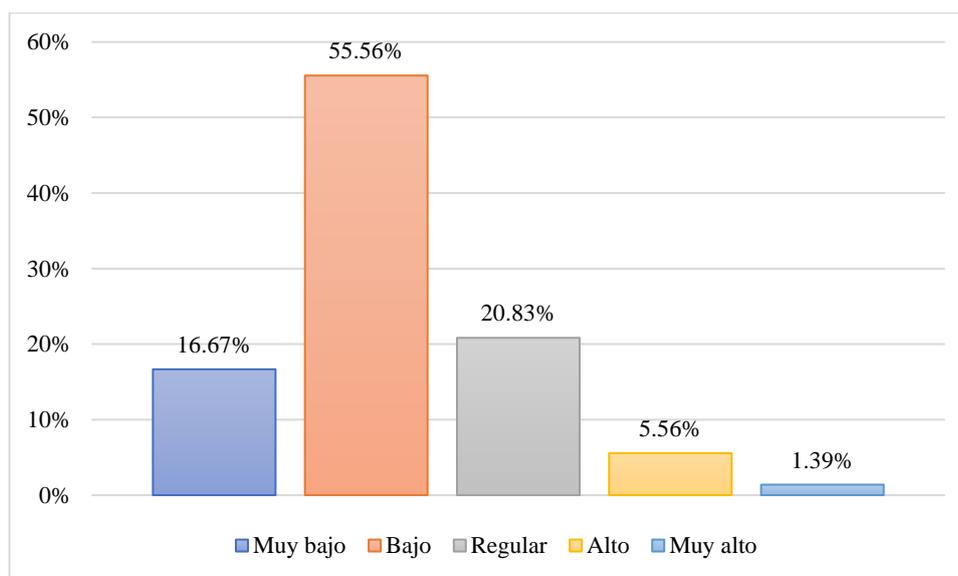
*Nivel de factores ligados a la organización de la resistencia al cambio.*

Categorías	<i>f</i>	%	%C
<b>Muy bajo</b>	12	16,67	16,67
<b>Bajo</b>	40	55,56	72,22
<b>Regular</b>	15	20,83	93,06
<b>Alto</b>	4	5,56	98,61
<b>Muy alto</b>	1	1,39	100,00
<b>Total</b>	72	100,00	

*Nota:* Tabla desarrollada según los datos tabulados del instrumento.

**Figura 14.**

*Nivel de factores ligados a la organización de la resistencia al cambio.*



*Nota:* Figura desarrollada según los datos presentados en la Tabla 16.

Sobre el nivel de factores ligados a la organización de la resistencia al cambio, se tienen los resultados presentados en la Tabla 16 y Figura 14. La investigación encontró que el 55,56 % de servidores públicos tenía niveles bajos en los factores ligados a la organización, el 20,83 % presentó niveles regulares, el 16,67 % niveles muy bajos, el 5,56 % niveles altos y el 1,39 % de servidores públicos presentaba niveles muy altos en los factores ligados a la organización de la resistencia al cambio.

**Tabla 17.**

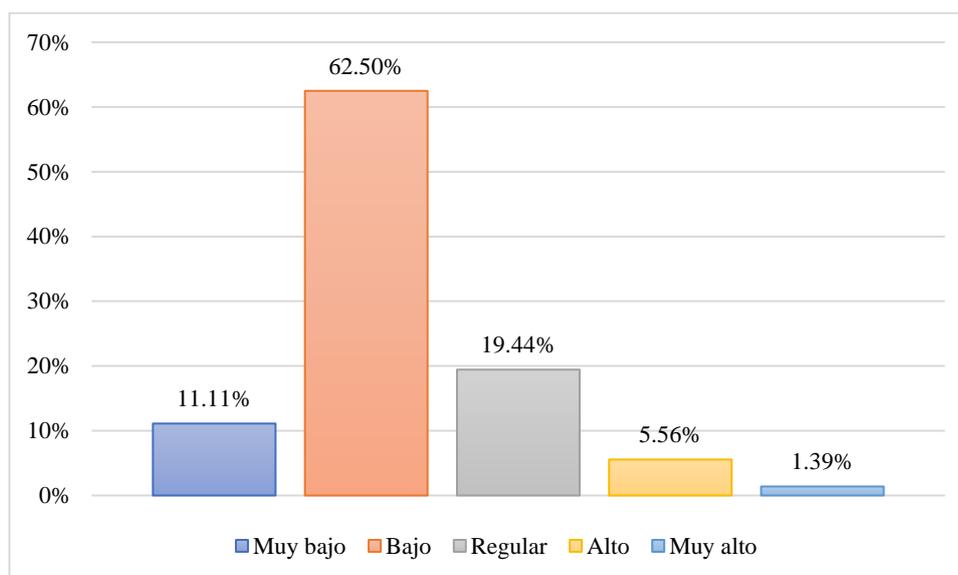
*Nivel de factores organizacionales globales ligados a la organización de la resistencia al cambio.*

Categorías	<i>f</i>	%	%C
<b>Muy bajo</b>	8	11,11	11,11
<b>Bajo</b>	45	62,50	73,61
<b>Regular</b>	14	19,44	93,06
<b>Alto</b>	4	5,56	98,61
<b>Muy alto</b>	1	1,39	100,00
<b>Total</b>	72	100,00	

*Nota:* Tabla desarrollada según los datos tabulados del instrumento.

**Figura 15.**

*Nivel de factores organizacionales globales ligados a la organización de la resistencia al cambio.*



*Nota:* Figura desarrollada según los datos presentados en la Tabla 17.

La investigación también pudo obtener resultados sobre los factores organizacionales globales ligados a la organización de la resistencia al cambio. Los resultados permitieron establecer que el 62,5 % de servidores encuestados posea niveles bajos en los factores organizacionales globales, el 19,44 % presentó niveles regulares, el 11,11 % niveles muy bajos, el 5,56 % niveles altos y el 1,39 % presentó niveles muy altos en los factores organizacionales globales.

**Tabla 18.**

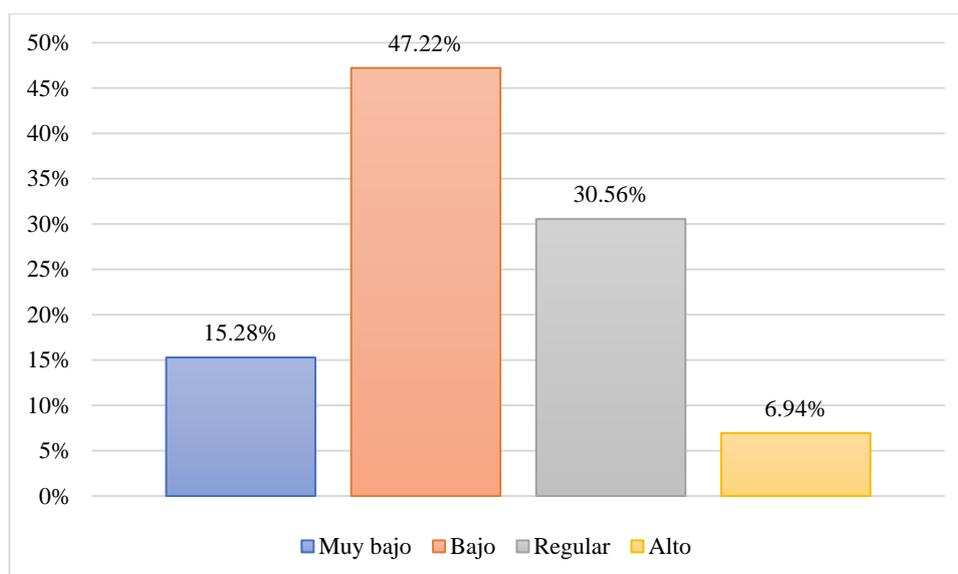
*Nivel de factores organizacionales asociados al proyecto de cambio ligados a la organización de la resistencia al cambio.*

<b>Categorías</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>%C</b>
<b>Muy bajo</b>	11	15,28	15,28
<b>Bajo</b>	34	47,22	62,50
<b>Regular</b>	22	30,56	93,06
<b>Alto</b>	5	6,94	100,00
<b>Total</b>	72	100,00	

*Nota:* Tabla desarrollada según los datos tabulados del instrumento.

**Figura 16.**

*Nivel de factores organizacionales asociados al proyecto de cambio ligados a la organización de la resistencia al cambio.*



*Nota:* Figura desarrollada según los datos presentados en la Tabla 18.

Sobre el nivel de factores organizacionales asociados al proyecto de cambio de la resistencia al cambio, se tienen los resultados presentados en la Tabla 18 y Figura 18, en la que se encontró que el 47,22 % de servidores públicos tenía niveles bajos, el 30,56 % presentó niveles regulares, el 15,28 % tuvo niveles muy bajos y el 6,94 % tenía niveles altos en los factores organizacionales asociados al proyecto de cambio ligados a la organización de la resistencia al cambio.

#### 4.4 PRUEBA ESTADÍSTICA

Para conocer que prueba estadística se debió aplicar fue necesario aplicar la prueba de Kolmogorov-Smirnov (con la corrección de significancia de Lilliefors):

**Tabla 19.**

*Prueba de normalidad de distribución de datos.*

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
<b>Dimensión: Motivación intrínseca</b>	,157	72	,000
<b>Dimensión: Motivación extrínseca</b>	,096	72	,096
<b>Dimensión: Desmotivación</b>	,296	72	,000
<b>Variable 1: Motivación</b>	,102	72	,062
<b>Variable 2: Resistencia al cambio</b>	,139	72	,002

*Nota:* Tabla desarrollada según los datos tabulados del instrumento.

Como se aprecia, la variable “Resistencia al Cambio” no tiene distribución normal, por lo que deberá ser aplicada una prueba no paramétrica para contrastar la hipótesis. La escala de intensidades se tiene en la Tabla 20.

**Tabla 20.**

*Escala de la dirección e intensidad de las correlaciones.*

Relación directa		Relación inversa	
Correlación positiva débil.	0.01 a 0.10	Correlación negativa perfecta.	- 0.91 a -1.00
Correlación positiva media.	0.11 a 0.50	Correlación negativa muy fuerte.	- 0.76 a -0.90
Correlación positiva considerable.	0.51 a 0.75	Correlación negativa considerable.	- 0.51 a - 0.75
Correlación positiva muy fuerte.	0.76 a 0.90	Correlación negativa media	- 0.11 a - 0.50
Correlación positiva perfecta.	0.91 a 1.00	Correlación negativa débil.	- 0.01 a - 0.10
No existe correlación alguna entre las variables.		0.00	

*Nota:* Adaptada de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018).

## 4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

### 4.5.1. Comprobación de la hipótesis general

#### a. Hipótesis nula de la hipótesis general

La comprobación estadística de la hipótesis general requirió que se plantee su hipótesis nula, de esta forma, se plantea:

$H_0$ : La motivación NO se relaciona significativamente con la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022.

$H_i$ : La motivación se relaciona significativamente con la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022.

#### b. Establecimiento de nivel de significancia ( $\alpha$ )

Se consideró el nivel de significancia alfa ( $\alpha$ ) de 5%, es decir,  $\alpha=0.05$ , de tal forma que se seguirá la siguiente regla:

$p\text{-valor} < \alpha \rightarrow$  Aceptar la hipótesis general de la investigación.

$p\text{-valor} > \alpha \rightarrow$  Rechazar la hipótesis general de la investigación.

#### c. Establecimiento de la prueba de hipótesis.

La prueba de Kolmogorov-Smirnov determinó que la variable “Resistencia al cambio” no tenía distribución normal ( $p=,002$ ) y en vista de que esta variable junto a la variable “Motivación” fueron incluidas en la hipótesis general es que se aplicó la prueba no paramétrica de correlación de Spearman.

La fórmula de la correlación de Spearman es la siguiente:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{r(r^2 - 1)}$$

Representando:

$r_s$  = Representa el coeficiente de correlación por rangos.

$d$  = Representa la diferencia entre rangos.

$n$  = Representa el total de observaciones.

**Tabla 21.**

*Comprobación de la hipótesis general de la investigación*

			Variable "Motivación"	Variable "Resistencia al cambio"
<b>Rho de Spearman</b>		Coefficiente de Correlación	1,000	-,347
	Variable "Motivación"	Sig. (bilateral)		,003
		N	72	72
		Coefficiente de Correlación	-,347	1,000
	Variable "Resistencia al cambio"	Sig. (bilateral)	,003	
		N	72	72

*Nota:* Tabla desarrollada según los datos tabulados del instrumento.

#### **d. Interpretando la significancia.**

Luego de analizar los datos mediante la prueba no paramétrica de Correlación de Spearman, se pudo establecer que entre la variable "Motivación" y la variable "Resistencia al cambio" existe una significancia bilateral (p-valor) inferior al nivel de significancia ( $\alpha$ ). Así se tiene:

$p\text{-valor} < \alpha \setminus ,003 < ,005$  ∴ se prueba la existencia de relación.

De esta forma la significancia bilateral de la prueba de Correlación de Spearman ( $p=,003$ ) permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis general de la investigación.

Asimismo, la prueba de Correlación de Spearman aplicada arroja un Coeficiente de Correlación (Rho) de  $r_s = -.347$ , el cual, es negativo, por lo tanto, se tiene que la relación es inversa, es decir, el incremento de la Variable “Motivación” reduciría la intensidad de la Variable “Resistencia a cambio”. Sobre la intensidad de la correlación se aplica la Tabla de Hernández y Mendoza (2018) que ubica el valor de Rho en la categoría de intensidad media.

Por tanto, se acepta la hipótesis general de la investigación y se afirma que la motivación se relaciona de manera inversa y con intensidad media con la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022.

#### 4.5.2. Comprobación de la primera hipótesis específica

##### a. Hipótesis nula de la primera hipótesis específica

La comprobación estadística de la primera hipótesis específica requirió que se plantee su hipótesis nula, de esta forma, se plantea:

$H_0$ : La motivación intrínseca NO se relaciona significativamente con la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022.

$H_i$  La motivación intrínseca se relaciona significativamente con la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022.

##### b. Establecimiento de nivel de significancia ( $\alpha$ )

Se consideró el nivel de significancia alfa ( $\alpha$ ) de 5%, es decir,  $\alpha=0.05$ , de tal forma que se seguirá la siguiente regla:

$p\text{-valor}<\alpha \rightarrow$  Aceptar la primera hipótesis específica de la investigación.

$p\text{-valor}>\alpha \rightarrow$  Rechazar la primera hipótesis específica de la investigación.

##### c. Establecimiento de la prueba de hipótesis.

La prueba de Kolmogorov-Smirnov determinó que la variable “Resistencia al cambio” no tenía distribución normal ( $p=,002$ ) y en vista de que esta variable junto a la dimensión “Motivación intrínseca” de la variable “Motivación” fueron incluidas en la primera hipótesis específica es que se aplicó la prueba no paramétrica de correlación de Spearman.

La fórmula de la correlación de Spearman es la siguiente:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{r(r^2 - 1)}$$

Representando:

$r_s$  = Representa el coeficiente de correlación por rangos.

$d$  = Representa la diferencia entre rangos.

$n$  = Representa el total de observaciones.

**Tabla 22.**

*Comprobación de la primera hipótesis específica de la investigación*

			<b>Dimensión “Motivación intrínseca” de la Variable “Motivación”</b>	<b>Variable “Resistencia al cambio”</b>
<b>Rho de Spearman</b>	Dimensión “Motivación intrínseca” de la Variable “Motivación”	Coefficiente de Correlación	1,000	-,030
		Sig. (bilateral)		,805
		N	72	72
	Variable “Resistencia al cambio”	Coefficiente de Correlación	-,030	1,000
		Sig. (bilateral)	,805	
		N	72	72

*Nota:* Tabla desarrollada según los datos tabulados del instrumento.

#### **d. Interpretando la significancia.**

Luego de analizar los datos mediante la prueba no paramétrica de Correlación de Spearman, se pudo establecer que entre la Dimensión “Motivación intrínseca” de la variable “Motivación” y la variable “Resistencia al cambio” NO existe una significancia bilateral (p-valor) inferior al nivel de significancia ( $\alpha$ ). Así se tiene:

$p\text{-valor} > \alpha \setminus ,805 \rightarrow ,005$  : se prueba la inexistencia de relación.

De esta forma la significancia bilateral de la prueba de Correlación de Spearman ( $p=,805$ ) permite aceptar la hipótesis nula y rechazar la primera hipótesis específica de la investigación.

Asimismo, la prueba de Correlación de Spearman aplicada arroja un Coeficiente de Correlación (Rho) de  $r_s=-,030$ , el cual, no se toma en cuenta debido a que no existe relación entre las variables.

Por tanto, se rechaza la primera hipótesis específica de la investigación y se afirma que la motivación intrínseca NO se relaciona con la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022.

### 4.5.3. Comprobación de la segunda hipótesis específica

#### a. Hipótesis nula de la segunda hipótesis específica

La comprobación estadística de la segunda hipótesis específica requirió que se plantee su hipótesis nula, de esta forma, se plantea:

$H_0$ : La motivación extrínseca NO se relaciona significativamente con la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022.

$H_i$  La motivación extrínseca se relaciona significativamente con la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022.

#### b. Establecimiento de nivel de significancia ( $\alpha$ )

Se consideró el nivel de significancia alfa ( $\alpha$ ) de 5%, es decir,  $\alpha=0.05$ , de tal forma que se seguirá la siguiente regla:

$p\text{-valor} < \alpha \rightarrow$  Aceptar la segunda hipótesis específica de la investigación.

$p\text{-valor} > \alpha \rightarrow$  Rechazar la segunda hipótesis específica de la investigación.

#### c. Establecimiento de la prueba de hipótesis.

La prueba de Kolmogorov-Smirnov determinó que la variable “Resistencia al cambio” no tenía distribución normal ( $p=,002$ ) y en vista de que esta variable junto a la dimensión “Motivación extrínseca” de la variable “Motivación” fueron incluidas en la segunda hipótesis específica es que se aplicó la prueba no paramétrica de correlación de Spearman.

La fórmula de la correlación de Spearman es la siguiente:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{r(r^2 - 1)}$$

Representando:

$r_s$  = Representa el coeficiente de correlación por rangos.

$d$  = Representa la diferencia entre rangos.

$n$  = Representa el total de observaciones.

**Tabla 23.**

*Comprobación de la segunda hipótesis específica de la investigación*

			Dimensión “Motivación extrínseca” de la Variable “Motivación”	Variable “Resistencia al cambio”
<b>Rho de Spearman</b>	Dimensión “Motivación extrínseca” de la Variable “Motivación”	Coefficiente de Correlación Sig. (bilateral)	1,000  ,000	-,436  ,000
		N	72	72
	Variable “Resistencia al cambio”	Coefficiente de Correlación Sig. (bilateral)	-,436  ,000	1,000  ,000
		N	72	72

*Nota:* Tabla desarrollada según los datos tabulados del instrumento.

#### **d. Interpretando la significancia.**

Luego de analizar los datos mediante la prueba no paramétrica de Correlación de Spearman, se pudo establecer que entre la Dimensión “Motivación extrínseca” de la variable “Motivación” y la variable “Resistencia al cambio” SÍ existe una significancia bilateral (p-valor) inferior al nivel de significancia ( $\alpha$ ). Así se tiene:

$p\text{-valor} < \alpha \setminus ,000 < ,005$  : se prueba la existencia de relación.

De esta forma la significancia bilateral de la prueba de Correlación de Spearman ( $p=,000$ ) permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la segunda hipótesis específica de la investigación.

Asimismo, la prueba de Correlación de Spearman aplicada arroja un Coeficiente de Correlación (Rho) de  $r_s=-,436$ , el cual, es negativo, por lo tanto, se tiene que la relación es inversa, es decir, el incremento de la Dimensión “Motivación extrínseca” de la variable “Motivación” reduciría la intensidad de la Variable “Resistencia a cambio”. Sobre la intensidad de la correlación se aplica la Tabla de Hernández y Mendoza (2018) que ubica el valor de Rho en la categoría de intensidad media.

Por tanto, se acepta la segunda hipótesis específica de la investigación y se afirma que la motivación extrínseca se relaciona inversamente y con intensidad media con la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022.

#### 4.5.4. Comprobación de la tercera hipótesis específica

##### a. Hipótesis nula de la tercera hipótesis específica

La comprobación estadística de la tercera hipótesis específica requirió que se plantee su hipótesis nula, de esta forma, se plantea:

$H_0$ : La desmotivación NO se relaciona significativamente con la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022.

$H_i$  La desmotivación se relaciona significativamente con la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022.

##### b. Establecimiento de nivel de significancia ( $\alpha$ )

Se consideró el nivel de significancia alfa ( $\alpha$ ) de 5%, es decir,  $\alpha=0.05$ , de tal forma que se seguirá la siguiente regla:

$p\text{-valor} < \alpha \rightarrow$  Aceptar la tercera hipótesis específica de la investigación.

$p\text{-valor} > \alpha \rightarrow$  Rechazar la tercera hipótesis específica de la investigación.

##### c. Establecimiento de la prueba de hipótesis.

La prueba de Kolmogorov-Smirnov determinó que la variable “Resistencia al cambio” no tenía distribución normal ( $p=,002$ ) y en vista de que esta variable junto a la dimensión “Desmotivación” de la variable “Motivación” fueron incluidas en la tercera hipótesis específica es que se aplicó la prueba no paramétrica de correlación de Spearman.

La fórmula de la correlación de Spearman es la siguiente:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{r(r^2 - 1)}$$

Representando:

$r_s$  = Representa el coeficiente de correlación por rangos.

$d$  = Representa la diferencia entre rangos.

$n$  = Representa el total de observaciones.

**Tabla 24.**

*Comprobación de la tercera hipótesis específica de la investigación*

			Dimensión “Desmotivación” de la Variable “Motivación”	Variable “Resistencia al cambio”
<b>Rho de Spearman</b>	Dimensión “Desmotivación” de la Variable “Motivación”	Coefficiente de Correlación	1,000	,309
		Sig. (bilateral)		,008
		N	72	72
	Variable “Resistencia al cambio”	Coefficiente de Correlación	,309	1,000
		Sig. (bilateral)	,008	
		N	72	72

*Nota:* Tabla desarrollada según los datos tabulados del instrumento.

#### **d. Interpretando la significancia.**

Luego de analizar los datos mediante la prueba no paramétrica de Correlación de Spearman, se pudo establecer que entre la Dimensión “Desmotivación” de la variable “Motivación” y la variable “Resistencia al cambio” SÍ existe una significancia bilateral (p-valor) inferior al nivel de significancia ( $\alpha$ ). Así se tiene:

p-valor <  $\alpha$  \ ,008 - < ,005 ∴ se prueba la existencia de relación.

De esta forma la significancia bilateral de la prueba de Correlación de Spearman ( $p=,008$ ) permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la tercera hipótesis específica de la investigación.

Asimismo, la prueba de Correlación de Spearman aplicada arroja un Coeficiente de Correlación (Rho) de  $r_s=309$ , el cual, es positivo, por lo tanto, se tiene que la relación es directa, es decir, el incremento de la Dimensión “Desmotivación” de la variable “Motivación” incrementaría la intensidad de la Variable “Resistencia a cambio”. Sobre la intensidad de la correlación se aplica la Tabla de Hernández y Mendoza (2018) que ubica el valor de Rho en la categoría de intensidad media.

Por tanto, se acepta la tercera hipótesis específica de la investigación y se afirma que la desmotivación se relaciona directamente y con intensidad media con la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022.

#### 4.6 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La investigación planteó como objetivo general de investigación el establecer la relación entre la motivación y la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022. Al respecto, el análisis descriptivo de la variable pudo establecer que el 62,5 % de los servidores públicos que fueron encuestados se hallaban en niveles regulares de motivación laboral, el 19,44 % de los servidores se encuentra en niveles altos de motivación laboral y el 18,06 % presentó niveles bajos de motivación laboral. Sobre la variable resistencia al cambio, se pudo hallar que el 54,17 % de los servidores públicos que fueron encuestados se halla en niveles bajos de resistencia al cambio, el 26,39 % de los servidores se encuentra en niveles regulares, el 11,11 % en niveles muy bajos, el 4,17 % en niveles altos y otro 4,17 % presentó niveles muy altos de resistencia al cambio.

En relación a las dimensiones de la variable resistencia al cambio se pudo hallar que el 63,89 % de servidores presentan niveles bajos en los factores individuales de la resistencia al cambio, el 15,28 % presentó niveles regulares de esta resistencia, el 13,89 % tuvo niveles muy bajos, el 4,17 % niveles altos y el 2,78 % de los servidores encuestados presentó niveles muy altos en los factores individuales de la resistencia al cambio. Asimismo, se pudo hallar que el 55,56 % de servidores públicos tenía niveles bajos en los factores ligados a la organización, el 20,83 % presentó niveles regulares, el 16,67 % niveles muy bajos, el 5,56 % niveles altos y el 1,39 % de servidores públicos presentaba niveles muy altos en los factores ligados a la organización de la resistencia al cambio.

Respecto al análisis inferencial del objetivo general, mediante la prueba no paramétrica de Correlación de Spearman, se pudo establecer que entre la variable “Motivación” y la variable “Resistencia al cambio” existe una relación significativa bilateral ( $p=,003$ ). Asimismo, se halló un Coeficiente de Correlación (Rho) de  $r_s=-,347$ , el cual, es negativo, por lo tanto, se tiene que la relación es inversa y de

intensidad media. Por tanto, se afirma que la motivación se relaciona de manera inversa y con intensidad media con la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022.

Como primer objetivo específico de la investigación se buscó analizar la relación entre la motivación intrínseca y la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022. Al respecto, el análisis descriptivo de las variables pudo establecer que 33,33 % de servidores participantes de la investigación presentaban niveles regulares de motivación intrínseca, el 29,17 % niveles muy bajos de esta motivación, el 18,06 % niveles altos de motivación intrínseca, el 11,11 % niveles bajos y el 8,33 % de los servidores encuestados presentó niveles muy altos de motivación intrínseca en su centro laboral.

Sobre el análisis inferencial del primer objetivo específico, mediante la prueba no paramétrica de Correlación de Spearman, se pudo establecer que entre la Dimensión “Motivación intrínseca” de la variable “Motivación” y la variable “Resistencia al cambio” NO existe una relación significancia bilateral ( $p=,805$ ). Asimismo, la prueba de Correlación de Spearman aplicada arrojó un Coeficiente de Correlación (Rho) de  $r_s=-,030$ , el cual, no se toma en cuenta debido a que no existe relación entre las variables. Por tanto, se afirma que la motivación intrínseca NO se relaciona con la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022

Como segundo objetivo específico de la investigación se buscó determinar la relación entre la motivación extrínseca y la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022. El análisis inferencial de las variables permitió conocer que el 48,61 % de los servidores públicos que laboran en la Fiscalía de Tacna tiene niveles altos de motivación extrínseca, el 34,72 % presentan niveles regulares, el 8,33 % niveles bajos y otro 8,33 % de los servidores encuestados han alcanzado niveles muy altos de motivación extrínseca en su centro laboral.

Sobre el análisis inferencial del segundo objetivo específico, mediante la prueba no paramétrica de Correlación de Spearman, se pudo establecer que entre la Dimensión “Motivación extrínseca” de la variable “Motivación” y la variable “Resistencia al cambio” SÍ existe una relación significancia bilateral ( $p=,000$ ). Asimismo, la prueba de Correlación de Spearman aplicada arrojó un Coeficiente de Correlación (Rho) de  $r_s=-,436$ , el cual, es negativo, por lo tanto, se tiene que la relación es inversa y de intensidad media. Por tanto, se afirma que la motivación extrínseca se relaciona inversamente y con intensidad media con la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022

El tercer objetivo específico de la investigación se buscó medir la relación entre la desmotivación y la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022. Luego de realizar el análisis descriptivo de las variables se pudo determinar que el 83,33 % de servidores encuestados poseía niveles muy bajos de desmotivación, el 15,28 % presentó niveles bajos y el 1,39 % de servidores públicos de la fiscalía de Tacna presentó niveles regulares de desmotivación.

Sobre el análisis inferencial del tercer objetivo específico, mediante la prueba no paramétrica de Correlación de Spearman, se pudo establecer que entre la Dimensión “Desmotivación” de la variable “Motivación” y la variable “Resistencia al cambio” SÍ existe una relación significancia bilateral ( $p=,008$ ). Asimismo, la prueba de Correlación de Spearman aplicada arrojó un Coeficiente de Correlación (Rho) de  $r_s=,309$ , el cual, es positivo, por lo tanto, se tiene que la relación es directa y de intensidad media. Por tanto, se afirma que la desmotivación se relaciona directamente y con intensidad media con la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022.

Sobre los antecedentes internacionales de investigación, los resultados hallados permiten respaldar a Rebolledo, García y Ortiz (2020) quien concluyó que existe una mayor resistencia al cambio en la dimensión de *no conocer*, es decir, que

los encuestados se preocupan por la preparación e información que deben tener para el cambio y, por tanto, evitan o se resisten a hacerlo.

También se respalda a González, Navarrete y Solís (2020) quienes concluyeron que para la realización de un cambio organizacional es necesario tener un ambiente psicológico adecuado y estímulos individuales para lograr los cambios propuestos, de lo contrario existirá una resistencia al cambio por parte de los trabajadores quienes pueden sentir que el cambio es una amenaza personal. Igualmente, se puede establecer que para poder lograr un cambio es importante que quién lo proponga deba estar motivado a la mejora de la organización e iniciar un proceso de acción que involucra los empleados.

De la misma manera se respalda a Córlica (2020) quien pudo establecer que, sin importar cuán efectivos puedan ser los cambios, todos los integrantes de organización deben estar motivados para lograr innovaciones, por tanto, está motivación debe estar a cargo de los responsables de iniciar los cambios en la organización, de tal forma, que todas las personas, en los diferentes niveles, se involucren en el proceso de cambio organizacional.

También se respalda a Carreño (2020) quien concluyó que para poder afrontar el cambio organizacional, entre las estrategias que se pueden aplicar para la evitar la resistencia al cambio, se encuentra la persuasión, a través de la cual, se motiva a los trabajadores mostrándole las ventajas de los cambios y, con ello, se impulsará a que estos se comprometan al cambio propuesto. Otra de las estrategias es fomentar los compromisos organizacionales para conseguir una mejor satisfacción laboral, equilibrando las acciones y generando una motivación en los trabajadores para que se reduzca la resistencia al cambio.

Igualmente se respalda a Morales y González (2020) quienes concluyeron que en los investigados no existía una resistencia al cambio predecible Así mismo que el factor temor se relaciona con las reacciones emocionales ( $p=0.001$ ), también

se encontró que el factor aceptación se correlaciona con el pensamiento corto plazo ( $p=0,007$ ) y que el factor aceptación se correlaciona con la rigidez cognitiva ( $p=0,009$ ). Igualmente, respecto a la motivación, se encontró que es considerada dentro de las teorías que explican la actitud que tienen las personas frente al cambio, considerando a motivación como un elemento que puede persuadir a las personas para que se involucren en los cambios propuestos.

A nivel de las investigaciones nacionales, se respalda parcialmente a Sallo (2021) quien concluyó que la resistencia al cambio estaba en un nivel regular y que tiene una influencia en el desempeño laboral ( $r=0,612$ ), también se encontró que la resistencia al cambio está relacionado a las competencias profesionales ( $r=0,610$ ) y a la calidad de servicio ( $r=0,608$ ).

También se respalda parcialmente a Díaz y Rojas (2021) quienes concluyeron que existe una relación moderada y baja entre la resistencia al cambio y la fatiga, siendo que la resistencia al cambio tenía puntuaciones en las dimensiones de rutinas y enfoques a corto plazo. Por ello, consideran que es necesario motivar a los trabajadores, pues estos, para hacer valer su resistencia, desarrollarán comportamientos emocionales que pueden perturbarlos psíquicamente por la creencia de que no son útiles, por tanto, deben ser motivados para que no auto genere el rechazo al cambio.

Asimismo, se respalda a Alegre y Hurtado (2020) quienes concluyeron que la resistencia al cambio se encuentra en un nivel bajo en el 52.9 % de encuestados, siendo los porcentajes de las dimensiones: en un nivel bajo en la dimensión búsqueda de rutina en el 58.8 %, un nivel bajo en el 40.2 % en la dimensión reacción irracional, un nivel bajo en el 40.2 % en el nivel enfoque a corto plazo y un nivel medio en el 42.2 % en la dimensión rigidez cognitiva. Asimismo, se encontró que dentro de los factores de orden social que pueden ocasionar la resistencia al cambio se tiene la escasa motivación, el cual, es un factor de orden psicológico.

De la misma forma se respalda a Díaz T. (2020) quien concluyó que la resistencia al cambio se encuentra en un nivel regular en el 60% de encuestados. Igualmente, se encontró que la resistencia al cambio tiene una relación con el trabajo en equipo ( $p= 0.05$ ;  $rs=0.560$ ). Asimismo, se estableció que las personas tienden a mostrar resistencia al cambio cuando no saben cuáles son sus resultados, lo cual, genera reacciones de incertidumbre y sentimientos de que no pueden enfrentar el desafío, por tanto, deben ser motivados para que acepten el cambio y las nuevas condiciones organizacionales.

Finalmente se respalda a Álvarez, Callupe y Verano (2019) quien concluyó que la resistencia al cambio es un tipo de inercia estructural que retrasa el cumplimiento de las metas estratégicas y que puede estar enmarcado dentro de la estructura y los sistemas. Asimismo, se establece que la resistencia al cambio es considerada una amenaza en las relaciones de la organización y que están influidas por el liderazgo que se ejerce. Finalmente, en las observaciones en el Focus Group, se puede observar que la motivación mejora la comunicación efectiva y esto incrementa la confianza interna, ocasionando una mayor predisposición a los cambios organizacionales

## CONCLUSIONES

### Primera

La motivación se relaciona inversamente y con una intensidad media con la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022. Se halló que el 62,5 % de encuestados tenían niveles regulares de motivación laboral y el 54,17 % se hallaba en niveles bajos de resistencia al cambio. La prueba de Correlación de Spearman encontró un  $p=,003$  y un Coeficiente de Correlación (Rho) de  $r_s=-,347$ .

### Segunda

La motivación intrínseca NO se relaciona significativamente con la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022. Se halló que el 33,33 % encuestados presentan niveles regulares y el 29,17 % niveles muy bajos de motivación intrínseca. La prueba de Correlación de Spearman encontró un  $p=,805$  y un Coeficiente de Correlación (Rho) de  $r_s=-,030$ .

### Tercera

La motivación extrínseca se relaciona inversamente y con una intensidad media con la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022. Se halló que el 48,61 % de encuestados tiene niveles altos y el 34,72 % presentan niveles regulares de motivación extrínseca. La prueba de Correlación de Spearman encontró un  $p=,000$  y un Coeficiente de Correlación (Rho) de  $r_s=-,436$ .

### Cuarta

La desmotivación se relaciona directamente y con una intensidad media con la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022. Se halló que el 83,33 % de encuestados tenía niveles muy bajos y el 15,28 % niveles

bajos de desmotivación. La prueba de Correlación de Spearman encontró un  $p=,008$  y un Coeficiente de Correlación (Rho) de  $r_s=,309$ .

## **RECOMENDACIONES**

### **Primera**

Se recomienda a la presidenta de la junta de fiscales de la Fiscalía de Tacna realizar políticas y planes para mejorar la motivación de sus servidores públicos, pues se encontró que, si los trabajadores se encuentran altamente motivados, entonces, se reducirá la resistencia al cambio que presenten cuando se quieran implementar programas o modificaciones en la organización. Para ello, se recomienda realizar investigaciones respecto a los espacios de trabajo que tienen los trabajadores, el estilo de liderazgo que vienen percibiendo, las políticas sociales que se deben implementar y el desarrollo de un programa de reconocimiento de logros con planes a corto plazo y así mejorar su motivación.

### **Segunda**

Se recomienda a la presidenta de la junta de fiscales de la Fiscalía de Tacna desarrollar planes para mejorar la motivación laboral intrínseca de los servidores públicos, para ello, se recomienda realizar talleres de autoestimulación mediante reconocimiento de logros por parte de la Presidencia de la Junta de Fiscales. Asimismo, analizar las habilidades personales de los trabajadores para ubicarlo en tareas en la que obtengan mejores resultados laborales y, con ello, mejorar su satisfacción personal, lo que devendrá en un incremento de su motivación. Sin embargo, es necesario recalcar que los recursos a emplear en ese tipo de motivación no deben ser altos, pues se estableció que no tiene una relación con la resistencia al cambio de los trabajadores.

### **Tercera**

Se recomienda a la presidenta de la junta de fiscales de la Fiscalía de Tacna desarrollar planes para mejorar la motivación extrínseca de sus trabajadores, pues se relaciona con su resistencia al cambio. Para ello, se recomienda hacer un

programa de premios a los servidores en función de su productividad, otorgar reconocimientos que puedan adjuntar a su expediente profesional, de tal forma, que le sirva para postular a ascensos, evaluar y medir el clima laboral para conocer si es necesario mejoras, asimismo, mediar el nivel de relaciones personales que existe entre los trabajadores, lo cual puedan influir en su motivación. También, se recomienda incrementar la comunicación con los servidores públicos, de tal manera, que la presidencia puede informarse de las necesidades que tienen e implementar estrategias para solucionar problemas de forma horizontal.

#### **Cuarta**

Se recomienda a la presidenta de la junta de fiscales de la Fiscalía de Tacna desarrollar programas para reducir la desmotivación de los trabajadores, el cual, si bien se encontró en la investigación que no tiene valores significativos, también se pudo conocer que influye directamente con la resistencia al cambio que puedan presentar, por ello, es importante continuar realizando investigaciones sobre las formas de incrementar la motivación, como son las relaciones interpersonales, las habilidades sociales, el liderazgo organizacional, el clima organizacional y el comportamiento organizacional que perciben y así tener un panorama más claro de aquellas variables que también podrían influir en su desmotivación.

## REFERENCIAS

- Alegre, G., & Hurtado, R. (2020). *Actitudes y resistencia al cambio en docentes de una institución educativa integrada de la UGEL 05-Lima, 2020*. Universidad Peruana Los Andes, Huancayo.
- Álvarez, B. (2020). *Factores que influyen en la motivación laboral de trabajadores en empresas de telecomunicaciones. Una revisión teórica*. Universidad Peruana Unión, Lima.
- Álvarez, C., Callupe, R., & Verano, P. (2019). *Diagnóstico de las resistencias organizacionales al cambio en la innovación de metodologías de enseñanza en la Especialidad de Ingeniería Electrónica*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Andrade, J. A., & Álvarez, J. B. (2021). *Motivación y desempeño laboral en los colaboradores de una empresa de seguridad de la ciudad de Cajamarca*. Universidad privada Antonio Guillermo Urrelo , Cajamarca.
- Arístegui, S. (2019). *Análisis de las actitudes en un proceso de cambio organizacional en una empresa de manufacturing*. Universidad de Chile, Santiago.
- Bernaola, G., & Vargas, K. (2020). *Asociación entre motivación y desempeño laboral en una entidad de telefonía de la ciudad Arequipa*. Universidad Católica San Pablo , Arequipa.
- Cabellos, R. L., & Ishpilco, G. L. (2019). *“Influencia de la motivación intrínseca en el rendimiento académico en estudiantes del nivel secundaria de tres instituciones educativas del ámbito rural de Cajamarca”*. Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca.

- Carranza Medina, A. V., & Yupton Culqui, H. A. (2019). *Propuesta de gestión del cambio basado en el modelo ADKAR en el Colegio Privado Jorge Basadre de la ciudad de Chiclayo*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Carrasco, S. (2017). *Metodología de la investigación*. Lima: Editorial San Marcos.
- Carreño, D. (2020). *Estrategias para disminuir la resistencia al cambio organizacional: una revisión del estado del arte*. Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga.
- Castaño, E. J., Quiroz, E., Pulgarín, L. M., & Britto, V. (2020). Cambio organizacional: análisis de factores sociodemográficos. *Luciérnaga Comunicación*, 71-89.
- Chiroque, A. M. (2019). *La motivación laboral y la rotación de personal nombrado en la Municipalidad Provincial de Chiclayo*. Universidad Señor de Sipán, Pimentel.
- Chóez, M., & Vélez, L. (2021). Motivación laboral y su relación con el nivel de compromiso organizacional en las. *Revista Polo del Conocimiento*, 6(4), 88-107.
- Córica, J. (2020). Resistencia docente al cambio: Caracterización y estrategias para un problema no resuelto. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 23(2), 255-272.
- Díaz, M., & Rojas, Y. (2021). *Relación entre la resistencia al cambio y la fatiga laboral en miembros de la Policía Nacional del Perú, Arequipa, 2020*. Universidad César Vallejo, Lima.

- Díaz, T. (2020). *Resistencia al cambio y trabajo en equipo en la Municipalidad Provincial de Moyobamba, Región de San Martín, 2020*. Universidad César Vallejo, Tarapoto.
- Freire Palacios, V., & Domínguez Santana, J. (2021). *La Motivación Extrínseca y el Aprendizaje Online en los estudiantes de segundo año de Educación General Básica, paralelo "A" de la Unidad Educativa Juan León Mera "La Salle" de la ciudad de Ambato, en el primer quimestre del año lectivo 2020 – 2021*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato.
- Gadow F. (2010). *Dilemas: la gestión del talento en tiempos de cambios*. Granica SA
- Gagné, M., Forest, J. G., Aubé, C., Morin, E., & Malorni. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 628-646.
- García, G. (2005). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. *Revista Estudios Gerenciales*, 57-107.
- González, F., Navarrete, M., & Solís, P. (2020). *Proceso de control y manejo del cambio organizacional a través del estudio de teorías existentes que intervienen en la gestión administrativa*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Guzmán, J. M. (2019). *Motivación intrínseca y autoconcepto en estudiantes de comunicación de la Universidad de Lima*. Universidad de San Martín de Porres, Lima.
- Hernández, A. (2021). Pandemia, resistencia al cambio en el contexto escolar. *Vida Científica Boletín Científico de la Escuela Preparatoria*, 9(18), 18-21.

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana Editores SA.
- Macedo, Y. (2016). *Análisis de la situación actual del desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial binacional Lago Titicaca PELT Periodo 2013*. Tesis de grado, Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Contables y Financieras, Puno.
- Micalay, T., & Sánchez, A. (2020). Resistencia docente al cambio en una universidad privada de Lima al proceso de acreditación. *Revista Ciencias de la Educación*, 30(55), 44-62.
- Ministerio Publico. (2020). *Texto integrado del reglamento de organización y funciones con enfoque de gestión por resultados*.
- Morales, L., & Gonzáles, A. (2020). *Diagnóstico de la evaluación de la resistencia y la actitud al cambio en una organización de proyectos de investigación en Colombia*. Universidad EAN, Bogotá.
- Niemiec, C., Ryan, R., & Deci, E. (2010). Self-Determination Theory and the Relation of Autonomy to Self-Regulatory Processes and Personality Development. *Handbook of Personality and Self-Regulation*, 169-191.
- Núñez, K. I., Cárdenas, M. d., & Apolaya, R. J. (2020). *Motivación y el rendimiento del personal que labora en un casino en la ciudad de Ica*. Universidad Autónoma de Ica, Ica.
- Puma, M., & Estrada, E. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Revista Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*, 45-53.

- Rebolledo, J., García, T., & Ortiz, J. (2020). La resistencia al cambio durante la implementación de un sistema ERP. *Revista VinulaTégica EFAN*, 1-19.
- Sallo, D. (2021). *Resistencia al cambio organizacional y su influencia en el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora N° 006 Gerencia Administrativa de Cusco del Ministerio Público, en el año 2019*. Universidad César Vallejo, Lima.
- Toledo, M. (2019). *Gestión del cambio y compromiso organizacional de los trabajadores del BCP agencia Huaraz*. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz.
- Urcola, J.L. (2010). *Dirigir personas: fondo y forma*. ESIC Editorial
- Uscamayta, L. (2021). *Motivación y su relación con el rendimiento académico en la población estudiantil del nivel secundario de la institución educativa particular Carrión de Wanchaq*. Universidad Autónoma de Ica, Ica.
- Vignolo, R. G. (2019). *Manejo de la Resistencia al Cambio en Grifo San Ramón*. Universidad de Piura, Piura.

**APÉNDICE**

### Apéndice 1: Matriz de consistencia

Título: La motivación y su relación con la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022.				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>1.INTERROGANTE PRINCIPAL:</b> ¿Cuál es la relación entre la motivación y la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022?</p> <p><b>2.INTERROGANTES ESPECIFICAS</b></p> <p>a. ¿Cuál es la relación entre la motivación intrínseca y la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022?</p> <p>b. ¿Cuál es la relación entre la motivación extrínseca y la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022?</p> <p>c. ¿Cuál es la relación entre la desmotivación y la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022?</p>	<p><b>1.OBJETIVO GENERAL:</b> Establecer la relación entre la motivación y la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022.</p> <p><b>2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>a. Analizar la relación entre la motivación intrínseca y la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022.</p> <p>b. Determinar la relación entre la motivación extrínseca y la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022.</p> <p>c. Medir la relación entre la desmotivación y la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022.</p>	<p><b>1.HIPÓTESIS GENERAL:</b> La motivación se relaciona significativamente con la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022.</p> <p><b>2.HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>a. La motivación intrínseca se relaciona significativamente con la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022.</p> <p>b. La motivación extrínseca se relaciona significativamente con la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022.</p> <p>c. La desmotivación se relaciona significativamente con la resistencia al cambio de los servidores públicos de la fiscalía de Tacna, año 2022.</p>	<p><b>1. HIPÓTESIS GENERAL Variable Independiente (X)</b> X1. Motivación.</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de motivación intrínseca</li> <li>- Nivel de motivación extrínseca</li> <li>- Nivel de desmotivación</li> </ul> <p><b>Variable Dependiente (Y)</b> Y1. Resistencia al cambio</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de resistencia al cambio individual asociada al saber/conocer.</li> <li>- Nivel de resistencia al cambio individual asociada al hacer.</li> <li>- Nivel de resistencia al cambio individual asociada al querer/sentir/desear.</li> <li>- Nivel de resistencia al cambio individual asociada a factores organizacionales globales.</li> <li>- Nivel de resistencia al cambio individual asociada al proyecto de cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Tipo de investigación</b> Básica</li> <li>- <b>Diseño de la investigación</b> No experimental de diseño transversal de tipo correlacional-causal.</li> <li>- <b>Ámbito de estudio</b> Gestión administrativa</li> <li>- <b>Población</b> 160 servidores públicos de la Fiscalía de Tacna</li> <li>- <b>Muestra</b> 72 servidores</li> <li>- <b>Técnicas de recolección de datos</b> Encuesta</li> <li>- <b>Instrumentos</b> Escala de Motivación en el Trabajo (R-MAWS) revisada por Gagné, Forest, Aubé, Morin y Malorni (2010) de 19 ítems.  Escala de Resistencia al Cambio (ERC) de García (2005) de 25 ítems</li> </ul>
<p><b>Relevancia de la investigación</b></p> <p><b>CONTRIBUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS):</b> La presente investigación contribuirá a fomentar el pleno trabajo decente de los Trabajadores del Ministerio Público, toda vez que su finalidad es establecer como los factores de motivación y desmotivación, provocan que los trabajadores del Ministerio Público se adecuen con facilidad y sin resistencia a los nuevos cambios que la organización plantea con el objeto de conseguir sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo.</p>				

## Apéndice 2: Instrumentos de recolección de datos

### ESCALA DE MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO (R-MAWS)

#### Instrucciones:

Los 19 enunciados que aparecen en la siguiente escala se orientan a conocer las razones por las que usted se desempeña en su trabajo en general. Para cada uno de ellos, por favor indique en qué medida el enunciado corresponde actualmente a una de las razones por las que usted está haciendo su trabajo. Coloque una equis (X) sobre el número de su elección, y trate de contestar sin consultar a otra persona y de acuerdo al enunciado que mejor lo describa. No existen respuestas correctas o incorrectas.

La escala de cinco puntos es la siguiente:

- (5) Totalmente de Acuerdo
- (4) De Acuerdo
- (3) Indiferente
- (2) En desacuerdo
- (1) Totalmente en desacuerdo

¿POR QUÉ PONES O PONDRÍAS MUCHO ESFUERZO EN TU TRABAJO EN GENERAL?	1	2	3	4	5
1. Porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo					
2. Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo.					
3. Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).					
4. Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales.					
5. Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.					
6. Porque me divierto haciendo mi trabajo.					
7. Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo.					
8. Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo					
9. Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).					
10. Porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).					
11. Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo					
12. Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante.					

13. Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.					
14. Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo.					
15. No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo.					
16. No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido.					
17. Porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo					
18. Porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí.					
19. Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo.					

### AGRUPACIÓN DE ÍTEMS DE LA ESCALA DE MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO (R-MAWS)

SUB-ESCALAS	Ítems por sub-escala
Desmotivación	2, 15, 16
Regulación Externa	3, 8, 9, 10, 14, 17
Regulación Introyectada	1, 5, 7, 19
Regulación Identificada	4, 11, 18
Motivación Intrínseca	6, 12, 13

**RANGOS LA ESCALA DE MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO (R-MAWS)**

<b>SUB ESCALAS</b>	<b>NRO. ÍTEMS</b>	<b>RANGOS</b>	
Desmotivación Regulación identificada Motivación intrínseca	3	Bajo Moderadamente bajo Regular Modernamente alto Alto	3-5 6-7 8-10 11-12 13-15
Regulación externa	6	Bajo Moderadamente bajo Regular Modernamente alto Alto	6-10 11-15 16-20 21-25 26-30
Regulación introyectada	4	Bajo Moderadamente bajo Regular Modernamente alto Alto	4-7 8-10 11-13 14-16 17-20
Motivación extrínseca	13	Bajo Moderadamente bajo Regular Modernamente alto Alto	13-23 24-33 34-44 45-54 55-65
Escala total	19	Bajo Moderadamente bajo Regular Modernamente alto Alto	19-34 35-49 50-64 65-79 80-95

### ESCALA DE RESISTENCIA AL CAMBIO (ERC)

#### Instrucciones:

Los 25 enunciados que aparecen en la siguiente escala se orientan a conocer la manera cómo afronta los cambios organizaciones en general. Para cada uno de ellos, por favor indique en qué medida el enunciado corresponde actualmente a la postura que tiene. Coloque una equis (X) sobre el número de su elección, y trate de contestar sin consultar a otra persona y de acuerdo al enunciado que mejor lo describa. No existen respuestas correctas o incorrectas.

La escala de cinco puntos es la siguiente:

- (5) Totalmente de Acuerdo
- (4) De Acuerdo
- (3) Indiferente
- (2) En desacuerdo
- (1) Totalmente en desacuerdo

N°	ANTE UN PANORAMA DE CAMBIO FUTURO EN LA DIRECCIÓN DE TRANSPORTES					
	FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL SABER/CONOCER	1	2	3	4	5
1	Considero que la Alta Dirección impulsaría el conocimiento teórico – práctico sobre el proceso de cambio.					
2	Considero que el personal tendería a trabajar en equipo.					
3	Considero que los funcionarios harían un adecuado manejo de los conflictos.					
4	Considero que existiría un alto nivel de comunicación entre el personal.					
5	Considero que el personal estaría predispuesto a aprender y mejorar el hacer las tareas encargadas.					
	FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL HACER	1	2	3	4	5
6	Considero que en la entidad se impulsaría un plan de adiestramiento previo.					
7	Considero que la entidad impulsaría el incorporar los cambios.					
8	Considero que el personal buscaría contribuir de forma entusiasta.					
9	Considero que el personal apoyaría las propuestas de mejora.					
10	Considero que la entidad proveer de toda la información necesaria.					
	FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL QUERER/SENTIR/DESEAR	1	2	3	4	5
11	Considero que el personal presentaría una actitud de optimismo.					

12	Considero que el personal se encontraría motivado.					
13	Considero que el personal se encontraría muy comprometido.					
14	Considero que se impulsaría la existencia de un sentido de colaboración.					
15	Considero que existiría una actitud de paciencia ante los resultados esperados.					
	<b>FACTORES ORGANIZACIONALES GLOBALES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16	Considero que existiría un adecuado nivel de comunicación organizacional.					
17	Considero que la cultura organizacional facilitaría dicho proceso.					
18	Considero que el clima organizacional impulsaría dicho proceso.					
19	Considero que los niveles de participación serán los adecuados.					
20	Considero que la entidad se caracteriza por su flexibilidad.					
	<b>FACTORES ORGANIZACIONALES ASOCIADOS AL PROYECTO DE CAMBIO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
21	Considero que existiría un adecuado proceso de planificación.					
22	Considero que se conformarían equipos de trabajo entusiastas.					
23	Considero que existirían estímulos o incentivos al personal involucrado.					
24	Considero que existiría un adecuado nivel de retroalimentación.					
25	Considero que existiría una institucionalización del proceso de					

**RANGOS LA ESCALA DE RESISTENCIA AL CAMBIO (ERC)**

<b>Dimensiones</b>	<b>NRO. ÍTEMS</b>	<b>RANGOS</b>	
<b>1. Factores ligados al individuo</b>	15	Bajo Moderadamente bajo Regular Modernamente alto Alto	15-26 27-38 39-51 52-63 63-75
a. Factores individuales asociados al saber/conocer b. Factores individuales asociados al hacer c. Factores individuales asociados al querer/sentir/desear	5	Bajo Moderadamente bajo Regular Modernamente alto Alto	5-8 9-12 13-17 18-21 22-25
<b>2. Factores ligados a la organización</b>	10	Bajo Moderadamente bajo Regular Modernamente alto Alto	10-17 18-25 26-34 35-42 43-50
a. Factores organizacionales globales b. Factores organizacionales asociados al proyecto de cambio	5	Bajo Moderadamente bajo Regular Modernamente alto Alto	5-8 9-12 13-17 18-21 22-25
<b>Escala total</b>	25	Bajo Moderadamente bajo Regular Modernamente alto Alto	25-44 45-64 65-85 86-105 106-125

### Apéndice 3: Base de datos

			VARIABLE 1: MOTIVACION																		
			Motivación intrínseca			Motivación extrínseca													Desmotivación		
						Regulación externa						Regulación introyectada				Regulación identificada					
ID	Ley	G	p6	p12	p13	p3	p8	p9	p10	p14	p17	p1	p5	p7	p19	p4	p11	p18	p2	p15	p16
1	3	2	2	2	2	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	1	1	1
2	1	2	3	3	3	1	3	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	1	1	1
3	3	2	2	4	2	2	4	2	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	1	1	1
4	1	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	2	1	1
5	3	1	4	3	3	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	3	1	1	1
6	1	1	4	4	3	3	3	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	1	1	1
7	2	1	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	2	4	1
8	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	1	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2
9	3	2	4	5	4	2	2	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	2	2	2
10	2	2	4	4	4	2	2	2	3	2	2	4	4	3	2	4	5	5	2	2	2
11	1	1	3	5	4	4	3	3	4	2	2	4	5	3	3	4	4	3	2	2	1
12	1	1	1	2	2	2	3	2	3	3	1	2	3	3	2	3	2	2	1	2	1
13	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	1	1	3	1	3	3	1	1	1
14	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	4	2	2	3	4	4	4	1	2	2
15	3	1	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	3	2	1	1
16	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	1	4	3	1	4	3	2	2	1
17	1	1	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	1	4	5	1	2	1	1
18	1	2	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	1	1
19	2	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	1	1	1
20	1	2	3	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1
21	1	1	3	3	3	1	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	1	1	1
22	2	2	2	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	1
23	3	1	3	3	3	1	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	1	1	1
24	2	1	3	3	3	1	3	4	5	4	3	4	4	3	4	4	5	4	1	1	1
25	1	2	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	1	1	1
26	2	2	3	1	1	2	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	1
27	1	2	1	3	3	2	3	4	5	4	3	5	5	4	4	4	5	2	1	1	1
28	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1
29	1	2	1	2	2	4	2	2	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	1	1	1
30	1	2	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	3
31	2	1	4	4	3	2	2	4	4	2	2	5	4	4	4	5	5	4	2	1	2
32	1	1	5	5	5	3	2	4	4	5	1	4	5	5	5	4	5	5	1	1	1
33	2	2	4	4	4	1	3	2	3	4	1	4	4	4	1	4	4	4	1	1	1
34	2	1	5	5	5	1	2	3	5	2	2	1	5	5	5	5	5	5	1	2	2
35	3	2	4	4	4	1	2	2	2	2	1	4	4	5	2	4	4	4	1	1	1
36	1	2	4	4	4	4	3	4	4	3	2	4	4	3	3	4	4	4	2	2	2
37	2	2	3	4	4	3	2	3	3	1	1	4	4	4	4	4	4	2	1	1	1
38	3	2	3	4	3	3	4	3	3	4	1	4	5	3	3	5	5	4	1	1	1
39	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3
40	1	2	5	4	4	4	3	3	2	2	2	4	5	4	4	5	5	4	1	1	1

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

Cronbach's Alpha	N of Items
,801	19

ID	Individuales															Organizacionales								
	FI. Asociadas al saber					FI. Asociadas al hacer					FI. Asociados al querer					FO. Globales					FO. Proyecto cambio			
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3
5	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3
6	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
8	2	1	3	3	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	4	3	3	2	2	2
9	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
11	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2
12	3	3	2	2	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4
13	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
15	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2
16	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2
17	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1
18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
19	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2
20	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3
21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
22	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
24	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	3	3	2	3	2	3	3
25	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3
26	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	1	1	3	3	2	2	3	3	2
27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
28	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3
29	2	2	2	3	2	4	4	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3
30	2	2	2	3	3	2	2	4	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
31	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2
33	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
35	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	2	2	2
36	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2
37	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	2	5	5	4	4	5	3
38	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	1	1	2	1
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3
41	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1
42	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2

