

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE POSGRADO



**FACTORES ASOCIADOS A LA RESISTENCIA AL CAMBIO DE
SERVIDORES PÚBLICOS DE UN GOBIERNO REGIONAL FRENTE A LA
REFORMA DEL SERVICIO CIVIL**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN FORMACIÓN DIRECTIVA Y GOBIERNO DE LAS PERSONAS**

AUTORES

YANINA MEDALI BARBOZA FERNANDEZ

RAFAEL ALFREDO ORTEGA DEZA

ASESOR

DIóGENES JESUS DIAZ RIOS

<https://orcid.org/0000-0002-0955-7994>

Chiclayo, 2021

**FACTORES ASOCIADOS A LA RESISTENCIA AL CAMBIO DE
SERVIDORES PÚBLICOS DE UN GOBIERNO REGIONAL
FRENTE A LA REFORMA DEL SERVICIO CIVIL**

PRESENTADA POR
**YANINA MEDALI BARBOZA FERNANDEZ
RAFAEL ALFREDO ORTEGA DEZA**

A la Escuela de Posgrado de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el grado académico de

**MAESTRO EN FORMACIÓN DIRECTIVA Y GOBIERNO DE
LAS PERSONAS**

APROBADA POR

Carlos Leon De La Cruz
PRESIDENTE

Carla Ethel Gamarra Flores
SECRETARIO

Diogenes Jesus Diaz Rios
VOCAL

Dedicatoria de Yanina

A Lúcida y Jeremías, mis amados padres, por motivarme a ser mejor cada día, luchar para concretar mis sueños y ser fuerte ante cada prueba de la vida.

Dedicatoria de Rafael

A mis padres, quienes me enseñaron desde pequeño que el estudio era la base para poder lograr todos mis objetivos.

Agradecimiento de Yanina

A Miguel, Fátima e Ignacio por su amor, entrega y apoyo total e incondicional.

Agradecimiento de Rafael

A mí esposa e hijos, quienes me brindaron su apoyo emocional e incondicional para seguir adelante.

ÍNDICE

Resumen	10
Abstract	11
I. Introducción.....	12
II. Marco teórico.....	16
2.1. Antecedentes del problema	16
2.2. Bases teóricas	18
2.2.1. Resistencia al cambio	18
2.2.2. Ley del Servicio Civil Peruano	22
2.3. Definición de términos básicos	38
III. Hipótesis	39
3.1. Hipótesis General	39
3.2. Hipótesis Específicas.....	39
IV. Metodología.....	40
4.1. Tipo y nivel de investigación	40
4.2. Diseño de investigación	40
4.3. Población, muestra y muestreo.....	40
4.4. Criterios de selección	41
4.5. Operacionalización de variables.....	42
4.6. Técnicas, instrumentos de recolección de datos.....	44
4.7. Procedimientos de datos	47
4.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	47
4.9. Matriz de consistencia.....	48
4.10. Consideraciones Éticas.....	48

V.	Resultados y discusión.....	49
5.1.	Resultados	49
5.1.1.	Resultados de la encuesta.....	49
5.1.2.	Prueba de Hipótesis.....	55
5.2.	Discusión.....	63
5.1.1.	Discusión de resultados del objetivo específico 1.....	63
5.1.2.	Discusión de resultados del objetivo específico 2.....	65
5.1.3.	Discusión de resultados del objetivo general	67
VI.	Conclusiones.....	69
VII.	Recomendaciones	70
VIII.	Lista de referencias	72
IX.	Anexos	76

Lista de Tablas

Tabla 1. Regímenes Laborales para servidores públicos en el Perú	23
Tabla 2. Muestreo censal.....	41
Tabla 3. Matriz de operacionalización de ambas variables estudiadas.	42
Tabla 4. Confiabilidad de resultados	45
Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad de Alfa de Cronbach de ambas variables	45
Tabla 6. Alfa de Cronbach de la Variable independiente. Resistencia al Cambio.....	46
Tabla 7. Alfa de Cronbach de la Variable dependiente. Ley Servir.....	46
Tabla 8. Resumen del cuestionario de factores personales	49
Tabla 9. Resumen del cuestionario de factores organizacionales	51
Tabla 10. Resumen del cuestionario de la Ley Servir	52
Tabla 11. Tabla cruzada Ley Servir - Factores Personales	57
Tabla 12. Pruebas de chi-cuadrado de la hipótesis específica 1	57
Tabla 13. Tabla cruzada Ley Servir – Factores Organizacionales	59
Tabla 14. Pruebas de chi-cuadrado de la hipótesis específica 2.....	60
Tabla 15. Tabla cruzada Ley Servir y Factores de resistencia al cambio	62
Tabla 16. Pruebas de chi-cuadrado de la hipótesis general	62
Tabla 17. Matriz de Consistencia	76
Tabla 18. Variable 1: Factores de Resistencia al Cambio	82
Tabla 19. Variable 2: Ley Servir	84
Tabla 20. Prueba de normalidad de ambas variables mediante el test de Shapiro- Wilks	91
Tabla 21. Prueba de normalidad de factores personales con la variable dependiente mediante el test de Shapiro- Wilks	92
Tabla 22. Prueba de normalidad de factores organizacionales con la variable dependiente mediante el test de Shapiro- Wilks	92

Lista de Figuras

Figura 1. Inicios y avances de la reforma del servicio civil.....	24
Figura 2. Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos-SERVIR.....	25
Figura 3. Procesos y producto esperado de la Planificación de Políticas de RRHH	26
Figura 4. Procesos y producto esperado en organización del trabajo y su distribución.....	26
Figura 5. Procesos de Gestión de la incorporación	27
Figura 6. Gestión de Administración de personas	28
Figura 7. Procesos y producto esperado de la Gestión de compensaciones.....	30
Figura 8. Actores de gestión de capacitación.....	31
Figura 9. Procesos y productos esperados de la Gestión de las relaciones humanas y sociales ...	32
Figura 10. Edad del Servidor Público Peruano	54
Figura 11. Tiempo de servicio del servidor público peruano.....	54
Figura 12. Nivel de instrucción del servidor público peruano	55
Figura 13. Género del servidor público peruano.....	55
Figura 14. Base de datos del SPSS- Vista de datos.....	86
Figura 15. Base de datos del SPSS- Vista de variable	87
Figura 16. Base de datos del SPSS- Vista de datos.....	88
Figura 17. Base de datos del SPSS- Vista de variable	89
Figura 18. Analizar – Estadísticos Descriptivos – Explorar	90
Figura 19. Explorar – Gráficos – Gráficos de normalidad con pruebas.....	90
Figura 20. Gráfico de normalidad	91
Figura 21. Revisión del contenido de la Ley del Servicio Civil por parte de los trabajadores	93
Figura 22. La ley del Servicio Civil afectaría su hábito laboral.....	93
Figura 23. La ley del Servicio Civil producirá ansiedad en su ambiente laboral.....	94
Figura 24. Mejores oportunidades de desarrollo profesional por La ley del Servicio Civil	94
Figura 25. Despidos masivos por la Ley del Servicio Civil.....	95
Figura 26. Ley Servir, afectará su estabilidad laboral por una mala decisión de directivos	95
Figura 27. Gobierno Regional de Lambayeque debería ser excluido de la Ley Servir	96
Figura 28. Difusión de la Ley del Servicio Civil por el Gobierno Central	96
Figura 29. La Ley del Servicio Civil, afectará la forma en que ha venido desempeñándose	97

Figura 30. Ley Servir, mejorará la forma de definir los cargos y puestos de la entidad.....	97
Figura 31. Régimen Disciplinario establecido en la Ley del Servicio Civil será justo.....	98
Figura 32. Su remuneración se incrementará por la Ley del Servicio Civil	98
Figura 33. La capacitación al personal será de mejor calidad.....	99
Figura 34. Difusión de la Ley del Servicio Civil por el Gobierno Regional de Lambayeque	99
Figura 35. Organigrama del Gobierno Regional de Lambayeque	100

Resumen

La presente investigación tiene como propósito analizar la influencia de los factores asociados a la resistencia al cambio de la reforma del servicio civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque. Por ello, se aplicó el método deductivo-sintético a fin de realizar el análisis de la información recopilada, se tomó una población finita, que estuvo conformada por 76 servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque. Como se puede evidenciar, constituye una población pequeña, por lo cual se utilizó la totalidad de la misma; aplicando el diseño no experimental transversal y para la recolección de datos se utilizó un cuestionario de 14 preguntas. De la aplicación de la encuesta, podemos afirmar que los resultados obtenidos determinan que los factores de resistencia al cambio, por la implementación de la Ley del Servicio Civil, se asocian directamente con la desconfianza, que se da por el desconocimiento de los alcances de la Ley Servir, su Reglamento, entre los servidores públicos, ocasionando de esa manera una percepción equivocada de la realidad, aumentando el alto grado de desinterés por parte del propio servidor público.

Los encuestados atribuyen una difusión no eficiente por parte del Estado, lo que ocasiona desinterés y desinformación, que conllevará aún más la resistencia al tránsito total de la Ley. Finalmente, la presente investigación será de utilidad para diversas investigaciones, y para la misma entidad de Gobierno Regional, a fin de ayudar a implementar acciones que permitan el tránsito para la total aplicación de la Ley del Servicio Civil de Servir.

Palabras claves: Ley Servir, resistencia al cambio, reforma del servicio civil.

Abstract

This investigation has the purpose of determine the factors associated with resistance to change in the implementation of civil service reform by public servants in the Regional Government of Lambayeque. For this reason, the deductive-synthetic method was applied in order to carry out the analysis of the information collected. A finite population was taken, which was made up of 76 public servants of the Regional Government of Lambayeque, due to the small population, this entire was used; applying the non-experimental transversal design and for the collection of data a questionnaire consisting of 14 questions was applied. The results obtained by the questionnaire determine that the factors of resistance to change have a direct impact on the resistance to the implementation of the Civil Service reform of the public servants of the Regional Government of Lambayeque. Wich associate directly with distrust, which lies in the lack of knowledge of the scope of the Servir Law and its regulations among the public servants, causing them to maintain an erroneous perception of reality, increasing the high degree of disinterest on the part of the servant himself. Those surveyed attribute an inefficient diffusion by the State, which causes disinterest and disinformation, which will further lead to resistance to the transit of the total implementation of the Law. Lastly, this research will be useful for several investigations, and for the same Regional Government entity, with the aim to help the implementation towards the transit for the total application of the Servir Law.

Keywords: Servir Law, resistance to change, civil service reform

I. Introducción

La Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057, aprobada por el Congreso de la República el día 03 de julio del 2013 y publicada el 04 de julio del mismo año en el Diario Oficial “El Peruano” (Diario Oficial El Peruano, 2013), puso en marcha la reforma integral del Régimen del Servicio Civil Peruano. Siendo uno de sus principales fundamentos el lograr un mejor servicio público al introducir la meritocracia para elevar la calidad de los servicios que el Estado brinda a los ciudadanos, mejorar los ingresos de la mayoría de los servidores públicos e incentivar su crecimiento personal y profesional en la administración pública (Gobierno Peruano, 2013). Si bien estos aspectos resultan ser los pilares para la reforma, la duda que salta es por qué en la Administración Pública se mantiene la renuencia de los servidores, es por ello, que surge la necesidad de elaborar el presente trabajo, el cual busca mostrar a todas luces la implicancia en un sector del Estado.

Debemos precisar que a la fecha no existe un solo régimen laboral al interior del Estado. Esta situación podría estar generando en el personal del sector público desmotivación y sobre todo la incapacidad de generar competencia sana y leal para asumir cargos de mayor responsabilidad que conlleven a un mayor salario o que por lo menos fomenten un régimen idóneo de meritocracia. Tampoco hay equidad en el tema remunerativo, de un lado tenemos servidores estatales cuyo régimen laboral les permite percibir hasta 16 remuneraciones al año, 30 días de vacaciones remuneradas, de otro lado hay servidores que solo perciben 12 sueldos al año, con 15 días de descanso vacacional remunerado.

Con la Ley aprobada se busca, principalmente, mejorar el servicio al ciudadano, para ello se debe mejorar la gestión de los recursos humanos que traerá como consecuencia un mayor desempeño y por consiguiente un impacto positivo en la ciudadanía. Como es sabido, nada que no sea evaluado puede ser correctamente valorado, con la reforma del servicio civil se establecen pautas claras respecto a la evaluación del desempeño de los servidores públicos. Estas evaluaciones también permitirán realizar planes de capacitación que permitan profesionalizar al personal en las áreas en donde presenten falencias.

Este es el marco bajo el cual los servidores públicos peruanos serán gestionados por el Estado, mayores beneficios con el objetivo principal de tener un aparato estatal eficiente que colabore con la ciudadanía en el desarrollo económico y social del país.

En el contexto actual, hay diez entidades que ya se encuentran bajo el régimen SERVIR, cinco de ellas ya están realizando concursos públicos meritocráticos bajo el régimen Servir. Estas son la ONP, Servir, Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, Ministerio del Ambiente y el Ministerio de Energía y Minas. Las cinco entidades restantes, ingresarán al régimen en lo que queda del año (Ministerio de Agricultura, Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre (OSINFOR), Devida, el Servicio Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR) y el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAMHI). Solo están a la espera de que Servir les entregue sus cuadros de puestos y una resolución en la que se formaliza su incorporación, pero también hay entidades que se han retirado, estas son la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), el Banco Central de Reserva (BCR), el Congreso y el Poder Judicial, porque los servidores públicos, en los distintos niveles, les molesta el control y las reglas (Tassara, 2019).

Los gobiernos regionales como parte de la organización del Estado están comprendidos en la reforma que pretende implementar la Ley del Servicio Civil, por lo tanto, el Gobierno Regional de Lambayeque enfrenta el desafío de modernizar la gestión pública, mejorando sus servicios de atención a la ciudadanía, procesos de transparencia y lucha anticorrupción; entre sus funciones están la normativa y reguladora, planeamiento, administrativa y ejecutora, de promoción de las inversiones y de supervisión, evaluación y control (Gobierno Regional de Lambayeque, 2021). En la estructura orgánica del Gobierno Regional de Lambayeque, se evidencia la presencia de una área de gestión de Recursos Humanos, área importante para la implementación de la Ley Servir, en coordinación con la entidad SERVIR, dado que busca organizar y maximizar el desempeño de los funcionarios en la organización con el fin de aumentar su productividad en beneficio de los servicios públicos que ofrece, siendo los recursos humanos el recurso más valioso que opera los procesos estratégicos y operativos de la Institución.

Dicho esto, el Gobierno Regional de Lambayeque tiene un gran reto a implementar; sin embargo, es necesario conocer las variables que puedan presentarse en los diferentes niveles de la

institución, según la estructura orgánica presentada en el Anexo I de la presente investigación, considerando los antecedentes y bases teóricas de las mismas que justifican la problemática identificada.

Frente a este panorama, nos formulamos la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la asociación que existe entre los factores de resistencia al cambio y la Ley del servicio civil en los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque?

De esta forma, nuestro objetivo general propuesto fue el de analizar la influencia de los factores asociados a la resistencia al cambio ante la reforma del servicio civil de los servidores públicos del Gobierno Regional y como objetivos específicos:

OE1: Determinar la asociación entre los factores personales y la resistencia al cambio ante la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque.

OE2: Determinar la asociación entre los factores organizacionales y la resistencia al cambio ante la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque.

La presente investigación, por su fin, es una investigación aplicada, de alcance explicativo, por su naturaleza de datos tiene un enfoque cuantitativo (cuantitativo-cualitativo) y por su enfoque es descriptiva-correlacional porque mide la relación entre dos variables relacionadas. Por el lapso del tiempo, tiene un enfoque transversal, habiendo realizado el trabajo de campo al cierre del año 2019.

Por último, su transversalidad, incidió en su calidad de sincronizar los datos entre sí, estudiarlos y analizarlos como un “todo” tendiente a obtener un resultado analizado en todos los extremos posibles. Se aplicó el método deductivo-sintético para el análisis de la información recopilada.

La tesis está estructurada en siete capítulos. El primer capítulo contiene la introducción, en el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico conceptual que incluye los antecedentes, bases teóricas y la definición de términos básicos; el tercer capítulo comprende las hipótesis; el cuarto

capítulo trata acerca de la metodología de la investigación; el quinto capítulo abarca la presentación de los resultados, su discusión; y finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo en el capítulo seis y siete respectivamente.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes del problema

Se consultaron los Repositorios nacionales e internacionales, entre ellos, el repositorio Alicia, la Referencia disponible en CONCYTEC, de lo cual se recabaron los siguientes antecedentes:

Al abordar la indagación de los precedentes para el presente estudio, se encontró en Macías et al. (2019), vinculado al estudio de la resistencia al cambio en las organizaciones propuesta para minimizarlo, donde el objetivo fue realizar una propuesta para enfrentar en forma menos abrupta la resistencia al cambio en las organizaciones, concluye que el principal factor que puede obstaculizar un cambio en una organización es la resistencia del talento humano, generado por la desinformación e inseguridad e incertidumbre que genera las nuevas políticas o leyes dentro de una organización limitando a percibir situaciones, afectando sus hábitos laborales dentro de la organización y generando ansiedad; por esa razón, es importante informar, socializar, motivar y comprometer a los involucrados con el fin de adherir esfuerzos para lograr los objetivos planteados, una buena comunicación es la clave del éxito en la implementación de cualquier cambio.

De otro lado, también encontramos investigaciones como las de Pliscoff (2017) vinculado al estudio de la implementación de la nueva gestión pública: problemas y desafíos a la ética pública en el caso chileno, donde el objetivo es analizar el impacto de la implementación de algunas doctrinas administrativas propias de la Nueva Gestión Pública (NGP) en la administración pública chilena; el autor concluye que la NGP mejora el desempeño y minimiza los actos de corrupción, la NGP en términos de otras doctrinas administrativas y, por ende, de otros ámbitos de reformas administrativas, que también pudiesen generar un ambiente propicio para hechos de corrupción; concluye que considera fundamental analizar otros casos de corrupción para analizar las diferentes causas a fin de develar si esto responde a nuevos marcos teóricos, o son más bien la expresión de individuos que por su formación o por la ocasión que se genera, llegarán de todas formas a

corromperse, independientemente de los marcos organizacionales públicos donde se desarrollan.

Asimismo, Simbaqueba (2016) en su estudio vinculado a tendencias en la administración pública moderna, con el objetivo de analizar si la Nueva Gestión Pública cumple con su misión en el Distrito de Bogotá D. C., el autor concluye que, la Nueva Gestión Pública ha venido teniendo repercusión en el funcionamiento de la administración distrital, donde este va de la mano del ordenamiento legal, del mismo modo, la Nueva Gestión Pública no es solo un paradigma que privilegia el eficientísimo, sino que introduce una nueva perspectiva de relacionamiento con el ciudadano, donde se puede lograr mejorar la calidad de los servicios y trámites de la administración.

Por otra parte, la investigación de Quiñones (2019) vinculada a la gestión del cambio y desempeño laboral en servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el año 2019, con el objetivo de determinar la relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en servidores públicos de la Municipalidad de Huaraz, 2019; el autor concluyó que existen una correlación significativa entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en los servidores públicos de la Municipalidad de Huaraz, mediante la prueba de Rho de Spearman con un valor de $Rho = 0.672$ y una significancia de 0.000 menor que $p < 0.01$, dicho resultado muestra que los procedimientos de la gestión del cambio son favorables para mantener un eficiente desempeño laboral por parte de los servidores de la municipalidad, además se considera significativa porque se alcanzó un valor de sig. = 0.000.

Siguiendo la misma línea, nos pareció relevante la investigación de Vera (2019) vinculada con la incidencia de la Ley del Servicio Civil en la Gestión de los Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión periodo 2018, con el objetivo de determinar la incidencia de la Ley del Servicio Civil en la Gestión de los Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión, el autor concluyó que existen una correlación positiva y significativa entre las variables Ley del Servicio Civil y Gestión de los Recursos Humanos, debido a la correlación ($r=0.89$), indicando que la Ley del

Servicio Civil incide positivamente en la Gestión de los Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión -período 2018, donde 37 encuestados no están de acuerdo con el nuevo régimen. Asimismo, el autor concluyó que los servidores públicos se sienten insatisfechos con los ingresos y/o beneficios que perciben y que la incidencia de la Ley del Servicio Civil en la Gestión de los Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión periodo 2018 afectaría su estabilidad laboral por decisiones erróneas de los directivos.

Finalmente, mencionamos otra investigación relevante, nos referimos a la del autor Peña (2018) vinculada con la resistencia al cambio y trabajo en equipo en el personal de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho 2016, con el objetivo de determinar la correlación entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, en el año 2016; los autores concluyeron que existe una relación inversa y significativa entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo en la Sede Regional, calculándose la prueba estadística de correlación correspondiente.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Resistencia al cambio

La resistencia al cambio como comportamiento negativo de los empleados hacia el cambio. Tales comportamientos son encaminados a desacreditar, impedir o postergar la implementación de cambios en el trabajo. Se manifiesta la resistencia porque coloca en riesgo sus necesidades de seguridad, estatus, interacción social, autoestima o competencia (Robbins & Judge, 2017).

A continuación, señalamos algunas de las principales causales de resistencia al cambio en las organizaciones, identificando las siguientes causas:

- Transmisión nula o deficiente de información.

- Sentimientos de desconfianza generalizada en la organización principalmente hacia los superiores.
- Grandes cambios estructurales.
- Pérdida del control (Zimmermann, 2000, p. 114).

La Red de Desarrollo Institucional (2000) menciona que la falta de motivación produce una resistencia al cambio debido a que los trabajadores sienten que se está demandando de ellos un mayor esfuerzo o compromiso con la organización y no advierten cuáles son los beneficios que se derivan para ellos.

Principales causas de resistencia al cambio

Según Davis y Newstrom (2003), las principales causas de resistencia al cambio que se viene dando en una organización son:

- **Falta o escasez de información:** Se presenta en dos formas: sistémica y conductual. La resistencia sistémica proviene de la falta de conocimientos, información, habilidades y capacidades de gestión suficientes; la distribución de información es importante para promover el desarrollo organizacional. La resistencia conductual conlleva el actuar de esta persona de forma negativa frente al cambio.
- **Factores históricos:** Se refiere a la experiencia pasada de los empleados, lo que afectará sus respuestas actuales y futuras a los cambios y planes propuestos.
- **La amenaza al status quo:** Se atribuye a la resistencia de modificar patrones aceptados de interacciones, valores, costumbres y normas. El cambio representa una amenaza para el status quo. Cuanto más invierte una persona en el sistema actual, más resistencia presenta al cambio.
- **Deficiente clima organizativo:** Cuanto más negativo es el clima organizacional actual, más difícil es transformar una organización de un modelo a otro. En este caso, los empleados harán todo lo posible para que el cambio falle, de lo contrario intentarán cambiar de dirección drásticamente.

- **Miedo al fracaso y resistencia a experimentar:** Algunos empleados se negaron porque estaban preocupados de no poder hacer el trabajo. El miedo al fracaso y/o la resistencia al experimento es mayor cuando esos resistentes ocupan cargos gerenciales.
- **Escasa flexibilidad organizativa:** Hay una resistencia más abstracta al sistema, porque el hecho de que todas las organizaciones tiendan a mantener cierto grado de estabilidad o inmutabilidad aumenta la dificultad de lograr el cambio, por lo que cuentan con normas, reglas, códigos y pautas. Comportamiento y red interna de relaciones, etc.

Factores de resistencia al cambio

Los factores de resistencia al cambio se dividen en dos grandes grupos, los factores individuales y factores organizacionales, según Sánchez (2014):

Factores individuales de resistencia al cambio

- **Cognitivos:** Limitación en percibir situaciones nuevas, ignorar aquellas que contradicen sus puntos de vista.
- **Emocionales:** Tiene que ver con el miedo a lo desconocido y a la ansiedad.
- **Motivacionales:** Se identifica cuando perciben que les acarrearán peores condiciones laborales y/o reducirá la posibilidad de obtener mejores condiciones laborales en el futuro.
- **Conductuales:** Tiene que ver con el hábito de una persona en su ambiente laboral.

Factores Organizacionales de resistencia al cambio

- **Intereses:** Los cambios suelen llevarse variaciones en la dotación de recursos y/o suponer una amenaza a la experiencia de grupos especializados.
- **Ignorancia o miopía:** Los directivos de la organización no son capaces de ver el cambio.
- **Complejidad organizacional:** Cuando las organizaciones están constituidas por diversos subsistemas interdependientes, no puede cambiarse uno sin afectar a los demás.

- **Malentendidos:** Las personas que deben cooperar para implantar el cambio no comprenden las verdaderas razones y/o consecuencias del cambio. Generando una falta de confianza.

Minimizar la resistencia al cambio

Para minimizar la resistencia al cambio es transcendental tener un líder comprometido, que sepa transmitir a las personas los objetivos y el alcance de los cambios a ser realizados; la confianza que genere el líder se verá reflejada en el cumplimiento de las metas planteadas. Otras estrategias son la capacitación, participación activa, negociación y sobre todo sensibilización a las personas sobre la lógica del cambio y sus bondades; por lo que factores como la comunicación, participación, capacitación, prevención, liderazgo, seguridad, compromiso, flexibilidad, actitud, colaboración y trabajo en equipo, son factores que determinaran la efectividad de los cambios y evitará la resistencia que puede surgir por falta de cualquiera de los elementos mencionados (Macías, Tamayo, & Cerda, 2019).

Para minimizar la resistencia al cambio, se sugiere las siguientes recomendaciones, según Robbins y Judge (2009):

- Mejorar la comunicación: De esta manera se elimina la incertidumbre, malos entendidos y tergiversación del mensaje.
- Aumentar la participación: Se trata de incluir a las personas en el proceso de cambio.
- Obtener el apoyo y compromiso: Los agentes de cambio pueden brindar apoyo a los empleados frente a cualquier transformación del estado actual de las cosas que los afecte, a fin de reducir la resistencia.
- Implementar los cambios con justicia.
- Aplicar coerción.

2.2.2. Ley del Servicio Civil Peruano

En el Perú, existe multiplicidad de regímenes laborales y a su vez cada uno de ellos con sus respectivas fuentes normativas. Esto origina muchas veces confusión en la aplicación de la normativa y un caos jurídico.

Según la Autoridad del Servicio Civil (s.f), actualmente existen 15 regímenes laborales en las entidades del Estado. Como bien lo ha referenciado la Autoridad del Servicio Civil, los regímenes laborales generales son: Carrera Administrativa (Decreto Legislativo N.º 276, 2013), Régimen de la Actividad Privada regulado (Decreto legislativo N.º 728, 2020) y Contratación Administrativa de Servicios - CAS (Decreto Legislativo N.º 1057, 2009); mientras que los regímenes laborales especiales son: Profesorado (Ley N.º 24029, 1984) y Magisterial (Ley N.º 29062, 2001), Docentes universitarios (Ley N.º 23733, 1983), Profesionales de la salud (Ley N.º 23536, 1982), Asistenciales de la salud (Ley N.º 28561, 2005), Magistrados (Ley N.º 29277, 2008), Fiscales (Decreto Legislativo N.º 052, 1981) y modificado al 2010, Diplomáticos (Ley N.º 28091, 2003) y modificada en el 2005, Servidores penitenciarios (Ley N.º 29709, 2011), Militares (Ley N.º 28359, 2004) y de la Policía Nacional Del Perú (Ley N.º 27238, 1999); y otros regímenes que podemos dividirlos en Sin Carrera con vínculo laboral, los que pertenecen los Gerentes públicos (Decreto Legislativo N.º 1024, 2008) y Sin Carrera con vínculo civil, referidos a los Convenios de administración con PNUD y el Fondo de Apoyo Gerencial (Decreto Legislativo N.º 25650, 1992).

Tabla 1.
Regímenes Laborales para servidores públicos en el Perú

GENERALES	CARRERAS ESPECIALES	OTROS	Vínculo civil: Locación de servicios (2009)
Carrera Administrativa (D. Leg N.º 276, 1984)	Profesorado y Magisterial (Ley 24029,1984) y (Ley 29062,2007) Docentes universitarios (Ley 23733,1983) Profesionales de la Salud (Ley 23536,1982)	Sin carrera con vínculo laboral Gerentes Públicos (D. Leg. N.º1024,2008)	
Régimen de la actividad privada (D. Leg N.º 728,1991)	Asistenciales de la salud (Ley 28561-2005) Magistrados (Ley 29277-2008) Fiscales (D. Leg. N.º052,1981 y modificado 2010)	Sin carrera con vínculo civil Convenios de administración con PNUD Fondo de apoyo gerencial (DL N.º25650,1992)	
Contratación administrativa de Servicios CAS (D. Leg N.º 1057-2008 Y modificado 2012)	Diplomáticos (Ley N.º28091,2003) y modificada 2005) Servidores penitenciarios (Ley N.º29709,2011) Militares y policías (Ley N.º28359-2004 y Ley N.º27238-1999)		

Fuente: Adaptado de “Los Regímenes Laborales en el Perú 2”, SERVIR, s.f.

Como se advierte, cada régimen se encuentra regulado por su ley especial de la materia, la misma que origina derechos y obligaciones para cada grupo en específico; sin embargo, no todos siguen una línea de monitoreo de desempeño luego del ingreso al servicio público. Esto dificulta también poder advertir posibles deficiencias de los servidores, luego de su incorporación, de acuerdo al régimen laboral a través del cual lo realizaron.

Finalidad de la Reforma del servicio Civil

Según SERVIR (2017) la finalidad de la reforma es modernizar al Estado Peruano para hacer más efectivo y eficiente su comportamiento, brindar una mejor calidad de servicio y buscar siempre la primacía de los intereses ciudadanos. La clave para lograr este objetivo son sus funcionarios públicos (recursos humanos).

Los inicios y avances de la reforma del servicio civil

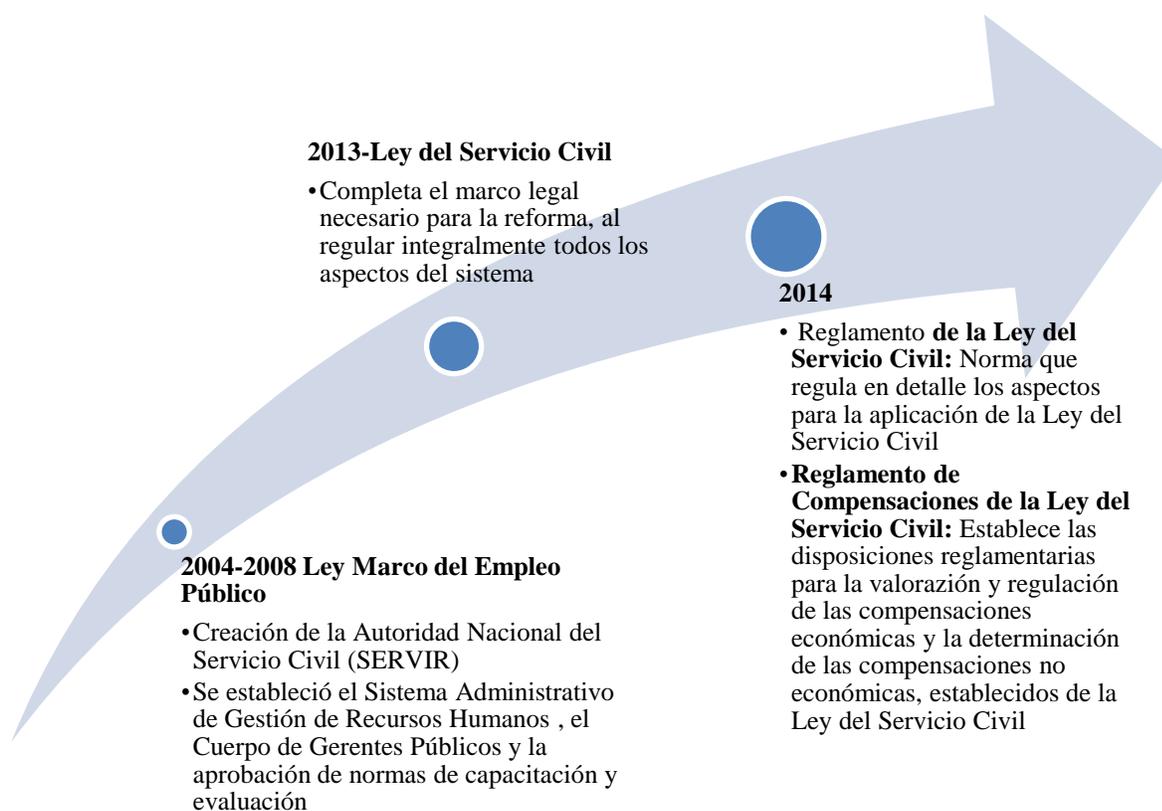


Figura 1. Inicios y avances de la reforma del servicio civil

Fuente: Adaptado de “Modulo 1: El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos como parte de la Modernización del Estado”, SERVIR, 2017.

Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos

Los sistemas administrativos son mecanismos de control que buscan regular la acción de las entidades del Estado y organizarlos de manera similar (SERVIR, 2017, p.1).

Conforme lo establece la Ley del Servicio Civil, el sistema administrativo de gestión de recursos humanos comprende: i) la planificación de políticas de recursos humanos; ii) la organización del trabajo y su distribución; iii) la gestión del empleo; iv) la gestión del rendimiento; v) la gestión de la compensación; vi) la gestión del desarrollo y la capacitación; vii) la gestión de las relaciones humanas; viii) la resolución de controversias (Oyarce, 2010,p.28).

El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos consta de los siguientes 7 subsistemas y 23 procesos, SERVIR (2017):



Figura 2. Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos-SERVIR

Fuente: Adaptado de “Modulo 1: El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos como parte de la Modernización del Estado”, SERVIR, 2017.

- **Planificación de Políticas de RRHH**

La Planificación de Políticas de RRHH, permite organizar la gestión interna de los recursos humanos de acuerdo con los objetivos estratégicos de la entidad. También puede definir las políticas, directivas y lineamientos de la entidad con una perspectiva integral sobre temas relacionados con recursos humanos (SERVIR, 2018).

Estrategia, políticas y procedimientos

- Políticas y procedimientos internos, Plan de Gestión de Personas (plan de trabajo), Reglamento Interno del Servicio Civil, Presupuesto Anual de Recursos Humanos, Cuadro de Indicadores de Gestión.

Planificación de recursos humanos

- Informe de análisis de necesidad de personal, Mapeo de puestos y Dotación y la formulación del Cuadro de Puestos de la Entidad

Figura 3. Procesos y producto esperado de la Planificación de Políticas de RRHH

Fuente: Adaptado de “Modulo 2: Legislación Laboral y Nueva Ley del Servicio Civil”, SERVIR, 2018

- Organización del trabajo y su distribución

Determina las características y condiciones de la función, así como los requisitos de idoneidad del personal que realiza las funciones. (SERVIR, 2018).

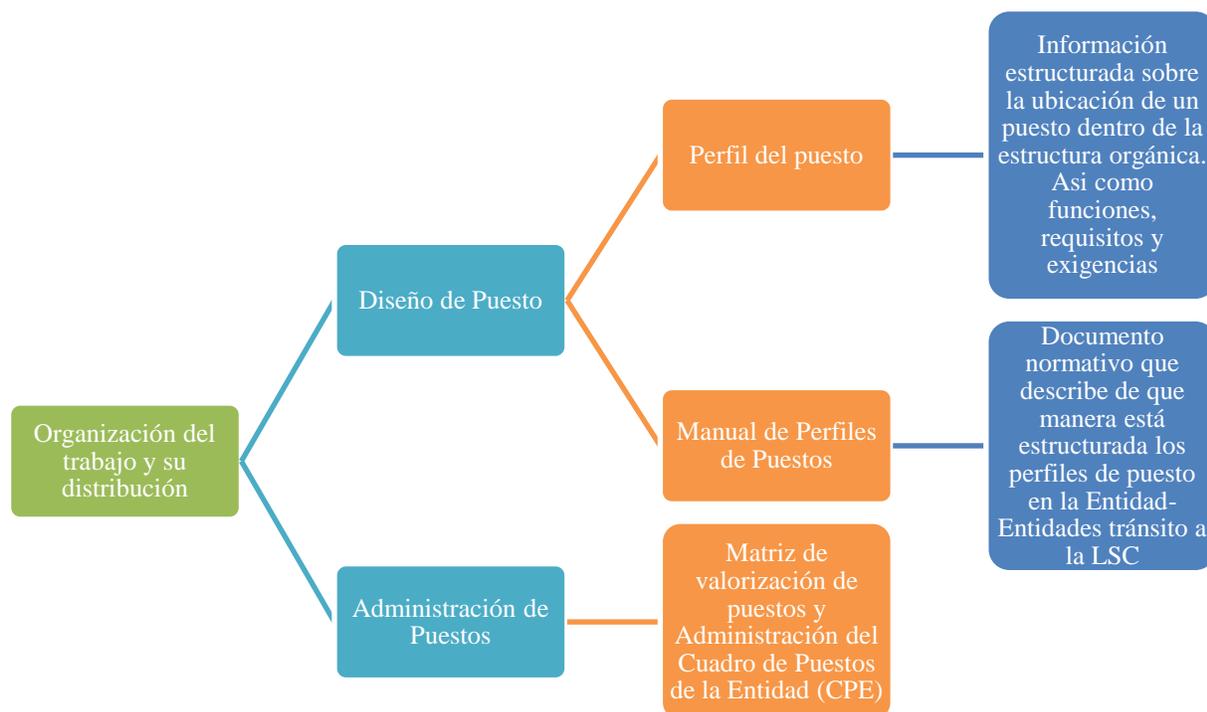


Figura 4. Procesos y producto esperado en organización del trabajo y su distribución

Fuente: Adaptado de “Modulo 2: Legislación Laboral y Nueva Ley del Servicio Civil”, SERVIR, 2018

Gestión de Recursos Humanos

La gestión de Recursos Humanos incorpora las prácticas de personal destinadas a realizar con eficiencia la gestión de todo el personal de la institución a la que pertenecen para el logro de objetivos estratégicos y presten servicios de alta calidad a los ciudadanos, resaltando los componentes de gestión del empleo, gestión del rendimiento y

compensación, gestión del desarrollo y capacitación y gestión de relaciones humanas y sociales, según (SERVIR, 2017):

Gestión del empleo

Incorpora las prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos de los servidores civiles en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos desde la incorporación hasta la desvinculación. Se divide en Gestión de la incorporación y Gestión de Administración de personas (SERVIR, 2018).

Gestión de la incorporación



Figura 5. *Procesos de Gestión de la incorporación*

Fuente: Adaptado de “Modulo 2: Legislación Laboral y Nueva Ley del Servicio Civil”, SERVIR, 2018

- **Selección:** Se obtienen bases de concursos de selección, relaciones de candidatos según etapa de selección hasta la conformación de los candidatos que llegan a la entrevista final, las actas finales de comité de selección o el que haga sus veces y los formatos correspondientes a cada actividad que lo requiera. Tiene un proceso de: preparatoria, convocatoria y reclutamiento, evaluación y elección (SERVIR, 2018).
- **Inducción:** Se obtienen planes de inducción y registro de inducciones (SERVIR, 2018).
- **Vinculación:** Se obtienen contratos, resoluciones (SERVIR, 2018).
- **Periodo de prueba:** Se obtienen el formato y reportes de evaluación de período de prueba, registro de retroalimentación. (SERVIR, 2018).

Gestión de Administración de personas

Según SERVIR (2018) la Gestión de Administración de personas tiene cinco procesos:

Administración de legajos	<ul style="list-style-type: none"> • Legajos de servidores civiles (digital o físico)
Control de asistencia	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de asistencia, rol de vacaciones, registro de licencias y permisos.
Desplazamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de desplazamiento de servidores (rotación, destaque, designación, encargo de funciones y comisión deservicios)
Desvinculación	<ul style="list-style-type: none"> • Formato y registro de entregas de cargo, resoluciones de desvinculación, encuestas de salida.
Procedimientos Disciplinarios:	<ul style="list-style-type: none"> • Se da en dos instancias (Recurso de reconsideración y apelación)

Figura 6. Gestión de Administración de personas

Fuente: Adaptado de “Modulo 2: Legislación Laboral y Nueva Ley del Servicio Civil”, SERVIR, 2018

Gestión del rendimiento

La gestión de rendimiento identifica, reconoce y promueve la contribución de los servidores públicos a las metas y objetivos de la organización, y demuestra las necesidades de los servidores públicos para mejorar el desempeño de sus puestos y, como consecuencia de ello, de la entidad. Donde se busca obtener el Plan anual de evaluación (comunicación del proceso en la entidad, capacitación a evaluadores), herramientas y metodologías de evaluación ajustadas a la entidad de acuerdo a las disposiciones de SERVIR, registro de calificaciones, matriz de monitoreo, Plan de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos, reportes a SERVIR. (SERVIR, 2018).

La finalidad de la Gestión del Rendimiento es estimular el buen rendimiento y el compromiso del servidor civil (SERVIR, 2017).

Las características de la Gestión del Rendimiento

Según SERVIR (2017) son las siguientes:

- Se hará en forma progresiva y gradual
- Requiere de acciones previas de comunicación, difusión, sensibilización y capacitación.
- La evaluación del rendimiento alcanza a los Directivos Públicos, a los Servidores Civiles de Carrera y a los Servidores de Actividades Complementarias, así como a los servidores civiles bajo los regímenes de los Decretos Legislativos 276, 728 y 1057.
- Comprende cinco etapas de: i) planificación, ii) establecimiento de metas y compromisos, iii) seguimiento, iv) evaluación y, v) retroalimentación.
- Los servidores reciben calificaciones de buen rendimiento y rendimiento sujeto a observación.
- Las metas a medir pueden ser individuales o grupales y la evaluación en sí consiste en la valoración del desempeño.
- En cada entidad debe existir un “Comité Institucional de Evaluación”.
- La evaluación podría conllevar a la desvinculación de ciertos servidores del servicio, cuando su desempeño no sea el adecuado. Esto ocurrirá cuando un servidor obtenga una calificación de “personal de rendimiento sujeto a observación” y luego –en un siguiente período– reciba una calificación de desaprobado.
- En un primer proceso de evaluación el servidor civil no recibirá la calificación de desaprobado, sino la de “sujeto a observación” (p.5).

Gestión de compensación

La gestión de compensación incluye la gestión del conjunto de ingresos y beneficios que la entidad destina al servidor civil, como contraprestación a la contribución de éste a los fines de la organización, de acuerdo con el puesto que ocupa (SERVIR, 2018).

Administración de compensaciones

- Reportes de planillas, resoluciones de beneficios, boletas de pago, reporte de compensaciones no económicas.

Administración de pensiones

- Registro de pensiones
- La elaboración de resoluciones de otorgamiento de pensiones será un producto de las entidades que según ley administren las pensiones de su entidad.

Figura 7. Procesos y producto esperado de la Gestión de compensaciones

Fuente: Adaptado de “*Modulo 2: Legislación Laboral y Nueva Ley del Servicio Civil*”, SERVIR, 2018

Gestión de Desarrollo y capacitación

La gestión de desarrollo y capacitación contiene políticas de progresión en la carrera y desarrollo de capacidades, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesario para alcanzar los objetivos de la organización, desarrollar las habilidades del servidor y motivar su desarrollo profesional en las circunstancias adecuadas. Tiene como procesos: capacitación y progresión en la carrera (SERVIR, 2018).

Gestión de capacitación

La gestión de capacitación tiene como finalidad mejorar el desempeño de los servidores civiles, fortaleciendo sus competencias y capacidades (SERVIR, 2017).

Al respecto, existe la exigencia de contar con profesionales que a través de sus acciones generen resultados por medio de instrumentos de gestión, pero que a la vez posean un relato y un sentido de valor público en base a los valores como interés general, visión estratégica concertada y valor de la política (Oyarce, 2010,p.28).

Según SERVIR (2018), los actores son:



Figura 8. Actores de gestión de capacitación

Fuente: Adaptado de “*Modulo 2: Legislación Laboral y Nueva Ley del Servicio Civil*”, SERVIR, 2018

La capacitación aborda tanto la de tipo profesional como la de tipo laboral:

Formación laboral (capacitación laboral), de conformidad con lo estipulado en el artículo 16° inciso a) de la Ley del Servicio Civil, se tiene por objeto capacitar a los servidores civiles en cursos, talleres, seminarios, diplomados u otros que no conduzcan a grado académico o título profesional y que permitan, en el corto plazo, mejorar la calidad de su trabajo y de los servicios que prestan a la ciudadanía. Se aplica para el cierre de brechas de conocimientos o competencias, así como para la mejora continua del servidor civil, respecto de sus funciones concretas y de las necesidades institucionales. Están comprendidas en la formación laboral, la capacitación interinstitucional y las pasantías, organizadas con la finalidad de transmitir conocimientos de utilidad general a todo el sector público.

Formación profesional (capacitación profesional), regulada en el inciso b) del mencionado artículo, es el que conlleva a la obtención, principalmente, del grado académico de maestrías en áreas requeridas por las entidades. Está destinada a preparar a los servidores públicos en universidades, institutos y otros centros de formación profesional y técnica, de primer nivel; atendiendo a la naturaleza de las funciones que desempeñan y a su formación profesional (Artículo, 16-18, Ley N.° 30057, 2013)

La "formación" adquiere una importancia estratégica. Así, aquella no está vinculada solo en estricto como una gama de cursos ofertados en los cuales los empleados se adhieren en función a sus gustos (Longo, 2001,p.06), por el contrario, la formación debe estar estructurada en función de las prioridades de cada institución y que su retorno sea a través de la aplicación que tengan sus operadores (colaboradores trabajadores) en el perfil profesional que desempeñan.

Progresión en la carrera

Plan de línea de carrera, Diagnóstico de Potencial de Desarrollo.

Gestión de las relaciones humanas y sociales

Tiene 5 procesos, los cuales son: relaciones laborales individuales y colectivas, Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), bienestar social, cultura y clima organizacional y comunicación interna (SERVIR, 2018).

Relaciones laborales individuales y colectivas	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de asuntos laborales individuales y colectivos • Registro de pliegos de reclamos y de convenios colectivos • Registro de Sindicatos.
Seguridad y Salud en el Trabajo(SST)	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Seguridad y Salud en el trabajo conformado, • Plan de capacitaciones en SST • Registro de incidentes por seguridad y salud en el trabajo • Diagnóstico de SST(IPER).
BienestarSocial	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de bienestar social de la entidad
Cultura y Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Medición de clima laboral, planes de acción de mejora del clima y cultura organizacional.
Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de comunicación interna (incluye implementación de técnicas de comunicación institucional).

Figura 9. Procesos y productos esperados de la Gestión de las relaciones humanas y sociales

Fuente: Adaptado de “Modulo 2: Legislación Laboral y Nueva Ley del Servicio Civil”, SERVIR, 2018

Actores del Sistema Administrativo

- **La Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR):** formula la política nacional del Servicio Civil, ejerce la rectoría del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado y resuelve las controversias vinculadas a estos temas.
- **La Oficina de Recursos Humanos de las entidades públicas:** responsable de la gestión de los recursos humanos del Estado.
- **El Tribunal del Servicio Civil** se encarga de resolver controversias individuales que se susciten al interior del Sistema de Gestión de Recursos Humanos; en sede administrativa.

Ordenamiento de los servidores en puestos y familias de puestos

El sistema de puestos pretende definir las funciones y requisitos de cada puesto que debe desempeñar cada servidor civil. El puesto comprende el conjunto de funciones y responsabilidades que corresponden a una posición dentro de ella, así como los requisitos para su adecuado ejercicio. Por lo tanto, existen 4 grupos de servidores: funcionarios, directivos, servidores de carrera y de actividades complementarias (SERVIR, 2018).

Funcionarios

Los grupos de funcionarios son, según SERVIR (2017):

- **Funcionario público de elección popular directa y universal**, elegido mediante elección popular como consecuencia de un proceso electoral. Ejemplo: Presidente de la República, Congresistas, Alcaldes, etc.
- **Funcionario público de designación o remoción regulada**, cuyos requisitos, proceso de acceso, período de vigencia o causas de remoción están regulados en norma especial con rango de ley. Ejemplo: Magistrados del Tribunal Constitucional, Defensor del Pueblo, etc.
- **Funcionario público de libre designación y remoción**, cuyo acceso al Servicio Civil se realiza por libre decisión del funcionario público que lo designa. Ejemplo: Ministros de Estado, Viceministros, etc. (p.7)

Requisitos para acceder al servicio civil

De conformidad con la normativa del Servicio Civil, los requisitos son:

- Estar en ejercicio pleno de los derechos civiles, haber cumplido la mayoría de edad al momento de presentarse al concurso.
- Cumplir con los requisitos exigidos para el puesto.
- No tener condena por delito doloso, con sentencia firme.
- No estar inhabilitado administrativa o judicialmente.
- No estar inscrito en el Registro de Deudores de Reparaciones Civiles por Delitos Dolosos (REDERECEI) – Artículo 52° Ley N.º 30353.
- Tener la nacionalidad peruana, solo en los casos en que la naturaleza del puesto lo exija, conforme a la Constitución Política del Perú y las leyes específicas.
- Los demás requisitos previstos en la Constitución Política del Perú y las leyes, cuando corresponda.

Régimen disciplinario

El régimen disciplinario es un conjunto de normas que regulan las infracciones y sanciones en el empleo público y su aplicación (Diccionario panhispánico del español jurídico , 2020). Se instaurará el inicio de este régimen cuando el servidor se encuentre en algunos de los supuestos:

- Percibir doble compensación económica.
- Utilizar o disponer de bienes de la entidad, actuar o influir en otros servidores en beneficio propio o de terceros, y abusar de la autoridad, la prevaricación o el uso de la función con fines de lucro.
- Usar la función para el lucro personal o usar indebidamente licencias cuyo otorgamiento es obligatorio.
- Realizar actividades de proselitismo político durante la jornada de trabajo, o a través del uso de sus funciones o de recursos de la entidad pública.
- Incurrir en actos tipificados de nepotismo y no observar el deber de guardar confidencialidad en la información.

- Incurrir en actos que atenten contra la libertad sindical, e impedir el acceso al centro de trabajo del servidor que decida no ejercer su derecho a la huelga.
- Hostigar moral o sexualmente, cualquiera sea la ubicación de la víctima en la estructura jerárquica de la entidad (aplicable al servidor civil y a quien ejerza autoridad sobre él).
- Agredir verbal y/o físicamente al ciudadano usuario de los servicios a cargo de la entidad y discriminar por origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión o condición económica.
- Realizar actos de violencia, grave indisciplina o faltamiento de palabra en agravio de su superior, del personal jerárquico y de los compañeros de labor.
- Causar deliberadamente daños materiales en locales, instalaciones, obras, maquinarias, instrumentos, documentación y demás bienes de propiedad o en posesión de la entidad.
- Impedir el funcionamiento del servicio público; e incurrir en actos de negligencia en el manejo y mantenimiento de equipos y tecnología que afecten los servicios que brinda la entidad.

Los derechos colectivos de los servidores

El nuevo régimen establece los principales derechos colectivos de los servidores civiles, según SERVIR (2017):

- **Sindicalización**, los servidores civiles tienen derecho a organizarse y constituir sindicatos, con fines de defensa de sus intereses.
- **Negociación colectiva**, los servidores civiles tienen derecho a solicitar la mejora de sus compensaciones no económicas, incluyendo cambios en sus condiciones de trabajo o condiciones de empleo. La nueva Ley del Servicio Civil restringe el objeto de la negociación colectiva y no la admite para el caso de remuneraciones y beneficios económicos
- **Huelga**, Los servidores civiles tienen derecho de huelga. La huelga es la interrupción continua y colectiva del trabajo, adoptada mayoritariamente y realizada en forma voluntaria, de manera pacífica por los servidores civiles; con abandono del centro de trabajo. El derecho de huelga se ejerce una vez agotados los mecanismos de negociación o mediación.

Obligaciones individuales de los servidores

Entre las obligaciones individuales de los servidores públicos tenemos:

- Orientar el desarrollo de sus funciones al cumplimiento de los objetivos de la institución y a la mejor prestación de los servicios que esta brinde.
- Informar oportunamente a los superiores jerárquicos de cualquier circunstancia que ponga en riesgo o afecte el logro de los objetivos institucionales.
- Emplear austeramente los recursos públicos y asignar los recursos y el personal a su cargo, exclusivamente para el servicio oficial.
- Prescindir de emitir opiniones ni brindar declaraciones en nombre de la entidad, salvo autorización expresa del superior jerárquico competente o cuando ello corresponda por la naturaleza del puesto.
- Actuar con transparencia y responsabilidad, brindando y facilitando información fidedigna, completa y oportuna y suscribiendo y presentando las Declaraciones Juradas que solicite la entidad.
- Actuar con neutralidad e imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole en el desempeño de sus funciones demostrando independencia con respecto a personas, partidos políticos o instituciones.
- No participar ni intervenir por sí mismo o por terceras personas, directa o indirectamente, en los contratos con su entidad o cualquier otra entidad del Estado en los que tenga interés el propio servidor civil, su cónyuge o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.
- No participar ni intervenir por sí mismo o por terceras personas, directa o indirectamente, en la gestión de intereses en un procedimiento administrativo de su entidad. En el caso del nivel nacional de gobierno, esta prohibición se extiende a los procedimientos administrativos tramitados ante todas las entidades pertenecientes a su sector.
- Guardar secreto o reserva de la información calificada como privilegiada o relevante por las normas sobre la materia, incluso cuando ya no forme parte del servicio civil, sin emplearla en su beneficio o el de terceros ni en perjuicio o desmedro del Estado o de terceros.

- Someterse a las evaluaciones que se efectúen en el marco de la Ley del Servicio Civil y capacitar a otros servidores civiles cuando la entidad donde presta servicios se lo solicite.
- Mejorar continuamente sus competencias y mantener la iniciativa en sus labores; conservar y mantener la documentación correspondiente a su puesto; y velar por el buen uso de los bienes y materiales asignados al mismo (p.1).

Los instrumentos de gestión del servicio civil

- **El Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE)**, contiene todos los puestos de la entidad incluidos aquellos que no están dentro del Régimen del Servicio Civil.
- **El Manual de Puestos Tipo (MPT)**, es el instrumento de gestión que contiene la descripción del perfil (funciones y requisitos generales) de los puestos tipo que son necesarios dentro de cada rol de la familia de puestos y que sirven de base para que las entidades elaboren su manual de perfiles de puestos
- **El Manual de Perfiles de Puestos (MPP)**, es el instrumento de gestión, aprobado por cada entidad y publicado en su portal de transparencia, que describe de manera estructurada todos los perfiles de puestos dentro de ella, de acuerdo con la directiva que establezca SERVIR para dicho fin.
- **El Plan de Desarrollo de las Personas**, es un instrumento de gestión para la planificación de las acciones de capacitación de cada entidad. Se elabora sobre la base de las necesidades de capacitación (laboral o profesional) identificadas, con la finalidad de promover la actualización y el desarrollo profesional o potenciar las capacidades de los servidores civiles. (SERVIR, 2017, p.22).

Meritocracia en el Sector Público

La meritocracia es el “*Sistema de gobierno en que los puestos de responsabilidad se adjudican en función de los méritos personales*” (Real Academia Española, s.f, párr.1).

También es definido como las recompensas que son distribuidas a los individuos de acuerdo con criterios de mérito personal (Castillo, Torres, Atria, y Maldonado, 2019).

2.3. Definición de términos básicos

- **Servicio civil peruano:** Son las “reglas de juego” que orientan la gestión de los servidores públicos. Las reglas se agrupan en sistemas ordenados y coherentes y se citan de la siguiente manera: al ingreso de los servidores, movilidad, capacitación, evaluación, gestión de las remuneraciones, entre otros. Muchas reglas del juego pasan por todas las entidades públicas y se implementan en cada entidad a través del proceso de gestión de recursos humanos (Autoridad Nacional de Servicio Civil, 2020)
- **Autoridad Nacional del Servicio Civil:** Órgano rector de la gestión de recursos humanos en el Estado (Autoridad Nacional de Servicio Civil, 2020).
- **Formación Laboral:** Un proceso de formación orientado a la adquisición de conocimientos, habilidades, procedimientos y estrategias. Estos conocimientos, habilidades, procesos y estrategias son necesarios para analizar, comprender y resolver problemas de práctica social, con el objetivo de "saber", "saber hacer" y "cómo hacer". " (Diccionario EcuRed, 2017)
- **Formación profesional:** En este proceso, el sujeto puede utilizar adecuadamente los conocimientos, habilidades y hábitos relacionados con la profesión a través de acciones e interacciones con los demás, que paulatinamente moldearán el desarrollo de su carácter y lo prepararán para ello. La vida y su inserción productiva en la sociedad (Companiononi, 2015).
- **Meritocracia:** Sistema de gobierno en que los puestos de responsabilidad se adjudican en función de los méritos personales (Real Academia Española, s.f),
- **Régimen laboral:** Es el conjunto de funciones y actividades esenciales y propias de la Administración Pública realizadas por los empleados públicos (R&C Consulting, 2017)
- **Ley Servir:** La Ley del Servicio Civil busca sentar las bases para mejorar el desempeño de los servidores públicos, mediante la meritocracia y con respeto de los derechos laborales, con el fin que las entidades del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, además presten servicios de calidad (Presidencia de Consejo de Ministros, 2013)
- **Resistencia al cambio:** Comportamiento de los empleados encaminados a desacreditar, impedir o postergar la implementación de cambios en el trabajo. Se realiza la resistencia por que ponen en riesgo sus necesidades de seguridad, estatus, interacción social, autoestima o competencia (Robbins & Judge, 2017).

III. Hipótesis

3.1. Hipótesis General

HG: Los factores asociados con la resistencia de la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque son los vinculados a factores personales y organizacionales.

3.2. Hipótesis Específicas

HE1: Los factores personales se asocian directamente con la resistencia de la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque.

HE2: Los factores organizacionales se asocian directamente con la resistencia de la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque.

IV. Metodología

4.1. Tipo y nivel de investigación

La presente investigación, por su fin, es una investigación aplicada, dado que se verificará en la unidad investigada (Gobierno Regional de Lambayeque) la aplicación de la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057.

4.2. Diseño de investigación

La presente investigación, por la naturaleza de sus datos tiene enfoque descriptivo-correlacional porque mide la relación entre dos variables investigadas y detalladas en la matriz de consistencia.

Por el lapso del tiempo, tiene un enfoque colateral, habiendo realizado el trabajo de campo al cierre del año 2019.

Por último, su transversalidad, incidió en su calidad de sincronizar los datos entre sí, estudiarlos y analizarlos como un “todo” tendiente a obtener un resultado analizado en todos los extremos posibles.

Se aplicó el método deductivo-sintético para el análisis de la información recopilada a fin de contrastar las hipótesis planteadas y los objetivos de la investigación.

4.3. Población, muestra y muestreo

Población

Se realizó un estudio censal a toda la población siendo un total de 76 trabajadores, que incluye a todos los trabajadores del Gobierno Regional de Lambayeque (Unidad de Investigación), de todos los niveles jerárquicos.

Muestra censal

La muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Se considera a toda la población como muestra para la evaluación de las variables, por ser una muestra censal es decir que toda la población se coge como muestra al ser un número reducido y por tener acceso a la organización que componen dicha población.

La muestra de la presente investigación abarcó a 76 trabajadores del Gobierno Regional de Lambayeque, siendo igual a la población encuestada.

Tabla 2.
Muestreo censal

Estratos	Población	Muestra	Porcentaje
Directivo	19	19	25%
Operativo	57	57	75%
Total	76	76	100%

4.4. Criterios de selección

De inclusión

Trabajadores contratados bajo el régimen del Decreto Legislativo N.º 276, 728 y CAS del Gobierno Regional de Lambayeque

De exclusión

Servidores públicos que no laboran en el Gobierno Regional de Lambayeque

De eliminación

No respuesta por algún enunciado del cuestionario o duplicidad de respuesta al mismo sin aclarar.

4.5. Operacionalización de variables

En la Tabla 4 se muestra la Matriz de operacionalización de la Variable Factores de resistencia al cambio.

Tabla 3.

Matriz de operacionalización de ambas variables estudiadas.

Variable: Resistencia al cambio			
Definición conceptual: Comportamiento de los empleados encaminados a desacreditar, impedir o postergar la implementación de cambios en el trabajo. Se realiza la resistencia por poner en riesgo sus necesidades de seguridad, estatus, interacción social, autoestima o competencia (Robbins & Judge, 2017).			
Instrumento: Cuestionario			Opciones de respuesta
Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	Ítems del instrumento	SÍ NO
1. Factores Personales	Indicador 1: Cognitivos Limitación en percibir situaciones nuevas, ignorando aquellos que contradice su percepción (Sánchez R. , 2014).	1. ¿Ha revisado el contenido de la Ley del Servicio Civil- Ley Nro. 30057?	
	Indicador 2: Conductual Tiene que ver con el hábito de una persona (Sánchez R. , 2014).	2. ¿Cree que con la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057, afectaría su hábito laboral?	
	Indicador 3: Emocionales Tiene que ver con el miedo a lo desconocido y a la ansiedad (Sánchez R. , 2014).	3. ¿Usted cree que la Ley del Servicio Civil - ¿Ley N.º 30057, producirá ansiedad en su ambiente laboral?	
	Indicador 4: Motivacionales Es cuando perciben que les acarrearán peores condiciones laborales y/o reducirá la posibilidad de obtener mejores condiciones laborales en el futuro (Sánchez R. , 2014).	4. ¿Cree que con la Ley del Servicio Civil - ¿Ley N.º 30057, usted tendrá mejores oportunidades de desarrollo profesional?	
2. Factores Organizacionales	Indicador 1: Intereses Los cambios suelen llevarse variaciones en la dotación de recursos y/o suponer una amenaza a la experiencia de grupos especializados (Sánchez R. , 2014).	5. ¿Considera que con la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057 se producirán despidos masivos?	
	Indicador 2: Ignorancia o miopía Los directivos de la organización no son capaces de ver el cambio (Sánchez R. , 2014)	6. ¿Considera que la Ley del Servicio Civil - ¿Ley N.º 30057, afectará su estabilidad laboral por una mala decisión de los directivos?	

Indicador 3: Complejidad organizacional

Cuando las organizaciones están constituidas por diversos subsistemas interdependientes, no puede cambiarse uno sin afectar a los demás (Sánchez R. , 2014).

7. ¿Considera que el Gobierno Regional de Lambayeque debería ser excluido por su naturaleza y complejidad del alcance de la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057?

Indicador 4: Malentendidos

Las personas que deben cooperar para implantar el cambio no comprenden las verdaderas razones y/o consecuencias del cambio. Generando una falta de confianza (Sánchez R. , 2014).

8. ¿Usted cree que la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057, ha sido difundida de manera clara y oportuna por el Gobierno Central?

Variable: Ley Servir

Definición conceptual: La Ley del Servicio Civil, regulada mediante Ley N.º 30057, en el 2013. Tiene como finalidad, modernizar al Estado Peruano para que actúe de forma más eficaz y eficiente, prestando servicios de mejor calidad y buscando siempre la primacía del interés ciudadano

Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	Ítems del instrumento	SÍ	NO
1. Planificación y organización de RR HH	<p>Indicador 1: Planificación de políticas de RRHH</p> <p>Identifica necesidades actuales y futuras de recursos humanos para que la entidad alcance sus objetivos.</p>	<p>1. ¿Considera que la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057, no afectará la forma en que usted ha venido desempeñándose por una reducción de puestos?</p>		
	<p>Indicador 2: Administración de Puestos</p> <p>Define los diferentes cargos y puestos de la entidad, se obtiene la Matriz de valorización de puestos y Administración del Cuadro de Puestos de la Entidad.</p>	<p>2. ¿Considera que la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057, mejorará la forma de definir los diferentes cargos y puestos de la entidad?</p>		
2. Gestión de Recursos Humanos	<p>Indicador 1: Gestión del empleo</p> <p>Incorpora las prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos de los servidores civiles en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos desde la incorporación hasta la desvinculación.</p>	<p>3. ¿Considera que el Régimen Disciplinario establecido en la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057 será justo?</p>		

Indicador 2: Gestión del rendimiento y compensación

La gestión de rendimiento identifica, reconoce y promueve el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales. Así mismo la gestión de compensación incluye la gestión del conjunto de ingresos y beneficios que la entidad destina al servidor civil.

4. ¿Considera que con la implementación de la Ley del Servicio Civil - ¿Ley N.º 30057, su remuneración se incrementará?

Indicador 3: Gestión del desarrollo y capacitación

Contiene políticas de progresión en la carrera y desarrollo de capacidades, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los servidores.

5. ¿Considera que con la implementación de la Ley del Servicio Civil - ¿Ley N.º 30057, la capacitación al personal del Gobierno Regional de Lambayeque será de mejor calidad?

Indicador 4: Gestión de relaciones humanas y sociales

Conlleva procesos de relaciones laborales, individuales y colectivas, Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), Bienestar Social, Cultura y Clima Organizacional y Comunicación Interna

6. ¿El Gobierno Regional de Lambayeque ha realizado alguna acción de difusión en todos los niveles jerárquicos respecto a la implementación de la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057?

4.6. Técnicas, instrumentos de recolección de datos

Técnica

En esta investigación se empleó la técnica de la encuesta, con el instrumento cuestionario con opciones de respuesta categórica (opciones dicotómicas) de los principales indicadores detallados en la matriz de consistencia correspondiente a la variable independiente y dependiente.

Instrumento de recolección de datos

Por lo tanto, esta investigación empleó una encuesta con aplicación del cuestionario como instrumento a los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque, la cual estaba compuesta por 14 preguntas cerradas (8 preguntas de la variable independiente - Factores de resistencia al cambio y 6 preguntas de la variable dependiente - Ley del Servicio Civil) empleando opciones de respuesta (Sí o No) para facilitar la obtención de la información, facilitar la tabulación y el análisis estadístico de la información.

Confiabilidad del instrumento

Según Hernández et al. (2010), la confiabilidad mide el grado en que la aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales. Se mide a través de indicadores estadísticos como el Alfa de Cronbach.

Para la realización de la presente investigación se elaboró un cuestionario con 14 preguntas organizadas en dos variables (Factores de resistencia al cambio y Ley del Servicio Civil), dos dimensiones para cada variable. Cada dimensión para ser medida cuenta con sus respectivos indicadores existiendo un total de 14 indicadores entre las dos variables.

En la presente investigación, para determinar el grado de confiabilidad según el indicador estadístico Alfa de Cronbach. Para determinar el grado de confiabilidad se ha basado en el cuadro de resultados de Herrera (1998), planteando los siguientes límites de confiabilidad:

Tabla 4.
Confiabilidad de resultados

0,53 a menos	Nula confiabilidad
0,54 a 0,59	Baja confiabilidad
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

Fuente: (Herrera, 1998)

Tabla 5.
Estadísticas de fiabilidad de Alfa de Cronbach de ambas variables

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,8	14

Como se puede observar en la Tabla 6, con respecto a ambas variables, su confiabilidad es de 0,8, esto quiere decir que tiene una excelente confiabilidad.

Tabla 6.

Alfa de Cronbach de la Variable independiente. Resistencia al Cambio

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,7	8

Como se puede observar en la Tabla 7, con respecto a la Variable Independiente, su confiabilidad es de 0,7, esto quiere decir que es muy confiable.

Tabla 7.

Alfa de Cronbach de la Variable dependiente. Ley Servir

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,7	6

Como se puede observar en la Tabla 8, con respecto a la Variable Independiente, su confiabilidad es de 0,7, esto quiere decir que es muy confiable.

Fueron llevadas a cabo encuestas. El cuestionario fue estructurado y auto aplicado, constó de 14 preguntas que registraron la presencia de los factores más comúnmente asociados a la resistencia al cambio.

Para la aplicación del instrumento se proyectó:

- Carta de presentación a la Escuela de Post Grado de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, dirigida a la Oficina de Planeamiento del Gobierno Regional de Lambayeque.
- Reunión de trabajo con la persona asignada del Gobierno Regional de Lambayeque a fin de explicarle el objetivo y requerir expresamente su apoyo.
- Se solicitó horarios de trabajo y programaciones de las diferentes áreas a fin de conocer el horario de aplicación de la encuesta.
- La encuesta se aplicó en el lugar del trabajo durante horas laborales, previo consentimiento explícito de los participantes.

Prueba Piloto

En la presente investigación se aplicó la prueba piloto de 10 trabajadores a una fecha previa a la programada.

Se realizó un proceso de validación cultural y de contenido en el cual se confirmaron las opciones de respuesta planteadas, así como la comprensión del mismo instrumento por los participantes. Dicha validación se realizó en grupos de 10 individuos modificándose el instrumento de acuerdo con los resultados obtenidos (**Ver Anexo E**)

4.7. Procedimientos de datos

Para recolectar la información se desarrolló un instrumento basado en la lectura de la Ley del Servicio Civil – Ley N.º 30057, su respectivo Reglamento, y la experiencia de los autores enfocado en recolectar información acerca de la percepción de los entrevistados con relación a la resistencia al cambio.

Después, hubo un trámite de cartas de presentación con representantes de la universidad, y su entrega. Ambos autores de la tesis asumieron la responsabilidad de encuestar a los representantes. Hay una explicación previa a la encuesta, que incluye la esencia del trabajo, aspecto mencionado en una hoja informativa. Las dudas de los respondedores fueron absueltas. También está la indicación para las respuestas en las hojas de los cuestionarios.

4.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

La organización de las respuestas de los cuestionarios ha sido con Microsoft Excel y los análisis estadísticos, con Statistical Package for Social Sciences (SPSS)

Antes de llevar a cabo los análisis estadísticos, hubo reconocimiento de validez de contenido, además de confiabilidad. La validez de contenido ha sido confirmada a través de los conocidos como juicios de expertos, considerando 3 metodólogos, 1 estadístico, 1 persona conocedora de redacción de trabajos científicos (**Ver Anexo D**).

Antes de esta actividad, fue revisada y aceptada por una persona quien cuenta con certificación; la muestra está en el Anexo D. Hubo una indicación de que los revisores dieran

puntajes del 1 al 4 (del menor al mayor), por 4 aspectos: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, además de que mencionaran si había algún enunciado pendiente de modificación o mejora; para esto, hubo un espacio dispuesto en el formato para que lo hicieran saber. Las listas de afirmaciones fueron llevadas por segunda vez, hechos los cambios; y hubo otra puntuación, siendo esta la considerada para cálculos. Haciendo cálculos de promedios de los puntajes por las afirmaciones y porcentajes, la coherencia de la aceptación de cada uno fue constatada.

Antes de llevar a cabo los análisis estadísticos, hubo reconocimiento de la confiabilidad a través del coeficiente alfa de Cronbach, obtenido con un análisis hecho con SPSS, considerando como condición que fuera mayor a 0,7 (Herrera,1998).

Para analizar los datos de cada pregunta, se realizó la frecuencia, dónde se obtuvo las cantidades y porcentajes de respuesta por cada ítem del cuestionario. Precizando los detalles en el capítulo de resultados y discusión.

4.9. Matriz de consistencia

En el Anexo A, son mencionados los aspectos del trabajo del esquema referido con el título, que permite reconocer la coherencia y consistencia de la presente investigación.

4.10. Consideraciones Éticas

Las fuentes bibliográficas, han sido referenciadas, respetando los criterios del citado de fuentes. Por otro lado, las encuestas aplicadas guardan el nivel de reserva y confidencialidad, a fin de no identificar a los participantes en el mismo.

V. Resultados y discusión

5.1. Resultados

5.1.1. Resultados de la encuesta

Para esta investigación se diseñó un cuestionario que contempló 14 preguntas relacionadas con las variables asociadas a factores de resistencia al cambio y la Ley del Servicio Civil, considerando que el número de preguntas fue idóneo para que no se perdiera la información y no se volviera tediosa dicha aplicación. El cuestionario incluyó los ítems de los indicadores propuestos en el marco teórico conceptual, utilizando 14 preguntas cerradas (8 preguntas de la Variable independiente- Factores de resistencia al cambio y 6 preguntas de la Variable dependiente- Ley Servir) empleando opciones de respuesta (Sí o NO) para facilitar la obtención de la información, facilitar la tabulación y el análisis estadístico de la información.

Con respecto al Objetivo Específico 1.

El presente subcapítulo se basa principalmente en la primera hipótesis específica, la cual hace referencia a: Determinar la asociación entre los factores personales y la resistencia de la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque.

Tabla 8.

Resumen del cuestionario de factores personales

Factores de resistencia al cambio	Indicadores de los factores de resistencia al cambio			TOTAL
	SI	NO		
Factores personales	Cognitivos	27	49	76
	Conductual	42	34	76
	Emocional	46	30	76
	Motivacionales	39	37	76

Interpretación

Con respecto al indicador cognitivo, el 64,5% de los servidores públicos peruanos del Gobierno Regional de Lambayeque refieren que no han revisado el contenido de la ley del servicio civil- Ley N.°30057, sin embargo, un 35,5% sí han revisado el contenido de la ley en mención. De dichos datos, podemos desprender que existe un gran porcentaje servidores públicos que no han hecho revisión de la normativa contenida en la Ley del Servicio Civil, punto importante que observar.

Con respecto al indicador conductual, el 55,3% de los servidores públicos peruanos del Gobierno Regional de Lambayeque refieren que Ley del Servicio Civil- Ley N.°30057 sí afectará su hábito laboral y un 44,7% sostiene que Ley del Servicio Civil- Ley N.°30057 no afectará su hábito laboral.

Con respecto al indicador emocional, el 60,5% de los servidores públicos peruanos del Gobierno Regional de Lambayeque refieren que Ley del Servicio Civil- Ley N.°30057 sí producirá ansiedad en su ambiente laboral y el 39,57% sostiene que Ley del Servicio Civil- Ley N.°30057 no producirá ansiedad en su ambiente laboral.

Con respecto al indicador motivacional, el 51,3% % de los servidores públicos peruanos sostienen que al implementarse la Ley del Servicio Civil- Ley N.°30057 sí tendría mejores oportunidades de desarrollo profesional, otro 48,7% afirma que no tendrían mejores oportunidades de desarrollo profesional.

Con respecto al Objetivo Específico 2.

El presente subcapítulo se basa principalmente en la segunda hipótesis específica, la cual hace referencia a: Determinar la asociación entre los factores organizacionales y la resistencia de la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque.

Tabla 9.
Resumen del cuestionario de factores organizacionales

Factores de resistencia al cambio	Indicadores de los factores de resistencia al cambio			TOTAL
	SI	NO		
Factores organizacionales	Interés	37	39	76
	Ignorancia o miopía	33	43	76
	Complejidad organizacional	32	44	76
	Malentendidos	24	52	76

Interpretación

Con respecto al indicador de interés, el 51,3 % de los servidores públicos peruanos del Gobierno Regional de Lambayeque refieren que Ley del Servicio Civil- Ley N.º 30057 consideran que no se producirán despidos masivos y el 48,7% de los servidores públicos peruanos del Gobierno Regional de Lambayeque creen que se producirán despidos masivos por la Ley del Servicio Civil- Ley N.º 30057.

Con respecto al indicador ignorancia o miopía, el 56,6 % de los servidores públicos peruanos del Gobierno Regional de Lambayeque refieren que Ley del Servicio Civil- Ley N.º 30057 no afectará su estabilidad laboral por una mala decisión de los directivos y el 43,4% de los servidores públicos peruanos del Gobierno Regional de Lambayeque si les afectará su estabilidad laboral por una mala decisión de los directivos.

Con respecto al indicador complejidad organizacional, el 57,9% de los servidores públicos peruanos sostienen que el Gobierno Regional de Lambayeque no debería ser excluido del alcance de la Ley del Servicio Civil – Ley N° 30057 y un 42,1% opinan lo contrario.

Con respecto al indicador malentendidos, el 68,4% de los servidores públicos peruanos refieren que el gobierno central no ha difundido los beneficios de la Ley del Servicio Civil – Ley N° 30057 de manera clara y oportuna, solo el 31,6% sostiene que el

gobierno central ha difundido los beneficios de la Ley del Servicio Civil- Ley N.º30057 de manera clara y oportuna.

Con respecto al Objetivo General

El presente subcapítulo se basa principalmente en la hipótesis general, busca analizar la influencia de los factores asociados a la resistencia al cambio de la reforma del servicio civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque.

Tabla 10.

Resumen del cuestionario de la Ley Servir

Ley Servir	Indicadores de la Ley Servir	SI	NO	TOTAL
Planificación y organización de RR HH	Planificación de políticas de RRHH	27	49	76
	Administración de Puestos	51	25	76
Gestión de Recursos Humanos	Gestión del empleo	37	39	76
	Gestión del rendimiento y compensación	33	43	76
	Gestión del desarrollo y capacitación	44	32	76
	Gestión de relaciones humanas y sociales	32	44	76

Interpretación

Mencionado anteriormente con los indicadores de resistencia al cambio, se hace referencia a la variable de la Ley del Servicio Civil, cuyos resultados fueron: Con respecto al indicador Planificación de políticas de RRHH, el 64,5 % de los servidores públicos peruanos del Gobierno Regional de Lambayeque refieren que Ley del Servicio Civil- Ley N.º30057 no afectará la forma en que ha venido desempeñándose por una reducción de puestos y un 35,5% de los servidores públicos peruanos del Gobierno Regional de Lambayeque refieren que sí afectará la forma en que ha venido desempeñándose por una reducción de puestos.

Con respecto al indicador Administración de Puestos, el 67,1% de los servidores públicos peruanos del Gobierno Regional de Lambayeque considera que la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057, mejorará la forma de definir los diferentes cargos y puestos de la entidad y un 32,9% de los servidores públicos peruanos del Gobierno Regional de Lambayeque considera que la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057 no mejorará la forma de definir los diferentes cargos y puestos de la entidad.

Con respecto al indicador Gestión del empleo, el 51,3 % de los servidores públicos peruanos del Gobierno Regional de Lambayeque considera que la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057 no será justa y un 48,7% de los servidores públicos peruanos del Gobierno Regional de Lambayeque considera lo contrario.

Con respecto al indicador Gestión del rendimiento y compensación, el 56,6% de los servidores públicos peruanos del Gobierno Regional de Lambayeque considera que la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057 no incrementará su remuneración, y el 43,3% de los Encuestados opinan que sí incrementará su remuneración gracias a la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057.

Con respecto al indicador Gestión del desarrollo y capacitación, el 57,9 % de los servidores públicos peruanos del Gobierno Regional de Lambayeque considera que las capacitaciones al personal serán de mejor calidad y un 42,1% de los servidores públicos peruanos del Gobierno Regional de Lambayeque considera lo contrario.

Con respecto al indicador Gestión de relaciones humanas y sociales, el 57,9 % de los servidores públicos peruanos del Gobierno Regional de Lambayeque considera que el Gobierno Regional de Lambayeque no ha realizado alguna acción de difusión en todos los niveles jerárquicos respecto a la implementación de la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057 y el 42,1% considera lo contrario.

Términos Generales

El 61,9% de los servidores públicos peruanos del Gobierno Regional de Lambayeque se encuentran en el rango de edad de 25 a 45 años de edad.

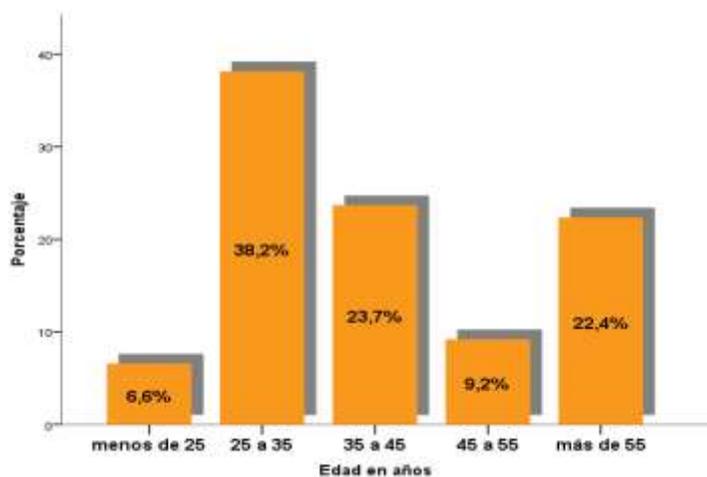


Figura 100. Edad del Servidor Público Peruano

El 64,5% de los servidores públicos peruanos del Gobierno Regional de Lambayeque indican que el tiempo de servicio registrado es menor a 5 años.



Figura 11. Tiempo de servicio del servidor público peruano

El 94,7% de los servidores públicos peruanos del Gobierno Regional de Lambayeque indican que el máximo nivel de instrucción alcanzado es superior.

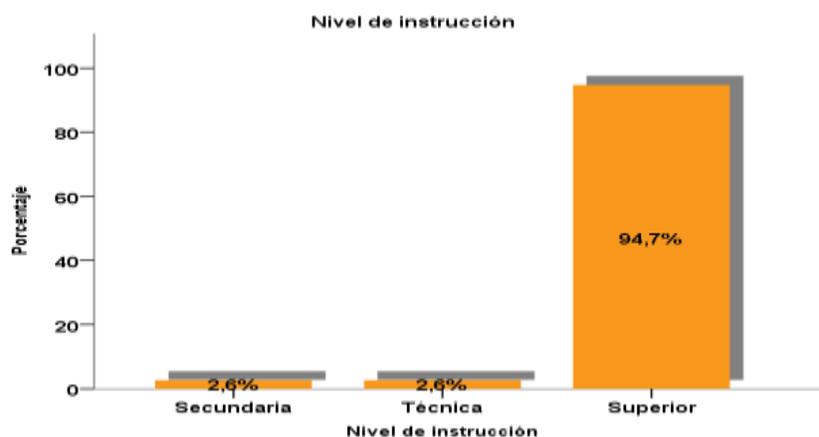


Figura 12. Nivel de instrucción del servidor público peruano

El 57,9% de los servidores públicos peruanos del Gobierno Regional de Lambayeque son del sexo masculino.

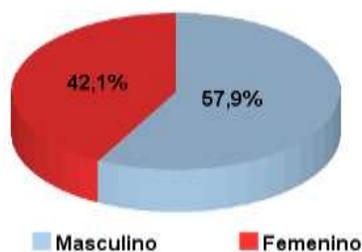


Figura 13. Género del servidor público peruano

5.1.2. Prueba de Hipótesis

Con respecto al Objetivo Específico 1.

El presente subcapítulo se basa principalmente en el primer objetivo, la cual hace referencia a: Determinar la asociación entre los factores personales y la resistencia de la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque.

Para lograr el presente objetivo se procedió a analizar la información de respuestas obtenidas con respecto a la variable independiente (FR) y dependiente (Ley del Servicio Civil), obteniéndose las siguientes contrastaciones de hipótesis:

Primer paso: Formulación de la hipótesis

- Hipótesis Nula (H_0): Los factores personales no se asocian directamente en la resistencia al cambio de la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque.
- Hipótesis Alterna (H_1): Los factores personales se asocian directamente en la resistencia al cambio de la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque.

Segundo paso: Nivel de significancia: $\alpha = 0,05$ (5%) uso de la distribución Chi Cuadrada.

Tercer Paso: Regla de Decisión

Rechazar H_0 Sí y solo Sí el nivel Significación asintótica es mejor al nivel de significancia.

Cuarto Paso:

Para ello se aplicó la prueba de normalidad, donde el resultado salió como una normalidad paramétrica. Ya que el resultado arrojó el 0.000 en resistencia al cambio y 0.000 en Ley Servir siendo menor que su nivel de significancia de 0.05 (**Ver Anexo G**). Al ser variables cualitativas dicotómicas se observa una no normalidad.

Cálculo del estadístico Chi Cuadrado calculado y frecuencias observadas y esperadas usando el SPSS.

Tabla 11.*Tabla cruzada Ley Servir - Factores Personales*

		Tabla cruzada Ley Servir - Factores Personales			
		Factores Personales		Total	
Ley Servir	Sí	Recuento	Sí		No
			Recuento	14	22
		Recuento esperado	9,9	26,1	36,0
		% dentro de Ley Servir	38,9%	61,1%	100,0%
	No	Recuento	7	33	40
		Recuento esperado	11,1	28,9	40,0
		% dentro de Ley Servir	17,5%	82,5%	100,0%
Total		Recuento	21	55	76
		Recuento esperado	21,0	55,0	76,0
		% dentro de Ley Servir	27,6%	72,4%	100,0%

Tabla 12.*Pruebas de chi-cuadrado de la hipótesis específica 1*

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,335 ^a	1	,037		
Corrección de continuidad ^b	3,331	1	,068		
Razón de verosimilitud	4,383	1	,036		
Prueba exacta de Fisher				,044	,034
Asociación lineal por lineal	4,278	1	,039		
N de casos válidos	76				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 9,95.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

En la Tabla 13, se observa que la Significación asintótica (bilateral) es de 0,037, al ser $0,037 < 0,05$; se rechaza H_0 y se acepta H_1

Quinto paso: Decisión

Con los datos de nuestro estudio, tenemos suficiente evidencia para rechazar la H_0 . debido que, con los datos observados, la probabilidad de cometer un error es de 0,037, el 0,037 es menor a 0,050 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, cumpliéndose el primer objetivo específico de la presente investigación.

Con respecto al Objetivo Específico 2.

El presente subcapítulo se basa principalmente en el segundo objetivo, la cual hace referencia a: Determinar la asociación entre los factores organizacionales y la resistencia de la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque.

Para el logro de este objetivo se consideró aplicar el instrumento cuestionario.

Primer paso: Formulación de la hipótesis

- Hipótesis Nula (H_0): Los factores organizacionales no se asocian directamente en la resistencia al cambio de la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque.
- Hipótesis Alterna (H_1): Los factores organizacionales se asocian directamente en la resistencia al cambio de la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque.

Segundo paso: Nivel de significancia: $\alpha = 0,05$ (5%) uso de la distribución Chi Cuadrada.

Tercer Paso: Regla de Decisión.

Rechazar H_0 Sí y solo Sí el nivel Significación asintótica es mejor al nivel de significancia

Cuarto Paso:

Para ello también se aplicó la prueba de normalidad, donde el resultado salió como una normalidad paramétrica. Ya que el resultado arrojó el 0.000 en resistencia al cambio y 0.000 en Ley Servir siendo menor que su nivel de significancia de 0.05 (**Ver Anexo G**). Al ser variables cualitativas dicotómicas se observa una no normalidad.

Cálculo del estadístico Chi Cuadrado calculado y frecuencias observadas y esperadas usando el SPSS.

Tabla 13.

Tabla cruzada Ley Servir – Factores Organizacionales

Tabla cruzada Ley Servir – Factores Organizacionales					
		Factores Organizacionales			
			Sí	No	Total
Ley Servir	Sí	Recuento	16	20	36
		Recuento esperado	11,8	24,2	36,0
		% dentro de Ley Servir	44,4%	55,6%	100,0%
	No	Recuento	9	31	40
		Recuento esperado	13,2	26,8	40,0
		% dentro de Ley Servir	22,5%	77,5%	100,0%
Total	Recuento	25	51	76	
	Recuento esperado	25,0	51,0	76,0	
	% dentro de Ley Servir	32,9%	67,1%	100,0%	

Tabla 14.
Pruebas de chi-cuadrado de la hipótesis específica 2

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,133 ^a	1	,042		
Corrección de continuidad ^b	3,199	1	,074		
Razón de verosimilitud	4,167	1	,041		
Prueba exacta de Fisher				,053	,037
Asociación lineal por lineal	4,079	1	,043		
N de casos válidos	76				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 11,84.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

En la Tabla 15, se observa que la Significación asintótica (bilateral) es de 0,042, al ser $0,042 < 0,05$; se rechaza H_0 y se acepta H_1 .

Quinto paso: Decisión

Con los datos de nuestro estudio, tenemos suficiente evidencia para rechazar la H_0 . Debido que con los datos observados, la probabilidad de cometer un error es de 0,042, el 0,042 es menor a 0,050 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, cumpliéndose el segundo objetivo específico de la presente investigación

Con respecto al Objetivo General

El presente subcapítulo se basa principalmente en el objetivo general, que hace referencia a: Analizar la influencia de los factores asociados a la resistencia al cambio de la reforma del servicio civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque.

Para el logro de esta hipótesis se consideró aplicar el instrumento cuestionario, conformado de 14 ítems a los 76 servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque

Primer paso: Formulación de la hipótesis

- Hipótesis Nula (H_0): Los factores que no se asocian con la resistencia al cambio de la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque son los vinculados a factores personales y organizacionales.
- Hipótesis Alterna (H_1): Los factores que se asocian con la resistencia al cambio de la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque son los vinculados a factores personales y organizacionales.

Segundo paso: Nivel de significancia: $\alpha = 0,05$ (5%) uso de la distribución Chi Cuadrada

Tercer Paso: Regla de Decisión

Rechazar H_0 Sí y solo Sí el nivel Significación asintótica es mejor al nivel de significancia.

Cuarto Paso:

Para ello también se aplicó la prueba de normalidad, donde el resultado salió como una normalidad paramétrica. Ya que el resultado arrojó el 0.000 en resistencia al cambio y 0.000 en Ley Servir siendo menor que su nivel de significancia de 0.05 (**Ver Anexo G**). Al ser variables cualitativas dicotómicas se observa una no normalidad.

Cálculo del estadístico Chi Cuadrado calculado y frecuencias observadas y esperadas usando el SPSS.

Tabla 15.*Tabla cruzada Ley Servir y Factores de resistencia al cambio*

Tabla cruzada Ley Servir y Factores de resistencia al cambio					
			Factores de resistencia al cambio		
			Sí	No	Total
Ley Servir	Sí	Recuento	15	21	36
		Recuento esperado	10,9	25,1	36,0
		% dentro de Ley Servir	41,7%	58,3%	100,0%
	No	Recuento	8	32	40
		Recuento esperado	12,1	27,9	40,0
		% dentro de Ley Servir	20,0%	80,0%	100,0%
Total		Recuento	23	53	76
		Recuento esperado	23,0	53,0	76,0
		% dentro de Ley Servir	30,3%	69,7%	100,0%

Tabla 16.

Pruebas de chi-cuadrado de la hipótesis general

Pruebas de chi-cuadrado						
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)	
Chi-cuadrado de Pearson	4,215 ^a	1	,040			
Corrección de continuidad ^b	3,250	1	,071			
Razón de verosimilitud	4,254	1	,039			
Prueba exacta de Fisher				,049		,035
Asociación lineal por lineal	4,159	1	,041			
N de casos válidos	76					

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 10,89.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

En la Tabla 17, se observa que la Significación asintótica (bilateral) es de 0,040, al ser $0,040 < 0.05$; se rechaza H_0 y se acepta H_1 .

Quinto paso: Decisión

Con los datos de nuestro estudio, tenemos suficiente evidencia para rechazar la H_0 . Debido que, con los datos observados, la probabilidad de cometer un error es de 0,040, el 0,040 es menor a 0,050 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, cumpliéndose con el objetivo general de la presente investigación.

5.2. Discusión

En el presente acápite se presenta la discusión de resultados del análisis realizado para estudiar “FACTORES ASOCIADOS A LA RESISTENCIA AL CAMBIO DE SERVIDORES PÚBLICOS DE UN GOBIERNO REGIONAL FRENTE A LA REFORMA DEL SERVICIO CIVIL” para una muestra censal de 76 servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque, con tal fin, la discusión de los resultados será explicados en títulos que comprenden las objetivos, hipótesis y problemas generales y específicos formuladas en esta investigación.

5.1.1. Discusión de resultados del objetivo específico 1

El presente subcapítulo se basa principalmente en el primer objetivo específico, la cual hace referencia a: Determinar la asociación entre los factores personales y la resistencia de la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque.

La presente investigación determinó que los factores personales: cognitivo, conductual, emocionales y motivacionales se asocian directamente en la resistencia al cambio de la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque.

Con respecto al factor cognitivo, estos resultados están alineados con la pregunta N.º 1 de la Variable Resistencia al Cambio, dónde el 64.5% no han revisado el contenido de la Ley del

Servicio Civil- Ley N.º 30057, siendo un factor importante debido que el personal se limita en percibir situaciones nuevas como es el caso de la Ley del Servicio Civil. **(Ver Tabla 9)**. Asimismo, estos resultados son concordantes con la investigación de (Macías et al., 2019) donde expresa que el principal factor que puede obstaculizar un cambio en una organización es la resistencia del talento humano, generado por la desinformación limitando a percibir situaciones. Dichos resultados están alineados con la base teórica propuesta por (Davis y Newstrom, 2003), los autores mencionan el comportamiento de los empleados encaminados a desacreditar, impedir o se limitan en percibir situaciones nuevas.

Con respecto al factor conductual, este resultado se evidencia con la pregunta N.º 2 de la Variable Resistencia al Cambio, donde el 55.3% sí cree que la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057, afectaría su hábito laboral. **(Ver Tabla 9)**; esto se vincula con la investigación de (Macías et al., 2019) donde el autor concluye que el principal factor que puede obstaculizar un cambio en una organización es la resistencia del talento humano generado porque el trabajador se siente afectado en sus hábitos laborales dentro de la organización. Dichos resultados están alineados con la base teórica propuesta por (Davis y Newstrom, 2003), los autores comentan que se realiza la resistencia al cambio porque ponen en riesgo sus necesidades de seguridad, estatus, interacción social, autoestima o hábito de la persona en su ambiente laboral o competencia.

Con respecto al factor emocional, este resultado se evidencia con la pregunta N.º 3 de la Variable Resistencia al Cambio, donde el 60.5% la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057, se producirá ansiedad en su ambiente laboral. **(Ver Tabla 9)**, dichos resultados son concordantes con la investigación de (Macías et al., 2019) donde el autor concluye que el principal factor que puede obstaculizar un cambio en una organización es la resistencia del talento humano, esto es, generado porque que el trabajador siente ansiedad por falta de información. Asimismo, los resultados son concordante con la base teórica propuesta por (Zimmermann, 2000), debido que dicho autor comenta que el sentimiento de desconfianza generalizada en la organización principalmente hacia los superiores fomenta la resistencia al cambio. También el autor (Davis y Newstrom, 2003), comenta que se fomenta la resistencia porque siente que ponen en riesgo sus necesidades de seguridad.

Con respecto al factor motivacional, este resultado se evidencia con la pregunta N.º 4 de la Variable Ley Servir, donde el 56,6% sienten que no van a incrementar su remuneración con la implementación de la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057 (**Ver Tabla 11**); dicho resultado está alineado con la investigación de (Vera, 2019) donde la autora concluyó que los servidores públicos se sienten insatisfechos con los ingresos y/o beneficios que perciben dado por la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057, generando así resistencia al cambio. Estos resultados están alineados con la base teórica propuesta por la (Red de Desarrollo Institucional, 2000), la cual menciona que la falta de motivación produce una resistencia al cambio debido a que sienten que se está demandando de ellos un mayor esfuerzo o compromiso con la organización y no advierten cuáles son los beneficios que se derivan para ellos del cambio o consideran que las compensaciones.

Corroborándose con la prueba de chi cuadrado, de acuerdo con la Tabla 13, se determina que los factores personales se asocian directamente en la resistencia al cambio de la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque. Debido que, con los datos observados, la probabilidad de cometer un error es de 0,037, el 0,037 es menor a 0,050 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, cumpliéndose el primer objetivo específico de la presente investigación

5.1.2. Discusión de resultados del objetivo específico 2

El presente subcapítulo se basa principalmente en el segundo objetivo específico, que busca determinar la asociación entre los factores organizacionales y la resistencia de la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque.

Los factores organizacionales (Intereses, ignorancia o miopía, complejidad organizacional y malentendidos) se asocian directamente en la resistencia al cambio de la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque.

Con respecto al factor interés este resultado se evidencia con la pregunta N.º 5 de la Variable Resistencia al Cambio, donde el 48.7 % de los servidores públicos peruanos del Gobierno Regional de Lambayeque refieren que con la implementación de la Ley del Servicio Civil- Ley N.º 30057 se producirán despidos masivos y el 51.3% de los servidores públicos peruanos del Gobierno

Regional de Lambayeque no creen que se producirán despidos masivos por la Ley del Servicio Civil- Ley N.º30057 (**Ver Tabla 9**); dichos resultados está alineado con la investigación de (Macías et al., 2019) donde expresa que la inseguridad por el despido e incertidumbre que genera las nuevas politicas o leyes dentro de una organización genera el rechazo al cambio. Estos resultados son concordantes con la base teórica propuesta por Davis y Newstrom (2003), donde expresa que el miedo al fracaso y de no poder hacer el trabajo conlleva a consecuencias negativas como es el despido.

Con respecto al factor ignorancia, este resultado se evidencia con la pregunta N.º 6 de la Variable Resistencia al Cambio, donde el 43.4% de los servidores públicos peruanos del Gobierno Regional de Lambayeque refieren que Ley del Servicio Civil- Ley N.º 30057 afectará su estabilidad laboral por una mala decisión de los directivos y el 56.6% de los servidores públicos peruanos del Gobierno Regional de Lambayeque no les afectará su estabilidad laboral por una mala decisión de los directivos (**Ver Tabla 9**); dichos resultados está alineado con la investigación de Vera, 2019, la cual concluye que la Ley del Servicio Civil en la Gestión de los Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión periodo 2018, afectaría su estabilidad laboral por decisiones erróneas de los directivos. Estos resultados son concordantes con la base teórica propuesta por Davis y Newstrom (2003), donde expresa que los trabajadores sienten inestabilidad laboral si las decisiones se dan de manera vertical y por consecuencia una mala decisión de los directivos afectará su estabilidad laboral.

Con respecto al factor complejidad organizacional, el resultado se evidencia con la pregunta N.º 7 de la Variable Resistencia al Cambio, donde el 42.1% de los servidores públicos peruanos sostienen que el Gobierno Regional de Lambayeque debería ser excluido del alcance de la Ley del Servicio Civil – Ley N.º 30057, en el que un 57.9% opina lo contrario (**Ver Tabla 9**); dichos resultados está alineado con la investigación del autor Peña (2018), donde el autor concluyó que los cambios organizacionales (84%) influye en la resistencia al cambio, donde deben existir una mayor comunicación. Estos resultados son concordantes con la base teórica propuesta por Zimmermann (2000), en el cual comenta que los grandes cambios organizacionales son una de las causas que genera la resistencia al cambio; así como de los autores Davis y Newstrom (2003), donde expresan que la escasa flexibilidad organizativa aumenta la dificultad de lograr el cambio.

Con respecto al factor malentendidos, el resultado evidencia con la pregunta N.º 8 de la Variable Resistencia al Cambio, donde el 68.4% de los servidores públicos peruanos refieren que el gobierno central no ha difundido los beneficios de la Ley del Servicio Civil- Ley N.º 30057 de manera clara y oportuna, solo el 31.6% sostiene que el gobierno central ha difundido los beneficios de la Ley N.º 30057 de manera clara y oportuna (**Ver Tabla 9**) y la pregunta N.º 6 de la variable Ley Servir, donde el 57.9 % de los servidores públicos peruanos del Gobierno Regional de Lambayeque considera que El Gobierno Regional de Lambayeque no ha realizado alguna acción de difusión en todos los niveles jerárquicos respecto a la implementación de la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057 y el 42.1% considera lo contrario (**Ver Tabla 11**); dichos resultados están alineados con la investigación de Macías et al. (2019), quien considera que es importante informar, y comprometer a los involucrados con el fin de adherir esfuerzos para lograr los objetivos planteados, una buena comunicación es la clave del éxito de cualquier cambio. Estos resultados son concordantes con la base teórica del autor Zimmermann (2000), en el cual comenta que la deficiencia de la información es una de las causas principales de resistencia al cambio. También es concordante con la base teórica propuesta por Sánchez (2014), menciona que los malentendidos producen una resistencia al cambio debido a que sienten que las organizaciones no transmiten la comunicación internamente entre los subsistemas interdependientes, no puede cambiarse uno sin afectar a los demás.

Corroborándose con la prueba de chi cuadrado, de acuerdo con la Tabla 15, se determina que los factores organizacionales se asocian directamente en la resistencia al cambio de la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque. Con los datos observados, la probabilidad de cometer un error es de 0,042, el 0,042, menor a 0,050 por eso se acepta la hipótesis alterna, cumpliéndose el segundo objetivo específico de la presente investigación.

5.1.3. Discusión de resultados del objetivo general

El presente subcapítulo se basa principalmente en el objetivo general, la cual hace referencia a: Analizar la influencia de los factores asociados a la resistencia al cambio de la reforma del servicio civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque.

Acorde a la prueba de las hipótesis del chi cuadrado, se evidencia que los factores de resistencia al cambio se asocian directamente en la resistencia al cambio de la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque (**Ver Tabla 17**); dichos resultados están alineados con la investigación de Vera (2019) donde el autor indica que la Ley del Servicio Civil incide positivamente en la Gestión de los Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial Sánchez Carrión minimizando la resistencia al cambio. Estos resultados son concordantes con la base teórica propuesta por Sánchez (2014), donde expresa que los factores asociados a la resistencia al cambio son los factores personales y organizacionales.

VI. Conclusiones

La desinformación, la falta de difusión de los directivos, el cambio de su hábito laboral y la ansiedad que produce la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque, genera que dichos factores personales se asocian directamente en la resistencia al cambio, debido a que sienten que no les remunerará adecuadamente (56.6%). También se pudo concluir gracias al trabajo de campo que el 64.47% no han revisado el contenido de la Ley del Servicio Civil- Ley Nro. 30057 generando así la desinformación pertinente, siendo una causa relevante para considerar.

La falta de interés, la ignorancia, complejidad organizacional y los malentendidos que produce la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque, genera que dichos factores organizacionales tengan una asociación directa en la resistencia al cambio de la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque, debido a que sienten que habrá despidos masivos (48.7%), afectando su estabilidad laboral (43.4%). El miedo a las consecuencias que traería la reforma del Servicio Civil, se refleja en que el 42.1% de los servidores públicos peruanos sostienen que el Gobierno Regional de Lambayeque debería ser excluido del alcance de la Ley del Servicio Civil.

VII. Recomendaciones

En el ámbito normativo:

Debe cerrarse las brechas de exclusión de entidades especializadas del sector público a fin de tener lineamientos claros para evitar el uso político indebido o protestas sociales coyunturales de los propios servidores públicos oponiéndose a su implementación, dicha normatividad deber ser la más clara y precisa considerando las diferentes experiencias de las entidades que ya transitaron al régimen Servir, debiendo asegurar la dotación de los presupuestos correspondientes acorde a la estructura organizativa de cada una de las entidades en los diferentes niveles de gobierno.

En el ámbito operativo:

Fortalecer el Plan de Desarrollo de Personas propuesto considerando los factores personales y organizacionales de los niveles directivos y operativos de la institución investigada, para lo cual se debe tener en cuenta lo desarrollado en la Ley Servir, su reglamento y las demás directivas correspondiente, siendo relevante hacer de conocimiento y concientización en los servidores públicos.

Las capacitaciones o talleres se deben implementar considerando los niveles jerárquicos y las funciones de los puestos, dichas capacitaciones deben ser liderados por el personal competente formado por Servir (caso de los Gerentes Públicos), lo que permitiría conocer los beneficios y/o ventajas que trae la nueva reforma del servicio civil, creando un nivel de confianza adecuado, dejando de lado los antiguos paradigmas y resaltando las experiencias de las entidades que han culminado el tránsito a la nueva Ley Servir, siendo un gran reto a superar en el Gobierno Regional de Lambayeque.

Es de vital importancia, tener un inventario actualizado del recurso humano de las entidades estatales a transitar, segmentarlas de forma adecuada por funciones y potencial humano (Ministerios, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales, entre otros criterios), esto a fin de comprender los procesos estratégicos de Recursos Humanos por segmentos, definir los cargos y

puestos adecuados tendientes a lograr la meritocracia asegurando ofrecer líneas de carrera que equilibren obligaciones y derechos de los trabajadores, sin trasgredir las normas constitucionales y del derecho laboral.

En el ámbito político:

El Congreso de la República y la entidad SERVIR deberían evaluar los resultados obtenidos hasta la fecha a fin de plantear los cambios legales y operativos, estableciendo un cronograma reestructurado teniendo en cuenta la estructura orgánica del Estado, los presupuestos correspondientes lo que permitirá implementar una reforma seria (teniendo en cuenta las consecuencias de la pandemia Covid-19), cerrando las brechas normativas y operativas identificadas en la presente investigación.

VIII. Lista de referencias

- Autoridad de Servicio Civil. (s.f). Los Regímenes Laborales en el Perú. *LA ACTUAL REFORMA DEL SERVICIO CIVIL*, 19-89.
- Autoridad Nacional de Servicio Civil. (2012). *Características del Servicio Civil Peruano*. Lima: Autoridad Nacional de Servicio Civil. Obtenido de <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/biblioteca/SERVIR%20-%20El%20servicio%20civil%20peruano%20-%20Anx1.PDF>
- Autoridad Nacional de Servicio Civil. (15 de Agosto de 2020). *¿Qué es el Servicio Civil?* Obtenido de El Servicio Civil: <https://www.servir.gob.pe/rectoria/preguntas-frecuentes/el-servicio-civil/>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (Julio de 2013). *Aprobación del nuevo Servicio Civil significará un cambio*. Lima: Autoridad Nacional del Servicio Civil. Obtenido de <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/>
- Blanco, J. (21 de Marzo de 2013). La gestión de la educación sindical en la CGTP: una aproximación al estudio de la definición de los contenidos formativos (2006 - 2012). (*Tesis de Maestría*). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Lima, Perú.
- Castillo, J., Torres, A., Atria, J., & Maldonado, L. (30 de 3 de 2019). Meritocracia y desigualdad económica: Percepciones, preferencias e implicancias. *Revista Internacional de Sociología*. Obtenido de <https://doi.org/10.3989/ris.2019.77.1.17.114>
- CERLALC. (Noviembre de 2012). *CERLALC ORG*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2014, de www.cerlalc.org
- Companioni, O. (2015). EL PROCESO DE FORMACIÓN PROFESIONAL. *Actualidades Investigativas en Educación*, 1-23.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill
- Decreto Legislativo N.º 276. (2013). *Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público*. Lima: Congreso de la República del Perú.
- Decreto Legislativo N.º 1023. (2017). *Decreto Legislativo que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil*. Lima: Congreso de la República del Perú .
- Decreto Legislativo N.º 1024. (2008). *Modifican el Reglamento del Régimen Laboral de los Gerentes Públicos*. Lima: Congreso de la República del Perú .
- Decreto Legislativo N.º 1057. (2009). *Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios*. Lima: Congreso de la República del Perú.
- Decreto Legislativo N.º 25650. (1992). *Fondo de Apoyo Gerencial al Sector Público*. Lima: Congreso de la República del Perú.
- Decreto legislativo N.º 728. (2020). *Ley de competitividad y productividad laboral*. Lima: Congreso de la República del Perú.
- Decreto Legislativo N.º 052. (1981). *Ley Orgánica del Ministerio Público*. Lima: Congreso de la República.
- Diario Gestión. (06 de Junio de 2013). *Gremios y sindicatos de trabajadores salieron a las calles a protestar contra la propuesta* . Recuperado el 22 de Noviembre de 2014, de www.gestion.pe
- Diario Oficial El Peruano. (4 de Julio de 2013). Normas Legales. *Diario Oficial El Peruano*.

- Diccionario EcuRed. (18 de Junio de 2017). *Formación Laboral*. Obtenido de Diccionario EcuRed: https://www.ecured.cu/Formación_Laboral
- Diccionario panhispánico del español jurídico . (15 de Noviembre de 2020). *Definición de régimen disciplinario*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dpej.rae.es/lema/r%C3%A9gimen-disciplinario#:~:text=Adm.,empleo%20p%C3%BAblico%20y%20su%20aplicaci%C3%B3n>.
- George, D., & Mallery, P. (1995). *SPSS/PC+ step by step: a simple guide and reference* . Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Gobierno Peruano. (7 de Julio de 2013). *Ley del Servicio Civil mejorará atención del Estado al ciudadano*. Obtenido de Nota de Prensa de Ley del Servicio Civil: <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/33701-ley-del-servicio-civil-mejorara-atencion-del-estado-al-ciudadano>
- Gobierno Regional de Lambayeque. (5 de Abril de 2021). *Información Institucional*. Obtenido de Gobierno Regional de Lambayeque: <https://www.regionlambayeque.gob.pe/web/informacion-institucional?m1=3041&pass=Mg==>
- Gobierno Regional de Lambayeque. (15 de Febrero de 2021). *Organigrama Gobierno Regional de Lambayeque*. Obtenido de Gobierno Regional de Lambayeque: <https://www.regionlambayeque.gob.pe/web/tema/detalle/3041?pass=Mg==>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Herrera, A. (1998). *Notas sobre Psicometría*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Hurtado. (1988). *Paradigmas y Métodos de Investigación*. Valencia: Episteme.
- Labajo, E. (2017). *El Método Científico*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de EL MÉTODO PERICIAL: <https://www.ucm.es/data/cont/docs/107-2017-02-08-EI%20M%C3%A9todo%20Cient%C3%ADfico%20I.pdf>
- Ley N.º 23536 . (1982). *Ley de profesionales de la salud*. Lima: Congreso de la República.
- Ley N.º 23733. (1983). *Ley universitaria*. Lima: Congreso de la República.
- Ley N.º 27238. (1999). *Ley Orgánica De La Policía Nacional Del Perú*. Lima: Congreso de la República.
- Ley N.º 28091. (2003). *Ley del Servicio Diplomático de la República*. Lima: Congreso de la República.
- Ley N.º 28175. (2005). *Ley Marco del Empleo Público*. Lima: Congreso de la República del Perú.
- Ley N.º 28359. (2004). *Ley de Situación Militar de los Oficiales de las Fuerzas Armadas*. Lima: Congreso de la República.
- Ley N.º 28561. (2005). *Ley de asistenciales de la salud*. Lima: Congreso de la República.
- Ley N.º 29062. (2001). *Ley que modifica La Ley Del Profesorado en lo referido a la Carrera Pública Magisterial*. Lima: Congreso de la República del Perú.
- Ley N.º 29277. (2008). *Ley de la Carrera Judicial*. Lima: Congreso de la República.
- Ley N.º 29709. (2011). *Ley de la Carrera Especial Pública Penitenciaria*. Lima: Congreso de la República del Perú.
- Ley N.º 30057. (2013). *Ley del Servicio Civil* . Lima: Congreso de la República del Perú.
- Ley N.º 24029. (1984). *Ley del Profesorado*. Lima: Congreso de la República del Perú.

- Longo, F. (2001). Modernizar la gestión pública de las personas: los desafíos de la flexibilidad. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 1-14.
- Macías, M., Tamayo, M., & Cerda, M. (2019). Resistencia al Cambio en las Organizaciones: Propuesta para Minimizarlo. *Palermo Business Review*, 39-53.
- Madan, E. (26 de Abril de 2012). *Resistencia al cambio. Por qué se da y cómo gestionarla*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2014, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia-2/resistencia-al-cambio-porque-se-da-y-como-gestionarla.htm>
- Nelson, & Campbell. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning.
- Oyarce. (2010). *Panorama de los Sistemas de Recursos Humanos en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Peña, E. P. (2018). Resistencia al Cambio y Trabajo en Equipo en el personal de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016. (*Tesis de Maestría*). Universidad Norbert Wiener, Lima.
- Pliscoff, C. (2017). Implementando la nueva gestión pública: problemas y desafíos a la ética pública. El caso chileno. *Revista de Ciencias Sociales*, 1-24.
- Polo, L., & Llano, C. (1997). *Antropología de la Acción Directiva*. Madrid, España: AEDOS.
- Presidencia de Consejo de Ministros. (6 de Julio de 2013). *Ley Servir: Meritocracia, capacitación y más beneficios laborales*. Obtenido de Oficina de Prensa e Imagen Institucional: <http://www.pcm.gob.pe/2013/07/ley-servir-meritocracia-capacitacion-y-mas-beneficios-laborales/>
- Quiñones, M. (2019). Gestión del cambio y desempeño laboral en servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2019. (*Tesis de Maestría*). Universidad Cesar Vallejo, Chimbote.
- R&C Consulting. (22 de Octubre de 2017). *¿CUÁLES SON LOS REGÍMENES LABORALES PÚBLICOS?* Obtenido de Escuela de Gobierno y Gestión Pública: [https://rc-consulting.org/blog/2017/10/regimenes-laborales-publicos/#:~:text=Un%20r%C3%A9gimen%20laboral%20es%20el,y%20especiales%20\(15%20aproximadamente\).](https://rc-consulting.org/blog/2017/10/regimenes-laborales-publicos/#:~:text=Un%20r%C3%A9gimen%20laboral%20es%20el,y%20especiales%20(15%20aproximadamente).)
- Ramírez, R. (2017). Gestión del cambio organizacional y desempeño laboral en el sector de pesca y acuicultura, Ministerio de la Producción, Lima 2017. (*Tesis de Maestría*). Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Real Academia Española. (s.f). *Diccionario panhispánico del español jurídico*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dpej.rae.es/lema/meritocracia>
- Red de Desarrollo Institucional. (2000). *Cambio y resistencia al cambio*. Chile: Scout Interamericana. Obtenido de https://www.scout.org/sites/default/files/library_files/RDI fasciculo07.pdf
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- RPP. (30 de Mayo de 2013). *¿Por qué el peruano lee muy poco?* Recuperado el 22 de Noviembre de 2014, de www.rpp.com.pe
- Sánchez, M., Tamayo, M., & Paredes, C. (2019). Resistencia al cambio en las organizaciones: propuesta para minimizarlo. *Palermo Business Review*, 39-53.
- Sánchez, R. (2014). *Gestión y psicologías en empresas y organizaciones*. Madrid: Business & Marketing School.

- SERVIR. (19 de Setiembre de 2017). *Modulo 1: El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos como parte de la Modernización del Estado* . Obtenido de SERVIR: <http://aulavirtual1.enap.edu.pe>
- SERVIR. (19 de Setiembre de 2017). *Módulo 2: Servicio Civil y el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos* . Obtenido de El sistema de gestión de recursos humanos y la ley del servicio civil: <http://aulavirtual1.enap.edu.pe>
- SERVIR. (15 de Octubre de 2017). *Modulo 4: Implementación del Nuevo Régimen del servicio civil*. Obtenido de SERVIR: <http://aulavirtual1.enap.edu.pe>
- SERVIR. (2018). *Modulo 2: Legislación Laboral y Nueva Ley del Servicio Civil*. Lima: INAGEP.
- SERVIR. (15 de Agosto de 2020). *Los Regímenes Laborales en el Perú*. Obtenido de SERVIR: <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/biblioteca/SERVIR%20-%20El%20servicio%20civil%20peruano%20-%20Anx5.PDF>
- Simbaqueba, N. (2016). Una aproximación a la nueva gestión pública en Bogotá . *Administración y Desarrollo*, 200-218.
- Tassara, F. (22 de Setiembre de 2019). Servir: Diez entidades estarán bajo la Ley del Servicio Civil a fin de año. *Diario El Comercio*, págs. <https://elcomercio.pe/economia/peru/servir-entidades-publicas-trabajadores-negociacion-colectiva-gente-le-molesta-control-reglas-onp-bcr-minem-minam-minagri-sbs-ecpm-noticia-677590-noticia/?ref=ecr>.
- Vara, A. (2000). *7 pasos para una tesis exitosa*. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Vara, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa*. Lima: Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Obtenido de <https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf>
- Vera, J. (2019). Incidencia de la Ley del Servicio Civil en la Gestión de los Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial Sánchez Carrión periodo 2018. (*Tesis de Maestría*). Universidad Nacional de Trujillo, La Libertad.
- Zimmermann. (2000). *Gestión del Cambio Organizacional*. Quito: Abya-Yala.

IX. Anexos

Anexo A
Matriz de Consistencia

Tabla 17.
Matriz de Consistencia

TÍTULO DE LA TESIS: FACTORES ASOCIADOS A LA RESISTENCIA AL CAMBIO DE SERVIDORES PÚBLICOS DE UN GOBIERNO REGIONAL FRENTE A LA REFORMA DEL SERVICIO CIVIL						
AUTOR(ES): Yanina Medali Barboza Fernández, Rafael Alfredo Ortega Deza						
PROBLEMA(S)	OBJETIVO(S)	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL				
¿Cuál es la asociación que existe entre los factores de resistencia al cambio y la Ley del servicio civil en los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque?	Analizar la influencia de los factores asociados a la resistencia al cambio de la reforma del servicio civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque	Los factores asociados con la resistencia de la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque son los vinculados a factores personales y organizacionales	VI: FACTORES DE RESISTENCIA AL CAMBIO	Factores personales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cognitivos 2. conductual 3. Emocionales 4. Motivacionales 	Tipo: Aplicada
				Factores organizacionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intereses 2. Ignorancia o miopía 3. Complejidad organizacional 4. Malentendidos 	Enfoque: Descriptivo - correlacional
			VD: REFORMA DEL SERVICIO CIVIL	Planificación y organización de RR HH	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación de RRHH 2. Administración de Puestos 1. Gestión del empleo 	Diseño: No experimental
						Unidad de análisis: servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque

¿Los factores personales se asocian con la resistencia al cambio de la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque?	Determinar la asociación entre los factores personales y la resistencia de la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque.	Los factores personales se asocian directamente con la resistencia de la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque	<hr/> 2. Gestión del rendimiento y compensación 3. Gestión del desarrollo y capacitación 4. Gestión de relaciones humanas y sociales
¿Los factores organizacionales se asocian con la resistencia al cambio de la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque?	Determinar la asociación entre los factores organizacionales y la resistencia de la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque.	Los factores organizacionales se asocian directamente con la resistencia de la reforma del Servicio Civil de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque	Gestión de Recursos Humanos

Anexo B
Hoja informativa para los participantes en estudio

“Percepción acerca de la implementación de La Ley del Servicio Civil (Ley N.º 30057)”

Investigadores: Yanina Medali Barboza Fernández – Rafael Alfredo Ortega Deza
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
Teléfono: 978718992

Señor/Señora/Señorita, lo/la invitamos a participar en la investigación que estamos realizando a fin de analizar la percepción que tienen los trabajadores del Gobierno Regional de Lambayeque acerca de los principales aspectos comprendidos en la Ley del Servicio Civil (Ley N.º 30057)”. Es preciso señalar que dicha norma legal fue aprobada por el Congreso de la República el 02 de julio del 2013, publicada el 04 de julio del mismo año en el Diario Oficial “El Peruano” (Normas Legales, 2013), poniendo en marcha la reforma integral del Régimen del Servicio Civil Peruano.

A fin de cumplir con el objetivo de la investigación, a continuación, se le hará entrega de una encuesta anónima que consta de 14 preguntas, las cuales abarcan diferentes supuestos contemplados en la Ley del Servicio Civil (Ley N.º 30057), entre otros: capacitación, estabilidad laboral, nivel remunerativo; por lo que se le solicita marcar SI/NO, de acuerdo a su percepción.

La información que usted brinde es absolutamente confidencial, ninguna persona, excepto los investigadores la manejarán, cada entrevista será codificada, no se colocará nombres ni apellidos. Recuerde no hay respuesta buena ni mala, sólo marque de acuerdo a su percepción.

De manera anticipada se agradece su participación

Los investigadores,

Anexo C

ENCUESTA

N°

Se solicita leer y marcar con un aspa (X) la respuesta que mejor refleje su punto de vista. Por favor, contestar todas las proposiciones. No existe respuesta buena ni mala.

Edad: _____	Sexo: M () F ()
Tiempo de servicio: _____	Área de servicio: _____
Nivel de instrucción: _____	Cargo: _____
	Tipo de contrato: _____

Variable: Factores de resistencia al cambio

1. ¿Ha revisado el contenido de la Ley del Servicio Civil- Ley Nro. 30057?

SI () NO ()

2. ¿Cree que con la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057, afectaría su hábito laboral?

SI () NO ()

3. ¿Usted cree que la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057, producirá ansiedad en su ambiente laboral?

SI () NO ()

4. ¿Cree que con la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057, usted tendrá mejores oportunidades de desarrollo profesional?

SI () NO ()

5. ¿Considera que con la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057 se producirán despidos masivos?

SI () NO ()

6. ¿Considera que la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057, afectará su estabilidad laboral por una mala decisión de los directivos?

SI () NO ()

7. ¿Considera que el Gobierno Regional de Lambayeque debería ser excluido por su naturaleza y complejidad del alcance de la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057?

SI () NO ()

8. ¿Usted cree que la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057, ha sido difundida de manera clara y oportuna por el Gobierno Central?

SI () NO ()

Variable dependiente: Ley del Servicio Civil

1. ¿Considera que la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057, afectará la forma en que usted ha venido desempeñándose por una reducción de puestos?

SI () NO ()

2. ¿Considera que la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057, mejorará la forma de definir los diferentes cargos y puestos de la entidad?

SI () NO ()

3. ¿Considera que el Régimen Disciplinario establecido en la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057 será justo?

SI () NO ()

4. ¿Considera que con la implementación de la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057, su remuneración se incrementará?

SI () NO ()

5. ¿Considera que con la implementación de la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057, la capacitación al personal del Gobierno Regional de Lambayeque será de mejor calidad?

SI () NO ()

6. ¿El Gobierno Regional de Lambayeque ha realizado alguna acción de difusión en todos los niveles jerárquicos respecto a la implementación de la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057?

SI () NO ()

Anexo D

Formato de Validación de Juicio de Expertos

Instrucciones:

Para validar el Instrumento debe colocar en el casillero de los criterios: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, el número que corresponda, según su evaluación basad en la presente rúbrica.

RÚBRICA PARA LA VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

Criterios	Opciones de Respuesta de valoración			
	1	2	3	4
1. SUFICIENCIA: Los ítems que pertenecen a una misma dimensión o indicador son suficientes para obtener la medición de ésta.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión o indicador.	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión o indicador, pero no corresponden a la dimensión total.	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión o indicador completamente.	Los ítems son suficientes.
2. CLARIDAD: El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.	El ítem no es claro.	El ítem requiere varias modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
3. COHERENCIA: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación regular con la dimensión o indicador que está midiendo	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.
4. RELEVANCIA: El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión o indicador.	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que éste mide.	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Fuente: Adaptado de: www.humana.unal.co/psicometria/files/7113/8574/5708/articulo3_juicio_de_experto_27-36.pdf

Tabla 18.*Variable 1: Factores de Resistencia al Cambio*

Nombre del instrumento	Cuestionario					
Autores del instrumento	Yanina Medalí Barboza Fernández Rafael Alfredo Ortega Deza					
Variable 1	Factores de Resistencia al Cambio					
Población	Servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque					
Dimensión/Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1 Factores Personales						
I1: Cognitivos	¿Ha revisado el contenido de la Ley del Servicio Civil- Ley Nro. 30057?					
I2: Conductual	¿Cree que con la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057, afectaría su hábito laboral?					
I3: Emocionales	¿Usted cree que la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057, producirá ansiedad en su ambiente laboral?					
I4: Motivacionales	¿Cree que con la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057, usted tendrá mejores oportunidades de desarrollo profesional?					
D2 Factores Organizacionales						
I1: Intereses	¿Considera que con la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057 se producirán despidos masivos?					

I2: Ignorancia o miopía	¿Considera que la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057, afectará su estabilidad laboral por una mala decisión de los directivos?					
I3: Complejidad organizacional	¿Considera que el Gobierno Regional de Lambayeque debería ser excluido por su naturaleza y complejidad del alcance de la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057?					
I4: Malentendidos	¿Usted cree que la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057, ha sido difundida de manera clara y oportuna por el Gobierno Central?					

Firma de validador del experto	
--------------------------------	--

Tabla 19.
Variable 2: Ley Servir

Nombre del instrumento	Cuestionario					
Autores del instrumento	Yanina Medalí Barboza Fernández Rafael Alfredo Ortega Deza					
Variable 2	Ley Servir					
Población	Servidores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque					
Dimensión/Indicador	Ítems	Suficienci	Claridad	Coherenci	Relevanci	Observaciones y/o recomendaciones
D1 1. Planificación y organización de RR HH						
I1: 2. Planificación de RRHH	¿Considera que la Ley del Servicio Civil - ¿Ley N.º 30057, no afectará la forma en que usted ha venido desempeñándose por una reducción de puestos?					
I2: Administración de Puestos	¿Considera que la Ley del Servicio Civil - ¿Ley N.º 30057, mejorará la forma de definir los diferentes cargos y puestos de la entidad?					
D2 Gestión de Recursos Humanos						
I1: Gestión del empleo	¿Considera que el Régimen Disciplinario establecido en la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057 será justo?					
I2: Gestión del rendimiento y compensación	¿Considera que con la implementación de la Ley del Servicio Civil - ¿Ley N.º 30057, su remuneración se incrementará?					
I3: Gestión del desarrollo y capacitación	¿Considera que con la implementación de la Ley del Servicio Civil - ¿Ley N.º 30057, la capacitación al personal del Gobierno Regional de Lambayeque será de mejor calidad?					

I4: Gestión de relaciones humanas y sociales	¿El Gobierno Regional de Lambayeque ha realizado alguna acción de difusión en todos los niveles jerárquicos respecto a la implementación de la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057?					
--	--	--	--	--	--	--

Firma de validador del experto	
--------------------------------	--

Anexo E.

Base de datos de la prueba piloto

prueba piloto.sav (ConjuntoDatos2) - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

20: Visible: 14 de 14 variables

	VI.P1	VI.P2	VI.P3	VI.P4	VI.P5	VI.P6	VI.P7	VI.P8	VD.P1	VD.P2	VD.P3	VD.P4	VD.P5	VD.P6	var	var	var	var
1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1				
2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2				
3	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2				
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2				
5	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2				
6	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2				
7	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2				
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2				
9	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1				
10	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2				
11																		
12																		
13																		
14																		
15																		
16																		
17																		
18																		
19																		
20																		
21																		
22																		
23																		
24																		
25																		
26																		
27																		

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON

Figura 11. Base de datos del SPSS- Vista de datos

prueba piloto.sav [ConjuntoDatos2] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	VI.P1	Numérico	8	0	VI.P1	{1, S}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
2	VI.P2	Numérico	8	0	VI.P2	{1, S}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
3	VI.P3	Numérico	8	0	VI.P3	{1, S}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
4	VI.P4	Numérico	8	0	VI.P4	{1, S}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
5	VI.P5	Numérico	8	0	VI.P5	{1, S}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
6	VI.P6	Numérico	8	0	VI.P6	{1, S}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
7	VI.P7	Numérico	8	0	VI.P7	{1, S}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
8	VI.P8	Numérico	8	0	VI.P8	{1, S}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
9	VD.P1	Numérico	8	0	VD.P1	{1, S}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
10	VD.P2	Numérico	8	0	VD.P2	{1, S}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
11	VD.P3	Numérico	8	0	VD.P3	{1, S}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
12	VD.P4	Numérico	8	0	VD.P4	{1, S}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
13	VD.P5	Numérico	8	0	VD.P5	{1, S}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
14	VD.P6	Numérico	8	0	VD.P6	{1, S}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											

Vista de datos Vista de variables

Figura 12. Base de datos del SPSS- Vista de variable

Anexo F

Base de datos SPSS 25 del cuestionario

*TESIS USAT-LEY SERVIR.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 18 de 18 variables

	VI.P1	VI.P2	VI.P3	VI.P4	VI.P5	VI.P6	VI.P7	VI.P8	VD.P1	VD.P2	VD.P3	VD.P4	VD.P5	VD.P6	LEYSERVIR.P	F.Personales.P
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
4	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
6	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
7	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2
9	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2
10	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
11	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2
12	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2
13	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2
14	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2
15	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2
16	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2
17	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2
18	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2
19	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2
20	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
21	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1
22	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1
23	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
24	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1
25	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2
26	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
27	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2
..																

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON

Figura 13. Base de datos del SPSS- Vista de datos

*TESIS USAT-LEY SERVIR.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	VI.P1	Numérico	8	0	VI.P1	{1, S}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
2	VI.P2	Numérico	8	0	VI.P2	{1, S}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
3	VI.P3	Numérico	8	0	VI.P3	{1, S}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
4	VI.P4	Numérico	8	0	VI.P4	{1, S}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
5	VI.P5	Numérico	8	0	VI.P5	{1, S}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
6	VI.P6	Numérico	8	0	VI.P6	{1, S}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
7	VI.P7	Numérico	8	0	VI.P7	{1, S}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
8	VI.P8	Numérico	8	0	VI.P8	{1, S}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
9	VD.P1	Numérico	8	0	VD.P1	{1, S}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
10	VD.P2	Numérico	8	0	VD.P2	{1, S}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
11	VD.P3	Numérico	8	0	VD.P3	{1, S}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
12	VD.P4	Numérico	8	0	VD.P4	{1, S}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
13	VD.P5	Numérico	8	0	VD.P5	{1, S}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
14	VD.P6	Numérico	8	0	VD.P6	{1, S}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
15	LEYSERVI...	Numérico	8	0		{1, S}...	Ninguno	13	Derecha	Ordinal	Entrada
16	F.Personale...	Numérico	8	0		{1, S}...	Ninguno	16	Derecha	Ordinal	Entrada
17	F.Orga.P	Numérico	8	0		{1, S}...	Ninguno	10	Derecha	Ordinal	Entrada
18	F.RESISTE...	Numérico	8	0		{1, S}...	Ninguno	15	Derecha	Ordinal	Entrada
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											

Vista de datos Vista de variables

Figura 17. Base de datos del SPSS- Vista de variable

Anexo G

Prueba de normalidad

Aplicación:

Probar si los datos de las variables tienen una distribución normal, en el programa SPSS versión 25. Para ello se utiliza un nivel de significación del 5%. ($\alpha = 0.05$). Los pasos a seguir se presentan en las Figuras 19 y 20.

Figura 148.

Analizar – Estadísticos Descriptivos – Explorar

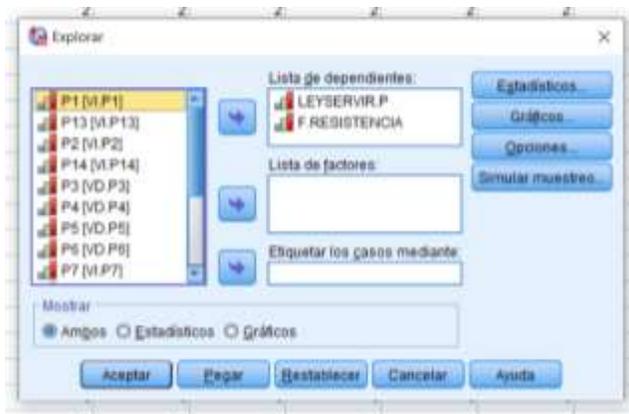
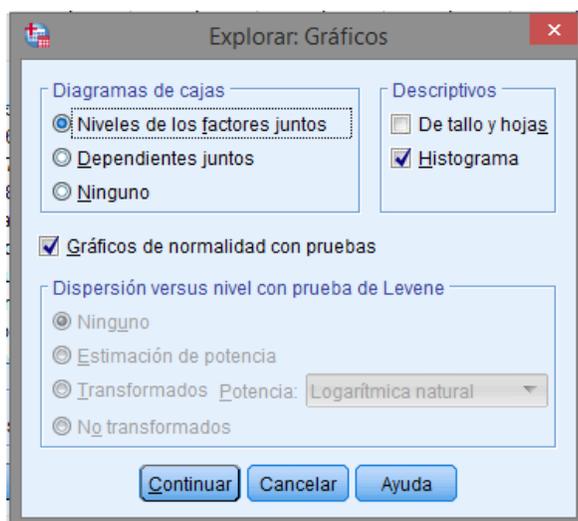


Figura 19.

Explorar – Gráficos – Gráficos de normalidad con pruebas



1. Prueba estadística (Shapiro Wilks)

Tabla 20.*Prueba de normalidad de ambas variables mediante el test de Shapiro- Wilks*

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Ley Servir.	,353	76	,000	,635	76	,000
F. Resistencia	,441	76	,000	,577	76	,000

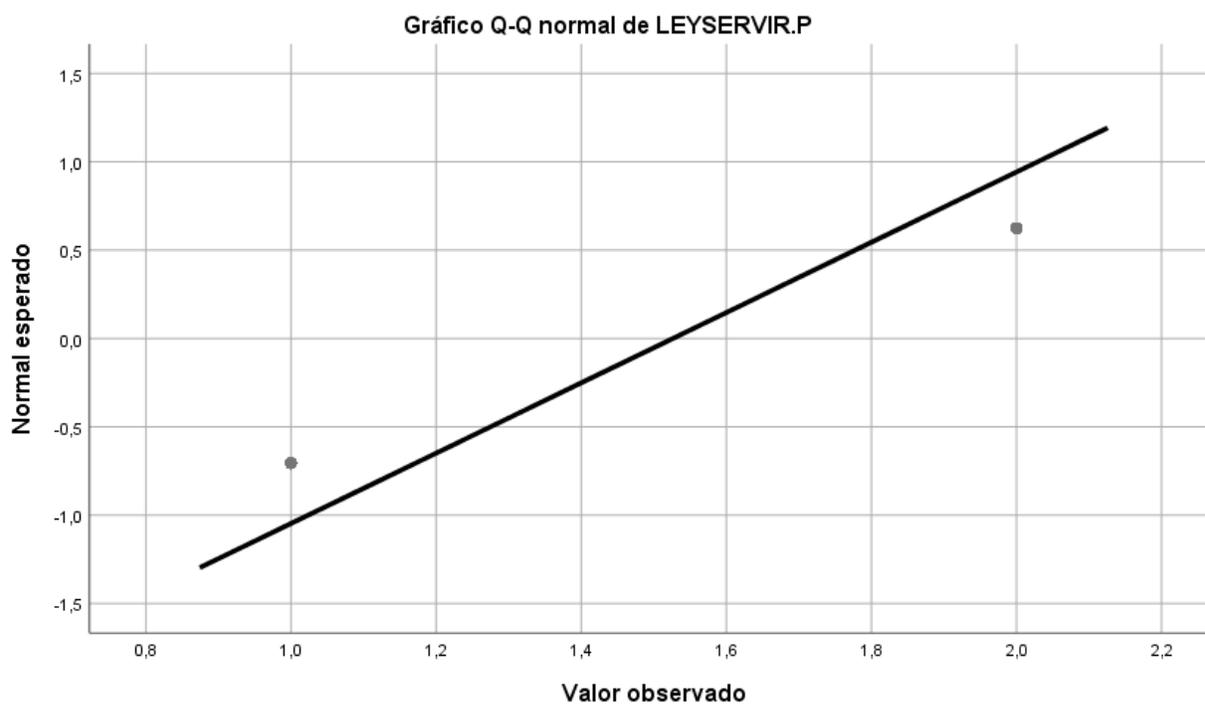
Nota: a. Corrección de significación de Lilliefors**Figura 20.** Gráfico de normalidad

Tabla 21.

Prueba de normalidad de factores personales con la variable dependiente mediante el test de Shapiro- Wilks

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
LEYSERVIR.P	,353	76	,000	,635	76	,000
F.Personales.P	,428	76	,000	,592	76	,000

Nota: a. Corrección de significación de Lilliefors

Tabla 22.

Prueba de normalidad de factores organizacionales con la variable dependiente mediante el test de Shapiro- Wilks

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
LEYSERVIR.P	,353	76	,000	,635	76	,000
F.Orga.P	,428	76	,000	,592	76	,000

Nota: a. Corrección de significación de Lilliefors

Anexo H

Figuras de las respuestas del cuestionario

Variable Independiente: Factores de resistencia al cambio

PREGUNTA N.º 01 ¿Ha revisado el contenido de la Ley del Servicio Civil- Ley Nro. 30057?

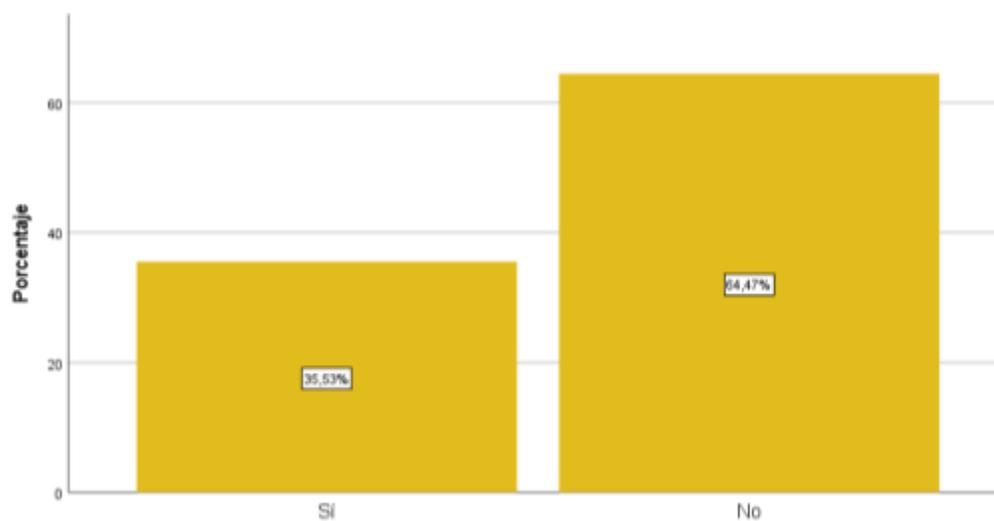


Figura 21. Revisión del contenido de la Ley del Servicio Civil por parte de los trabajadores

PREGUNTA N.º 02 ¿Cree que con la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057, afectaría su hábito laboral?

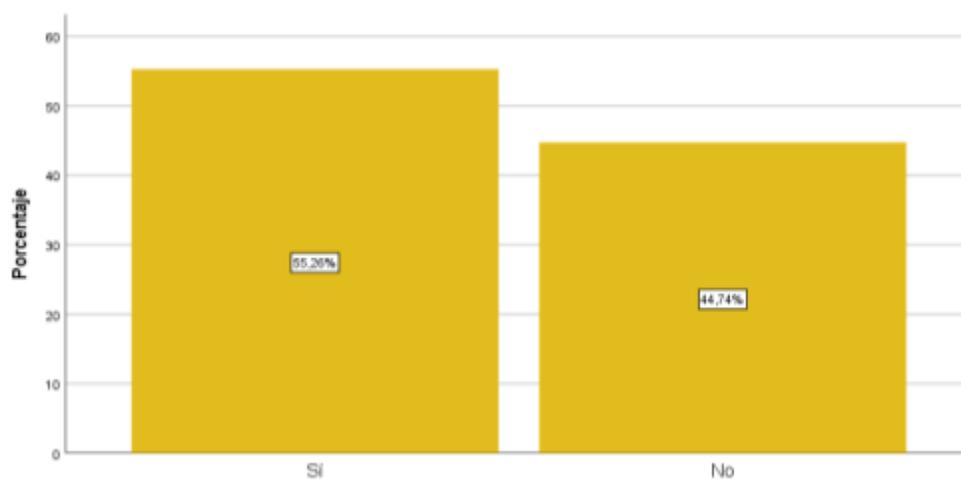


Figura 22. La ley del Servicio Civil afectaría su hábito laboral

PREGUNTA N.º 03 ¿Usted cree que la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057, producirá ansiedad en su ambiente laboral?

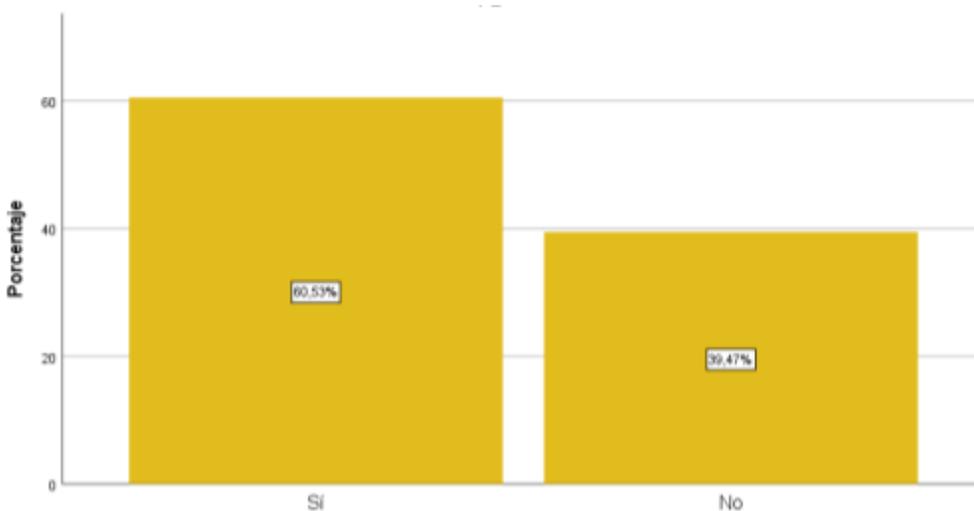


Figura 23. La ley del Servicio Civil producirá ansiedad en su ambiente laboral

PREGUNTA N.º 04. ¿Cree que con la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057, usted tendrá mejores oportunidades de desarrollo profesional?

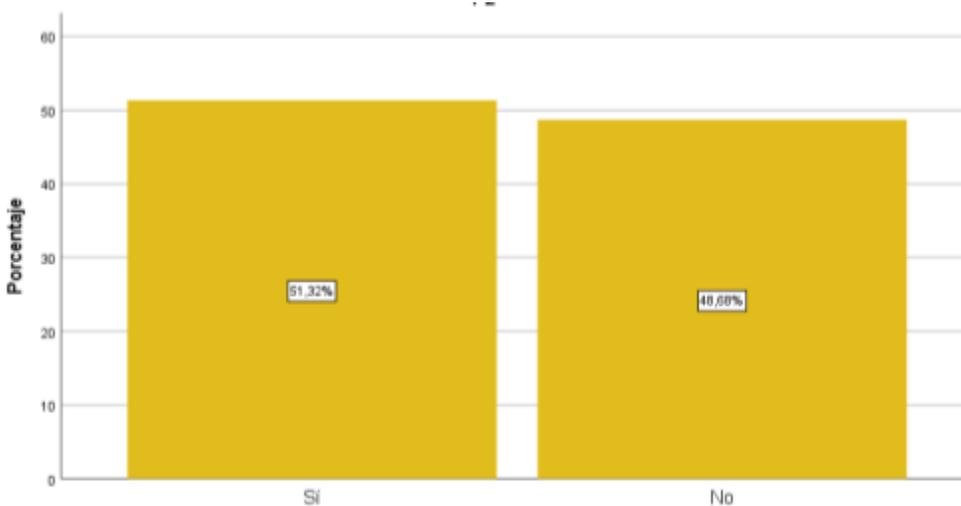


Figura 24. Mejores oportunidades de desarrollo profesional por La ley del Servicio Civil

PREGUNTA N.º 05. ¿Considera que con la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057 se producirán despidos masivos?

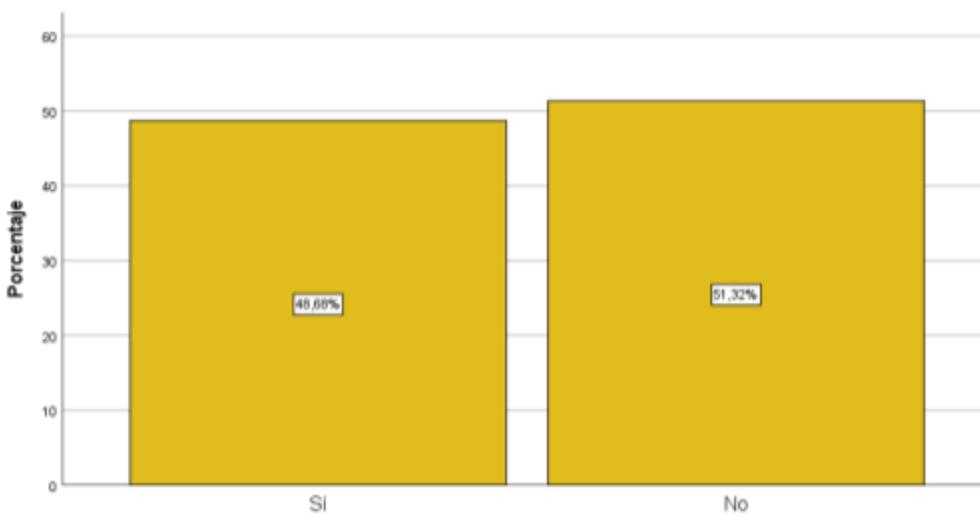


Figura 25. Despidos masivos por la Ley del Servicio Civil

PREGUNTA N.º 06. ¿Considera que la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057, afectará su estabilidad laboral por una mala decisión de los directivos?

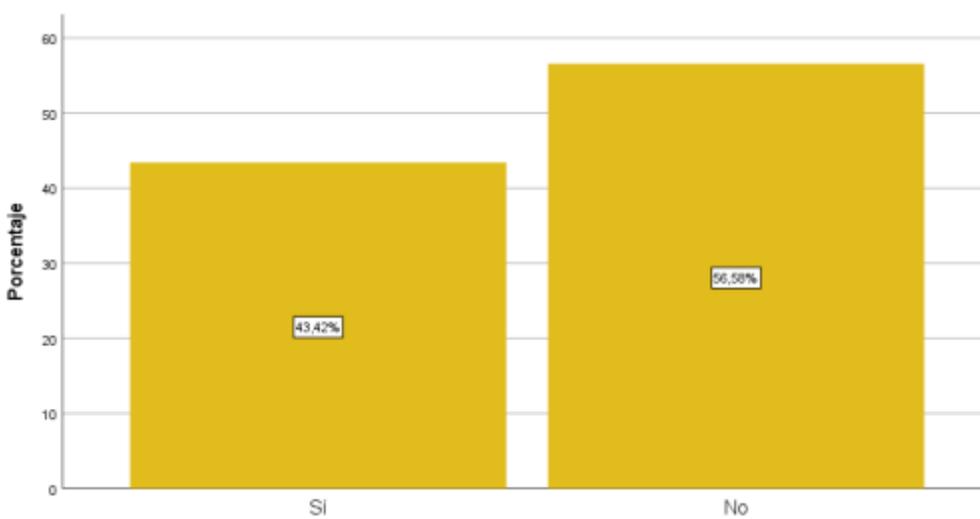


Figura 26. Ley Servir, afectará su estabilidad laboral por una mala decisión de directivos

PREGUNTA N.º 7. ¿Considera que el Gobierno Regional de Lambayeque debería ser excluido por su naturaleza y complejidad del alcance de la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057?

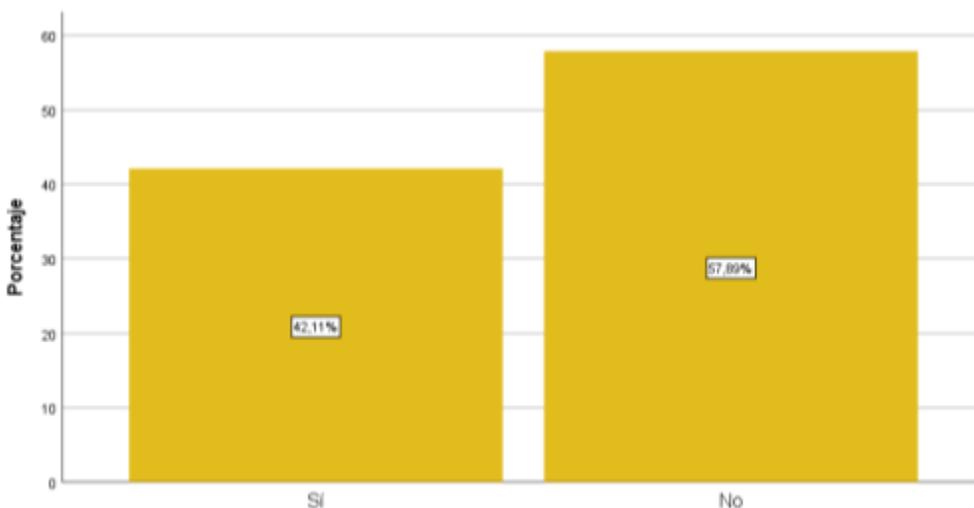


Figura 27. Gobierno Regional de Lambayeque debería ser excluido de la Ley Servir

PREGUNTA N.º 08. ¿Usted cree que la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057, ha sido difundida de manera clara y oportuna por el Gobierno Central?

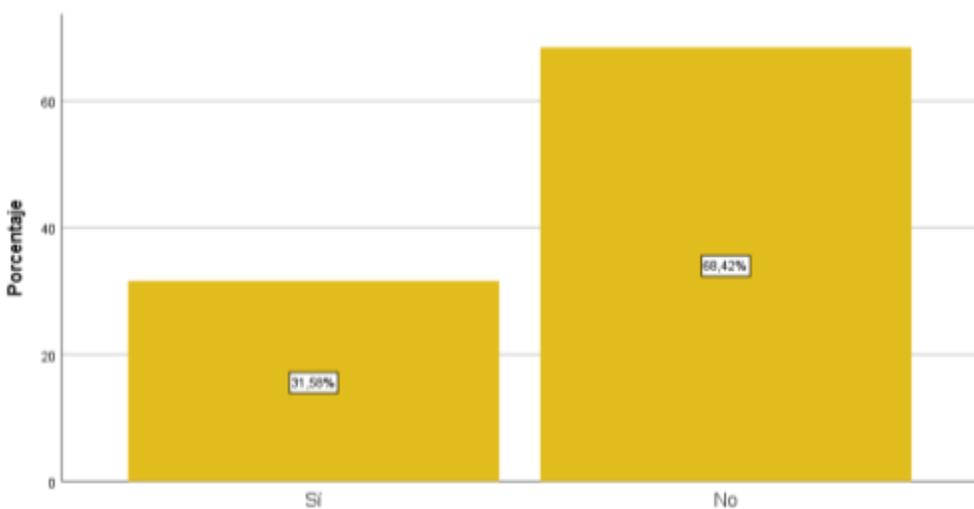


Figura 158. Difusión de la Ley del Servicio Civil por el Gobierno Central

Variable dependiente: Ley del Servicio Civil

PREGUNTA N.º 01 ¿Considera que la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057, afectará la forma en que usted ha venido desempeñándose por una reducción de puestos?

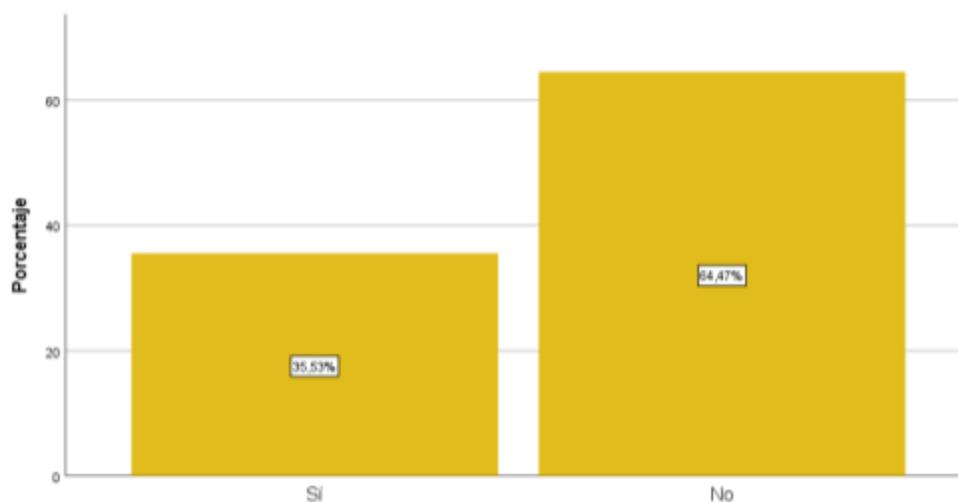


Figura 29. La Ley del Servicio Civil, afectará la forma en que ha venido desempeñándose

PREGUNTA N.º 02. ¿Considera que la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057, mejorará la forma de definir los diferentes cargos y puestos de la entidad?

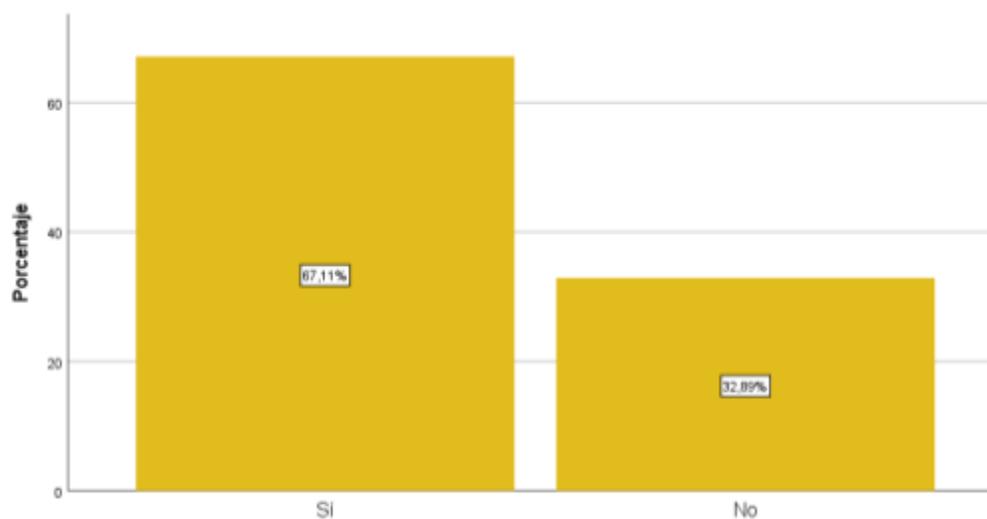


Figura 160. Ley Servir, mejorará la forma de definir los cargos y puestos de la entidad

PREGUNTA N.º 03. ¿Considera que el Régimen Disciplinario establecido en la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057 será justo?

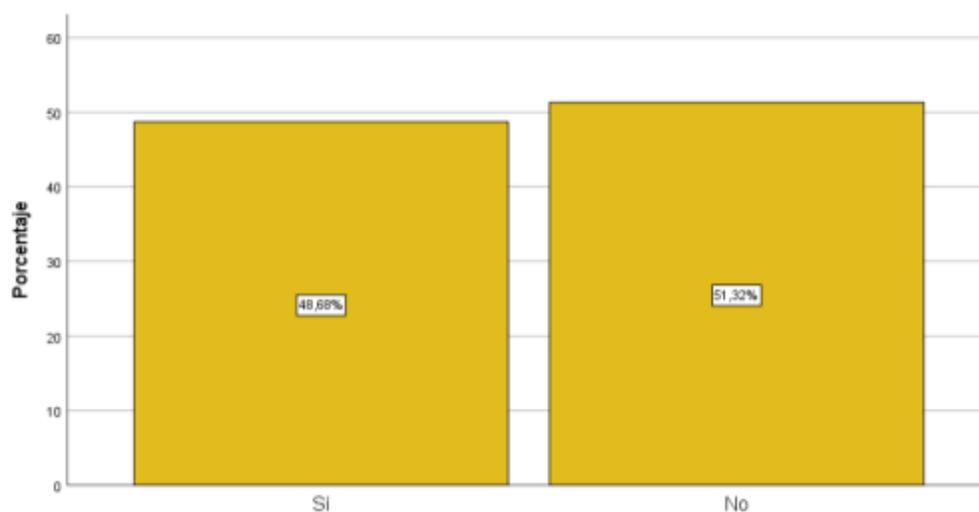


Figura 171. Régimen Disciplinario establecido en la Ley del Servicio Civil será justo

PREGUNTA N.º 04. ¿Considera que con la implementación de la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057, su remuneración se incrementará?

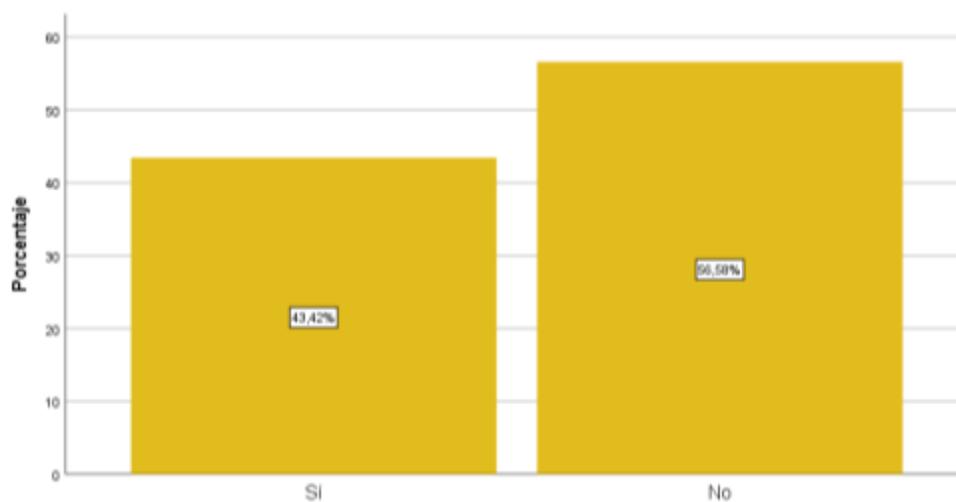


Figura 182. Su remuneración se incrementará por la Ley del Servicio Civil

PREGUNTA N.º 05 ¿Considera que con la implementación de la Ley del Servicio Civil - Ley N.º30057, la capacitación al personal del Gobierno Regional de Lambayeque será de mejor calidad?

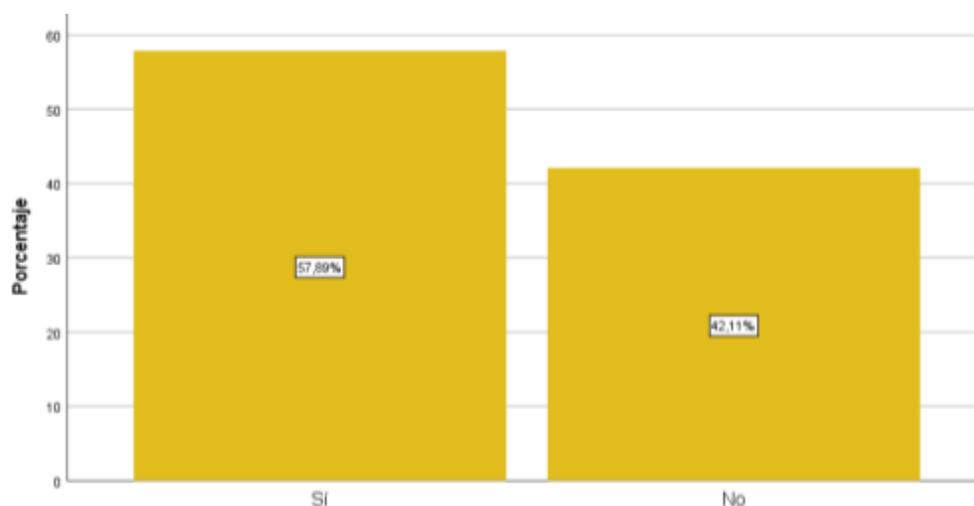


Figura 193. La capacitación al personal será de mejor calidad

PREGUNTA N.º 06. ¿El Gobierno Regional de Lambayeque ha realizado alguna acción de difusión en todos los niveles jerárquicos respecto a la implementación de la Ley del Servicio Civil - Ley N.º 30057?

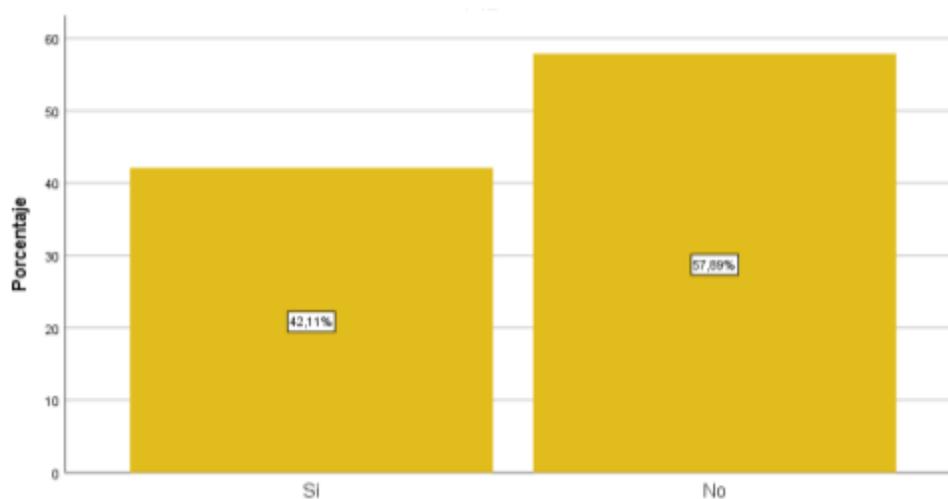


Figura 204. Difusión de la Ley del Servicio Civil por el Gobierno Regional de Lambayeque

Anexo I Organigrama del Gobierno Regional de Lambayeque

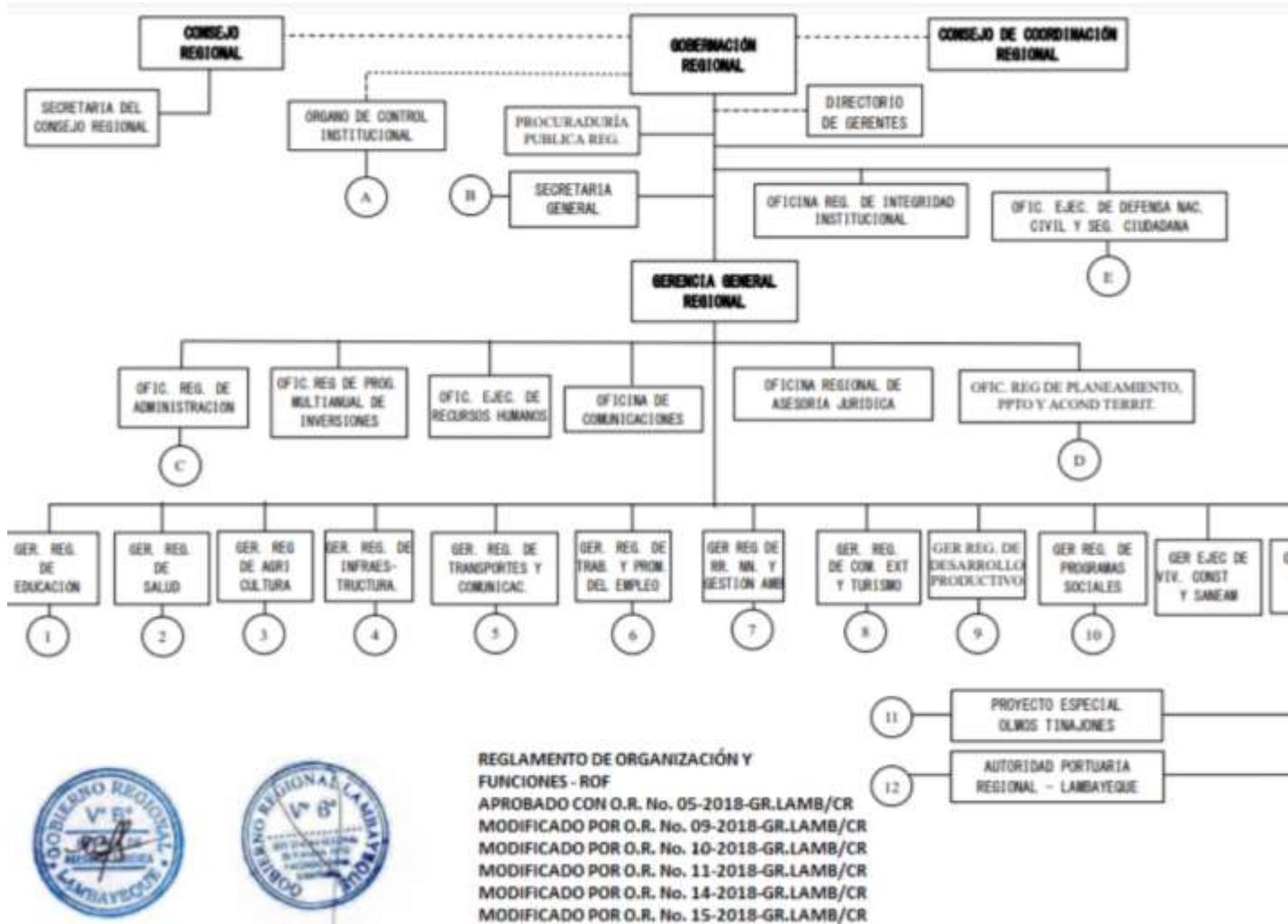


Figura 35. Organigrama del Gobierno Regional de Lambayeque

Fuente: Adaptado de “Organigrama del Gobierno Regional de Lambayeque”, Gobierno Regional de Lambayeque, 2021.