

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**GESTIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL**



**GESTIÓN DEL CAMBIO Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: CIENCIAS POLITICAS**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN  
PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL**

**TESISTA: BENITES ESPINOZA LINDSAY MADELYN**

**ASESOR: DR. RUBIN ROBLES ALAN MANUEL**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2023**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, hermanos (as), y todos los miembros de mi familia quienes estuvieron a mi lado, compartieron mis alegrías y me ofrecieron su regazo en los momentos tristes, inculcándome siempre el valor del estudio para la superación del hombre.

Lindsay Benites Espinoza

## **AGRADECIMIENTO**

A los docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, por su sapiencia, paciencia, practica pedagógica y didáctica en cada uno de los cursos llevados en la maestría de Gestión Pública para el desarrollo social.

A mis compañeros (as) de la maestría en Gestión Pública para el desarrollo social, con los cuales compartimos experiencias, anécdotas y nos ayudamos siempre en esta aventura académica.

Al señor alcalde, regidores, funcionarios y todos los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis, quienes dieron todas las facilidades y colaboraron con la realización de este proyecto de investigación.

## RESUMEN

En la presente investigación titulada “Gestión del Cambio y su relación con la cultura organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis”; se tuvo por objetivo: Conocer la relación entre la gestión del cambio y la cultura organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2022. Para el que se utilizó el diseño no experimental; la muestra estuvo conformada por 147 trabajadores administrativos (nombrados =52 y contratados=95). Utilizándose como método de muestreo el aleatorio simple. Para la recolección de datos se utilizaron dos cuestionarios sobre gestión de cambio y cultura organizacional, el cual se validó por experto de jueces con una consistencia interna de 0.85. Entre tanto, para el procesamiento de los datos se utilizó el estadístico de Correlación de Pearson. Concluyendo que existe evidencia estadística para afirmar que la variable gestión de cambio y la cultura organizacional están correlacionados, esto en base a los resultados que nos indican que el nivel de significancia (,004) obtenido es menor al máximo error permitido 0.05. Así mismo, la intensidad de la correlación, determinada con el índice de correlación de Pearson es de ,800 por lo que se puede afirmar que existe una correlación positiva muy fuerte.

***Palabras clave:*** Gestión del cambio, Cultura organizacional, Clima organizacional, valores, desempeño laboral.

## ABSTRAC

In the present investigation entitled "Change Management and its relationship with the organizational culture in the workers of the District Municipality of Amarilis"; The objective was: To know the relationship between the management of change and the organizational culture of the administrative workers of the District Municipality of Amarilis, 2022. For which the non-experimental design was used; the sample consisted of 147 administrative workers (appointed =52 and hired=95). Using the simple random sampling method. For data collection, two questionnaires on change management and organizational culture were used, which was validated by expert judges with an internal consistency of 0.85. Meanwhile, for data processing, the Pearson Correlation statistic was used. Concluding that there is statistical evidence to affirm that the change management variable and the organizational culture are correlated, this is based on the results that indicate that the level of significance (.004) obtained is less than the maximum allowed error 0.05. Likewise, the intensity of the correlation, determined with the Pearson correlation index, is .800, so it can be said that there is a very strong positive correlation.

**Keywords:** Change management, Organizational culture, Organizational climate, values, work performance.

## ÍNDICE

### Contenido

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRAC .....	v
ÍNDICE .....	vi
INTRODUCCIÓN .....	viii
CAPITULO I: ASPECTOS BÁSICOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..	9
1.1    Fundamentación del problema .....	9
1.2    Justificación e importancia de la investigación.....	11
1.3    Viabilidad de la investigación .....	12
1.4    Formulación del problema.....	13
1.4.1 Problema general .....	13
1.4.2 Problemas específicos.....	13
1.5 Formulación de objetivos .....	13
1.5.1 Objetivo general.....	13
1.5.2 Objetivos específicos .....	13
CAPITULO II: SISTEMA DE HIPÓTESIS.....	15
2.1 Formulación de las hipótesis .....	15
2.1.1 Hipótesis general .....	15
2.1.2    Hipótesis Especificas .....	15
2.2 Operacionalización de variables.....	16
2.3 Definición operacional de las variables.....	16
CAPITULO III: MARCO TEÓRICO.....	19
3.1 Antecedentes de investigación .....	19
3.2 Bases teóricas .....	25
3.3 Bases conceptuales.....	37
CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO.....	39
4.1    Ámbito de estudio .....	39

4.3 Población y muestra .....	40
4.4 Diseño de investigación.....	41
4.5 Técnicas e instrumentos .....	42
4.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de datos.....	44
4.7 Aspectos éticos .....	44
<b>CAPITULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>46</b>
5.1 Análisis Descriptivo .....	46
5.2 Análisis Inferencial y Contrastación de Hipótesis.....	54
5.3 Discusión de resultados .....	59
5.4. Aporte científico de la investigación.....	61
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>63</b>
<b>SUGERENCIAS .....</b>	<b>65</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>69</b>

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones hoy más que nunca deben adaptarse a los cambios, mientras más rápido reaccionen y se adapten al cambio estas organizaciones podrán satisfacer de mejor manera el requerimiento de sus usuarios, esto es especialmente importante en el caso de las entidades públicas.

Para su lectura esta investigación, se ha estructurado en cuatro capítulos los cuales se detallan a continuación.

En el primer capítulo, se aborda la fundamentación del problema de investigación, la formulación del mismo, así como el objetivo general y los específicos, la justificación, limitaciones y la formulación de las hipótesis, las variables y su operacionalización de las mismas.

En el segundo capítulo, se presenta la descripción a detalle de los antecedentes, las bases teóricas y conceptuales del estudio.

En el tercer capítulo se muestra la metodología de investigación, en el cual se encuentra el ámbito de nuestro estudio, la población, la muestra, el nivel y tipo de estudio que viene a ser correlacional, así como también el diseño de nuestra investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se emplearon.

En el capítulo IV, se exhiben los resultados descriptivos e inferenciales (prueba de hipótesis), con sus respectivos análisis e interpretación de los resultados.

Por último, se ha diseñado un apartado con el capítulo de V que contempla a la discusión. También se encuentran otros apartados con las conclusiones, en él, se establecen las sugerencias derivadas del estudio, y se proponen las sugerencias.

En la parte final de la tesis, aparece un listado de las referencias bibliográficas utilizadas durante todo el estudio, así como los anexos respectivos. Por todo lo expuesto, la consideramos apta para su lectura y comprensión.

# CAPÍTULO I

## ASPECTOS BÁSICOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Fundamentación del problema

En un entorno tan complejo como en el cual nos encontramos señalado por un mundo en pandemia, las instituciones públicas deben hoy más que nunca reformular sus procedimientos y la manera de crear valor público. Las necesidades de los ciudadanos se han modificados y la manera como se expresan sus necesidades se expresan de manera diferente, lo que obliga a los funcionarios públicos a cambiar no solo sus procesos sino la manera de abordar su trabajo, es en este contexto que es necesario administrar el cambio mediante el uso de herramientas de la disciplina de gestión del cambio, la respecto Contreras (2022) refiere: “ La gestión del cambio es una de las disciplinas más útiles en las organizaciones públicas y privadas pues en un contexto de cambio las personas deben acostumbrarse a modificar sus actividades y la manera como hacen su trabajo de manera constante, de otra manera, la organización será relegada y no podrá cumplir las expectativas de sus usuarios”.

En países como Japón, el cambio está en la vida de todas las organizaciones y es sinónimo de progreso contrario a la estabilidad que se entiende como algo negativo en la organización, al respecto Hamada (2022) refiere: “La mentalidad oriental esta orientaba a ver como algo normal el cambio de todas las cosas, en el ámbito organizacional un plan estratégico tiene una naturaleza cambiante o de muy corto plazo”, es así que muchas de las empresas orientales que conocemos como Toyota ha experimenta cambios periódicos para mantenerse en el mercado.

Muchos estudios también indican la importancia de la gestión del cambio para lograr desarrollar una cultura organizacional fuerte, que permita lograr el compromiso elevado de los colaboradores con su organización, al respeto En un artículo de la facultad de ciencias Empresariales de la Universidad Católica de Chile Romero (2019) menciona.” Muchas organizaciones han alcanzado una estabilidad en su cultura organizacional, ven desestabilizada las bases de esta cultura con cambios en el clima organizacional como producto de cambios en el contexto obligados por el cambio en la posición competitiva o de necesidades de

los usuarios, es así que es importante que desarrollar la gestión del cambio para el fortalecimiento de la cultura organizacional”.

En el Perú todas las entidades públicas han visto a transformar sus actividades como consecuencia del confinamiento social que ha obligado a hacer teletrabajo, esto es una situación bastante preocupante ya que en sí muchos informes demuestran que el trabajo por vía física en muchas entidades públicas era deficiente esto aunado al teletrabajo y si las organizaciones no están preparadas podría causar mucho mayor descontento en los usuarios, al respecto Romero (2018) menciona: “en el Perú se viene implementando el sistema de modernización de la gestión pública que obliga a todas las entidades públicas a modernizar sus procesos y procedimientos de atención al público y de cumplimiento de los procesos de los 11 sistemas administrativos las entidades públicas que no cumplan con modernizar estos procesos quedarán expuestos a una posición competitiva deficiente y no podrán satisfacer las necesidades de sus usuarios”. es por esta razón que es de vital importancia gestionar el cambio en las organizaciones para que los trabajadores vean el cambio como sinónimo de mejora y no como una amenaza.

En la región Huánuco se han llevado a cabo investigaciones en organizaciones como el caso de Maccha (2019) quien en su investigación Factores del cambio organizacionales concluye que el principal factor para llevar a cabo de manera exitosa los cambios organizacionales es el compromiso del colaborar con su institución, así como el clima organizacional que impera en la institución. Esto nos muestra que las instituciones de la región necesitan abordar con mayor énfasis el desarrollo de la gestión del cambio para lograr la implementación de políticas de modernización de los servicios públicos de manera exitosa en beneficio de los ciudadanos.

En el contexto del estudio se observa que la municipalidad de Amarilis, es un gobierno local donde se vienen implementando cambios sustanciales en los sistemas administrativos principalmente en el de recursos humanos, el 60% de sus funcionarios es personal nombrado y se percibe que estos en su gran mayoría son renuentes al cambio, de la misma manera estudios anteriores como el caso de Robles (2017) indican que: “la cultura organizacional en aspectos relacionados

como el clima laboral la solidaridad y el compromiso ante su institución tienen niveles bajos”, la presente investigación pretende conocer los niveles de desarrollo de la gestión del cambio y verificar la incidencia de esta variable sobre la cultura organizacional.

## **1.2 Justificación e importancia de la investigación**

### **Justificación teórica**

Abordar la variable Gestión del cambio y cultura organizacional a nivel teórico implica la revisión sistemática de todo el estado del arte respecto a estas variables, para abordar ello se realizó una búsqueda minuciosa de antecedentes en contextos similares a través de la visita a repositorios físicos de las principales Universidades de la región Huánuco y a través de las principales bases de datos como el Registro Nacional de Trabajos de Investigación RENATI y motores de búsqueda de revistas indexadas como Scopus, Latindex, Cielo, etc. Producto de esta búsqueda sistemática se tendrá unas bases teóricas que servirán como material de referencia de futuras investigaciones respecto a esta línea de investigación.

### **Justificación práctica**

Los resultados del estudio precisarán cómo se lleva adelante la gestión del cambio y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Amarilis, en base a ello podrán tomar decisiones que revierta en la mejora de los servicios que brinda la Municipalidad en función a la implementación de políticas que logren el incremento de la productividad de los trabajadores y que estos se sientan más comprometidos en un ambiente laboral que sea favorable donde disfruten realizar sus trabajos y servir a la población.

### **Justificación metodológica**

Desde el aspecto metodológico los instrumentos servirán para futuras investigaciones en contextos similares al estudio. Dado que luego de un proceso de operacionalización de las variables, se identificaron variables, dimensiones e indicadores; que sirvieron de base para poder diseñar un instrumento que pueda medir la percepción de los trabajadores del municipio, se diseñó un cuestionario que fue validado y demostrada su confiabilidad; es así que este instrumento podrá ser utilizado en futuras investigaciones que aborden temas similares.

### **Justificación legal**

La investigación se rige a los criterios del Reglamento de Investigación de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Reglamento general de la Escuela de Posgrado; Resolución de líneas de investigación de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan; Así como la Ley del Servicio Civil N°30057 y el Decreto Legislativo N° 728 Ley de competitividad y productividad laboral.

### **Importancia**

En un contexto de constante cambio, abordar el tema de la gestión de cambio es muy relevante, pues el cambio organizacional no solo debe ser una propuesta ideal sino debe ser en una constante en cada aspecto de la vida laboral, implementar una cultura organizacional que acepte el cambio como parte de su cultura es algo complejo, aunado a ello debemos considerar a la idiosincrasia propia de los trabajadores de una entidad pública, la investigación aborda esta problemática con la finalidad de coadyuvar a su solución y poder verificar el grado de relación entre las variables gestión del cambio y la variable cultura organizacional.

La importancia de esta investigación radica en que las entidades públicas como las Municipalidades deben brindar servicios de calidad y de manera acelerada a sus usuarios que ven en la Municipalidad una entidad de servicio para satisfacer múltiples necesidades, es así que muchas veces se percibe que los funcionarios laboran de forma aletargada, poco dinámica y no muestran un compromiso con el desarrollo de sus labores y constitución, la presente investigación pretende demostrar que una gestión del cambio eficiente logrará incrementar rasgos de la cultura organizacional de los colaboradores del municipio teniendo como consecuencia el incremento de la productividad y del compromiso organizacional de sus trabajadores y de esta manera logrando un mejor servicio para el ciudadano, consideramos por ello que la presente investigación es importante.

### **1.3 Viabilidad de la investigación**

La investigación es viable pues se cuenta con el acceso a la información que permita recopilar la data necesaria para demostrar la incidencia de ambas variables, es importante también mencionar cuenta con la autorización del alcalde y

funcionarios de la municipalidad instale Amarilis para llevar a cabo la investigación, se cuenta con los recurso económicos, financieros y materiales para culminar con éxito la investigación, así como con el tiempo necesario a dedicar a este proyecto académico.

## **1.4 Formulación del problema**

### **1.4.1 Problema general**

**PG:** ¿Cuál es la relación entre la gestión del cambio y la cultura organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2022?

### **1.4.2 Problemas específicos**

**PE<sub>1</sub>:** ¿Cuál es la relación de la gestión del cambio y el desempeño del trabajo de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis?

**PE<sub>2</sub>:** ¿Cuál es la relación entre la gestión del cambio y la práctica de valores de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis?

**PE<sub>3</sub>:** ¿Cuál es la relación entre la gestión del cambio y el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis?

## **1.5 Formulación de objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

**OG:** Conocer la relación entre la gestión del cambio y la cultura organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2022.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

**OE<sub>1</sub>:** Determinar la relación entre la gestión del cambio y el desempeño del trabajo de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis.

- OE<sub>2</sub>:** Establecer la relación de la gestión del cambio y la práctica de valores de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amabilis.
- OE<sub>3</sub>:** Establecer la relación de la gestión del cambio y el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amabilis.

## CAPÍTULO II

### SISTEMA DE HIPÓTESIS

#### 2.1 Formulación de las hipótesis

##### 2.1.1 Hipótesis general

**HG:** La gestión del cambio se relaciona de manera significativa con la cultura organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2022.

**H<sub>0</sub>:** La gestión del cambio no se relaciona de manera significativa con la cultura organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2022.

##### 2.1.2 Hipótesis Específicas

**H<sub>1</sub>:** La gestión del cambio y el desempeño laboral se relacionan de manera significativa en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis.

**H<sub>0</sub>:** La gestión del cambio y el desempeño laboral no se relacionan de manera significativa en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis.

**H<sub>2</sub>:** La gestión del cambio se relaciona de manera significativa con la práctica de valores de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis.

**H<sub>0</sub>:** La gestión del cambio no se relaciona de manera significativa con la práctica de valores de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis.

**H<sub>3</sub>:** La gestión del cambio se relaciona de manera significativa con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis.

**H<sub>0</sub>:** La gestión del cambio no se relaciona de manera significativa con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis.

## **2.2 Operacionalización de variables**

### **2.2.1. Variable X: Gestión de cambio**

Thompson (2018) define: la Gestión del Cambio se describe como un proceso estratégico y meticuloso que tiene como objetivo principal la mejora continua y la capacidad de adaptación ágil y efectiva a nuevas demandas y situaciones de crisis en contextos dinámicos. En el centro de este proceso se encuentra la importancia del "desaprendizaje", que implica abandonar viejas formas de hacer las cosas y reemplazarlas mediante un análisis minucioso de las circunstancias específicas y el entorno. Esta capacidad de desaprender y reconfigurar es fundamental para el éxito en la gestión del cambio.

### **2.2.2. Variable Y: Cultura Organizacional**

La cultura organizacional se define como el conjunto de normas y valores que guían el funcionamiento de una empresa. Estos principios abarcan aspectos que van desde la estructura de la organización hasta la forma en que los empleados llevan a cabo sus tareas y se relacionan entre sí. Los elementos centrales de la cultura organizacional incluyen el desempeño laboral, la adhesión a valores y las creencias compartidas.

## **2.3 Definición operacional de las variables**

### **Tabla 1**

*Matriz de operacionalización de variables*

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Instrumentos
Gestión de cambio	Thompson (2018) define: la Gestión del Cambio se describe como un proceso estratégico y meticuloso que tiene como objetivo principal la mejora continua y la capacidad de adaptación ágil y efectiva a nuevas demandas y situaciones de crisis en contextos dinámicos. En el centro de este proceso se encuentra la importancia del "desaprendizaje", que implica abandonar viejas formas de hacer las cosas y reemplazarlas mediante un análisis minucioso de las circunstancias específicas y el	Conjunto de procedimientos para que los trabajadores de la organización adopten a la gestión del cambio como algo continuo, podemos dimensionar a estas variables como resistencia al cambio, mejora continua y cambio organizacional.	Resistencia al cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizaciones</li> <li>• Resistencia Política</li> <li>• Resistencia Cultural</li> </ul>	Escala ordinal (Escala de Likert)	Cuestionario estructurado
			Mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detección de problemas</li> <li>• Proyectos de mejora</li> <li>• Cultura de calidad</li> </ul>		
			Cambio organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de políticas de modernización</li> <li>• Reorganización</li> <li>• Implementación del sistema de modernización de la gestión pública.</li> </ul>		

	entorno. Esta capacidad de desaprender y reconfigurar es fundamental para el éxito en la gestión del cambio.					
Cultura organizacional	La cultura organizacional se define como el conjunto de normas y valores que guían el funcionamiento de una empresa. La estructura de la organización hasta la forma en que los empleados llevan a cabo sus tareas y se relacionan entre sí. Los elementos centrales de la cultura organizacional incluyen el desempeño laboral, la adhesión a valores y las creencias compartidas. (Robbins, 2018)	Conjunto de valores, creencias, tradiciones y sistemas de comportamiento que adopta una organización con el transcurso del tiempo y con su desarrollo organizacional, esta puede ser dimensionada en desempeño en el trabajo, valores y clima organizacional.	Desempeño en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de metas</li> <li>• Cumplimiento de objetivos.</li> <li>• Resistencia al cambio</li> </ul>	Escala ordinal (Escala de Likert)	Cuestionario estructurado
			Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Practica de valores</li> <li>• Búsqueda de beneficios sociales.</li> <li>• Sentido de justicia.</li> <li>• Solidaridad</li> </ul>		
			Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Ambiente laboral</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Motivación</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Comunicación</li> </ul>		

## **CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO**

### **3.1 Antecedentes de investigación**

#### **Antecedentes internacionales**

Fierro-Moreno (2021) realizó y publicó la investigación denominada: *"La gestión del cambio, la colaboración virtual y la agilidad estratégica organizacional de empresas mexicanas ante los impactos por el COVID-19"*, publicado en la revista Nova ciencia de la Universidad de Nuevo León, México, se enfoca en evaluar el impacto de la gestión del cambio en la colaboración virtual, la transformación digital y la agilidad estratégica de las empresas mexicanas frente a los efectos generados por la crisis del COVID-19. El fundamental del estudio es determinar en qué medida la gestión del cambio incide en la colaboración virtual, así como en la capacidad de las organizaciones para adaptarse y transformarse digitalmente y mantener una agilidad estratégica en respuesta a los desafíos surgidos a raíz de la pandemia de COVID-19. La investigación se llevó a cabo utilizando el paradigma positivista, que se caracteriza por un enfoque cuantitativo, lo que implica que se recopilaron datos medibles y cuantificables para analizar las relaciones entre las variables de interés. Para este propósito, se empleó el método de ecuación estructural, siguiendo el enfoque de la premisa hipotética deductiva. Este enfoque de investigación busca establecer relaciones causales entre las variables y probar hipótesis específicas. El alcance o nivel del estudio se clasifica como experimental, lo que sugiere que se realizaron pruebas o experimentos específicos para recopilar datos con el fin de evaluar las relaciones entre la gestión del cambio, la colaboración virtual, la transformación digital y la agilidad estratégica en un contexto de crisis por COVID-19 en empresas mexicanas. El diseño fue preexperimental, longitudinal, explicativo; la muestra no probabilística fue de 109 empresas mexicanas y la unidad de análisis los directivos de estas empresas, los resultados indican que: Las organizaciones se adecuaron al teletrabajo utilizando estrategias como teletrabajo, diversificación, cambio de modelos de procesos logísticos e inversión en marketing digital. Se concluyó que: Tener una adecuada planificación para la gestión del cambio permitió a la las empresas afrontar la crisis producida por la pandemia del COVID, las empresas

que innovaron sobrevivieron a la pandemia, su flexibilidad les permitió trabajar de manera colaborativa entre los trabajadores y formular estrategias que permitan seguir en el mercado siendo rentable el negocio.

Tóala (2019), desarrolló su tesis denominada *Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre municipio de Jipijapa – 2018*. Dicha tesis tuvo el propósito principal de poder plantear y esquematizar un proyecto de clima organizacional que coadyuve al desempeño de las tareas de los funcionarios y el desempeño profesional de los mismos, trabajadores que pertenecen a la institución mencionada en el título. De esta manera, la población identificada fueron todos los funcionarios del municipio, sin embargo, la muestra seleccionada a través de un proceso confiable solo fue de 107 trabajadores. Asimismo, se emplearon instrumentos como las encuestas y las entrevistas. La conclusión a la cual se arribó fue que el municipio de Jipijapa posee relaciones interpersonales negativas entre los funcionarios y la gerencia, esto solo genera el deterioro del clima organizacional, uno de los factores principales para el correcto desempeño y funcionamiento de una organización. Aparte de ello, una recomendación planteada en este trabajo es que los gerentes puedan ejecutar el proyecto que se desarrolló en el mismo estudio, ya que de esa manera se podría optimizar los procedimientos en el sector administrativo, esto generará un clima organizacional positivo, y de esa manera se mejorará el rendimiento y el desempeño de los funcionarios.

Uría (2020), presentó su tesis titulada *“El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de Municipio de Ambato, periodo 2019”*. El objetivo principal de esta investigación fue inquirir y analizar las relaciones entre dos factores importantes, el desempeño laboral y el clima organizacional. La muestra extraída en este estudio estuvo conformada por 40 personas, los cuales eran miembros de la empresa. Algunos resultados que se pudieron obtener fueron los siguientes: Primero, dentro del municipio mencionado existe inconformidad por parte de los trabajadores, ya que no existe reconocimiento de sus superiores, asimismo los colaboradores de la organización

se sienten desmotivados y hasta cierto punto descontentos. Probablemente esta situación se dé porque en el municipio de Ambato se aplica un liderazgo autocrático, en el cual la comunicación es estrictamente jerarquizada, es decir que hay una comunicación vertical. De la misma manera, no se incentiva y promueve el trabajo colaborativo, por esta razón los trabajadores no se sienten comprometidos con la empresa y no han desarrollado un gran sentido de pertenencia por la misma. Por otro lado, se pudo concluir que el pésimo clima organizacional que se tiene incide directamente en el desempeño laboral, por ello se recomienda cambiar el estilo de liderazgo autocrático por el democrático, puesto que, este último posee un sistema de comunicación horizontal y multidireccional, lo cual permite poder formar equipos de trabajo, y colaborar entre ellos, por ende, esto ocasiona que estos se sientan más motivados y reflejen su satisfacción en su desempeño y productividad.

En España, la investigación de Chiang, y Núñez (2020) "*Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de la Universidad Pontificia Comillas en Madrid*", se llega a la conclusión de que el clima organizacional desempeña un papel fundamental al influir en las relaciones laborales y, por ende, en la eficiencia y calidad de las operaciones de una organización. Existe una evaluación significativa entre variables de actitud, como la autoeficacia y la satisfacción laboral, que ejercen un impacto predominante en la comunicación y la interacción que se produce entre los diferentes miembros de la empresa. En otras palabras, el ambiente de trabajo y la percepción de los empleados acerca de su propio desempeño y satisfacción laboral influyen de manera destacada en la forma en que las personas se relacionan y colaboran en la organización. Asimismo, las variables personales y organizacionales son relevantes en la vida organizacional, ya que, si las personas, en este caso los trabajadores se sienten parte de un equipo y tiene un ambiente y un clima organizacional positivo y satisfactorio, estos tienen la confianza y la capacidad para poder demostrar todas sus competencias y aplicarlas en el desarrollo de su trabajo, ellos claramente serían recompensados con incentivos salariales o incentivos que ayuden a su

desarrollo académico. Todo este proceso solo tiene un principal resultado: productividad, y buen desempeño

### **Antecedentes nacionales**

Becerra (2022), presentó una tesis denominada: *Gestión del cambio organizacional y asignaciones económicas a profesionales de una Microred de la provincia de San Ignacio, Cajamarca*, se centró en la evaluación de la interacción entre dos factores cruciales en una Microred de la provincia de San Ignacio, Cajamarca: la gestión del cambio organizacional y las asignaciones económicas otorgadas a los profesionales. Con el propósito de determinar esta relación, se empleó una metodología descriptiva correlacional. Para llevar a cabo esta investigación, se valió de dos herramientas: la escala de gestión del cambio propia y un cuestionario enfocado en la cultura organizacional, especialmente adaptados para este estudio. Dichas pruebas fueron realizadas por una muestra de 234 trabajadores administrativos. Los resultados estadísticos nos indican que la cultura organizacional y las asignaciones económicas se encuentran relacionados significativamente, es decir que se relacionan en gran magnitud. Se concluyó que los directivos de la red de salud no tienen políticas ni desarrollan estrategias de afrontamiento del cambio, lo cual hace que su planificación se alienta y solo se reaccione a los problemas.

Quispe (2019), en su tesis doctoral, *Clima laboral y percepción de la imagen de los pobladores de la Municipalidad de Mollendo, periodo 2018*, a través un estudio cuyo diseño es cuantitativo y correlacional, trabajó con una muestra de 346 usuarios de la municipalidad de Mollendo, para ello se aplicó un cuestionario de Likert. Es así que, se encontró una correlación altísima con lo cual se comprobaba que el clima laboral tiene impacto directo con la percepción de la imagen institucional. Por este motivo, se obtuvo como resultado que la mayoría de los ciudadanos están inconformes con el clima organizacional que posee dicha institución, es así que tiene un gran porcentaje de desaprobación y quejas. Se concluye, además, que el clima laboral es uno de los factores relevantes que tienen un impacto en el desarrollo organizacional, como en el caso de esta municipalidad.

Guevara et al (2021) realizó y publicó la investigación denominada: *Gestión del cambio en organizaciones educativas postpandemia*, la cual tenía como objetivo poder describir y contextualizar la gestión del cambio en organizaciones educativas postpandemia, publicada en la revista peruana de Gerencia, Universidad San Martín, para ello se tuvo que emplear el método descriptivo correlacional de corte transversal. De la misma manera, otra de las especificaciones que se tuvo fue contar con una muestra de 146 trabajadores de la alineación, similarmente la principal técnica empleada fue la encuesta para poder recopilar datos y el instrumento que se utilizó fue el cuestionario. De esta manera, se pudo concluir que, si existe una correlación entre la motivación laboral y la cultura organizacional, esta correlación es una correlación positiva y directa a la vez que es significativa ya que el p valor es igual a 0.00 lo cual indica que la correlación es moderada rechazándose así la hipótesis nula.

#### **Antecedentes locales**

Castillo (2018) efectuó la tesis “*Gestión Del Cambio y La Competitividad De Servicios Públicos En La Municipalidad Provincial De Ambo: Año 2017*”, la cual tuvo como enfoque principal las novedosas tendencias de la competitividad, al igual que la internacionalización de las nuevas tecnologías y del conocimiento. En esta investigación se hace hincapié que las empresas suelen cambiar a lo largo de su etapa de vida, ya que sabemos que al ser estas organizaciones abiertas se ven influenciadas directamente por el entorno externo, hay cambios que se adaptan cuando hay calma y otros cuando hay grandes mareas. En lo que respecta a la gestión del cambio en la competitividad, la municipalidad provincial de Ambo refleja mediante sus documentos de gestión, específicamente mediante el plan estratégico, que esta, es una herramienta valiosa y fundamental para su desarrollo organizacional, ya que le es posible analizar y evaluar los diversos resultados que se proponen, verificando que se cumplan los objetivos planteados.

Alvarado (2019) realizó la investigación titulada “*Gestión del cambio en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco*”. Esta investigación contó con el propósito principal de analizar el actual estado de la Administración en las instalaciones de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, considerando

enfáticamente la administración del tiempo, la eficacia del liderazgo, la pertinencia de los cambios, la capacitación, la evaluación de los resultados, el cumplimiento de promesas y la comunicación. Estas variables se han considerado con la única finalidad de poder realizar un análisis completo e íntegro para esta forma proponer un sistema administrativo que conduzca a la competitividad y acreditación. En esta investigación se utilizó el método científico de las ciencias sociales: El análisis, documental y la síntesis. Es así cómo se obtuvieron los siguientes resultados: Los administrativos, autoridades y docentes que laboran dentro de dicha universidad no poseen la capacidad de liderar, ya que no cuentan con objetivos definidos claramente y no tienen esa visión hacia el futuro, desarrollando un trabajo decadente con soluciones nada innovadores. Se puede determinar que el liderazgo establecido en esta universidad es la autocrática, la cual posee diversas desventajas siendo una de ellas que no promueve una participación democrática. Asimismo, se hizo evidente la carencia de la efectividad de comunicación que poseen, puesto que muchas veces los mensajes orales y escritos que emiten, se contradicen, a esto se le suma la poca capacitación y preparación de los docentes, sin duda una investigación que deja múltiples recomendaciones de mejora.

Castañeda (2019) realizó la investigación titulada: “La Gestión del cambio interno su relación con la gestión administrativa del programa de microfinanzas de la ONG Caritas Diocesana de Huánuco 2019” tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Privada de Huánuco. En este estudio, se ha llevado a cabo un análisis descriptivo de las dimensiones de dos variables clave. En el contexto de la Responsabilidad Social Interna, se han explorado las dimensiones relacionadas con la organización, las personas, las relaciones y el entorno. Por otro lado, en lo que respecta a la variable de gestión administrativa, se han examinado elementos como la planificación, la organización, la dirección y el control. Los resultados obtenidos han revelado una relación directa entre estas dos variables, y esta relación ha sido respaldada teóricamente mediante la revisión de literatura especializada en el campo de la ciencia administrativa, así como a través de investigaciones previas realizadas por

expertos nacionales e internacionales en el área. Los empleados de la organización no gubernamental (ONG) han demostrado un alto grado de compromiso, experiencia y participación, entre otras cualidades. Estas cualidades contribuyen significativamente a la eficiencia de la gestión administrativa del programa y, en última instancia, al logro de sus objetivos. Es relevante destacar que el 100% de los empleados han reconocido la práctica de la responsabilidad social interna por parte de la ONG, lo que motiva su compromiso y su capacidad para contribuir a una gestión administrativa efectiva. Estos hallazgos respaldan la hipótesis planteada en el estudio, que sugiere que existe una relación directa entre la responsabilidad social interna y la eficiencia en la gestión de la organización. En otras palabras, a medida que aumenta el nivel de responsabilidad social interna, se observa una mejora en la eficiencia de la gestión organizativa.

### **3.2 Bases teóricas**

#### **A. Contexto de la Gestión del Cambio**

Romero (2018), Comenta que en una organización se tiene un proceso de programación especialmente diseñado a partir de un propósito de comprimir. Generalmente muchas de las consecuencias que se ocasionan negativamente al cambio por ahí al aprendizaje organizacional permite mejorar e impulsar la organización, a sus trabajadores y al contexto en general. El cambio se va a comprender como un proceso por el que las organizaciones van a llevarse en un estado actual aún no es pecado hacia el futuro de tal manera que se pueda Buscar como principal objetivo su efectividad. Es por ello que estas son las variaciones de una estructura con la que trabaja la conducta en una empresa conocida como la gestión del cambio y esta es definida por múltiples autores que la detallan como una modificación dentro de una organización que será estratégicamente dirigida. Por otra parte, Chiavenato (2016), comenta que será el proceso voluntario de poder revolucionar de gran manera una serie de procesos dentro de una institución, la cual fomenta a los beneficios dentro de esta fomenta en la reducción de las consecuencias negativas las cuales deben dar respuesta al cambio y modificaciones generadas. Al respecto Acosta (2018), conceptualiza este interesante termino de Gestión del cambio Organizacional mediante el conjunto

de transformaciones que puedan ser realizadas en múltiples dimensiones dentro de determinada organización, que principalmente son introducidas por voluntad. Entonces, según Chiavenato (2016), La gestión del cambio configura la continuidad de un estado a otro diferente y mejor que el anterior mediante transformaciones, alteraciones, perturbaciones, entre otros procedimientos necesarios. Con un principal objetivo que generalmente suelen estar asociadas a las influencias de factores externos llamados exógenos.

### **Teorías Relacionadas a la Gestión del Cambio**

Valdés (2018), la Administración del Cambio se centra en la habilidad de las empresas para ajustarse a las amenazas que enfrentan en su entorno. Además, el autor sugiere que el cambio organizacional es una respuesta a las acciones y gestiones de los empleados. No obstante, el autor también observa que en la actualidad, algunas organizaciones están atravesando procesos de cambio, mientras que otras no lo están haciendo, y que no todas logran mantenerse al día en el entorno empresarial. Además, el mismo autor presenta tres perspectivas distintas sobre este tema:

#### **❖ La visión racionalizadora**

El proceso de tomar decisiones y llevar a cabo cambios se caracteriza por ser un enfoque racional que surge como consecuencia de la exploración de las circunstancias internas y externas. Existe una brecha entre la situación actual y la deseada, y para cerrar esta brecha, se emplean diversas actividades como la evaluación, la planificación y el análisis de los objetivos de cambio. También, se incluye la selección de estrategias y programas de cambio, la desactivación de patrones de comportamiento existentes, la revisión del proyecto de cambio, la realización de ajustes o modificaciones según sea necesario, la implementación del proyecto y el seguimiento de su progreso, y finalmente, la consolidación de los cambios en las conductas y reacciones.

#### **Visión de la adaptación**

Un cambio organizacional es también considerado una respuesta rápida a ciertas amenazas debilitadas que implanta el medio ambiente o contexto con el propósito de perjudicar a la empresa, ante ello está toma de decisiones

cumplen una meta de salvaguardar la aceptación social, un patrón de conductas positivas. Por ello este es tomado como un ciclo de vida en el cual la organización nace crece se implanta hasta el punto de volver más mecanizada y formal.

#### ❖ **La visión desde la autoorganización**

La autoorganización es un tema bastante complejo de abarcar ya que el simple hecho de mencionar los valores en una organización nos damos cuenta que el estudio apertura sus fronteras creando incógnitas que pese a ello no Revela la naturaleza completa de una empresa. El agente de cambio en una organización no es fácil y permitir su transformación entre otros conlleva un gran reto. A ello vamos a adicionar la continuidad en la existencia de una empresa, siendo esto una constante lucha con el fin de buscar un equilibrio entre su entorno y su propia existencia. Es una razón para que los modelos líderes deben implementar un cambio y la innovación en sus procesos. Nunca olvidándose que los obstáculos no abandonan aquellos nuevos implementos dentro de una organización esto debe impulsar a las personas a convertirse en los agentes de cambio que se necesita en una organización.

#### **El liderazgo como factor clave del cambio organizacional**

Es necesario poder considerar un cambio significativo a una organización o empresa que no hay implementado experimentaciones sobre la aceptación y control debido del cambio con la seriedad y efectividad del caso, siempre se requiere que los líderes tengan un compromiso para poder fomentar el cambio necesario el cambio deseado. Aquellos líderes de una organización siempre deben recurrir a la motivación y tomar conciencia para un cambio para el inicio positivo de una organización. Es por ello que el liderazgo es el factor más esencial para poder promover unas metas y compromisos de una organización. Esto entonces que todo lo mencionado en líneas anteriores se debe a lo fundamental y radical que debe ser tomado en cuenta para un cambio positivo y ventajoso de manera permanente por parte de los servidores, si El caso es contrario a lo deseado este no será posible. En este sentido, se necesita de una visión permanente al cambio por parte de todos los múltiples integrantes de una empresa de esta manera se

generan a partir de los esfuerzos colectivos las metas correspondientes. Las actividades expuestas son esenciales y radica en la administración del cambio; ya que tienen la necesaria responsabilidad de prestar atención a las múltiples planificaciones que se desarrollan a partir de actividades en los cambios organizacionales.

### **Tipos de gestión del Cambio**

Warner (2019), planteó dos tipos de gestión del cambio organizacional planeado y no planeado, siendo:

- **Cambio no Planeado.**

Este hace énfasis a un cambio instintivo que radica en un fenómeno que la organización no pudo planificar en el que regularmente deben adaptarse de manera rápida y por ende brusca, este generalmente no es muy recomendado ya que su aplicación es un tanto compleja en múltiples organizaciones.

- **Cambio Organizacional Planeado.**

Un cambio organizacional planeado implica que se tomen medidas por parte de la dirección y la administración de una empresa para alcanzar objetivos específicos, como la reducción de costos y la creación de mayor valor. Este proceso se divide en tres perspectivas clave:

En primer lugar, se considera la perspectiva de la mejora continua, donde el cambio se orienta hacia la optimización constante de la organización. Esto se logra a través de un enfoque paralelo y contingente que involucra el desarrollo de los empleados de la empresa.

En segundo lugar, se encuentra la perspectiva centrada en la búsqueda anticipada de rentabilidad y calidad. Esto requiere una planificación estratégica detallada que se alinea con procesos óptimos, ya menudo se denomina "reingeniería".

Por último, está la perspectiva del cambio organizacional planeado en sí, que implica una transformación intencional a gran escala de la organización. El propósito de esta transformación es mejorar el rendimiento actual y preparar a la organización para el futuro. Esta perspectiva no busca imponer una filosofía administrativa particular, como la gestión de la calidad total, sino más bien

lograr una transformación sostenida en los patrones que guían la planificación estratégica en el presente.

### **Modelos de Gestión del Cambio Organizacional.**

#### **Modelo de proceso de cambio de Lewin, (2005)**

Este modelo consiste en un cambio organizacional que es planificado. El cual propone direccionar la conducta de origen hacia un nuevo modelo o configuración de conducta para congelarla y evidenciar los cambios significativos.

**Modelo Kanter, Stein and Jick (2016)**, Tiene base en el anterior modelo abarcado, el cual se refiere al cambio de la visión en una nueva estructura de transición, y también reconocimiento. La flexibilidad es una de las cualidades más respetadas adicionando las habilidades para reaccionar y capturar información en temas muy relevantes que fomentan la victoria de un determinado proyecto.

El Modelo del Marco del Cambio Organizacional propone un enfoque estructurado para abordar el cambio en una organización. Este modelo se divide en cuatro fases distintas: diagnóstico, desarrollo de la estrategia, transformación y mejora continua. En la fase de diagnóstico, se identifican los problemas y desafíos que enfrenta la organización. Luego, en la fase de desarrollo de la estrategia, se elabora un plan para abordar estos problemas y alcanzar los objetivos deseados. La fase de transformación implica la implementación de la estrategia, lo que puede incluir cambios en la estructura, los procesos y la estrategia de la organización. Finalmente, la fase de mejora continua se centra en la revisión constante y el ajuste de las acciones para garantizar que el cambio sea sostenible.

El Modelo Harrison y Freedman (2019) adapta el enfoque de Lewin y se enfoca en el cambio organizacional desde el estado presente hacia el estado deseado. Se destaca el papel crucial de la transición, que actúa como un punto de inflexión en el proceso de cambio. En este modelo, se presta una atención especial a los empleados de la empresa, reconociendo que su involucramiento y adaptación son esenciales para el éxito del cambio.

El Modelo para el Cambio Discontinuo establece cinco fases que enfatizan la importancia de reconocer la necesidad de cambio, especialmente cuando el contexto se convierte en una amenaza para la organización. Estas fases se centran en varios aspectos clave, como los objetivos de la organización, el sistema en sí, su estructura, estrategia, procesos y los empleados. Este modelo subraya la necesidad de evaluar y ajustar cada uno de estos componentes para abordar eficazmente el cambio en un entorno de amenaza o disrupción.

### **A.1. Dimensión resistencia al cambio**

De acuerdo a lo mencionado por García (2019) comenta que es la representación de un estado psíquico primordial en los empleados esto afecta al éxito de ciertas iniciativas que la empresa Busca emprender, el cual a menudo tiene la capacidad de implementar esencialmente en el cuidado de las mismas y direccionar de manera coherente y beneficiosa para el proyecto.

Según Acosta (2018) Esta resistencia al cambio tiene su origen Generalmente en la fuente y el principio de todo proyecto, una de ellas es la Fuente individual la cual a menudo se asocia a los hábitos y costumbres de cada uno de los individuos en la empresa Cómo es la necesidad de seguridad entre otros, otra de las fuentes que se le hace mención es afín a las características de una empresa que tienen o se mantienen en inercia ante la amenaza de los recursos dispuestos.

Las decisiones en ocasiones son abarcadas desde un aspecto negativo y perjudicial, pero está No necesariamente debe ser considerada algo negativo, al respecto Burke (2014) Afirma que es la apatía un tanto destructiva incluso más que lo negativo, considerada como caótico por muchos autores, es que el cambio no siempre es aceptado sin su cuestionamiento, trabajar positivamente con la resistencia puede servir de retroalimentación en una gestión organizacional, fuente reflexiva de muchos aspectos.

### **Mejora continua**

Sullivan (2019) el mejoramiento continuo se define como un esfuerzo constante destinado a implementar mejoras en todos los aspectos de una organización y en los productos o servicios que se proporcionan a los clientes.

Varios autores, a pesar de sus diversas perspectivas sobre la mejora continua, concuerdan en que este proceso de captura de manera efectiva la esencia de la calidad y representan lo que las organizaciones deben realizar si desean mantener su competitividad a lo largo del tiempo. Además, estos autores también abordan tanto los beneficios como los posibles inconvenientes asociados con la gestión basada en el enfoque de mejora continua.

En esencia, el mejoramiento continuo implica una dedicación constante a la identificación y la implementación de mejoras en todos los aspectos de la organización, desde los procesos internos hasta la satisfacción del cliente. Esto no se trata de una iniciativa aislada, sino de un proceso continuo que se adapta y evoluciona con el tiempo. Para lograr la competitividad a largo plazo, es fundamental que las organizaciones aborden la mejora de manera constante.

En cuanto a las ventajas de la gestión centrada en la mejora continua, se destacan la capacidad de adaptarse rápidamente a cambios en el entorno empresarial, la optimización de procesos y la mejora de la satisfacción del cliente. También se subraya la eficiencia operativa y la reducción de costos a medida que se eliminan ineficiencias.

No obstante, es importante tener en cuenta que la implementación de la mejora continua también puede presentar desafíos. Algunas de las desventajas incluyen la necesidad de recursos significativos, la resistencia al cambio por parte de los empleados y la posibilidad de centrarse en mejoras de bajo impacto en lugar de en aspectos críticos del negocio. Además, la gestión de la mejora continua requiere un compromiso constante y un seguimiento riguroso, lo que puede ser un desafío en sí mismo.

Gutiérrez (2019) sostiene que la mejora continua se configura como un proceso organizado para optimizar los procedimientos, identificando las causas y restricciones que dan lugar a nuevas tendencias y directrices. En el contexto de proyectos de mejora, se llevan a cabo planos específicos con el fin de analizar y comprender los resultados obtenidos. Esto permite la estandarización de los efectos positivos, lo que a su vez facilita la inferencia y el control del nuevo nivel de rendimiento.

Por su parte, Kabboul (2018) ofrece una definición del Mejoramiento Continuo como una estrategia viable y accesible para que las empresas de países en desarrollo reduzcan la brecha tecnológica que las separa del mundo desarrollado. En este sentido, el ciclo de mejora continua se convierte en una metodología orientada a la eliminación de actividades que no aportan valor en una cadena productiva específica. Esta herramienta se destaca por su gran potencial para aumentar la productividad.

### **Cambio Organizacional**

El cambio organizacional planeado se origina a través de administrativas diseñadas con el propósito de alcanzar objetivos específicos, ya sea acciones reduciendo costos o aumentando el valor agregado. Esta transformación se puede abordar desde tres perspectivas distintas. En primer lugar, encontramos el enfoque del desarrollo organizacional, que se esfuerza por promover la mejora de la organización de manera paralela y contingente con el desarrollo de las personas que la componen. En segundo lugar, se manifiesta el cambio impulsado por la búsqueda "pre" de la calidad y la rentabilidad, en contraposición al enfoque tradicional de buscar calidad y rentabilidad "post" implementando prácticas como la gerencia de la calidad y la reingeniería. En tercer lugar, se presenta el cambio planificado en sí mismo, que implica una transformación deliberada, de gran envergadura y alcance, con el propósito de mejorar el rendimiento actual de la organización y prepararla para el futuro. Este tipo de cambio no busca imponer una filosofía administrativa específica, como la gerencia de la calidad total, sino más bien apunta a una transformación continua de los patrones que rigen la organización en el presente, en línea con la planificación estratégica.

## **B. Cultura Organizacional**

### **Definiciones de Cultura Organizacional**

Robbins (2018), define una cultura general un sistema bien detallado como compartido entre los integrantes de una organización o empresa, la construcción del acto de los integrantes en un determinado grupo de manera que posee un origen por medio de múltiples creencias y valores conjuntamente establecidos, de tal manera que se consigue una serie de políticas, y prácticas que fueron escogidas

por los laboradores en una entidad. Esto las conlleva a potenciar su competitividad dentro de las empresas y por las empresas. El respectivo autor nos indica que existen siete dimensiones que suelen ser combinadas y configuradas de tal manera que revelan la esencia de una determinada cultura.

Edgar Schein (2018) definen la cultura organizacional como “determinado agrupamiento de creencias que colaborativamente manejan los miembros en una empresa en el cual tiene estructura la manera más óptima de desarrollar las actividades, con las cuales fomentan la construcción de una visión específica dentro de un entorno.”

Sáenz (2016) Expresa que los valores principios y creencias fundamentales que poseen los miembros de la organización, es la mejor definición para la cultura organizacional. De la misma forma, Romero (2016) sostiene que cuando nos referimos a cultura organizacional, nos referimos a las creencias y los principios fundamentales que forman y construyen las bases para el sistema gerencial dentro de una organización.

Por otro lado, Chiavenato, (2019), argumenta que la cultura organizacional es una forma de vida, es un sistema de valores y creencias, una interacción entre los miembros de una determinada organización.

Estos fueron algunas de las definiciones más trascendentales que tenemos sobre cultura organizacional, los cuales guardan cierta relación y aportan información importante desde diversos puntos de vista.

### **Funciones de la cultura organizacional**

Para Alvarado (2008), la consolidación y la potencialización de la cultura organizacional debe ser una de las principales metas que toda organización debe tener, ya que es fundamental brindarle la respectiva importancia al rol que cumple la cultura organizacional en el desempeño y la satisfacción de los trabajadores. El trabajo cumple un rol primordial en toda la gestión de una organización, por ello los trabajadores que son la principal fuente de trabajo tienen que encontrarse en un adecuado y positivo ambiente, y de ser necesario deben adaptarse ciertos cambios para que los trabajadores tengan todas las condiciones de poder desarrollar sus habilidades y capacidades. Algunas funciones que tiene la cultura organizacional son:

- a) Admite la conducción y control de las acciones y conductas personales e institucionales.
- b) Afianza y dinamiza el sistema social interno.
- c) Forja sentimientos de identidad.
- d) Permite la identidad institucional.
- e) Posibilita distinguirse de otra organización y otras instituciones afines.
- f) Facilita el compromiso del personal.

Todas estas funciones tienen la única finalidad de beneficiar al correcto desarrollo institucional y su respectivo fortalecimiento.

### **Características de la cultura organizacional**

A continuación, se presentan ciertas características propuestas por el reconocido autor Luthans (2008)

- a) Regularidad de los comportamientos observados:** Esta característica permite que los participantes de una organización pueden interactuar unos con otros, empleando un lenguaje y comportamiento aceptado y reconocido, lo que ocasiona una buena disposición entre ellos.
- b) Normas:** En toda organización existen reglas de conducta, las cuales sirven como directrices al trabajo que debe realizar, ya que en esencia las normas se reducen en lo que se debe y lo que no se debe hacer.
- c) Valores dominantes:** En una organización se puede encontrar algunos valores que destacan y suelen ser los más empleados, recurrentemente son los más apoyados y los que siempre se esperan por parte de los trabajadores.
- d) Filosofía:** Dentro está característica se incluyen las políticas que determinan las creencias de una organización, generalmente referido a la forma en cómo se tratan a los colaboradores.
- e) Ambiente organizacional:** El ambiente de una organización es en pocas palabras esa sensación transmitida al interactuar con los trabajadores de una organización, así como lo es la forma en la que se comporta los miembros de una organización.

Por otro lado, Newstrom. (2017) también señala otras características de la cultura organizacional que se mencionan a continuación:

- a) Distintiva:** Esta característica indica que cada organización es única, dado que posee una propia historia, estructura, comunicación, visión y misión. Los procedimientos y sistemas que posee cada empresa es diferente, de ahí su carácter de distintivo.
- b) Estable:** Relativamente las culturas de una organización son estables, esto pueden cambiar con el paso del tiempo o por la aplicación de alguna estrategia en específico.
- c) Implícita:** Debido a diversos factores la mayoría de ciertas culturas organizacionales en la actualidad son implícitas que explícitas.
- d) Simbólica:** Las culturas organizacionales son representaciones simbólicas de los valores y creencias que predominan en nuestra empresa.
- e) Ningún tipo es la mejor:** Se debe mencionar que ninguna cultura es mejor que la otra, va depender de los objetivos que tenga la organización y de su propia naturaleza
- f) Integrada:** Es indispensable que los elementos de la cultura este integrados e interconectados entre sí, solo esa manera será una cultura coherente y congruente.
- g) Aceptada:** Es imprescindible que la cultura de una organización sea aceptada por los miembros de la organización o al menos por la mayoría, ya que no se puede imponer una cultura.
- h) Reflejo de la administración superior:** En muchas ocasiones la cultura predominante suele ser la desarrollada en las altas jerarquías dentro de una organización que tiene influencia sobre sus empleados.
- i) Subculturas:** Creer que una organización solo existe una cultura es un gran error, ya que es posible que puedan coexistir dos o más culturas entre sí.
- j) De fuerza diversa:** Las culturas pueden ser débiles o fuertes, de ahí su grado defecto o incidencia que tengan sobre los trabajadores y el nivel con el cual se comparte y practique.

### **Dimensión Desempeño en el trabajo**

Bohórquez (2004) define el desempeño laboral como aquel nivel que alcanza un trabajador cuando logra cumplir las metas propuestas por su organización dentro del plazo establecido. Es así, que el desempeño laboral

depende directamente de los resultados y el comportamiento que refleje un trabajador.

Chiavenato (2016) Argumenta que el comportamiento que posee un trabajador es una de las estrategias exitosas a nivel individual que lo lleva a lograr un buen desempeño. Asimismo, se enfatizan dos tipos de factores:

- Primero encontramos los factores actitudinales, qué pueden ser la actitud cooperativa, la responsabilidad, la disciplina, la iniciativa, la discreción, el interés o la creatividad.
- En segundo lugar, encontramos los factores operativos, los cuáles están constituidos por la calidad del trabajo, el conocimiento, la cantidad, el liderazgo, la exactitud, etc.

Asimismo, Queipo & Useche (2016) señalan y afirman que el desempeño que se logre en un determinado puesto laboral cambia de trabajador a trabajador, ya que para medirlo se debe relacionar factores como la motivación, las habilidades, la capacitación y el trabajo en equipo, factores situacionales que varían y dependen de cada trabajador, al igual que la percepción que se tiene del papel que se va a desempeñar.

### **Valores**

Tamayo (2018), indica que los principios relativos a los objetivos organizacionales deseados son los que orientan los valores organizacionales, es decir lo que orienta la vida de una organización, él cuál está al servicio de múltiples intereses individuales, mixtos colectivos.

Al respecto Milton Rokeach afirma que los valores permiten poder identificar las prioridades dentro de una organización, para que esta última pueda subsistir y prosperar a través del tiempo, solamente identificando los valores se puede minimizar el gasto innecesario en recursos materiales, económicos y humanos. Ya que, comúnmente estas decisiones suelen darse cuándo hay intereses personales de por medio, estos están alejados del bienestar y del funcionamiento de la organización.

### **Clima Organizacional**

Los reconocidos autores Zapata y García (2008) señalan que el clima organizacional engloba el conjunto de atributos, cualidades o propiedades que

permanecen relativamente en un ambiente laboral, las que suelen ser sentidas, percibidas o experimentadas por los miembros que componen una organización.

Ouchi (2016) sostiene que el clima organizacional es un componente más de la cultura, dado que surge a partir del clima construida en una organización. Casi de la misma forma Zapata (2015) describe qué estés factores son hasta cierto punto dependientes entre sí, porque aportan al cambio y al desarrollo organizacional. Toda esta información nos permite entender que, si se hace lo necesario para poder identificar los diversos elementos que forman parte del concepto de desarrollo y clima, se puede realizar un mejor diagnóstico de cuál es la actitud que predomina dentro de una organización por parte de los empleados y cuál sería la forma que podemos ayudar en contribuir al desarrollo de todos estos factores.

### **3.3 Bases conceptuales**

#### **3.3.1. Desempeño Proactivo**

El término "desempeño proactivo" hace referencia a una serie de conductas vigorosas y orientadas hacia la acción en el contexto laboral. Estas conductas tienen como objetivo liderar y enfrentar nuevos desafíos con el propósito de fomentar cambios en el entorno de trabajo. Lo que distingue esta dimensión es su carácter dinámico y autodirigido. Esto implica la capacidad de tomar decisiones por cuenta propia y adoptar nuevas formas de trabajo. El desempeño proactivo se puede evaluar mediante dos indicadores fundamentales: la iniciativa y la proyección hacia el futuro. La iniciativa se refiere a la disposición para tomar la iniciativa y llevar a cabo acciones que contribuyan a la transformación y reestructuración de lo que ya se conoce o se ha hecho previamente en el entorno laboral. En otras palabras, implica la habilidad de tomar medidas proactivas para mejorar la situación en lugar de simplemente reaccionar ante los problemas. La proyección hacia el futuro está relacionada con la capacidad de pensar más allá del presente y considerar cómo las acciones actuales contribuirán a la consecución de los objetivos a largo plazo de la organización. Esto significa no solo enfocarse en el trabajo cotidiano, sino también en la visión a largo plazo y en cómo las acciones individuales pueden influir en el éxito futuro de la entidad.

#### **3.3.2. Desempeño adaptativo**

Este enfoque se centra en cómo las personas se adaptan y adquieren nuevas habilidades en su lugar de trabajo. A diferencia de enfoques anteriores, se destaca la importancia de actuar con firmeza para aceptar y ajustarse a situaciones laborales que cambian de manera impredecible. Los indicadores clave incluyen la capacidad de lidiar con cambios, la capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades laborales y la habilidad de los trabajadores para mantenerse en un entorno laboral en constante cambio y con flexibilidad. Además, se menciona la capacidad de abandonar fácilmente ideas previas en favor de nuevas. Chiavenato (2016) aborda este tema.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **4.1 Ámbito de estudio**

La presente investigación se realizó en la Municipalidad distrital de Amarilis, entidad Pública ubicada en la Provincia y Región Huánuco, estuvo dirigida a los trabajadores nombrados y contratados de los diversos regímenes laborales que a la fecha de la investigación tengan vínculo con la entidad.

#### **4.2 Tipo y nivel de investigación**

El tipo de investigación por el enfoque de investigación fue el cuantitativo pues la metodología utilizó de manera intensa la búsqueda de evidencia estadística para comprobar la hipótesis. Al respecto Hernández (2018) refiere: La investigación cuantitativa se caracteriza por que hace uso de técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales para demostrar la hipótesis de investigación y establecer parámetros de valides científica.

El tipo de investigación fue aplicado pues los conocimientos teóricos de ambas variables se verifican en un contexto determinado, como lo menciona Sánchez (2016) “La investigación aplicada, llamada también constructiva utilitaria o pragmática se caracteriza por su interés en la aplicación de los conocimientos teóricos a determinada situación concreta y las consecuencias prácticas que ella deriven. la investigación aplicada puede conocer para hacer para actuar, para construir, para modificar, le preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad circunstancial antes que el desarrollo de un conocimiento de valor universal.” (p59), podemos mencionar también que según Tamayo (2018).

El nivel o alcance la presente investigación fue correlacional, pues busca verificar el grado de correlación entre la variable Gestión del cambio y la variable Cultura organizacional, como lo menciona Hernández (2016) “Las investigaciones de tipo correlacional, tienen como objetivo la determinación de la existencia de la correlación de dos o más variables a través de métodos cuantitativos”.

### 4.3 Población y muestra

#### 4.3.1. Descripción de la población

La población de estudio estuvo integrado por los trabajadores administrativos de diversos regímenes laborales que a la fecha de inicio de la investigación tienen la condición de trabajadores permanentes y contratados que realicen labores administrativas en la Municipalidad Distrital de Amarilis, se cuenta con el marco muestral, al respecto Hernández (2018) La población de estudio está constituida por todos y cada uno de los elementos del objeto de estudio, es decir, puede estar constituido por personas, expedientes, animales o cualquier objeto cuantificable.

La muestra de la presente investigación estuvo constituida de la siguiente manera:

**Tabla 1**

*Población de trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis*

Categoría	Cantidad	Representatividad
Nombrado	83	35.32%
Contratado	152	64.68%
TOTAL	235	100%

**Fuente:** *Sub gerencia de Recursos Humanos Municipalidad Distrital de Amarilis*

#### 4.3.2. Muestra y método de muestreo

El estudio utilizó un método de selección de muestra que se basó en el muestreo estratificado de tipo probabilístico. Esta elección se hizo con el propósito de asegurar que cada elemento dentro de la población tuviera la misma oportunidad de ser seleccionado en una muestra, independientemente de si eran trabajadores nombrados o contratados. Este enfoque se adoptó para garantizar que los resultados obtenidos fueran representativos de toda la población, como sugiere Tamayo (2019). El muestreo aleatorio simple estratificado, como se menciona en el trabajo de Tamayo, asegura que todos los elementos de la

población tengan igualdad de oportunidad para ser incluidos en la muestra, preservando así la representatividad de cada estrato. Para la selección de la muestra, se aplicó un muestreo aleatorio simple con un nivel de confianza del 95% y un margen de error aceptable del 5%. Bajo estas condiciones, en una población de 235 trabajadores, se calcula que la muestra ideal sería de 147 trabajadores, como se explica a continuación:

**Tabla 2**

*Muestra de trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis*

Categoría	Población	Representatividad	Muestra
Nombrado	83	35.32%	52
Contratado	152	64.68%	95
TOTAL	235	100%	147

**Fuente:** *Sub gerencia de Recursos Humanos Municipalidad Distrital de Amarilis*

#### 4.3.3. Criterios de inclusión y exclusión

##### Criterios de inclusión

- Trabajador nombrado o contratado
- Con vinculo vigente con la Municipalidad Distrital de Amarilis en la fecha de la Investigación.
- Que realice trabajo administrativo.

##### Criterios de exclusión

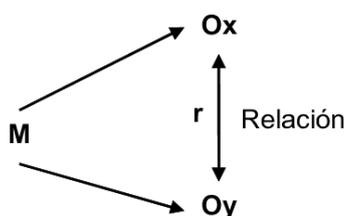
- Trabajador con vinculo por servicios no personales
- Que no realice trabajo administrativo

#### 4.4 Diseño de investigación

El diseño empleado en el estudio corresponde a los no experimentales en su forma de investigación descriptiva correlacional, como lo indica Sánchez y Meza (2016) El diseño no experimental es aquel donde el investigador no tiene el poder de manipular a los integrantes de la muestra de estudio, solo observa y mide los fenómenos, es el estudio más recurrente en ciencias sociales. La forma descriptiva

correlaciona describe las variables para realizar un diagnóstico luego del cual verifica la relación entre dos o más variables.

Se analiza las características de la Gestión del cambio y las características de la cultura organizacional que manifiestan los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis en las actividades que debidamente realizan en el cumplimiento de sus labores, El diseño es descriptivo correlacional, transversal correlacional ya que tiene como objetivo verificar la relación de las características de la gestión del cambio con las características de la cultura organizacional y el instrumento de investigación se aplicara en un solo momento, esquematizando es el diseño de la siguiente manera:



**M** : Muestra de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis

**Ox** : Gestión del Cambio

**Oy** : Cultura Organizacional

**R** : Relación

## 4.5 Técnicas e instrumentos

### 4.5.1 Técnicas

En el contexto de la presente investigación, se empleó la técnica de la encuesta con el propósito de analizar la percepción de cambio en la Gestión del cambio y la cultura organizacional entre los empleados de la Municipalidad Distrital de Amarilis. Es relevante destacar que el diseño del cuestionario se ajusta a los objetivos de la investigación, siguiendo la sugerencia de Arias (2022). La encuesta es una herramienta ampliamente utilizada en el ámbito de las ciencias sociales.

## **4.5.2 Instrumentos**

El instrumento de investigación que se utilizó un cuestionario, el mismo que se diseñara en base a los indicadores producto de la operacionalización de las variables como lo menciona Arias (2022) El cuestionario como instrumento de recolección de datos, consiste en un conjunto de datos presentados en una tabla y una serie de posibles respuestas que la unidad de análisis debe responder, no existe respuestas correctas o incorrectas, todas las respuesta tienen un resultado diferente y se aplican a la muestra de estudio previamente determinada.

El instrumento contara con 9 ítems para medir a la variable gestión del cambio y 9 ítem para mediar a la variable cultura organizacional. Los cuáles serán aplicados a la muestra de manera virtual y donde el tiempo promedio de llevado de cada cuestionario será de 10 minutos.

### **4.5.2.1 Validación de los instrumentos para la recolección de datos**

El instrumento diseñado para la variable fue sometido a la validez respectiva. Por juicio de expertos, para ello se solicitará a 5 expertos en temas de metodológica de la investigación científica y de Gestión Pública, realicen la inspección al instrumento de investigación, los cuales realizaran las recomendaciones respectivas. Al respecto, Hernández, et al. (2018) indican que “la validez se refiere al grado que un instrumento realmente mide la variable que pretende someter a medición; de la misma manera, puede tener diferentes tipos de evidencia relacionadas al contenido, al criterio y al constructo” (p. 201).

### **4.5.2.2 Confiabilidad de los instrumentos para la recolección de datos**

El análisis del instrumento se centró en su confiabilidad, la cual fue evaluada utilizando el coeficiente alfa de Cronbach. Según lo señalado por Tamayo y Tamayo (2015), este procedimiento implica la repetición de una prueba en un mismo individuo o grupo de personas en intervalos de tiempos cortos, y se espera que las evaluaciones estén correlacionadas para que el instrumento se considere confiable (p. .69).

El alfa de Cronbach es un indicador de confiabilidad que arroja puntajes en un rango de 0 a 1. Los valores cercanos a 0 indican una confiabilidad baja o nula, mientras que los valores cercanos a 1 sugieren una alta confiabilidad. A pesar de que existen diversas técnicas disponibles para evaluar la confiabilidad, en este estudio se propone utilizar el alfa de Cronbach específicamente para las escalas polinómicas incluidas en el instrumento.

*Fórmula para el cálculo de la prueba de confiabilidad alfa de Cronbach.*

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

#### **4.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de datos**

Se utilizó técnicas de estadística descriptiva e inferencial para lograr cumplir los objetivos de la investigación; utilizaremos técnicas de estadísticas descriptivas para realizar el análisis mediante tablas de distribución de frecuencias, identificaremos los estadísticos de centralización y dispersión y acompañaremos los resultados mediante figuras que graficaran de una mejor manera los resultados descriptivos; utilizaremos técnicas de estadística inferencial para verificar la normalidad de los datos y pruebas de contrastación de hipótesis paramétricas y no paramétricas según el ajuste o no a la curva normal.

#### **4.7 Aspectos éticos**

La investigación actual se enfocó en recopilar datos relacionados con la percepción de los funcionarios y empleados de la Municipalidad Distrital de Amarilis. Antes de llevar a cabo este estudio, se obtuvo la autorización del departamento de Recursos Humanos y se proporcionó a cada empleado información sobre los aspectos académicos de la investigación. Además, se obtuvo el consentimiento informado de todas y cada una de las unidades de análisis involucradas en este estudio, explicándoles la naturaleza académica de la investigación y garantizando la confidencialidad de los datos recopilados. Finalmente, se les comunicó que el propósito de este estudio es evaluar y mejorar

la gestión del cambio y la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Amáris.

## CAPÍTULO V RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 5.1 Análisis Descriptivo

**Tabla 3**

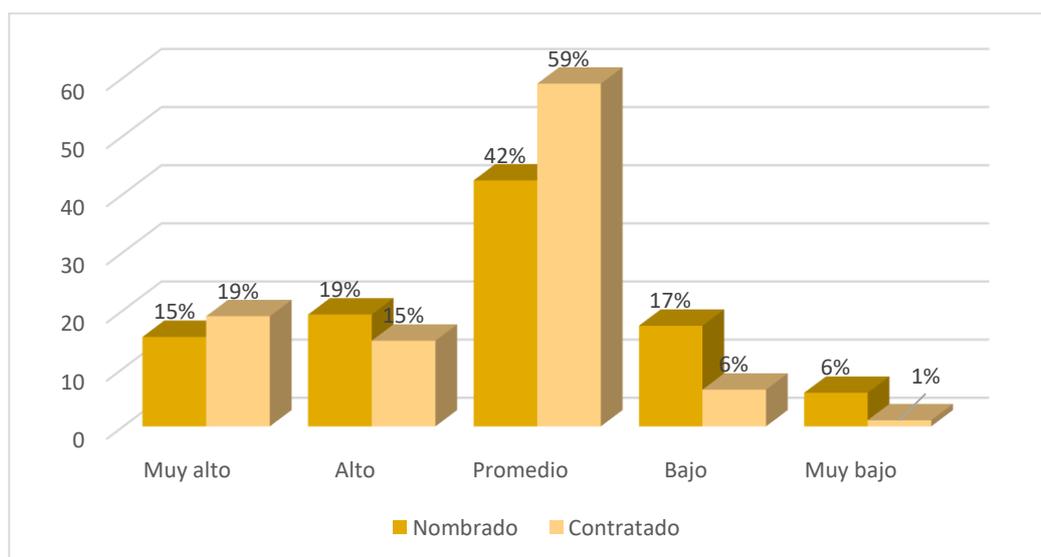
*Niveles de gestión de cambio en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amaris*

Niveles de gestión de cambio	Nombrado		Contratado	
	Fi	%	Fi	%
Muy alto	8	15%	18	19%
Alto	10	19%	14	15%
Promedio	22	42%	56	59%
Bajo	9	17%	6	6%
Muy bajo	3	6%	1	1%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

*Nota. Resultados del instrumento de investigación*

**Figura 1**

*Niveles de gestión de cambio en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amaris*



*Nota. Resultados del instrumento de investigación*

En la figura 1, se observa la predominancia del nivel promedio tanto en nombrados (42%) como en contratados (59%), lo que indicaría que no presentan resistencia a los cambios, se encuentran en mejora continua y se adaptan de manera eficaz a los cambios organizacionales. Seguido de un 19% del nivel alto de nombrados y muy alto de contratados. Mientras que un 17% de nombrados se ubica en el nivel bajo y un 15% de contratados se encuentra en el nivel alto. Entre tanto un 15% de nombrados se ubica en el nivel muy alto y un 6% de contratados en el bajo, finalmente un 6% de nombrados y un 1% de contratados evidencia un nivel muy bajo.

**Tabla 4**

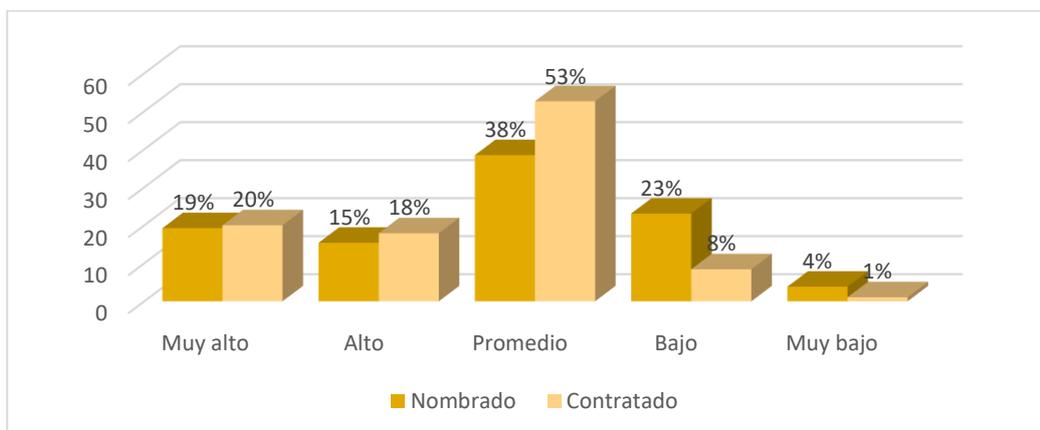
*Niveles de la dimensión resistencia al cambio en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis*

Niveles de la dimensión resistencia al cambio	Nombrado		Contratado	
	Fi	%	Fi	%
Muy alto	10	19%	19	20%
Alto	8	15%	17	18%
Promedio	20	38%	50	53%
Bajo	12	23%	8	8%
Muy bajo	2	4%	1	1%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

*Nota. Resultados del instrumento de investigación*

**Figura 2**

*Niveles de la dimensión resistencia al cambio en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis*



**Nota.** Resultados del instrumento de investigación

En la figura 2, se observa la predominancia del nivel promedio tanto en nombrados (38%) como en contratados (53%), lo que indicaría que están en constante actualización en el área de su trabajo así mismo no evidencian resistencia a cambios en los procesos y procedimientos en sus actividades laborales. Seguido de un 23% de nombrados que se ubican en el nivel bajo y un 20% de contratados se encuentran en el nivel muy alto. Mientras que un 19% de nombrados se ubica en el nivel muy alto y un 18% de contratados se encuentra en el nivel alto. Entre tanto un 15% de nombrados se ubica en el nivel alto y un 8% de contratados en el bajo, finalmente un 4% de nombrados y un 1% de contratados evidencia un nivel muy bajo.

**Tabla 5**

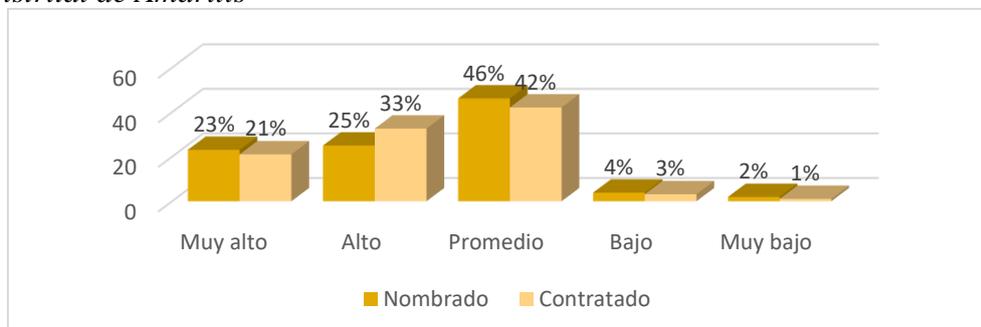
*Niveles de la dimensión mejora continua en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis*

Niveles de la dimensión mejora continua	Nombrado		Contratado	
	Fi	%	Fi	%
Muy alto	12	23%	20	21%
Alto	13	25%	31	33%
Promedio	24	46%	40	42%
Bajo	2	4%	3	3%
Muy bajo	1	2%	1	1%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Resultados del instrumento de investigación

**Figura 3**

*Niveles de la dimensión mejora continua en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis*



**Nota.** Resultados del instrumento de investigación

En la figura 3, se observa la predominancia del nivel promedio tanto en nombrados (46%) como en contratados (42%), lo que indicaría que los trabajadores plantean mejores formas de realizar su trabajo y además están en constante cambio e innovación de los procesos laborales. Seguido de un 25% de nombrados y un 33% de contratados que se encuentran en el nivel alto. Mientras que un 23% de nombrados y un 21% de contratados se encuentran en el nivel muy alto. Entre tanto un 4% de nombrados y un 3% de contratados se encuentran en el nivel bajo, finalmente un 2% de nombrados y un 1% de contratados evidencia un nivel muy bajo.

**Tabla 6**

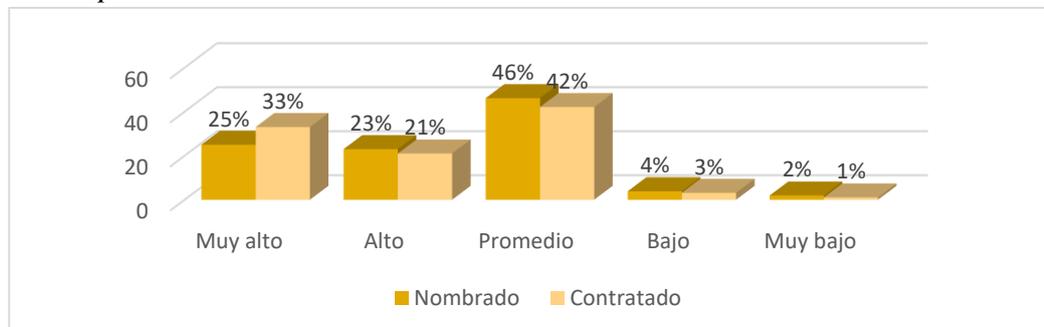
*Niveles de la dimensión cambio organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis*

Niveles de la dimensión cambio organizacional	Nombrado		Contratado	
	Fi	%	Fi	%
Muy alto	13	25%	31	33%
Alto	12	23%	20	21%
Promedio	24	46%	40	42%
Bajo	2	4%	3	3%
Muy bajo	1	2%	1	1%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Resultados del instrumento de investigación

**Figura 4**

*Niveles de la dimensión cambio organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis*



**Nota.** Resultados del instrumento de investigación

En la figura 4, se observa la predominancia del nivel promedio tanto en nombrados (46%) como en contratados (42%), lo que indicaría que son participes de los cambios en actividades relacionadas a políticas de modernización de la gestión pública y de las acciones de reorganización de actividades de procesos y procedimientos en el centro laboral. Seguido de un 25% de nombrados y un 33% de contratados que se encuentran en el nivel muy alto. Mientras que un 23% de nombrados y un 21% de contratados se encuentran en el nivel alto. Entre tanto un 4% de nombrados y un 3% de contratados se encuentran en el nivel bajo, finalmente un 2% de nombrados y un 1% de contratados evidencia un nivel muy bajo.

**Tabla 7**

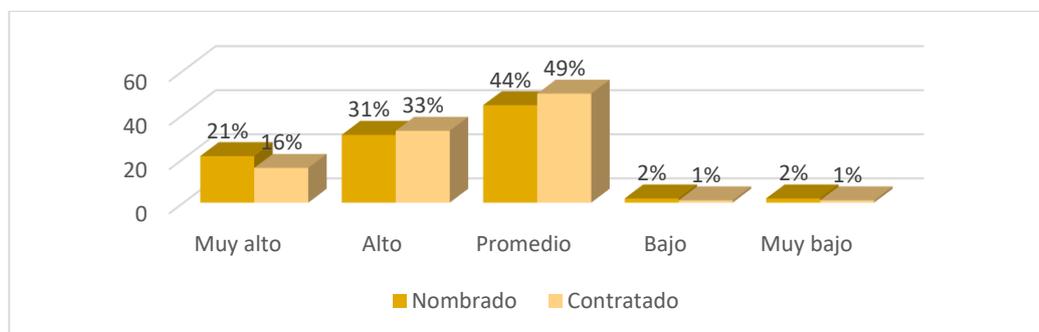
*Niveles de cultura organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis*

Niveles de cultura organizacional	Nombrado		Contratado	
	Fi	%	Fi	%
Muy alto	11	21%	15	16%
Alto	16	31%	31	33%
Promedio	23	44%	47	49%
Bajo	1	2%	1	1%
Muy bajo	1	2%	1	1%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Resultados del instrumento de investigación

**Figura 5**

*Niveles de cultura organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis*



**Nota.** Resultados del instrumento de investigación

En la figura 5, se observa la predominancia del nivel promedio tanto en nombrados (44%) como en contratados (49%), lo que indicaría que los trabajadores tienen un buen desempeño laboral, practican los valores en su centro laboral y su entorno laboral es óptimo. Seguido de un 31% de nombrados y un 33% de contratados que se encuentran en el nivel alto. Mientras que un 21% de nombrados y un 16% de contratados se encuentran en el nivel muy alto. Entre tanto un 2% de nombrados y un 1% de contratados se encuentran en el nivel bajo, del mismo modo un 2% de nombrados y un 1% de contratados evidencian un nivel muy bajo.

**Tabla 8**

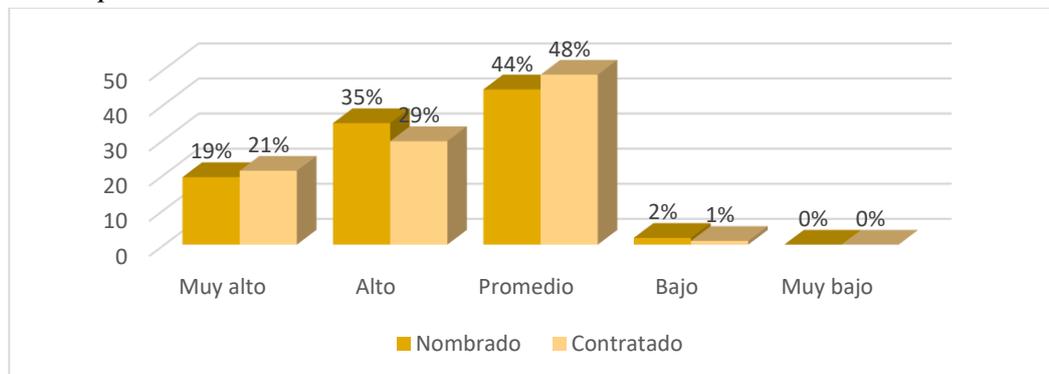
*Niveles de la dimensión desempeño en el trabajo en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis*

Niveles de la dimensión desempeño en el trabajo	Nombrado		Contratado	
	Fi	%	Fi	%
Muy alto	10	19%	20	21%
Alto	18	35%	28	29%
Promedio	23	44%	46	48%
Bajo	1	2%	1	1%
Muy bajo	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

*Nota. Resultados del instrumento de investigación*

### **Figura 6**

*Niveles de la dimensión desempeño en el trabajo en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis*



*Nota. Resultados del instrumento de investigación*

En la figura 6, se observa la predominancia del nivel promedio tanto en nombrados (44%) como en contratados (48%), lo que indicaría que con frecuencia cumplen las metas propuestas en el desarrollo de sus actividades laborales, con los objetivos propuestos y resistencia al cambio. Seguido de un 35% de nombrados y un 29% de contratados que se encuentran en el nivel alto. Mientras que un 19% de nombrados y un 21% de contratados se encuentran en el nivel muy alto. Entre tanto un 2% de nombrados y un 1% de contratados se encuentran en el nivel bajo, mientras que ninguno presenta un nivel muy bajo.

### **Tabla 9**

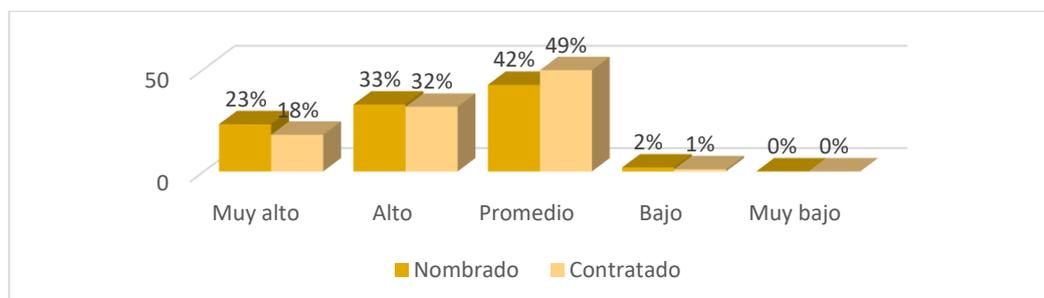
*Niveles de la dimensión valores en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis*

Niveles de la dimensión valores	Nombrado		Contratado	
	Fi	%	Fi	%
Muy alto	12	23%	17	18%
Alto	17	33%	30	32%
Promedio	22	42%	47	49%
Bajo	1	2%	1	1%
Muy bajo	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

*Nota. Resultados del instrumento de investigación*

**Figura 7**

*Niveles de la dimensión valores en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis*



**Nota.** Resultados del instrumento de investigación

En la figura 7, se observa la predominancia del nivel promedio tanto en nombrados (42%) como en contratados (49%), lo que indicaría que con frecuencia practican valores en el desarrollo de sus actividades en su centro de trabajo, así mismo un sentido de justicia y solidaridad. Seguido de un 33% de nombrados y un 32% de contratados que se encuentran en el nivel alto. Mientras que un 23% de nombrados y un 18% de contratados se encuentran en el nivel muy alto. Entre tanto un 2% de nombrados y un 1% de contratados se encuentran en el nivel bajo, mientras que ninguno presenta un nivel muy bajo.

**Tabla 10**

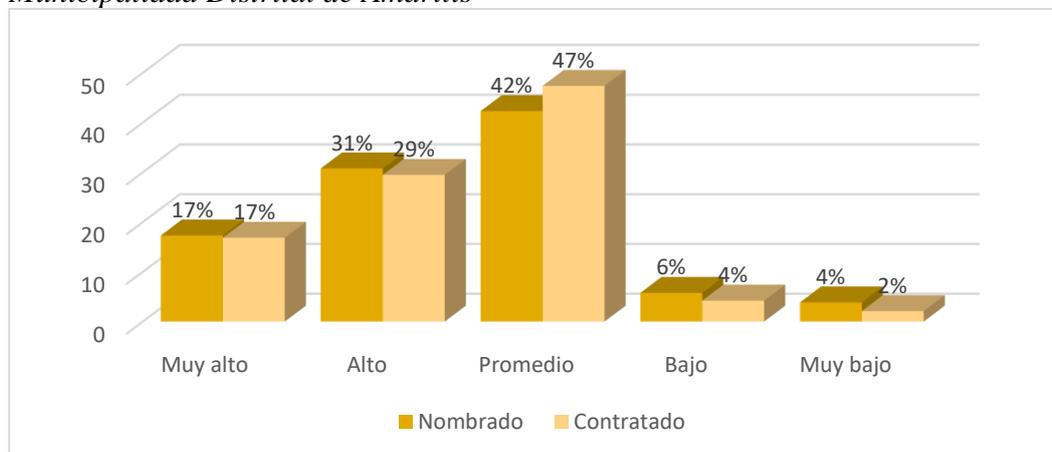
*Niveles de la dimensión clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis*

Niveles de la dimensión clima organizacional	Nombrado		Contratado	
	Fi	%	Fi	%
Muy alto	9	17%	16	17%
Alto	16	31%	28	29%
Promedio	22	42%	45	47%
Bajo	3	6%	4	4%
Muy bajo	2	4%	2	2%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Resultados del instrumento de investigación

**Figura 8**

*Niveles de la dimensión clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis*



**Nota.** Resultados del instrumento de investigación

En la figura 8, se observa la predominancia del nivel promedio tanto en nombrados (42%) como en contratados (47%), lo que indicaría que con frecuencia la comunicación es eficiente, se encuentran motivados para el desarrollo de sus actividades. Seguido de un 31% de nombrados y un 29% de contratados que se encuentran en el nivel alto. Mientras que un 17% de nombrados y contratados se encuentran en el nivel muy alto. Entre tanto un 6% de nombrados y un 4% de contratados se encuentran en el nivel bajo, finalmente un 4% de nombrados y un 2% de contratados presentan un nivel muy bajo.

## 5.2 Análisis Inferencial y Contrastación de Hipótesis

### Prueba de normalidad de los datos

**Tabla 10**

*Prueba de normalidad de datos de las variables*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Gestión de cambio	,084	147	,200*	,978	147	,218
Cultura organizacional	,077	147	,200*	,987	147	,650

**Nota.** Aplicación del instrumento de investigación.

El análisis de los resultados revela que los datos obtenidos a partir de la implementación del instrumento de investigación presentan una distribución normal. Esta afirmación se basa en la evidencia estadística proporcionada por el estadístico de normalidad de Kolmogorov-Smirnov (aplicable a conjuntos de datos con más de 50 observaciones), que muestra un valor p superior a 0,05 para ambas variables. Por lo tanto, se puede concluir que los datos relacionados con las variables "gestión de cambio" y "cultura organizacional" siguen una distribución normal.

Dado el contexto y los objetivos de la investigación, se justifica la aplicación de la prueba paramétrica de evaluación de Pearson.

### 5.2.1. Prueba de hipótesis general

Se formula la siguiente hipótesis general:

**HG:** La gestión del cambio se relaciona de manera significativa con la cultura organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2022.

**H0:** La gestión del cambio no se relaciona de manera significativa con la cultura organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2022.

**Tabla 11**

*Prueba de hipótesis general*

		Gestión del cambio	Cultura organizacional
Gestión del cambio	Correlación de Pearson	1	,800
	Sig. (bilateral)		,004
	N	147	147
Cultura organizacional	Correlación de Pearson	,800	1
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	147	147

**Nota.** Aplicación del instrumento de investigación.

El análisis de los resultados revela que existe evidencia estadística que respalda la afirmación de una evaluación entre la variable "gestión del cambio" y la "cultura organizacional". Esto se basa en los resultados que muestran un nivel de significancia de 0.004, el cual es menor que el umbral máximo de error permitido de 0.05. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_a$ ), lo que nos permite concluir que ambas variables están correlacionadas. Además, para evaluar la fuerza de esta valoración, utilizamos el índice de valoración de Pearson, el cual arroja un valor de 0,800. Este valor indica que existe una compensación positiva muy fuerte entre las dos variables.

### 5.2.2. Prueba de hipótesis específicas

**H<sub>1</sub>:** La gestión del cambio y el desempeño laboral se relacionan de manera significativa en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis.

**H<sub>0</sub>:** La gestión del cambio y el desempeño laboral no se relacionan de manera significativa en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis.

**Tabla 12**

*Prueba de hipótesis específica 1*

		Gestión del cambio	Desempeño laboral
Gestión del cambio	Correlación de Pearson	1	,800
	Sig. (bilateral)		,001
	N	147	147
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,800	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	147	147

**Nota.** *Aplicación del instrumento de investigación.*

El análisis de los resultados indica que hay evidencia estadística que respalda la afirmación de que existe una evaluación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral. Esto se basa en los resultados que revelan

un nivel de significancia (0,001) que es menor que el umbral de error máximo permitido (0,05). Por lo tanto, debemos rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), lo que nos permite afirmar que ambas variables están correlacionadas.

Además, para evaluar la intensidad de esta valoración, utilizamos el índice de valoración de Pearson, que arroja un valor de 0,800. Este valor indica que existe una compensación positiva muy fuerte entre la gestión del cambio y el desempeño laboral.

**H<sub>2</sub>:** La gestión del cambio se relaciona de manera significativa con la práctica de valores de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis.

**H<sub>0</sub>:** La gestión del cambio no se relaciona de manera significativa con la práctica de valores de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis.

**Tabla 13**

*Prueba de hipótesis específica 2*

		Gestión del cambio	Practica de valores
Gestión del cambio	Correlación de Pearson	1	,850
	Sig. (bilateral)		,000
	N	147	147
Practica de valores	Correlación de Pearson	,850	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	147	147

**Nota.** *Aplicación del instrumento de investigación.*

Un análisis de los resultados demuestra que existe una evaluación estadística entre la gestión del cambio y la práctica de valores. Esto se basa en los resultados que muestran un nivel de significancia de 0.000, que es inferior al valor máximo de error permitido, que es 0.05. En consecuencia, rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_2$ ),

lo que nos permite afirmar que ambas variables están correlacionadas. Además, podemos evaluar la fuerza de esta valoración mediante el índice de valoración de Pearson, que arroja un valor de 0,850. Esto indica que existe una compensación positiva muy fuerte entre ambas variables.

**H<sub>3</sub>:** La gestión del cambio se relaciona de manera significativa con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis.

**H<sub>0</sub>:** La gestión del cambio no se relaciona de manera significativa con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis.

**Tabla 14**

*Prueba de hipótesis específica 3*

		Gestión del cambio	Clima organizacional
Gestión del cambio	Correlación de Pearson	1	,800
	Sig. (bilateral)		,000
	N	147	147
Clima organizacional	Correlación de Pearson	,800	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	147	147

**Nota.** *Aplicación del instrumento de investigación.*

El análisis de los resultados revela que existe evidencia estadística que respalda la afirmación de una evaluación entre las variables de gestión del cambio y el clima organizacional. Esto se basa en los resultados que muestran un nivel de significancia (p-valor) de 0.000, que es menor que el nivel de error máximo permitido de 0.05. En consecuencia, se debe rechazar la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y aceptar la hipótesis alternativa (H<sub>1</sub>), lo que permite concluir que ambas variables están correlacionadas. Además, podemos evaluar la intensidad de esta valoración mediante el índice de valoración de

Pearson, que arroja un valor de 0,800. Esto sugiere que existe una valoración positiva muy fuerte entre las dos variables.

### 5.3 Discusión de resultados

Entendiendo que la gestión de cambio es definida por Thompson (2018) como un proceso complejo, estratégico y planificado, orientado a la mejora continua que permite adaptarse y responder de manera ágil y eficaz a las nuevas exigencias o situaciones de crisis que se generan en contextos dinámicos. Por otro lado, la cultura organizacional son aquellas normas y valores por los que se rige una empresa. Unos principios relacionados con la estructura de la organización, con los métodos de desempeño del trabajo, y hasta el modo en que se relaciona los demás colaboradores. Sus componentes principales son el desempeño en el trabajo, la práctica de valores y las creencias.

Partiendo de ello, en el presente estudio se planteó como hipótesis: **HG:** La gestión del cambio se relaciona de manera significativa con la cultura organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2022. En tal sentido Alvarado (2018), en su investigación sobre la *Relación entre Gestión del cambio y Cultura organizacional del personal administrativo del Centro Médico Naval*. Encontró que la cultura organizacional y la gestión del cambio se encuentran relacionados significativamente, es decir qué se relacionan en gran magnitud. Cabe mencionar que, los personales asistenciales de este Centro Médico reflejan niveles más altos de compromiso a diferencia del personal administrativo. Mientras que en este estudio se pudo evidenciar que existe evidencia estadística para poder afirmar que la variable gestión del cambio y cultura organizacional están correlacionados (Sig bilateral = ,004), del mismo modo el índice de correlación de Pearson es de ,800 por lo que se puede afirmar que existe una correlación positiva muy fuerte.

Entre tanto, Castillo (2018) en su tesis "*Gestión Del Cambio Y La Competitividad De Servicios Públicos En La Municipalidad Provincial De Ambo: Año 2017*", evidencio que en lo que respecta a la gestión del cambio en la competitividad, la municipalidad provincial de ambo refleja mediante sus documentos de gestión, específicamente mediante el plan estratégico, que esta, es

una herramienta valiosa y fundamental para su desarrollo organizacional, ya que le es posible analizar y evaluar los diversos resultados que se proponen, verificando que se cumplan los objetivos planteados. Mientras que Uría (2020), en su investigación sobre “*El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de Municipio de Ambato, periodo 2019*”. concluyo que el pésimo clima organizacional que se tiene incide directamente en el desempeño laboral. Por otro lado, en el presente estudio se pudo evidenciar que existe relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral, esto en base a los resultados que indican que el nivel de significancia ( $,001$ ) obtenido es menor al máximo de error permitido  $0.05$ , del mismo modo podemos afirmar que existe una correlación positiva muy fuerte (Correlación de Pearson =  $,800$ ).

Díaz (2017) en su investigación sobre: *Cultura organizacional y motivación laboral de los trabajadores del programa línea 100 del Ministerio de la mujer. Lima, 2017* concluyo que existe una correlación entre la motivación laboral y la cultura organizacional, esta correlación es una correlación positiva y directa a la vez que es significativa ya que el p valor es igual a  $0.00$  lo cual indica que la correlación es moderada rechazándose así la hipótesis nula. Entre tanto en el presente estudio se encontró que existe relación entre la gestión del cambio y el clima organizacional (sig. bilateral =  $,000$ ) además existe una correlación positiva muy fuerte ( $,800$ ).

Tóala (2019), desarrolló su tesis denominada *Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre municipio de Jipijapa – 2018*. concluyendo que el municipio de Jipijapa posee relaciones interpersonales negativas entre los funcionarios y la gerencia, esto solo genera el deterioro del clima organizacional, uno de los factores principales para el correcto desempeño y funcionamiento de una organización. A diferencia de los resultados anteriormente mencionados, en este se puede evidenciar que la variable gestión del cambio y la práctica de valores están correlacionados (sig. bilateral =  $,000$ ) además que existe una correlación positiva muy fuerte ( $,850$ ).

Alvarado (2016) en su investigación sobre “*Gestión del cambio en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco*”. Evidencio en sus resultados que los administrativos, autoridades y docentes que laboran dentro de dicha universidad no poseen la capacidad de liderar, así mismo el liderazgo establecido en esta universidad es la autocrática, también se hizo evidente la carencia de la efectividad de comunicación que poseen, puesto que muchas veces los mensajes orales y escritos que emiten, se contradicen, a esto se le suma la poca capacitación y preparación de los docentes, sin duda una investigación que deja múltiples recomendaciones de mejora. Mientras que Pérez (2018), en su trabajo de investigación denominado *La Gestión del Cambio en un sistema de gestión de Proyectos en la Municipalidad de Valparaíso*, concluyó que para poder alcanzar la optimización de los procesos es fundamental poder contar con un ambiente en el cual los trabajadores se sientan motivados y con la confianza necesaria para poder brindar un apoyo trascendental a sus superiores como por ejemplo los gerentes. A diferencia de los resultados hallados por los autores anteriormente mencionados, en el presente estudio se evidencio que predomina el nivel promedio tanto en nombrados (42%) como en contratados (59%), lo que indicaría que no presentan resistencia a los cambios, se encuentran en mejora continua y se adaptan de manera eficaz a los cambios organizacionales.

#### **5.4. Aporte científico de la investigación**

La investigación se basa en la idea de que esta actividad desempeña un papel fundamental al conectar la teoría con la práctica en la búsqueda de conocimiento. Además, su objetivo principal es encontrar soluciones a problemas a través de los resultados obtenidos.

En el contexto de este estudio de investigación, se han recolectado datos estadísticos relevantes relacionados con la gestión del cambio y su influencia en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Amarilis. Esto responde al planteamiento de la investigación y demuestra que existe una conexión entre la gestión del cambio y la cultura organizacional en esta entidad.

Además, se ha observado que en la Municipalidad Distrital de Amarilis, los trabajadores administrativos tienen una actitud mayoritariamente negativa hacia

la resistencia a los cambios, pero una actitud positiva hacia la mejora continua y la adaptación efectiva a los cambios organizacionales. También se ha constatado que estos trabajadores presentan un buen rendimiento laboral, practican los valores en su lugar de trabajo y disfrutan de un ambiente laboral óptimo.

## CONCLUSIONES

Se determinó la existencia de relación entre la gestión del cambio y la cultura organizacional en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2022. Ello en base al análisis descriptivo donde se aprecia que las dimensiones de la variable gestión del cambio tales como: resistencia al cambio, mejora continua y cambio organizacional son aspectos que los trabajadores fomentan en la institución orientándolos a la mejora continua y adaptándose al cambio, asimismo se puede observar que las dimensiones de la variable cultura organizacional tales como desempeño en el trabajo, valores y clima organizacional son aspectos que se fomentan en la institución. En base al análisis inferencial podemos afirmar que existe suficiente evidencia estadística de que la variable gestión del cambio y cultura organizacional tienen una intensidad de relación de 0,800 por lo que se puede afirmar que la gestión del cambio es directamente proporcional con la cultura organizacional.

Así mismo se determinó la existencia de relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2022. Ello en base al análisis descriptivo donde se aprecia que las dimensiones de la variable gestión del cambio tales como: resistencia al cambio, mejora continua y cambio organizacional son aspectos que los trabajadores fomentan en la institución orientándolos a la mejora continua y adaptándose al cambio, asimismo se puede observar que los indicadores de la dimensión desempeño laboral tales como cumplimiento de las metas, cumplimiento de los objetivos y resistencia al cambio son aspectos que se fomentan en la institución. En base al análisis inferencial podemos afirmar que existe suficiente evidencia estadística de que la variable gestión del cambio y desempeño laboral tienen una intensidad de relación de 0,800 por lo que se puede afirmar que la gestión del cambio es directamente proporcional con el desempeño laboral.

Se determinó la existencia de relación entre la gestión del cambio y la práctica de valores en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2022. Ello en base al análisis descriptivo donde se aprecia que las dimensiones de la variable gestión del cambio tales como: resistencia al cambio,

mejora continua y cambio organizacional son aspectos que los trabajadores fomentan en la institución orientándolos a la mejora continua y adaptándose al cambio, asimismo se puede observar que los indicadores de la dimensión practica de valores tales como practica de valores, búsqueda de beneficios sociales, sentido de justicia y solidaridad son aspectos que los trabajadores lo fomentan en la institución. En base al análisis inferencial podemos afirmar que existe suficiente evidencia estadística de que la variable gestión del cambio y practica de valores tienen una intensidad de relación de 0,850 por lo que se puede afirmar que la gestión del cambio es directamente proporcional con la práctica de valores.

Se determinó la existencia de relación entre la gestión del cambio y el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2022. Ello en base al análisis descriptivo donde se aprecia que las dimensiones de la variable gestión del cambio tales como: resistencia al cambio, mejora continua y cambio organizacional son aspectos que los trabajadores fomentan en la institución orientándolos a la mejora continua y adaptándose al cambio, asimismo se puede observar que los indicadores de la dimensión clima organizacional tales como compromiso, ambiente laboral, comunicación, motivación, relaciones interpersonales y comunicación son aspectos que los trabajadores lo fomentan en la institución. En base al análisis inferencial podemos afirmar que existe suficiente evidencia estadística de que la variable gestión del cambio y el clima organizacional tienen una intensidad de relación de 0,800 por lo que se puede afirmar que la gestión del cambio es directamente proporcional con el clima organizacional.

## **SUGERENCIAS**

A la Municipalidad distrital de Amarilis implementar programas de intervención para fortalecer en los trabajadores actitudes de cambio hacia una mejora continua y capacidad de adaptarse a situaciones de cambio.

Sensibilizar acerca de la importancia de la gestión de cambio a los trabajadores, con el objetivo de mejorar y fortalecer la capacidad de adaptación a los cambios.

Implementar estrategias de intervención para el fortaleciendo de la cultura organizacional en la institución.

Fomentar en los trabajadores el habito de actualización continua sobre el área en el que se desempeñan.

## REFERENCIAS

- Azanza, G., Moriano, J., & Molero, F. (2013). Liderazgo auténtico y cultura organizacional como impulsores de la satisfacción laboral de los trabajadores. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 45-50.
- Becerril L. (2022), *Gestión del cambio organizacional y asignaciones económicas a profesionales de una Microred de la provincia de San Ignacio, Cajamarca*, [Tesis], Universidad Cesar Vallejo de Trujillo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/92932/Becerra\\_AW-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/92932/Becerra_AW-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Carro, J., Sarmiento, S., & Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365.
- Collerette, P., & Delisle, G. (1988). *La planificación del cambio: Estrategias de adaptación de las organizaciones*. México D.F.: Trillas.
- Contreras, J. (2018). *La Gestión del cambio Organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas*. (Tesis de titulación, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires). Recuperado de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0946\\_ContrerasSanchezJ.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0946_ContrerasSanchezJ.pdf)
- Fierro-Moreno J. (2021) *La gestión del cambio, la colaboración virtual y la agilidad estratégica organizacional de empresas mexicanas ante los impactos por el COVID-19*, Revista Nova ciencia N°15, Universidad de Nuevo León, México.
- Gómez, C. (2012). *Percepción de un grupo de ex trabajadores de la iniciativa privada, que laboran en el estado guatemalteco, con respecto a la cultura organizacional ahí predominante*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Gomez-Cesar.pdf>
- Gómez, D. (2011). *Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali*. Pensamiento Psicológico, Pontificia

- Universidad Javeriana – Cali. 17, 57 – 68. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3840248>
- Gómez, L. (2001). Un modelo explicativo de los procesos de cambio en las organizaciones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 7(2), 77-92.
- González M., J. (2008). Caracterización de la cultura organizacional, clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamauxi y su incidencia en el espíritu empresarial.
- Guevara et al (2021), *Gestión del cambio en organizaciones educativas postpandemia*, Revista peruana de Gerencia, Universidad San Martín, <https://www.redalyc.org/journal/290/29066223012/29066223012.pdf>
- Guillén, I., & Aduna, P. (enero de 2008). La Influencia de la Cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa. *Estudios gerenciales*, No. 24, (p. 47-64).  
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/>
- Ortega, P., & Solano, C. (2015). La gestión del cambio organizacional en entidades públicas del poder ejecutivo peruano: Una aplicación de las teorías de, cambio provenientes de la gestión privada (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7501>
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015). Cultura Organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Revista Clío América*, 9(17), 17-25. Recuperado de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/1462>
- Rodríguez, E., y Acosta, C. (2009). Cultura organizacional en el sistema de gestión de calidad en las dependencias de educación superior (DES) vale de México. *Gestión y Estrategia*, 36, 53-65. Recuperado de: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=5&sid=7c859660-51c9-415d-bafd9439fd9448ca%40sessionmgr4&hid=121&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9z dC1saXZl#db=zbh&AN=52489392>

- Soriano, R. (2016). Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico.360: Revista De Ciencias De La Gestión, 1(1), 38-86. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/14870>
- Urdaneta, H. (2014). Cómo cambiar la cultura organizacional. HU Consulting CA. Recuperado de <http://huconsulting.net/wp-content/uploads/2014/10/COMO-CAMBIAR-LACULTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Zavaleta, K. (2017). El cambio de la cultura organizacional: obstáculos en la formalización y asociación de los recolectores informales de residuos sólidos en el programa de inserción pro reciclador de la asociación ciudad saludable en el distrito de Miraflores (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de
- Zimmermann, A. (2000) Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas. Ediciones ABYA-YALA (2a ed.). Recuperado de [http://digitalrepository.unm.edu/abya\\_yala/443](http://digitalrepository.unm.edu/abya_yala/443)

# **ANEXOS**



## ANEXO 01

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN

HUÁNUCO PERÚ

Escuela De Post Grado

MATRIZ DE CONSISTENCIA



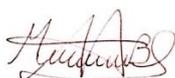
TÍTULO: GESTIÓN DEL CAMBIO Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS, 2022.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p><b>P.G.</b> ¿Cuál es la relación entre la gestión del cambio y la cultura organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2022?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p><b>P.E.1.</b> ¿Cuál es la relación de la gestión del cambio y el desempeño del trabajo de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis?</p> <p><b>P.E.2.</b> ¿Cuál es la relación entre la gestión del cambio y la práctica de valores de los trabajadores</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p><b>O.G.</b> Conocer la relación entre la gestión del cambio y la cultura organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2022.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p><b>O.E.1.</b> Determinar la relación entre la gestión del cambio y el desempeño del trabajo de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis.</p> <p><b>O.E.2.</b> Establecer la relación de la gestión del cambio y la</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p><b>Hi:</b> La gestión del cambio se relaciona de manera significativa con la cultura organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2022.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p><b>H.E.1.</b> La gestión del cambio y el desempeño laboral se relacionan de manera significativa en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>GESTIÓN DEL CAMBIO</p>	<p>Resistencia al cambio</p> <p>Mejora continua</p> <p>Cambio organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizaciones</li> <li>- Resistencia Política</li> <li>- Resistencia Cultural</li> <li>- Detección de problemas</li> <li>- Proyectos de mejora</li> <li>- Implementación de políticas de</li> </ul>

<p>administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis?</p> <p><b>P.E.3.</b> ¿Cuál es la relación entre la gestión del cambio y el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis?</p>	<p>práctica de valores de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis.</p> <p><b>O.E.3.</b> Establecer la relación de la gestión del cambio y el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis.</p>	<p>de Amarilis.</p> <p><b>H.E.2.</b> La gestión del cambio se relaciona de manera significativa con la práctica de valores de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis.</p> <p><b>H.2.3.</b> La gestión del cambio se relaciona de manera significativa con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis.</p>	<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>CULTURA ORGANIZACIONAL</p>	<p>Desempeño en el trabajo</p> <p>Práctica de valores</p> <p>Clima organizacional</p>	<p>modernización</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reorganización</li> <li>- Cumplimiento de metas</li> <li>- Cumplimiento de objetivos.</li> <li>- Resistencia al cambio.</li> <li>- Practica de valores</li> <li>- Sentido de justicia.</li> <li>- Solidaridad</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Motivación</li> <li>- Relaciones interpersonales</li> </ul>
--	---	--	--	---	--

**Anexo 2. Consentimiento informado****UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN****ESCUELA DE POST GRADO****CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo, Lindsay Madelyn Benites Espinoza, acepto participar voluntariamente en la investigación titulada “GESTIÓN DEL CAMBIO Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS”, dirigida por la investigadora Lindsay Benites Espinoza, , Declaro haber sido informado/a y sabiendo que el objetivo principal Conocer la relación entre la gestión del cambio y la cultura organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2022.. Asimismo, confirmo haber sido informado/a que mi participación no involucra ningún daño o peligro para su salud física o mental, que es voluntaria y que puedo negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna. Entiendo que la información fue analizada por el investigador responsable y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de modo personal. Declaro saber que la información que se obtenga fue guardada por el investigador responsable y fue utilizada sólo para este estudio. Este documento se firma en dos ejemplares, quedando uno en poder de cada una de las partes.

**Firma:****Nombre completo: Lindsay Madelyn Benites Espinoza****DNI: 45472623**

## ANEXO 03

## INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



## CUESTIONARIO

La presente información será utilizada para el trabajo de investigación cuyo objetivo es: conocer la relación entre la gestión del cambio y la cultura organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2022, por ello se le solicita responder las preguntas según su percepción.

Instrucciones: Marque con un aspa (X) según corresponda en cada ítem, no existen respuestas buenas, ni malas; debe contestar todas las preguntas, según la siguiente escala.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

VARIABLE: Cultura organizacional						
N°	ÍTEM	5	4	3	2	1
<b>DIMENSIÓN: Desempeño del trabajo</b>						
1	¿Con que frecuencia se cumplen las metas propuestas en el desarrollo de las actividades laborales?					
2	¿Con que frecuencia se cumplen los objetivos propuestos en el desarrollo de las actividades laborales?					
3	¿Con que frecuencia observa que los trabajadores se resisten al cambio?					
<b>DIMENSIÓN: valores</b>						
4	¿Con que frecuencia practica valores personales en el desarrollo de sus actividades en el centro laboral?					
5	¿Tiene usted sentido de justicia, cada vez que se comete un acto injusto realiza algún tipo de reclamo?					
6	¿Con que frecuencia practica la solidaridad entre compañeros de trabajo en el desarrollo de sus actividades en el centro laboral?					
<b>DIMENSIÓN: Clima organizacional</b>						
7	¿Con que frecuencia la comunicación entre compañeros de trabajo y con los administrados es eficiente?					
8	¿Con que frecuencia se encuentra motivado para el desarrollo de sus actividades laborales?					
9	¿Con que frecuencia ocurren incidentes negativos entre compañeros de trabajo?					



## CUESTIONARIO

La presente información será utilizada para el trabajo de investigación cuyo objetivo es: conocer la relación entre la gestión del cambio y la cultura organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2022, por ello se le solicita responder las preguntas según su percepción.

Instrucciones: Marque con un aspa (X) según corresponda en cada ítem, no existen respuestas buenas, ni malas; debe contestar todas las preguntas, según la siguiente escala.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

VARIABLE: Gestión del cambio						
N°	ÍTEM	5	4	3	2	1
<b>DIMENSIÓN: Resistencia al cambio</b>						
1	¿Con que frecuencia recibe capacitaciones de actualización en el área de su trabajo?					
2	¿Con que frecuencia resiste a cambios en los procesos y procedimientos de sus actividades laborales?					
3	¿Con que frecuencia considera que el hecho de que la mayoría de sus colegas de trabajo no acepten cambios en sus labores es debido a la costumbre?					
<b>DIMENSIÓN: Mejora continua</b>						
4	¿Realiza cambios e innovación en los procesos y procedimientos de sus labores?					
5	¿Con que frecuencia la gerencia o consejo municipal plantea ideas de mejora e innovación en los procedimientos laborales?					
6	¿Con que frecuencia usted plantea mejores formas de realizar sus labores?					
<b>DIMENSIÓN: Cambio organizacional</b>						
7	¿Se implementan actividades relacionadas a políticas de modernización de la gestión pública en su entidad?					
8	¿Con que frecuencia se informa de las políticas de modernización de la gestión pública?					
9	¿Con que frecuencia se formulan acciones de reorganización de actividades, procesos y procedimientos en su centro laboral?					

## ANEXO 04

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
 ESCUELA DE POSGRADO  
 FICHA PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS  
 POR JUICIO DE EXPERTOS



**TÍTULO:** *Gestión del Cambio y su relación con la cultura organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis*

**Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto:** Mg. Amarildo Tarazona Valerio

**Cargo o Institución donde Labora:** Universidad Nacional Hermilio Valdizán

**Nombre del Instrumento de Evaluación:** *Cuestionario para medir los niveles de relación entre las variables gestión del cambio y cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis*

**Autor del Instrumento:** *Benites Espinoza, Lindsay Madeley*

*"Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"*

**Variable X:** Gestión del cambio

**Variable Y:** Cultura organizacional

DIMENSIONES	ÍTEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Desempeño en el Trabajo	¿Con que frecuencia se cumplen las metas propuestas en el desarrollo de las actividades laborales?	4	4	4	3
	¿Con que frecuencia se cumplen los objetivos propuestos en el desarrollo de las actividades laborales?	4	3	4	3
	¿Con que frecuencia observa que los trabajadores se resisten al cambio?	4	4	3	4
valores	¿Con que frecuencia practica valores personales en el desarrollo de sus actividades en el centro laboral?	4	4	4	4
	¿Tiene usted sentido de justicia, cada vez que se comete un acto injusto realiza algún tipo de reclamo?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia practica la solidaridad entre compañeros de trabajo en el desarrollo de sus actividades en el centro laboral?	4	4	4	4

<b>Clima organizacional</b>	¿Con que frecuencia la comunicación entre compañeros de trabajo y con los administrados es eficiente?	└	└	└	└
	¿Con que frecuencia se encuentra motivado para el desarrollo de sus actividades laborales?	└	└	└	└
	¿Con que frecuencia ocurren incidentes negativos entre compañeros de trabajo?	└	└	└	└
<b>Resistencia al cambio</b>	¿Con que frecuencia recibe capacitaciones de actualización en el área de su trabajo?	└	└	└	└
	¿Con que frecuencia resiste a cambios en los procesos y procedimientos de sus actividades laborales?	└	└	└	└
	¿Con que frecuencia considera que el hecho de que la mayoría de sus colegas de trabajo no acepten cambios en sus labores es debido a la costumbre?	└	└	└	└
<b>Mejora continua</b>	¿Realiza cambios e innovación en los procesos y procedimientos de sus labores?	└	└	└	└
	¿Con que frecuencia la gerencia o consejo municipal plantea ideas de mejora e innovación en los procedimientos laborales?	└	└	└	└
	¿Con que frecuencia usted plantea mejores formas de realizar sus labores?	└	└	└	└
<b>Cambio organizacional</b>	¿Se implementan actividades relacionadas a políticas de modernización de la gestión pública en su entidad?	└	└	└	└
	¿Con que frecuencia se informa de las políticas de modernización de la gestión pública?	└	└	└	└
	¿Con que frecuencia se formulan acciones de reorganización de actividades, procesos y procedimientos en su centro laboral?	└	└	└	└

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI ( ) NO (X) En caso de SI, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ( )

  
 FIRMA DEL EXPERTO  
 DNI N° 43951808  
 Mg. Acercado Valerio Valero  
 10/02/2017



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**FICHA PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**  
**POR JUICIO DE EXPERTOS**



**TÍTULO:** *Gestión del Cambio y su relación con la cultura organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis*

**Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto:** Mg. Alan Manuel Rubín Robles

**Cargo o Institución donde Labora:** Universidad Nacional Hermilio Valdizán

**Nombre del Instrumento de Evaluación:** *Cuestionario para medir los niveles de relación entre las variables gestión del cambio y cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis*

**Autor del Instrumento:** *Benites Espinoza, Lindsay Madeley*

*"Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"*

**Variable X:** Gestión del cambio

**Variable Y:** Cultura organizacional

DIMENSIONES	ÍTEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Desempeño en el Trabajo	¿Con que frecuencia se cumplen las metas propuestas en el desarrollo de las actividades laborales?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia se cumplen los objetivos propuestos en el desarrollo de las actividades laborales?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia observa que los trabajadores se resisten al cambio?	4	4	4	4
valores	¿Con que frecuencia practica valores personales en el desarrollo de sus actividades en el centro laboral?	4	4	4	4
	¿Tiene usted sentido de justicia, cada vez que se comete un acto injusto realiza algún tipo de reclamo?	4	4	3	4
	¿Con que frecuencia practica la solidaridad entre compañeros de trabajo en el desarrollo de sus actividades en el centro laboral?	4	4	4	4

<b>Clima organizacional</b>	¿Con que frecuencia la comunicación entre compañeros de trabajo y con los administrados es eficiente?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia se encuentra motivado para el desarrollo de sus actividades laborales?	4	3	4	4
	¿Con que frecuencia ocurren incidentes negativos entre compañeros de trabajo?	4	3	4	4
<b>Resistencia al cambio</b>	¿Con que frecuencia recibe capacitaciones de actualización en el área de su trabajo?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia resiste a cambios en los procesos y procedimientos de sus actividades laborales?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia considera que el hecho de que la mayoría de sus colegas de trabajo no acepten cambios en sus labores es debido a la costumbre?	4	4	4	4
<b>Mejora continua</b>	¿Realiza cambios e innovación en los procesos y procedimientos de sus labores?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia la gerencia o consejo municipal plantea ideas de mejora e innovación en los procedimientos laborales?	4	3	4	4
	¿Con que frecuencia usted plantea mejores formas de realizar sus labores?	4	3	4	4
<b>Cambio organizacional</b>	¿Se implementan actividades relacionadas a políticas de modernización de la gestión pública en su entidad?	4	3	4	4
	¿Con que frecuencia se informa de las políticas de modernización de la gestión pública?	3	4	4	4
	¿Con que frecuencia se formulan acciones de reorganización de actividades, procesos y procedimientos en su centro laboral?	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI ( ) NO  En caso de SI, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI  NO ( )

  
**FIRMA DEL EXPERTO**  
 DNI N° 43478619

  
 Mg. Alicia Rodríguez Robles  
 LEGISLACIÓN Y ADMINISTRACIÓN  
 FACULTAD DE CIENCIAS  
 COLEAD



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**FICHA PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**  
**POR JUICIO DE EXPERTOS**



**TÍTULO:** *Gestión del Cambio y su relación con la cultura organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis*

**Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto:** Dr. Jorge Jesús Aquino

**Cargo o Institución donde Labora:** Universidad Nacional Hermilio Valdizan

**Nombre del Instrumento de Evaluación:** *Cuestionario para medir los niveles de relación entre las variables gestión del cambio y cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis*

**Autor del Instrumento:** *Benites Espinoza, Lindsay Madeley*

*"Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"*

**Variable X:** Gestión del cambio

**Variable Y:** Cultura organizacional

DIMENSIONES	ÍTEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
<b>Desempeño en el Trabajo</b>	¿Con que frecuencia se cumplen las metas propuestas en el desarrollo de las actividades laborales?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia se cumplen los objetivos propuestos en el desarrollo de las actividades laborales?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia observa que los trabajadores se resisten al cambio?	4	4	4	4
<b>valores</b>	¿Con que frecuencia practica valores personales en el desarrollo de sus actividades en el centro laboral?	4	4	4	4
	¿Tiene usted sentido de justicia, cada vez que se comete un acto injusto realiza algún tipo de reclamo?	4	3	3	4
	¿Con que frecuencia practica la solidaridad entre compañeros de trabajo en el desarrollo de sus actividades en el centro laboral?	4	4	4	4

<b>Clima organizacional</b>	¿Con que frecuencia la comunicación entre compañeros de trabajo y con los administrados es eficiente?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia se encuentra motivado para el desarrollo de sus actividades laborales?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia ocurren incidentes negativos entre compañeros de trabajo?	4	4	4	4
<b>Resistencia al cambio</b>	¿Con que frecuencia recibe capacitaciones de actualización en el área de su trabajo?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia resiste a cambios en los procesos y procedimientos de sus actividades laborales?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia considera que el hecho de que la mayoría de sus colegas de trabajo no acepten cambios en sus labores es debido a la costumbre?	4	4	4	4
<b>Mejora continua</b>	¿Realiza cambios e innovación en los procesos y procedimientos de sus labores?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia la gerencia o consejo municipal plantea ideas de mejora e innovación en los procedimientos laborales?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia usted plantea mejores formas de realizar sus labores?	4	4	4	4
<b>Cambio organizacional</b>	¿Se implementan actividades relacionadas a políticas de modernización de la gestión pública en su entidad?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia se informa de las políticas de modernización de la gestión pública?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia se formulan acciones de reorganización de actividades, procesos y procedimientos en su centro laboral?	4	4	4	3

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI ( ) NO  En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI  NO ( )

  
 FIRMA DEL EXPERTO  
 DNI N.°



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**FICHA PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**  
**POR JUICIO DE EXPERTOS**



**TÍTULO:** *Gestión del Cambio y su relación con la cultura organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis*

**Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto:** Mg. Hanover Díaz Jorge

**Cargo o Institución donde Labora:** Universidad de Huánuco

**Nombre del Instrumento de Evaluación:** *Cuestionario para medir los niveles de relación entre las variables gestión del cambio y cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis*

**Autor del Instrumento:** *Benites Espinoza, Lindsay Madeley*

*"Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"*

**Variable X:** Gestión del cambio

**Variable Y:** Cultura organizacional

DIMENSIONES	ÍTEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
<b>Desempeño en el Trabajo</b>	¿Con que frecuencia se cumplen las metas propuestas en el desarrollo de las actividades laborales?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia se cumplen los objetivos propuestos en el desarrollo de las actividades laborales?	4	3	4	4
	¿Con que frecuencia observa que los trabajadores se resisten al cambio?	4	4	4	4
<b>valores</b>	¿Con que frecuencia practica valores personales en el desarrollo de sus actividades en el centro laboral?	4	3	3	4
	¿Tiene usted sentido de justicia, cada vez que se comete un acto injusto realiza algún tipo de reclamo?	4	3	4	4
	¿Con que frecuencia practica la solidaridad entre compañeros de trabajo en el desarrollo de sus actividades en el centro laboral?	4	4	3	4

<b>Clima organizacional</b>	¿Con que frecuencia la comunicación entre compañeros de trabajo y con los administrados es eficiente?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia se encuentra motivado para el desarrollo de sus actividades laborales?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia ocurren incidentes negativos entre compañeros de trabajo?	4	4	4	4
<b>Resistencia al cambio</b>	¿Con que frecuencia recibe capacitaciones de actualización en el área de su trabajo?	4	3	3	4
	¿Con que frecuencia resiste a cambios en los procesos y procedimientos de sus actividades laborales?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia considera que el hecho de que la mayoría de sus colegas de trabajo no acepten cambios en sus labores es debido a la costumbre?	4	3	4	4
<b>Mejora continua</b>	¿Realiza cambios e innovación en los procesos y procedimientos de sus labores?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia la gerencia o consejo municipal plantea ideas de mejora e innovación en los procedimientos laborales?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia usted plantea mejores formas de realizar sus labores?	4	4	4	4
<b>Cambio organizacional</b>	¿Se implementan actividades relacionadas a políticas de modernización de la gestión pública en su entidad?	4	3	4	4
	¿Con que frecuencia se informa de las políticas de modernización de la gestión pública?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia se formulan acciones de reorganización de actividades, procesos y procedimientos en su centro laboral?	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI ( ) NO  En caso de SI, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI  NO ( )

  
 FIRMA DEL EXPERTO  
 DNI 43275612



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**FICHA PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**  
**POR JUICIO DE EXPERTOS**



**TÍTULO:** *Gestión del Cambio y su relación con la cultura organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis*

**Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto:** Dr. Ricardo Sachún García

**Cargo o Institución donde Labora:** Universidad de Huánuco

**Nombre del Instrumento de Evaluación:** *Cuestionario para medir los niveles de relación entre las variables gestión del cambio y cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis*

**Autor del Instrumento:**

*"Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"*

**Variable X:** Gestión del cambio

**Variable Y:** Cultura organizacional

DIMENSIONES	ÍTEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Desempeño en el Trabajo	¿Con que frecuencia se cumplen las metas propuestas en el desarrollo de las actividades laborales?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia se cumplen los objetivos propuestos en el desarrollo de las actividades laborales?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia observa que los trabajadores se resisten al cambio?	4	4	4	4
valores	¿Con que frecuencia practica valores personales en el desarrollo de sus actividades en el centro laboral?	4	3	3	3
	¿Tiene usted sentido de justicia, cada vez que se comete un acto injusto realiza algún tipo de reclamo?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia practica la solidaridad entre compañeros de trabajo en el desarrollo de sus actividades en el centro laboral?	4	4	4	4

Clima organizacional	¿Con que frecuencia la comunicación entre compañeros de trabajo y con los administrados es eficiente?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia se encuentra motivado para el desarrollo de sus actividades laborales?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia ocurren incidentes negativos entre compañeros de trabajo?	4	4	4	4
Resistencia al cambio	¿Con que frecuencia recibe capacitaciones de actualización en el área de su trabajo?	4	3	3	4
	¿Con que frecuencia resiste a cambios en los procesos y procedimientos de sus actividades laborales?	3	3	3	4
	¿Con que frecuencia considera que el hecho de que la mayoría de sus colegas de trabajo no acepten cambios en sus labores es debido a la costumbre?	4	4	4	4
Mejora continua	¿Realiza cambios e innovación en los procesos y procedimientos de sus labores?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia la gerencia o consejo municipal plantea ideas de mejora e innovación en los procedimientos laborales?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia usted plantea mejores formas de realizar sus labores?	4	4	4	4
Cambio organizacional	¿Se implementan actividades relacionadas a políticas de modernización de la gestión pública en su entidad?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia se informa de las políticas de modernización de la gestión pública?	4	4	4	4
	¿Con que frecuencia se formulan acciones de reorganización de actividades, procesos y procedimientos en su centro laboral?	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI ( ) NO (X) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ( )

  
 Dr. Ricardo Sachin García  
 Docente Universitario

FIRMA DEL EXPERTO  
 DNI 17817317

## **NOTA BIOGRÁFICA**

Lindsay Madelyn Benites Espinoza, nacida en la ciudad de Huánuco, el 30 de julio de 1988 Licenciada en administración de empresas. Con amplios conocimientos en desarrollo empresarial, estudio de mercado, estrategias de marketing y gestión para Pymes y técnicas de venta. Profesional responsable, con capacidad de trabajo en equipo, creativa, con iniciativa, capacidad de gestión, decisión y resolución de problemas. Personalidad proactiva e innovadora, con conocimientos de informática. Capacitada en el Manejo de Programas, a nivel usuario, de Microsoft Office, Excel, Power, point entre otros. Con experiencia en la recopilación, verificación y reporte de información, alimentación de base de datos y manejo de sistemas en Ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables. Asimismo, como jefa de la Unidad de Tesorería en Municipalidad Provincial de Lauricocha – Huánuco. También Auxiliar Administrativo en la Comisión de Defensa Nacional y Lucha contra las drogas en el Congreso de la Republica.



**ACTA DE DEFENSA DE TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO**

En la Plataforma Microsoft Teams de la Escuela de Posgrado, siendo las **19:00h**, del día martes **21 DE NOVIEMBRE DE 2023** ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Amancio Rodolfo VALDIVIESO ECHEVARRIA	Presidente
Dr. Amancio Ricardo ROJAS COTRINA	Secretario
Dr. Jorge Ruben HILARIO CARDENAS	Vocal

**Asesor (a) de tesis:** Mg. Alan Manuel RUBIN ROBLES (Resolución N° 01760-2022-UNHEVAL/EPG-D)

**La aspirante al Grado de Maestro en Gestión Pública para el Desarrollo Social, Doña Lindsay Madelyn BENITES ESPINOZA.**

**Procedió al acto de Defensa:**

Con la exposición de la Tesis titulado: **"GESTIÓN DEL CAMBIO Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS"**.

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación de la aspirante al Grado de Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- a) Presentación personal.
- b) Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y recomendaciones.
- c) Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado.
- d) Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis **las observaciones** siguientes:

Obteniendo en consecuencia la Maestría la Nota de..... Dieciséis..... ( 16 )  
Equivalente a ..... Bueno....., por lo que se declara ..... Aprobado.....  
(Aprobado o desaprobado)

Los miembros del Jurado firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las... 20:14... horas de 21 de noviembre de 2023.

SECRETARIO	PRESIDENTE	VOCAL
DNI N° <u>04025628</u>	DNI N° <u>22408867</u>	DNI N° <u>07230761</u>

**Leyenda:**  
19 a 20: Excelente  
17 a 18: Muy Bueno  
14 a 16: Bueno

(Resolución N° 01190-2023-UNHEVAL/EPG)



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN

ESCUELA DE POSGRADO

**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD N° 031-2023-SOFTWARE  
ANTIPLAGIO TURNITIN-UNHEVAL-EPG**

La que suscribe, emite la presente constancia de Antiplagio, aplicando el software TURNITIN, la cual reporta un 9% de originalidad, correspondiente a **Lindsay Madelyn, BENITES ESPINOZA**, de la Maestría en Gestión Pública para el Desarrollo Social, de la tesis titulada: **GESTIÓN DEL CAMBIO Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS**, considerado como asesor al Dr. Alan Manuel RUBIN ROBLES.

**DECLARANDO (APTO)**

Se expide la presente, para los trámites pertinentes.

Pillco Marca, 03 de noviembre de 2023.



**Dra. Digna Amabilia Manrique de Lara Suarez**  
**DIRECTORA DE LA ESCUELA DE POSGRADO**  
**UNHEVAL**

NOMBRE DEL TRABAJO

**GESTIÓN DEL CAMBIO Y SU RELACIÓN C  
ON LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN  
LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPAL  
IDAD DISTRITAL DE AMARILIS**

AUTOR

**LINDSAY MADELYN BENITES ESPINOZA**

RECUENTO DE PALABRAS

**14766 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**80786 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**60 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**181.6KB**

FECHA DE ENTREGA

**Nov 3, 2023 11:47 AM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Nov 3, 2023 11:48 AM GMT-5**

### ● 9% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base

- 8% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 5% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Cros

### ● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)
- Material citado



## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DIGITAL Y DECLARACIÓN JURADA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR UN GRADO ACADÉMICO O TÍTULO PROFESIONAL

### 1. Autorización de Publicación: (Marque con una "X")

<b>Pregrado</b>		<b>Segunda Especialidad</b>		<b>Posgrado:</b>	Maestría	X	Doctorado
-----------------	--	-----------------------------	--	------------------	----------	---	-----------

Pregrado (tal y como está registrado en SUNEDU)

<b>Facultad</b>	
<b>Escuela Profesional</b>	
<b>Carrera Profesional</b>	
<b>Grado que otorga</b>	
<b>Título que otorga</b>	

Segunda especialidad (tal y como está registrado en SUNEDU)

<b>Facultad</b>	
<b>Nombre del programa</b>	
<b>Título que Otorga</b>	

Posgrado (tal y como está registrado en SUNEDU)

<b>Nombre del programa de estudio</b>	GESTIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL
<b>Grado que otorga</b>	MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL

### 2. DATOS DEL AUTOR(ES): (INGRESE TODOS LOS DATOS REQUERIDOS COMPLETOS)

<b>Apellidos y nombres:</b>	BENITES ESPINOZA LINDSAY MADELYN						
<b>Tipo de documento:</b>	DNI	X	PASAPORTE E	C.E.	<b>NRO. DE CELULAR:</b>	943052440	
<b>Nro. de Documento:</b>	45472623				<b>Correo Electrónico:</b>	Madelyn_15_8@hotmail.com	

<b>Apellidos y Nombres:</b>							
<b>Tipo de Documento:</b>	DNI		Pasaporte	C.E.	<b>Nro. de Celular:</b>		
<b>Nro. de Documento:</b>					<b>Correo Electrónico:</b>		

<b>Apellidos y Nombres:</b>							
<b>Tipo de Documento:</b>	DNI		Pasaporte	C.E.	<b>Nro. de Celular:</b>		
<b>Nro. de Documento:</b>					<b>Correo Electrónico:</b>		

### 3. Datos del Asesor: (Ingrese todos los datos requeridos completos según DNI, no es necesario indicar el Grado Académico del Asesor)

<b>¿El Trabajo de Investigación cuenta con un Asesor?:</b> (marque con una "X" en el recuadro del costado, según corresponda)							SI	X	NO
<b>Apellidos y Nombres:</b>	RUBIN ROBLES ALAN MANUEL				<b>ORCID ID:</b>	0000-0001-9319-5481			
<b>Tipo de Documento:</b>	DNI	X	Pasaporte	C.E.	<b>Nro. de documento:</b>	43475619			

### 4. Datos del Jurado calificador: (Ingrese solamente los Apellidos y Nombres completos según DNI, no es necesario indicar el Grado Académico del Jurado)

<b>Presidente:</b>	VALDIVIESO ECHEVARRIA AMANCIO RODOLFO
<b>Secretario:</b>	ROJAS COTRINA AMANCIO RICARDO
<b>Vocal:</b>	HILARIO CARDENAS JORGE RUBEN
<b>Vocal:</b>	
<b>Vocal:</b>	
<b>Accesitario</b>	

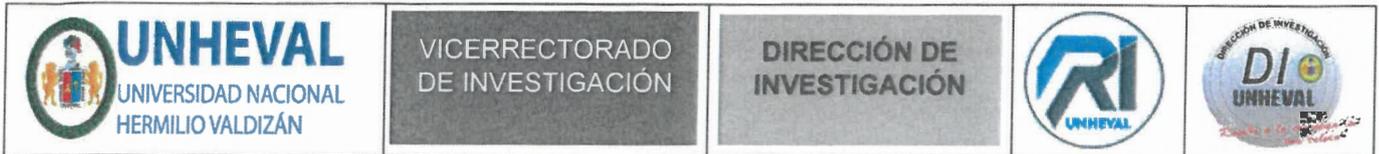

**5. Declaración Jurada:** (Ingrese todos los datos requeridos completos)

a) Soy Autor (a) (es) del Trabajo de Investigación Titulado: (Ingrese el título tal y como está registrado en el Acta de Sustentación)
GESTIÓN DEL CAMBIO Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS
b) El Trabajo de Investigación fue sustentado para optar el Grado Académico ó Título Profesional de: (tal y como está registrado en SUNEDU)
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL
c) El Trabajo de investigación no contiene plagio (ninguna frase completa o párrafo del documento corresponde a otro autor sin haber sido citado previamente), ni total ni parcial, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias.
d) El trabajo de investigación presentado no atenta contra derechos de terceros.
e) El trabajo de investigación no ha sido publicado, ni presentado anteriormente para obtener algún Grado Académico o Título profesional.
f) Los datos presentados en los resultados (tablas, gráficos, textos) no han sido falsificados, ni presentados sin citar la fuente.
g) Los archivos digitales que entrego contienen la versión final del documento sustentado y aprobado por el jurado.
h) Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a la Universidad Nacional Hermilio Valdizán (en adelante LA UNIVERSIDAD), cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido del Trabajo de Investigación, así como por los derechos de la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causas en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido del trabajo de investigación. De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

**6. Datos del Documento Digital a Publicar:** (Ingrese todos los datos requeridos completos)

Ingrese solo el año en el que sustentó su Trabajo de Investigación: (Verifique la Información en el Acta de Sustentación)		2023		
Modalidad de obtención del Grado Académico o Título Profesional: (Marque con X según Ley Universitaria con la que inició sus estudios)	Tesis	X	Tesis Formato Artículo	
	Trabajo de Investigación		Trabajo de Suficiencia Profesional	
	Trabajo Académico		Otros (especifique modalidad)	
Palabras Clave: (solo se requieren 3 palabras)	GESTIÓN DEL CAMBIO	CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL	
Tipo de Acceso: (Marque con X según corresponda)	Acceso Abierto	X	Condición Cerrada (*)	
	Con Periodo de Embargo (*)		Fecha de Fin de Embargo:	
¿El Trabajo de Investigación, fue realizado en el marco de una Agencia Patrocinadora? (ya sea por financiamientos de proyectos, esquema financiero, beca, subvención u otras; marcar con una "X" en el recuadro del costado según corresponda):	SI		NO	X
Información de la Agencia Patrocinadora:				

El trabajo de investigación en digital y físico tienen los mismos registros del presente documento como son: Denominación del programa Académico, Denominación del Grado Académico o Título profesional, Nombres y Apellidos del autor, Asesor y Jurado calificador tal y como figura en el Documento de Identidad, Título completo del Trabajo de Investigación y Modalidad de Obtención del Grado Académico o Título Profesional según la Ley Universitaria con la que se inició los estudios.



### 7. Autorización de Publicación Digital:

A través de la presente. Autorizo de manera gratuita a la Universidad Nacional Hermilio Valdizán a publicar la versión electrónica de este Trabajo de Investigación en su Biblioteca Virtual, Portal Web, Repositorio Institucional y Base de Datos académica, por plazo indefinido, consintiendo que con dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente. Se autoriza cambiar el contenido de forma, más no de fondo, para propósitos de estandarización de formatos, como también establecer los metadatos correspondientes.

<b>Apellidos y Nombres:</b>	BENITES ESPINOZA LINDSAY MADELYN	<b>Huella Digital</b>
<b>DNI:</b>	72802970	
<b>Firma:</b>		
<b>Apellidos y Nombres:</b>		<b>Huella Digital</b>
<b>DNI:</b>		
<b>Firma:</b>		
<b>Apellidos y Nombres:</b>		<b>Huella Digital</b>
<b>DNI:</b>		
<b>Fecha: 26/12/2023</b>		

### Nota:

- ✓ No modificar los textos preestablecidos, conservar la estructura del documento.
- ✓ Marque con una X en el recuadro que corresponde.
- ✓ Llenar este formato de forma digital, con tipo de letra **calibri**, **tamaño de fuente 09**, manteniendo la alineación del texto que observa en el modelo, sin errores gramaticales (*recuerde las mayúsculas también se tildan si corresponde*).
- ✓ La información que escriba en este formato debe coincidir con la información registrada en los demás archivos y/o formatos que presente, tales como: DNI, Acta de Sustentación, Trabajo de Investigación (PDF) y Declaración Jurada.
- ✓ Cada uno de los datos requeridos en este formato, es de carácter obligatorio según corresponda.