



UNIVERSIDAD ANDINA

NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN
PÚBLICA**



**RELACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO Y ADAPTACIÓN
ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE SAN MIGUEL, AÑO 2025**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. SOLEDAD ANITA FUENTES HAÑARI

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

JULIACA – PERÚ

2025



**UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN
PÚBLICA**

**RELACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO Y ADAPTACIÓN
ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE SAN MIGUEL, AÑO 2025**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. SOLEDAD ANITA FUENTES HAÑARI

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA**

APROBADA POR EL JURADO REVISOR:

PRESIDENTE : 
Dr. BENIGNO CALLATA QUISPE

PRIMER MIEMBRO : 
Dr. ROBERTO PAYE COLQUEHUANCA

SEGUNDO MIEMBRO : 
Mgtr. PERCY GONZALO PUMA PUMA

ASESOR DE TESIS : 
Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Administración Pública (5909-UNESCO)



RESOLUCIÓN N°250-2025-D-FCA-UANCV-J

Juliaca, 03 de octubre de 2025

VISTOS:

El Expediente N° 4499, presentado por SOLEDAD ANITA FUENTES HAÑARI, quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación y defensa de la tesis titulado: **RELACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO Y ADAPTACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL, AÑO 2025**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Gestión Pública**, que fue revisada por el Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Gestión Pública**.

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con el artículo 8°, numeral b) del Reglamento General de Grados y Títulos de la UANCV vigente, es procedente acceder a la petición del interesado.

Que, al haber cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Y estando, la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, y las atribuciones que confiere el artículo 28° del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. – DECLARAR APTO para la sustentación presencial del informe Final de la investigación (borrador de Tesis), del (la) bachiller: **SOLEDAD ANITA FUENTES HAÑARI**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Gestión Pública**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO. – NOMINAR JURADOS para la sustentación presencial y defensa de la tesis a los siguientes docentes ordinarios:

- * PRESIDENTE : Dr. BENIGNO CALLATA QUISPE
- * 1er. MIEMBRO : Dr. ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA
- * 2do. MIEMBRO : Mg. PERCY GONZALO PUMA PUMA
- * ASESOR DE TESIS : Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
- *

ARTICULO TERCERO. – PROGRAMAR FECHA Y HORA de sustentación como se detalla:

- * Lugar : salón de Grados y Títulos
- * Fecha : martes, 07 de octubre de 2025
- * Hora : 4: 00 p.m

ARTICULO CUARTO. – DISPONER que la comisión de Grados y Títulos de la Facultad, Secretaría Académica, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.

DISTRIBUCIÓN:

- Unid. Inv. (1)
- Jurados (3)
- Interesado (1)
- Asesor de Tesis (1)
- Archivo FCA (1)



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
.....
Dr. Leopoldo V. Condori Cari
DECANO (o)
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



RESOLUCIÓN N° 413-2025-UI-FCA-UANCV-J

Julíaca, 13 de agosto 2025

VISTOS:

El Expediente: 2025-CU-5889 de fecha 22 de julio de 2025, del **Bach. SOLEDAD ANITA FUENTES HAÑARI**, quien solicita Revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) y el **Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Gestión Pública**.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, el (la) **Bach. SOLEDAD ANITA FUENTES HAÑARI**, quien solicita la revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del tema titulado: **RELACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO Y ADAPTACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL, AÑO 2025**; conducente para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Gestión Pública**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración y Gestión Pública, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del ASESOR Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI.

Estando, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. - APROBAR y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS), para la REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN, del tema titulado: **RELACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO Y ADAPTACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL, AÑO 2025**; correspondiente a la Línea de Investigación **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909-UNESCO)** presentado por el (la) **Bach. SOLEDAD ANITA FUENTES HAÑARI**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Gestión Pública**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO. - RATIFICAR, como **ASESOR** al Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI.

ARTÍCULO TERCERO.- DISPONEI, que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.

DISTRIBUCIÓN:
- Decanatura
- Archivo FCA (1)



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
DIRECCIÓN
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN
Dr. Roberto Puyé Cataquhuanca
DIRECTOR
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



RESOLUCIÓN N° 262-2025-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 20 de junio 2025

VISTOS:

El Expediente: **2025-006867** de fecha 13 de junio de 2025, el cual solicita Revisión de propuesta de Investigación y el **Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Gestión Pública**.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, el (la) **Bach. SOLEDAD ANITA FUENTES HAÑARI**, quien solicita la revisión y aprobación de la Propuesta de Investigación de Título: **RELACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO Y ADAPTACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL, AÑO 2025**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Gestión Pública**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable a la Propuesta de Investigación.

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Gestión Pública**, corroboró la propuesta del ASESOR Dr. **LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI**, quien debe ser acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis).

Estando, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN, titulado: **RELACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO Y ADAPTACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL, AÑO 2025**; correspondiente a la Línea de Investigación **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909-UNESCO)** presentado por el (la) **Bach. SOLEDAD ANITA FUENTES HAÑARI**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO.- RECONOCER, como **ASESOR** al Dr. **LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI**.

ARTÍCULO TERCERO.- DISPONER que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
Roberto Pajé Colquehuanca
Dr. Roberto Pajé Colquehuanca
DIRECTOR
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DISTRIBUCIÓN:
- Decanatura
- Interesado (1)
- Archivo FCA (1)
- SCCJ



21% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 15% Fuentes de Internet
- 5% Publicaciones
- 19% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.


Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



Metadatos complementarios - UANCV

TÍTULO TESIS	
RELACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO Y ADAPTACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL, AÑO 2025	
Datos de autor	
Nombres y apellidos	SOLEDAD ANITA FUENTES HAÑARI
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	70352418
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0005-3296-7982
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	02389341
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-2372-6720
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	BENIGNO CALLATA QUISPE
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	01693080
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	ROBERTO PAYE COLQUEHUANCA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02145441
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	PERCY GONZALO PUMA PUMA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02374215



Datos de investigación	
Línea de investigación	Administración Pública (5909-UNESCO)
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	<p>Edificio: Municipalidad Distrital de San Miguel País: Perú Departamento: Puno Provincia: San román Distrito: San Miguel Calle: Av. El Triunfo 730</p> <p>Latitud: -15.47838 Longitud: -70.12454</p>  <p>https://www.google.com/maps/@-15.4782641,-70.1249454,17.75z/data=!5m1!1e1?entry=ttu</p>
Año o rango de años en que se realizó la investigación	junio 2025 – octubre 2025
URL de disciplinas OCDE https://purl.org/pe-repo/ocde/ford https://concytec-pe.github.io - Librería	Administración pública https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02 Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04 Ciencias sociales https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.00.00

UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
DIRECCIÓN UNIDAD DE INVESTIGACIÓN
Dr. Roberto Payé Colacheñanca
DIRECTOR
UNID INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS





DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo SOLEDAD ANITA FUENTES HAÑARI identificado con DNI Nro. 70352418 en mi condición de egresado de:

- Escuela Profesional
- Programa de Segunda Especialidad,
- Programa de Maestría o Doctorado

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación, Trabajo Académico denominada:

RELACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO Y ADAPTACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL, AÑO 2025

Asesorado por: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 22 de octubre del 2025

FIRMA ASESOR

FIRMA TESISTA



Huella



DEDICATORIA

Con profundo amor y gratitud, a Dios por darme la fortaleza y sabiduría durante todo este proceso. A mis padres, por su apoyo incondicional, sus enseñanzas y valores que han guiado cada uno de mis pasos. A mi familia, por ser mi fuente constante de motivación. Esta meta alcanzada es también de ustedes.



AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por permitirme culminar esta etapa académica. Expreso mi sincero agradecimiento a la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez por brindarme la formación profesional necesaria. A mis docentes, por su valiosa orientación y exigencia académica. A la Municipalidad Distrital de San Miguel, por facilitar el desarrollo de esta investigación. Finalmente, a mis amigos y compañeros de estudio, por compartir este camino con esfuerzo y compañerismo.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN	xiii

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema	15
1.2. Delimitación del estudio.....	17
1.2.1. Delimitación espacial	17
1.2.2. Delimitación social.....	17
1.2.3. Delimitación temporal	17
1.3. Formulación del planteamiento del problema	17
1.3.1. Problema general	17
1.3.2. Problemas específicos.....	17
1.4. Justificación del estudio	18

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. Objetivo general	19
2.2. Objetivos específicos.....	19



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación..... 20

 3.1.1. Internacional 20

 3.1.2. Nacional..... 22

 3.1.3. Local 24

3.2. Bases teóricas 26

 3.2.1. Gestión del cambio 27

 3.2.1.1. Importancia de la gestión del cambio en las organizaciones..... 28

 3.2.1.2. Factores que influyen en la gestión del cambio 29

 3.2.1.3. Enfoques y modelos de gestión del cambio 31

 3.2.2. Dimensiones de la Gestión del Cambio..... 32

 3.2.2.1. Diagnóstico del cambio 32

 3.2.2.2. Comunicación del cambio 33

 3.2.2.3. Implementación de estrategias de cambio 35

 3.2.2.4. Gestión de la resistencia al cambio 36

 3.2.3. Adaptación organizacional 38

 3.2.3.1. Relevancia de la adaptación organizacional en el sector público... 39

 3.2.3.2. Factores que condicionan la capacidad de adaptación 41

 3.2.3.3. Enfoques y teorías sobre la adaptación organizacional 42

 3.2.4. Dimensiones de la Adaptación Organizacional 44

 3.2.4.1. Flexibilidad estructural..... 44

 3.2.4.2. Aprendizaje organizacional 45

 3.2.4.3. Cultura organizacional adaptativa 46

3.3. Marco conceptual 48



CAPÍTULO IV

HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis general 50

4.2. Hipótesis específica 50

4.3. Variables 50

4.4. Operacionalización de variables 51

CAPÍTULO V

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Enfoque de la investigación 52

5.2. Método(s) aplicados a la investigación 52

5.3. Tipo de investigación..... 52

5.4. Nivel de investigación 53

5.5. Diseño de investigación..... 53

5.6. Población y muestra 54

 5.6.1. Población 54

 5.6.2. Muestra 55

5.7. Técnicas, fuentes e instrumento 55

 5.7.1. Técnica..... 55

 5.7.2. Instrumento 56

5.8. Confiabilidad y validez del instrumento 56

 5.8.1. Confiabilidad 56

 5.8.2. Validez 57

5.9. Procedimiento de tratamiento de datos 57

5.10. Contratación de hipótesis..... 58



CAPÍTULO VI

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Presentación de resultados..... 63

6.2. Prueba de normalidad 63

6.3. Escala de valoración de la prueba de correlación..... 64

6.4. Interpretación de las figuras de dispersión 65

6.5. Resultados correlacionales 66

 6.5.1. Resultado del objetivo general 66

 6.5.2. Resultados de los objetivos específicos..... 67

6.6. Discusión de resultados 71

CONCLUSIONES 77

RECOMENDACIONES..... 79

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 81

ANEXOS 86



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables.....	51
Tabla 2 Prueba de confiabilidad de las variables	56
Tabla 3 Prueba estadística de la hipótesis general	58
Tabla 4 Prueba estadística de la hipótesis específica 1	59
Tabla 5 Prueba estadística de la hipótesis específica 2	60
Tabla 6 Prueba estadística de la hipótesis específica 3	61
Tabla 7 Prueba estadística de la hipótesis específica 4	62
Tabla 8 Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov	64
Tabla 9 Escala de valoración de las correlaciones	64
Tabla 10 Prueba de correlación del objetivo general del estudio.....	66
Tabla 11 Prueba de correlación del objetivo específico 1 del estudio.....	67
Tabla 12 Prueba de correlación del objetivo específico 2 del estudio	68
Tabla 13 Prueba de correlación del objetivo específico 3 del estudio	69
Tabla 14 Prueba de correlación del objetivo específico 4 del estudio	70



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Escala del diagrama de dispersión	65
Figura 2 Diagrama de dispersión del objetivo general.....	66
Figura 3 Diagrama de dispersión del objetivo específico 1	67
Figura 4 Diagrama de dispersión del objetivo específico 2	68
Figura 5 Diagrama de dispersión del objetivo específico 3	69
Figura 6 Diagrama de dispersión del objetivo específico 4	70



RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo general determinar el grado de relación entre la gestión del cambio y la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025. Se aplicó un enfoque cuantitativo, de nivel correlacional y diseño no experimental, de corte transversal. La población fue integrada por 210 trabajadores, y la muestra fue de 126 servidores, seleccionados por un muestreo probabilístico. Para la recolección de datos se usó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario estructurado con escala tipo Likert. La validez del instrumento fue definida por un juicio de expertos y la confiabilidad se obtuvo por el coeficiente alfa de Cronbach, con valores de 0,954 para la variable gestión del cambio y 0,902 para la variable adaptación organizacional, evidenciando una alta consistencia interna. Los resultados evidenciaron, por medio del coeficiente Rho de Spearman ($,823$), una correlación positiva alta entre las variables, y mediante la prueba Tau-b de Kendall ($p = 0.000$), una relación estadísticamente significativa. Las dimensiones con mayor correlación fueron el diagnóstico del cambio y la gestión de la resistencia. Concluyendo con una adecuada gestión del cambio mejora significativamente la capacidad adaptativa organizacional, destacando el valor de estrategias que promuevan la participación, el liderazgo efectivo y la gestión adecuada de la resistencia institucional.

Palabras clave: Adaptación, cambio, diagnóstico, implementación, resistencia.



ABSTRACT

The overall objective of this study was to determine the degree of relationship between change management and organizational adaptation in the District Municipality of San Miguel in 2025. A quantitative, correlational, non-experimental, cross-sectional approach was applied. The population consisted of 210 workers, and the sample was 126 employees, selected by probabilistic sampling. Data collection was carried out using a survey technique and a structured questionnaire with a Likert scale. The validity of the instrument was determined by expert judgment, and reliability was obtained using Cronbach's alpha coefficient, with values of 0.954 for the change management variable and 0.902 for the organizational adaptation variable, demonstrating high internal consistency. The results showed, through Spearman's Rho coefficient (.823), a high positive correlation between the variables, and through Kendall's Tau-b test ($p = 0.000$), a statistically significant relationship. The dimensions with the highest correlation were change diagnosis and resistance management. In conclusion, adequate change management significantly improves organizational adaptive capacity, highlighting the value of strategies that promote participation, effective leadership, and adequate management of institutional resistance.

Translated with DeepL.com (free version)**Key words:** Adaptation, change, diagnosis, implementation, resistance.



INTRODUCCIÓN

En el ámbito internacional, las organizaciones públicas enfrentan escenarios crecientemente volátiles, caracterizados por transformaciones tecnológicas, presiones ciudadanas por mayor transparencia, y demandas por una gestión más eficiente de los recursos. La globalización, la digitalización de procesos y la emergencia de nuevos modelos de gobernanza han obligado a los gobiernos a replantear sus estructuras organizacionales y adoptar estrategias de cambio que permitan una mejor adaptación a los contextos en constante evolución. Entidades como el Banco Mundial y la OCDE abogan por marcos de gestión del cambio que incluyan el liderazgo participativo, la innovación institucional y el fortalecimiento del capital humano como pilares fundamentales de una administración moderna. En este contexto, la gestión del cambio ya no es una preferencia táctica, sino estructural, para garantizar la sostenibilidad de las políticas públicas y la legitimidad del Estado ante sus ciudadanos.

El Estado peruano ha tenido dificultades en adoptar cambios que mejoren la respuesta y el desempeño organizacional. En la gestión pública, SERVIR y PCM introdujeron cambios en la modernización y la cultura organizacional que la gestión pública trabaje en meta y resultados y tenga una mayor capacidad de respuesta a los cambios que surgen en los territorios. Sin embargo, esto ha encontrado dificultades como el cambio cultural en la organización, el fortalecimiento de los sistemas de capacitación, la burocracia de la administración pública. En esos sistemas de gobernanza, los gobiernos subnacionales, que tienen escasos recursos y gestión económica, la organización de los equipos de trabajo y la adaptabilidad se volvieron centrales en los procesos de modernización.

A nivel local, el municipio de San Miguel está atravesando un proceso de evolución institucional que requiere la adopción de prácticas contemporáneas de gestión pública, dados los retos específicos del entorno municipal, como el crecimiento demográfico, la



necesidad de una prestación de servicios eficiente y la transparencia en la administración. En este marco, la realización de rediseños estructurales o procedimentales requiere, además, a nivel de gestión pública, un cambio administrativo que sea efectivo y significativo. Asimismo, la capacidad de la organización para adecuarse de forma ágil a nuevas normativas, políticas o tecnologías influye directamente en su desempeño. Evaluar la relación entre la gestión del cambio y la adaptación organizacional en esta municipalidad es notable desde una perspectiva pedagógica, y como aporte práctico para el fortalecimiento institucional en el nivel distrital.

Capítulo I - El Problema: Exponga los objetivos, la justificación y el problema del estudio.

Capítulo II - Propósito: Expone el objetivo general y los objetivos particulares.

Capítulo III - Referente del marco teórico: Explica antecedentes, teorías y conceptos vinculados.

Capítulo IV - Suposiciones: Formula hipótesis, variables y su operacionalización.

Capítulo V - Proceso metodológico: Describe el diseño, la metodología y el tratamiento de los datos.

Capítulo VI - Discusiones y resultados: Presenta los resultados, el análisis estadístico y la discusión comparativa.

Resultados finales: Resume descubre claves relacionadas con las metas establecidas.



CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

A nivel mundial, los gobiernos locales y nacionales no logran ajustar sus estructuras y procesos a los cambios sociales, tecnológicos y económicos del siglo XXI. Numerosos estudios muestran que la mayoría de las administraciones públicas de los países en desarrollo carecen de técnicas fundamentales en materia de gestión del cambio que les permitan responder a situaciones muy complejas y disruptivas. Según el Informe sobre el sector público mundial 2023 (ONU, 2023), en las economías emergentes menos del 40 % de las instituciones públicas cuentan con políticas sistemáticas de transformación digital, y solo el 35 % tienen competencias administrativas en materia de liderazgo del cambio (Naciones Unidas, 2023). En este contexto, la falta de capacidad de adaptación no solo reduce la eficacia institucional, sino que también disminuye la confianza en las instituciones públicas. El éxito de las reformas del sector público depende de las percepciones y actitudes de los empleados hacia el cambio organizacional, y esto depende, entre otras cosas, de la resistencia cultural y la falta de motivación interna (Fernández y Rainey, 2020).

En Perú, las adaptaciones del continuo de innovación administrativa del sector público se han visto influidas por las diferentes reformas adoptadas; sin embargo, persisten algunas debilidades estructurales que afectan a la capacidad de implementar cambios sostenibles de manera eficaz. Según el Índice de Madurez Digital de las Entidades Públicas



elaborado por la PCM (2022), solo el 31% de las instituciones estatales peruanas ha alcanzado un nivel avanzado en procesos de digitalización, mientras que el 43% se mantiene en una etapa inicial, caracterizada por el uso fragmentado e ineficiente de herramientas tecnológicas. Esta brecha digital, combinada con una débil cultura organizacional orientada al aprendizaje, ha dificultado la adopción de modelos de gestión más dinámicos. Nuevos estudios como el de Carrasco et al. (2023) evidencian que en muchas municipalidades del país persiste una baja adaptabilidad a los cambios tecnológicos, principalmente por la falta capacitación del personal, la escasa planificación estratégica y la resistencia al uso de plataformas digitales. Estos factores limitan el cambio en la prestación de servicios estatal y afectan directamente la eficiencia institucional.

A nivel de la Municipalidad Distrital de San Miguel, se observan diversas limitaciones que obstaculizan la gestión eficaz del cambio y la adaptación organizacional. Entre los primordiales problemas reconocidos se halla la inexistencia de una estrategia sistemática para la gestión del cambio, así como la falta de aplicación integral de herramientas de gestión administrativa y de tecnologías de información. A pesar de los esfuerzos aislados por modernizar los servicios, aún se percibe una resistencia significativa del personal a modificar rutinas y adoptar nuevas prácticas. Asimismo, por el portal de Transparencia Económica del MEF (2024), esta municipalidad presenta un nivel bajo de ejecución presupuestal en actividades vinculadas a innovación y fortalecimiento institucional, representando menos del 2% del gasto total en gestión. Esta situación ha generado una cultura organizacional estática, con limitadas capacidades de respuesta ante exigencias externas, afectando la ejecución y la calidad de los servicios de los objetivos estratégicos locales. La ausencia de una política clara de gestión del cambio y de mecanismos de adaptación institucional limita seriamente las posibilidades de transformación sostenible del gobierno local.



1.2. Delimitación del estudio

1.2.1. Delimitación espacial

El estudio se desarrollará en la Municipalidad Distrital de San Miguel, situada en la provincia de San Román, región Puno. Esta entidad pública constituye el espacio institucional en el que se evaluarán los procesos de gestión del cambio y la capacidad de adaptación organizacional, considerando su estructura administrativa, funciones operativas y contexto de gestión local.

1.2.2. Delimitación social

La población del estudio estará conformada por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, quienes desempeñan funciones en distintas áreas administrativas y operativas. Su participación permitirá conocer, desde su experiencia directa, la percepción sobre las prácticas de cambio organizacional y la forma en que estas inciden en la adaptación institucional.

1.2.3. Delimitación temporal

Se llevo en el año 2025, etapa el que se realizará la selección, procesamiento y análisis de datos. Este marco temporal permitirá observar y examinar el estado existente, en un contexto post-pandemia y en medio de esfuerzos por mejorar la gestión pública a nivel distrital.

1.3. Formulación del planteamiento del problema

1.3.1. Problema general

¿¿Existe relación entre la gestión del cambio y la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025?

1.3.2. Problemas específicos

PE1. ¿Cuál es la relación entre el diagnóstico del cambio y la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025?



PE2. ¿Cuál es la relación entre la comunicación del cambio y la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025?

PE3. ¿Cuál es la relación entre la implementación de estrategias y la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025?

PE4. ¿Cuál es la relación entre la gestión de la resistencia y la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025?

1.4. Justificación del estudio

Este trabajo tiene objetivos específicos dentro de la teoría. Comenzaremos a colaborar sobre la relación de la gestión del cambio y la adaptación organizacional, relación que debe ser comprendida en la administración pública. Los estudios permitirán ver la relación que se da en lo gubernamental, sobre todo a nivel local, y, a partir de esto se elaboran propuestas que enriquezcan la teoría sobre la transformación organizacional en las administraciones públicas.

Este trabajo tiene utilidad para el Municipio Distrital de San Miguel. En este se han identificado las principales debilidades y las oportunidades en sus procesos de gestión del cambio. De estos resultados se podrán obtener propuestas que incrementen la institucionalidad de la gestión pública para que la institución pública tenga la capacidad de adaptación y, de esta forma, se preste un mejor servicio a la ciudadanía y se posibilite una gestión pública más eficiente, transparente y orientada al resultado.

A partir del enfoque metodológico, se desarrollará bajo un paradigma cuantitativo, aplicando un nivel correlacional y un diseño no experimental, lo que permitirá examinar la asociación entre las variables sin manipulación. Mediante la aplicación de cuestionarios estructurados al personal municipal, se obtendrán datos objetivos y fiables, lo que permitirá el procesamiento estadístico y la validación empírica de las hipótesis.



CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Determinar el grado de relación entre la gestión del cambio y la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.

2.2. Objetivos específicos

OE1. Establecer el grado de relación entre el diagnóstico del cambio y la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.

OE2. Establecer el grado de relación entre la comunicación del cambio y la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.

OE3. Establecer el grado de relación entre la implementación de estrategias y la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.

OE4. Establecer el grado de relación entre la gestión de la resistencia y la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación

3.1.1. Internacional

En Estados Unidos, Rafferty y Griffin (2022) desarrollaron el estudio titulado " Cambio organizativo en las instituciones públicas: Efectos del liderazgo y la cultura en el comportamiento adaptativo", con el propósito de analizar cómo el liderazgo transformacional y la cultura organizacional influyen en la conducta adaptativa durante procesos de cambio institucional. Se utilizó un enfoque cuantitativo, empleando encuestas a una muestra de 324 empleados de agencias gubernamentales estatales en tres estados. Los resultados expusieron que el liderazgo participativo tuvo una correlación positiva significativa ($r = 0.73$) con la disposición al cambio y la adopción de nuevas prácticas administrativas. Desde una perspectiva cualitativa, los autores concluyeron que los entornos institucionales que promueven la confianza, la autonomía y la comunicación horizontal facilitan la adaptación sostenida frente a cambios organizativos complejos.

En Australia, Nair y Muenjohn (2021) desarrollaron el artículo " Inteligencia cultural y preparación para el cambio en la administración local", cuyo propósito fue examinar la relación entre la inteligencia cultural de los líderes y la preparación para el cambio en gobiernos municipales multiculturales. Se dio un enfoque



cuantitativo explicativo, empleando cuestionarios estructurados a una muestra de 287 funcionarios de gobiernos locales en Nueva Gales del Sur. Los resultados estadísticos evidenciaron que la inteligencia cultural del liderazgo explicó el 51% de la varianza en la preparación organizacional para el cambio ($R^2 = 0.51$). La conclusión cualitativa indicó que los líderes que reconocen la diversidad y ajustan sus estrategias comunicativas promueven una cultura más receptiva al cambio y reducen las tensiones interculturales en las etapas de transformación.

En Finlandia, Virtanen y Stenvall (2023) realizaron un estudio titulado "Transformación digital y resistencia al cambio en las instituciones sanitarias públicas", con el objetivo de identificar las principales barreras organizacionales ante procesos de transformación digital en instituciones públicas del sector salud. Tuvo un enfoque mixto, usando encuestas a 198 trabajadores administrativos y entrevistas semiestructuradas a 12 directores de unidades. En la fase cuantitativa, se encontró que el 67% de los encuestados consideraba que la falta de competencias digitales y la comunicación deficiente aumentaban la resistencia al cambio. A nivel cualitativo, se concluyó que la adaptación tecnológica requiere no solo infraestructura, sino también una cultura institucional colocada al aprendizaje constante, la inclusión del personal en las decisiones y el fortalecimiento de liderazgos empáticos.

En el Reino Unido, Andrews y Boyne (2021) desarrollaron el estudio titulado "Capacidad, liderazgo y cambio organizativo en la reforma de los servicios públicos", cuyo objetivo fue evaluar cómo la capacidad organizacional y el liderazgo influyen en la implementación exitosa de reformas en servicios públicos locales. Se dio un enfoque cuantitativo explicativo con diseño longitudinal, utilizando datos de 190 autoridades locales recolectados durante tres años

consecutivos. Los resultados revelaron que las organizaciones con grandes niveles de capacidad técnica y liderazgo transformacional mostraron un aumento del 37% en la implementación efectiva de reformas. Cualitativamente, se concluyó que la gestión del cambio en el estado solicita una combinación de liderazgo estratégico, recursos adecuados y una cultura organizacional orientada al aprendizaje para sostener procesos de mejora continua.

En Noruega, Christensen y Læg Reid (2023) realizaron el estudio “Adaptación y cambio organizativos en la administración pública noruega: Digitalización y resiliencia post-COVID”, con el objetivo de analizar cómo las entidades estatales se adaptaron estructuralmente a las exigencias digitales y de resiliencia tras la pandemia. El enfoque metodológico fue mixto, con una fase cuantitativa basada en encuestas aplicadas a 215 funcionarios públicos y una fase cualitativa compuesta por entrevistas a 15 líderes de departamentos ministeriales. Los resultados cuantitativos dieron el 72% de las instituciones que aplicaron procesos participativos de cambio lograron transiciones digitales exitosas. A nivel cualitativo, se evidenció que la adaptación organizacional eficaz se sostuvo en prácticas de liderazgo colaborativo, descentralización operativa y retroalimentación constante desde los equipos de trabajo.

3.1.2. Nacional

Vargas (2024) desarrolló la investigación titulada “Modelo de gestión del cambio con el objetivo de optimizar el rendimiento de los funcionarios públicos en una municipalidad provincial”. El propósito fue establecer cómo dicho modelo afecta el desempeño laboral. Se empleó un método de tipo cuantitativo, con enfoque explicativo y diseño no experimental, con una población de 110 trabajadores y muestra de 79 escogidos por un muestreo aleatorio simple. Los resultados dieron



que el 38 % de los encuestados mostraba un desempeño “muy bajo” y 32,9 % “bajo”. Cualitativamente, se concluyó que la implementación eficaz de un modelo estructurado compuesto por fases de diagnóstico, planeación, ejecución y evaluación contribuye a mejorar necesidades institucionales, la eficiencia operativa y participación ciudadana.

Benites (2023) investigó “La gestión del cambio y su vinculación con la cultura organizacional entre los empleados de la Municipalidad Distrital de Amarilis”. El objetivo fue conocer la relación entre ambos conceptos. Se dio un enfoque cuantitativo no experimental con diseño correlacional, aplicando cuestionarios a 147 trabajadores (52 nombrados y 95 contratados), con muestreo aleatorio simple. El coeficiente de correlación de Pearson resultó en $r = 0,800$ ($p = 0,004$), indicando una correlación positiva y muy alta. Cualitativamente, se concluyó que una gestión del cambio coherente con la cultura institucional fortalece el compromiso del personal y facilita la aceptación de procesos internos.

En Trujillo, Alfaro (2023) estudio el “Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores municipales” con el objetivo de analizar su relación en contexto de episodios climáticos adversos. Con enfoque cuantitativo, se encuestó a 37 servidores públicos. Se obtuvo una correlación positiva media ($Rho = 0,446$; $p = 0,01$) entre clima organizacional y satisfacción laboral. Cualitativamente, se concluyó que mejorar el entorno institucional, incluso en condiciones de crisis, puede elevar el bienestar laboral y la disposición al cambio.

Pinillos y Puchuri (2024) realizaron la tesis titulada “Gestión del cambio organizacional y liderazgo en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio, 2023”. El objetivo fue determinar la relación entre el liderazgo y la gestión del cambio en el contexto municipal. Tuvo un enfoque cuantitativo, encuestándose a



152 trabajadores de la municipalidad. El análisis, mediante Tau-b de Kendall, indicó una correlación muy fuerte entre liderazgo y gestión del cambio ($\tau = 0.777$, $p < 0.01$). Cualitativamente, se concluyó que el liderazgo efectivo, caracterizado por la confianza y la cooperación, actúa como motor del cambio organizacional, facilitando la planificación, implementación y consolidación de nuevas prácticas administrativas.

López y Suárez (2021) llevaron a cabo la tesis "Aprendizaje organizacional y gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de Tayacaja". El objetivo fue establecer cómo se relacionan. La metodología fue cuantitativa con diseño correlacional y alcance explicativo, encuestando a una muestra de 145 colaboradores municipales. El análisis reveló una correlación positiva significativa. Desde la interpretación cualitativa, se concluyó que el aprendizaje institucional reforzado por la capacitación constante y la sistematización de experiencias fortalece notablemente la gestión del cambio, originando una cultura de mejora constante en la administración distrital.

3.1.3. Local

Huanca (2022) condujo el estudio titulado "Desempeño laboral y clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno durante 2021-2022". El propósito fue examinar la correlación entre el rendimiento en el trabajo y el clima de la organización. El enfoque fue cuantitativo, con diseño correlacional transversal, aplicado a una muestra de 64 trabajadores administrativos elegidos por muestreo aleatorio simple de una población de 77. El coeficiente de correlación de Pearson fue 0.447 ($p < 0.01$), indicando una relación moderada y significativa. Cualitativamente, se concluyó que mejoras en el clima institucional como buena comunicación interna, reconocimiento del desempeño y mejoramiento



de la colaboración se asocian directamente con un incremento en la eficacia y satisfacción laboral del personal.

Maritza (2023) en la investigación "Clima organizacional y rendimiento laboral de los empleados de compañías de acopio temporal en Desaguadero, Puno 2022". Su objetivo fue determinar la relación. Utilizó un enfoque cuantitativo, con 15 empresas del rubro y muestra de 8 empresas elegidas por conveniencia, donde se aplicaron cuestionarios a colaboradores. El análisis correlacional mostró significancia ($p < 0.05$) entre clima y desempeño laboral, así como en dimensiones como desarrollo de capacidades y comportamiento. Cualitativamente, se concluyó que las mejoras en el clima organizacional conducen a un crecimiento notable en competencias técnicas y actitudinales del personal, reforzando la disposición al cambio y adaptación institucional.

En Puno, Ticona (2023) desarrolló la tesis "Programas de capacitación y el clima organizacional en subgerencias municipales". Buscó analizar cómo la capacitación influye en el clima interno. Se dio un enfoque cuantitativo y correlacional, aplicando encuestas a 102 servidores municipales. El análisis estadístico registró una correlación moderadamente alta entre programas de capacitación y percepción del clima organizacional ($r = 0.58$, $p < 0.01$). Cualitativamente, el estudio concluyó que la inversión en formación mejora competencias técnicas, y fortalece la cohesión laboral, promueve la cultura del aprendizaje y refuerza la capacidad institucional de adaptación y apertura al cambio.

En Juliaca, Quispe (2022) desarrolló la tesis "Innovación administrativa y adaptabilidad organizacional en la Municipio de Juliaca, 2021", cuyo objetivo fue identificar cómo los procesos de innovación influyen en la adaptabilidad institucional. Se dio un método cuantitativo, aplicándose cuestionarios a 142

trabajadores técnicos, administrativos y operativos elegidos mediante muestreo aleatorio simple. El análisis de correlación de Pearson arrojó un coeficiente de 0.62 ($p < 0.01$), lo que da una relación positiva y significativa entre innovación administrativa y capacidad adaptativa. Cualitativamente, se concluyó que la introducción de nuevas prácticas y tecnologías mejora la flexibilidad institucional, fomenta la participación del personal y favorece a una cultura organizacional más abierta al cambio.

En Huancané, Ramos (2023) realizó la investigación “Capacitación y gestión de cambio en el Municipio Provincial de Huancané”, con el propósito de evaluar el vínculo entre la formación institucional y la disponibilidad al cambio del personal municipal. Se adoptó un enfoque cuantitativo descriptivo correlacional, encuestando a 118 empleados seleccionados mediante muestreo estratificado por áreas funcionales. Los resultados dieron una correlación alta ($r = 0.69$; $p < 0.01$) entre las acciones de capacitación implementadas y la percepción positiva de los procesos de cambio. A partir de una perspectiva cualitativa, se determinó que las capacitaciones ajustadas a necesidades específicas del personal y acompañadas de seguimiento fortalecen la confianza institucional y reducen significativamente la resistencia al cambio organizacional.

3.2. Bases teóricas

La gestión del cambio y la adaptación organizativa son procesos fundamentales para el progreso y la sostenibilidad de las entidades públicas en un entorno dinámico y desafiante. A partir de la teoría del cambio organizacional, Kurt Lewin desarrolló un modelo de tres etapas (descongelar, cambiar, recongelar) que sentó las bases para que las organizaciones cambiaran sus estructuras y comportamientos. Mucho más tarde, Kotter (1996) se basó en esta perspectiva para ofrecer un modelo de ocho pasos para un liderazgo



de cambio exitoso, haciendo hincapié en la visión, el cambio participativo y la incorporación de nuevas prácticas. En lo que respecta a la adaptación organizativa, Daft (2016) y Schein (2010) señalan que la capacidad de una organización para adaptarse a nuevas circunstancias depende principalmente de su estructura, su cultura y su sistema de aprendizaje interno. Estos marcos teóricos indican que el cambio no puede considerarse una intervención aislada, sino un proceso sistémico que requiere liderazgo para el cambio, planificación y una cultura organizativa de mejora continua.

3.2.1. Gestión del cambio

La idea de gestionar los cambios organizacionales proviene de estudios de psicología organizacional y ciencias del comportamiento. Uno de los primeros enfoques sistemáticos fue propuesto por Kurt Lewin en 1947, quien sugirió un modelo de tres etapas que consistía en descongelar, mover y volver a congelar. Este modelo sugiere que las organizaciones deben romper los ciclos a los que se han acostumbrado, introducir nuevos cambios competitivos y consolidar los nuevos cambios en comportamientos que se integren en las prácticas institucionales. El modelo de Lewin sigue considerándose la base conceptual del discurso en torno al cambio planificado, ya que describe la necesidad de comprender la situación actual de la organización antes de llevar a cabo cualquier cambio. Este modelo fue fundamental para garantizar que los futuros marcos de cambio incorporaran tanto la estructura como la cultura de la organización.

El desarrollo de un modelo de ocho etapas a partir de la propuesta de Lewin y centrado en el liderazgo y la visión de la transformación, fue realizado por John Kotter (1996). Este modelo contemporáneo se extiende desde la creación de un sentido de visión y obligación hasta la consolidación de un cambio a través de estructuras y sistemas organizacionales de nueva creación. Kotter afirma que el



desbalance entre el lado técnico de la planeación y el lado cultural y emocional del cambio son la razón por la que muchas iniciativas fracasan. Este modelo se ha vuelto un clásico por su reconocimiento y énfasis en la valorización del personal, la comunicación y la consolidación de prácticas de planeación en el contexto público y privado.

Recientemente, se han realizado intentos por crear marcos integradores que, dada la naturaleza del campo, requieren la adopción de enfoques flexibles. Armenakis y Bedeian (1999) sostienen que el cambio organizacional debe entenderse como un fenómeno multidimensional que comprende el contenido del cambio, el contexto en el que se implementa y el proceso a través del cual se gestiona. Burnes (2017) sostiene igualmente la necesidad de abordar la gestión del cambio desde un punto de vista sistémico, ya que las organizaciones están continuamente involucradas con su entorno y el cambio debe entenderse como un proceso de adaptación continuo, más que como un acontecimiento puntual. Por lo tanto, la gestión del cambio en las organizaciones modernas se convierte en un imperativo estratégico, lo que es especialmente cierto en entornos altamente regulados, en los que los cambios conllevan una serie de restricciones institucionales.

3.2.1.1. Importancia de la gestión del cambio en las organizaciones públicas

El cambio se considera un elemento fundamental en la evolución del Estado, puesto que permite que las entidades públicas respondan con agilidad y eficacia a las demandas ciudadanas, avances en tecnología y un contexto globalizado. En un contexto de transformación digital y descentralización administrativa, las instituciones que no implementan el cambio tienden al estancamiento. En el contexto de las reformas administrativas, Resortiere et Boukaert (2017) señala la

existencia de exitosas reformas en la gestión del cambio estructurado, articulando objetivos, liderazgos y clanes con participación. Es esta articulación la que es fundamental no sólo para que se produzcan los cambios, sino para que éstos se institucionalicen y se generen los impactos que se requieren en la mejora de la calidad de los servicios que presta el Estado.

En la esfera pública, la resistencia al cambio tiende a estar anclada en culturas organizacionales, rígidas, procedimientos burocráticos, y paradigmas de gestión caducos, lo cual genera obstáculos sustanciales a cualquier propuesta de cambio. Es por esto que la acción por el cambio adquiere especial importancia como palanca no solo para activar futuras políticas y tecnologías, sino que también para estimular y activar nuevos patrones de relacionamiento, reestructuración y mentalidad del recurso humano. Como indica Osborne (2021), la adaptación institucional no solo necesita de la incorporación de nuevos cambios en la técnica, sino que también necesita de la reformulación del modelo de gestión pública que se encuentre en la instancia de cambio a un modelo más flexible, colaborativo y orientado al logro. Así, la acción por el cambio no es un proceso subsidiario, sino que es una de las principales variables para el logro de administraciones más eficaces, innovadoras y que se encuentren al servicio de la ciudadanía.

3.2.1.2. Factores que influyen en la gestión del cambio

En las organizaciones públicas, los factores positivos y negativos que impulsan el cambio son un conjunto interconectado de elementos que determinan la eficacia de la gestión del cambio. En el centro de estos factores se encuentra el liderazgo, cuya tarea consiste en establecer la visión del cambio, desplegar los recursos organizativos y garantizar el compromiso de la organización. El liderazgo transformacional, como señalan Fernández y Rainey (2020), es especialmente



necesario en el sector público, ya que alivia la oposición interna y fomenta una cultura de confianza, colaboración y trabajo en equipo. Los líderes eficaces no solo comunican la necesidad de que se produzca el cambio, sino que también son líderes del cambio, ya que fomentan activamente y logran la participación del personal en el cambio en curso para garantizar la alineación organizativa del cambio estratégico y operativo.

Otro factor que influye es la cultura corporativa, entendida como el conjunto de valores, normas y experiencias que conforman la forma de actuar de las personas en la institución. Las culturas corporativas adaptables y orientadas al aprendizaje facilitan la adopción del cambio, mientras que las culturas arraigadas en rutinas de cumplimiento conductual se convierten en obstáculos estructurales. A este respecto, Schein (2010) sostiene que solo el cambio sostenible va acompañado de cambios culturales fundamentales en las organizaciones que alteran las creencias y los comportamientos para satisfacer las nuevas exigencias del entorno. Estos cambios requieren esfuerzos sostenidos en materia de comunicación interna y rediseño.

La estructura institucional también influye en la probabilidad de cambio. Las organizaciones con estructuras jerárquicas rígidas y canales de comunicación verticales suelen tener más dificultades para cambiar, mientras que aquellas con estructuras más horizontales y descentralizadas permiten una mayor agilidad a la hora de cambiar de rumbo y tomar decisiones. Además, la participación del personal en el diseño y la implementación del cambio es otro elemento clave. Como señalan Kuipers et al. (2014), los procesos de cambio en los que se involucra al personal desde el principio dan lugar a una mayor legitimidad de las decisiones tomadas, así como a una mayor cohesión e internalización de la responsabilidad colectiva. Por



lo tanto, la gestión del cambio requiere un enfoque holístico que tenga en cuenta los aspectos técnicos y humanos para lograr un cambio organizativo eficaz y sostenible.

3.2.1.3. Enfoques y modelos de gestión del cambio

Diferentes teorías han analizado la gestión del cambio en el sector público para explicar cómo fomentar la transformación de una organización. Quizás la más común sea el enfoque de gestión adaptativa. Este enfoque parte de la base de que los entornos gubernamentales son complejos, ambiguos y cambiantes. Esta es la perspectiva de Hieifetz, Grashow y Linsky (2009), quienes sostienen que el cambio exitoso no es el resultado de soluciones técnicas, sino más bien de la capacidad de la organización para aprender, responder a retos impredecibles y movilizar internamente a los actores para resolver problemas de manera colaborativa. Este modelo lleva a los líderes organizacionales a descentralizar la autoridad, promover el pensamiento crítico y establecer espacios seguros con nuevas formas de gestión.

Por el contrario, el enfoque incremental postula que el cambio en las organizaciones públicas no es radical, sino que se produce mediante ajustes graduales y acumulativos que se incorporan al funcionamiento institucional. Lindblom (1959), uno de los defensores más destacados de este enfoque, sostiene que las decisiones del sector público tienden a ser el resultado de procesos de orden negociado que dan primacía a soluciones viables y políticamente aceptables, en lugar de cambios transformadores y disruptivos. Este enfoque es particularmente eficaz en contextos en los que las restricciones legales, culturales o presupuestarias limitan la capacidad de maniobra de las entidades estatales. En este contexto, los cambios se realizan sobre la base de la experiencia, la evaluación continua y la retroalimentación institucional.



La estrategia considera que el cambio debe alinearse con la visión, la misión y los objetivos de la organización a largo plazo. Este modelo destaca la importancia de la planificación, el estudio del entorno y la gestión de los recursos como requisitos previos para obtener cambios sustanciales. Bryson (2018) afirma que, en el caso de las organizaciones de servicio público, la estrategia y los cambios deben provenir de la participación, el diagnóstico organizacional y la retroalimentación continua. El enfoque de la estrategia en una actividad da como resultado la maximización del valor público que, en combinación, sopesa la racionalidad técnica y la legitimidad democrática. En conjunto, estos enfoques permiten comprender mejor las múltiples formas en que las organizaciones públicas pueden gestionar el cambio de manera eficiente y sostenible.

3.2.2. Dimensiones de la Gestión del Cambio

3.2.2.1. Diagnóstico del cambio

Reconocer la necesidad de cambio es el componente más importante en cualquier proceso de transformación organizacional, y el objetivo principal es identificar con precisión el conjunto particular de condiciones internas y externas que sustentan la necesidad de un cambio sistemático. Este aspecto ayuda a establecer un catálogo de conocimientos sobre la situación actual de la organización, teniendo en cuenta sus fortalezas y debilidades actuales. Según Cummings y Worley (2015), el enfoque sistemático de la recopilación y el análisis de datos organizativos, y la posterior formulación de estrategias para la organización, es lo que constituye el núcleo de un diagnóstico funcional. En el sector público, esta fase adquiere especial relevancia debido a las complejidades que presenta el marco normativo, político y social que configura las instituciones públicas.



Parte del diagnóstico es el análisis del entorno externo, ya que permite comprender las presiones, oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización. Los cambios en las políticas públicas, la evolución de las demandas de los ciudadanos, los avances tecnológicos y las restricciones presupuestarias son elementos que deben tenerse en cuenta para orientar la transformación de la institución. Por otro lado, el entorno interno también requiere un examen exhaustivo de las capacidades operativas, los recursos humanos, la cultura de la organización y la eficacia de los procesos existentes. Burke (2018) se alinea con la idea de que el diagnóstico organizacional es un evento participativo con diversos estratos para tener una visión holística del funcionamiento de la institución.

Identificar las áreas en las que es necesario aplicar cambios es otro gasto importante relacionado con esta fase, ya que ayuda a centrar los esfuerzos de cambio en las áreas que son más disfuncionales o más restrictivas para alcanzar los objetivos de la organización. Por consiguiente, el diagnóstico debe centrarse en el «qué» del cambio, el «por qué» hay que realizar un cambio y «dónde» se encuentran las barreras y/o resistencias más críticas. Los modelos actuales sugieren que, con el fin de añadir rigor a la evaluación, es necesario complementar la evaluación cualitativa con alguna medida de evaluación cuantitativa, como indicadores de rendimiento, encuestas internas o auditorías de procesos. La conclusión es que el diagnóstico del cambio no es solo un punto de partida técnico, sino una práctica estratégica que da forma al resultado del proceso de cambio a nivel organizacional.

3.2.2.2. Comunicación del cambio

El cambio organizacional, como el que podemos estudiar en el sector público, donde los procesos de cambio son más complejos, especialmente por el tipo de oposición social que el cambio puede tener, requiere que se realice una



comunicación interna sobre el cambio. La comunicación interna puede contribuir a que todos los miembros de la organización se alineen con los objetivos de cambio, además de facilitar la reducción de la turbulencia del cambio, así como de ayudar a mejorar la legitimidad. Clampitt, Berk y Williams (2002) señala que la apertura y el establecimiento de canales de comunicación bidireccional en las etapas de cambio de la organización, se observa un mayor compromiso por parte de los empleados. La reducción del compromiso puede ser resultado de mayores frustraciones por las nuevas orientaciones, así como la falta de canales que permitan la retroalimentación. A partir de la retroalimentación se pueden diseñar procesos de cambio dentro de la organización, robusteciendo la implementación del diseño de los procesos de cambio.

En el ámbito de los públicos, en donde puede que se presenten diversos tipos de flujo y de jerarquización, la comunicación se establece como el puente esencial entre el nivel directivo y el nivel operativo. Lewis (2006) señala que las directrices de comunicación deben considerar la cadencia de los mensajes, el nivel de complejidad que se utiliza en el lenguaje así como la necesidad de que los trabajadores puedan tener la oportunidad de expresar sus pensamientos, sus preocupaciones y sus sugerencias. Esta confianza dentro de la organización es especialmente importante para aclarar los conceptos erróneos y los malentendidos que puedan existir debido a la transformación. Además, la diversificación de los canales de comunicación (por ejemplo, reuniones, circulares, plataformas digitales, sesiones participativas) aumenta las oportunidades de que el mensaje se difunda de manera eficiente en toda la organización.

Una comunicación bien estructurada sobre el cambio asume una función pedagógica, ya que explica no solo el «qué» y el «cómo» del cambio, sino también



el «por qué», dando sentido y propósito a la decisión institucional. Cuando los empleados comprenden el impacto y la relevancia de los cambios propuestos, son más propensos a convertirse en participantes activos y a adoptar una actitud positiva hacia el proceso de cambio. En este sentido, la comunicación no debe considerarse una tarea puntual, sino un proceso estratégico transversal que acompaña cada paso del cambio organizativo. De esta manera, se convierte en un instrumento clave para generar cohesión interna y ayudar a las unidades del sector público a adaptarse a las nuevas formas de trabajo.

3.2.2.3. Implementación de estrategias de cambio

Entonces se da comienzo a la fase móvil del proceso final de transformación organizacional. Comenzar la fase móvil implica la logran de una completa planificación de la fase estática. Esta logra implica la transformación de las ideas y objetivos en acciones. Para ello se precisan tomar un conjunto de decisiones en relación al diagrama de las contracciones, asignación de roles, fases de tiempo de ejecución, y administración de los recursos. Según Hayes, la etapa de ejecución de un proceso debe tener base a una planificación estratégica con niveles de concreción a metas, responsables y acciones de seguimiento, a esto se debe la finalización de la enunciación a una ejecución (Hayes, 2018). En el sector público, estos desafíos se amplifican, dado el nivel de burocracia, la inestabilidad de la administración, y los recursos se suelen tener escasos, lo cual, en la mayoría de los casos, se evidencen en retrasos o cambios en los procesos.

La asignación de responsabilidades es un aspecto fundamental para garantizar el éxito de la implementación del cambio. Las nuevas políticas y procedimientos no pueden desarrollarse en el vacío; se debe asignar a los líderes y equipos cada acción con eficacia, supervisión y compromiso. Según Kotter (2012),



empoderar a los actores clave de la organización permite eliminar los obstáculos operativos, abordar los conflictos emergentes y mantener el impulso de la ejecución. En este contexto, los líderes intermedios y de primera línea ocupan una posición fundamental, ya que son ellos quienes trasladan las directrices del cambio a la práctica cotidiana. Su participación activa permite que el cambio trascienda el nivel directivo y se difunda lateralmente por todo el marco institucional. Otro componente de esta fase es la gestión para ejecutar las estrategias previstas.

Esto incluye la gestión de los recursos financieros, tecnológicos, humanos y logísticos. Según Burnes y Jackson (2011), muchas iniciativas fracasan, no por una mala planificación, sino por una provisión insuficiente de los recursos necesarios para el cambio. En el sector público, es fundamental que la distribución de los recursos se realice de manera eficiente y transparente, dentro de marcos que permitan un uso oportuno y orientado a los resultados de los recursos. En consecuencia, la ejecución de estrategias de cambio requiere la integración de la planificación, el liderazgo y la provisión de recursos, de manera que los cambios institucionales sean posibles y sostenibles a lo largo del tiempo.

3.2.2.4. Gestión de la resistencia al cambio

Las personas suelen pasar largos periodos de tiempo perfeccionando las mismas rutinas en sus lugares de trabajo y, a menudo, cuando esas situaciones se alteran, comienzan a resistirse a los nuevos cambios introducidos. Las rutinas o funciones pueden sufrir algunos cambios o puede haber un cambio en la percepción de estabilidad por parte de las personas de la organización. En contextos públicos, la inercia procedimental y cultural tiende a estar aún más arraigada, lo que puede suponer un obstáculo importante para la implementación exitosa de reformas e innovaciones. Piderit (2000) sostiene que, aunque se manifieste resistencia, no debe



considerarse como oposición, al menos no únicamente. En cambio, debe abarcar lo que él denomina una oposición más matizada que contiene componentes cognitivos, emocionales y conductuales. Comprender estas complejidades puede ayudar a desarrollar estrategias de intervención más específicas que faciliten un cambio más fluido y menos disruptivo dentro de la organización.

Uno de los mecanismos más eficaces para gestionar la resistencia es la participación de los empleados. Kotter y Schlesinger (2008) señalan la educación, la negociación, la facilitación y la cooptación como métodos para abordar la resistencia al cambio organizacional. Dichos métodos tienen como objetivo involucrar al personal desde el principio, fomentar un sentido de pertenencia al cambio y aliviar la ansiedad que a menudo se encuentra en el centro de la resistencia. En las organizaciones públicas, donde los procesos suelen estar muy institucionalizados, la voluntad de entablar un diálogo y reconocer las preocupaciones del personal son fundamentales para establecer la legitimidad y fomentar la apropiación de los objetivos de la transformación.

Las estrategias innovadoras que promueven el desarrollo de una cultura organizativa que valora el aprendizaje, la innovación y la adaptabilidad permiten abordar la resistencia de forma proactiva. Según Van den Heuvel, Demerouti y Bakker (2014), trabajar para desarrollar la resiliencia, la autoeficacia y el sentido de propósito ante los cambios provocará reacciones positivas en los empleados. Por consiguiente, la gestión de la resistencia no se limita únicamente a controlar la insatisfacción, sino que también se convierte en un medio para fortalecer la cohesión organizativa y formar al sistema en términos de la cultura vivida de la mejora continua. En el sector público, esta dimensión es crucial para lograr la sostenibilidad de los procesos de cambio y la eficiencia institucional en entornos complejos.



3.2.3. Adaptación organizacional

La idea de la adaptación organizacional surgió con el fin de comprender teóricamente cómo las instituciones perduran, se transforman y conservan su importancia en un entorno cambiante. Se deriva de la teoría de los sistemas abiertos de Katz y Kahn (1978), que afirma que, al igual que los sistemas biológicos, las instituciones deben adaptarse constantemente a su entorno para alcanzar y mantener un equilibrio funcional. En consecuencia, la adaptación es la capacidad de reorganizar los procesos, las estructuras y los comportamientos internos en respuesta a las presiones externas de un contexto determinado, ya sea tecnológico, social, normativo o económico. Esta perspectiva integradora sentó las bases para reconocer que el cambio organizacional no es una desviación, sino más bien un requisito fundamental para la sostenibilidad de la institución.

Más adelante, la teoría de la contingencia reforzó esta visión al argumentar que no existe una única forma óptima de estructurar o gestionar una organización. Más bien, su eficacia depende de la adecuación de sus tipos internos al entorno externo. Autores como Donaldson (2001), por ejemplo, sostienen que las organizaciones deben reajustar sus estructuras, procesos y estrategias en función del tamaño, la tecnología y la incertidumbre del entorno. Dentro de este enfoque, la adaptabilidad no solo es deseable, sino que es imprescindible, especialmente en el contexto público, donde la volatilidad política, los cambios normativos y las expectativas de los ciudadanos requieren ajustes constantes. Este marco teórico ha resultado especialmente útil para examinar cómo los gobiernos locales adaptan sus marcos institucionales en respuesta a reformas o crisis externas.

En las últimas décadas, las teorías sobre el aprendizaje organizacional han complementado estas visiones estructurales al centrarse en el papel activo de las

organizaciones en el desarrollo de sus propias capacidades de adaptación. Argyris y Schön (1996) proponen la idea de que las organizaciones aprenden y se transforman desarrollando la capacidad de reconocer y resolver retos de adaptación a través de la experiencia de la detección de errores, la reformulación de la realidad y la construcción de soluciones novedosas. Esta visión destaca las dimensiones cognitivas y culturales del cambio y postula que la adaptación institucional se produce cuando los actores organizacionales asimilan e internalizan el conocimiento, reformulan los modelos mentales y reconfiguran las prácticas que constituyen el locus de control del entorno. Así, la adaptación organizacional se considera un proceso fundamental, dinámico, multidimensional y continuo para la supervivencia y el funcionamiento eficaz de las organizaciones públicas contemporáneas.

3.2.3.1. Relevancia de la adaptación organizacional en el sector público

La adaptación organizativa es una necesidad imperiosa del sector público para hacer frente a los retos derivados de unos entornos políticos, sociales y tecnológicos en constante cambio. A diferencia del sector privado, donde la dinámica acelerada del mercado impulsa cambios rápidos, los organismos del sector público operan en contextos normativos más rígidos, con estructuras burocráticas y ciclos políticos que limitan su capacidad de respuesta. No obstante, los cambios en las demandas de los ciudadanos, la digitalización de los servicios, las crisis sanitarias y climáticas, y las crecientes demandas de transparencia y eficiencia obligan a las instituciones del sector público a diseñar mecanismos que les permitan transformar sus estructuras, procesos y métodos de trabajo, conservando al mismo tiempo su legitimidad y funcionalidad.



Esto es aún más urgente en los gobiernos locales, donde los medios institucionales son limitados y la proximidad a la población convierte a los municipios en el primer nivel de la jerarquía estatal a la hora de abordar los problemas espaciales. La adaptabilidad de los niveles institucionales, como señalan Christensen y Lægreid (2018), es fundamental para garantizar la racionalidad y la continuidad en la prestación de los servicios públicos. Los municipios mexicanos deben responder y adaptarse rápidamente a las nuevas regulaciones nacionales, las nuevas demandas de los barrios y las nuevas restricciones presupuestarias, lo que los obliga a establecer estructuras organizativas más flexibles, capacidades técnicas dinámicas y culturas institucionales de aprendizaje. De lo contrario, corren el riesgo de volverse ineficientes, desconectados del entorno y políticamente vulnerables.

La habilidad de una organización para adaptarse esta también relacionada con la innovación en la gestión pública por la capacidad que tienen las instituciones de evaluar de manera continua sus prácticas, incorporar tecnologías de manera ágil y rediseñar sus servicios. Desde esta perspectiva, la capacidad de adaptarse no implica solamente una mayor sobrevivencia institucional, sino que también se traduce en una ventaja competitiva en la mejora de la gestión y la generación de valor público. Bason (2018), proponiendo que en el estado se puede generar avance, señala que las organizaciones deben ser capaces de institucionalizar retroalimentación, el pensar crítico y la baja de la burocracia para que el cambio se haga posible. De esta manera, la adaptación organizacional en el Estado, y sobre todo en las municipalidades, debe considerarse una capacidad estratégica que se traduce en una mayor legitimidad democrática, y, por lo tanto, es más probable que se involucren activamente en la creación de políticas públicas.



3.2.3.2. Factores que condicionan la capacidad de adaptación

La capacidad de adaptación de su organización se deriva de la interacción de una serie de elementos internos y externos que determinan la capacidad de la institución para responder y ajustar sus actividades ante los cambios del entorno. Entre los factores internos de la organización, el liderazgo de la misma es de suma importancia. Los líderes visionarios, con habilidades de comunicación eficaces y abiertos a los cambios, son más propensos a influir en los cambios del proceso de adaptación y a orientar a los empleados hacia la consecución de un objetivo diferente. Bass y Riggio (2006) sostienen que el liderazgo transformacional es más eficaz en el contexto del cambio porque proporciona el compromiso, la capacidad de innovación y la confianza que son fundamentales para cualquier organización en los procesos de adaptación continua.

Otro factor interno es la cultura organizativa, que se refiere a los valores, normas y prácticas que guían a los miembros de la institución. Una cultura abierta al aprendizaje y la colaboración interdisciplinaria, así como a la integración de nuevas tecnologías, ayuda a introducir cambios organizativos y reduce la resistencia de los empleados. Por otro lado, una cultura institucional rígida y jerárquica bloqueará cualquier intento de cambio. Además, los recursos disponibles, ya sean humanos, financieros o tecnológicos, afectan a la viabilidad operativa del proceso de adaptación. Pettigrew, Woodman y Cameron (2001) sugieren que la disponibilidad y la gestión estratégica de los recursos determinan si una organización es capaz de realizar los ajustes necesarios en respuesta a las presiones externas.

Desde el exterior se entiende que el entorno normativo y político hace una serie de presiones sobre los límites de la capacidad de adaptación institucional. En



el caso de las entidades del sector público, la nueva legislación, los cambios en las políticas públicas y las instrucciones de los gobiernos suelen hacer necesario que se lleven a cabo cambios estructurales y/o funcionales en los plazos más breves posibles. DiMaggio y Powell (1983), desde la perspectiva de la teoría institucional, proponen que las organizaciones tienden a adaptarse, no solamente por motivos de eficiencia, sino también por presiones normativas, por mimetismo o por coerción del entorno institucional. Así, la adaptación no es solamente una respuesta técnica, sino que también es una respuesta a la problemática de la legitimación ante la ciudadanía y otros organismos reguladores y de control. En este sentido, el comprender los factores que limitan el proceso adaptativo, permite tener un mejor diseño de acciones que busquen con mayor probabilidad el incremento de la flexibilidad organizacional en el sector público.

3.2.3.3. Enfoques y teorías sobre la adaptación organizacional

La forma y la razón por la que las organizaciones cambian sus estructuras, procesos y estrategias cuando se enfrentan a un entorno cambiante son objeto de una amplia investigación teórica. Uno de estos marcos, sin duda uno de los más destacados, es el enfoque de contingencia. Este enfoque sostiene que no existe una única forma óptima de organizar un sistema y que la eficacia de un sistema concreto depende de lo bien que las variables internas del sistema se adapten a su entorno externo. En su investigación, Lawrence y Lorsch (1967) afirmaron que las organizaciones que destacan en diferenciación e integración alcanzan una mayor eficacia en entornos complejos y dinámicos. En el sector público, este enfoque es útil para comprender cómo los gobiernos locales tienen que adaptar sus procesos administrativos, estructuras jerárquicas o estilos de liderazgo a la población, la legislación y los recursos.



Otra perspectiva importante es la teoría evolutiva de las organizaciones. Añade aún más lógica biológica y darwiniana a las teorías del cambio institucional. Estas organizaciones no cambian debido a un cambio de planificación racional, sino a través de un proceso de variación, selección y retención. Según Hannan y Freeman (1984), a través de la teoría de la ecología organizacional, los entornos «seleccionan» aquellas organizaciones cuyas estructuras son más adecuadas para sobrevivir en esos contextos particulares. Esto implica que no todas las organizaciones son capaces de adaptarse con éxito, y muchas lo hacen de manera inútil debido a su gran rigidez estructural y/o a la ausencia de mecanismos internos para incorporar el cambio. Esta teoría es especialmente útil para aclarar por qué algunas entidades públicas evolucionan con éxito en respuesta a la reforma administrativa, mientras que otras se quedan atrás o sufren una muerte institucional. El último elemento del aprendizaje organizacional presenta la integración de la adaptabilidad como una actividad institucional en sí misma, que implica la generación, difusión y aplicación continuas de conocimientos.

Según Argyris y Schön (1996), el aprendizaje en una organización puede producirse en dos niveles. En el primer nivel, denominado «bucle simple», el aprendizaje se produce cuando se corrigen los errores sin alterar radicalmente las normas vigentes. En el segundo nivel, denominado «bucle doble», el aprendizaje se logra cuando se reflexiona más profundamente sobre los supuestos organizativos subyacentes. Esta perspectiva hace hincapié en la importancia del conocimiento como recurso estratégico organizativo y de la cultura como facilitadora o bloqueadora del aprendizaje. En el sector público, que se caracteriza por ser más restrictivo en lo que respecta a los márgenes de innovación, la promoción del aprendizaje organizacional ayuda a crear capacidades de adaptación que dependen



menos de nuevos cambios normativos o estructurales y más de procesos internos de mejora continua.

3.2.4. Dimensiones de la Adaptación Organizacional

3.2.4.1. Flexibilidad estructural

La flexibilidad estructural se refiere a la capacidad de una organización para cambiar de manera rápida y eficaz sus estructuras, funciones, equipos y procesos administrativos con el fin de adaptarse a los cambios externos o satisfacer nuevas necesidades internas. Esta dimensión es fundamental para garantizar que la organización no solo mantenga su capacidad de funcionamiento, incluso ante acontecimientos imprevistos, sino que mejore su rendimiento canalizando sus mecanismos internos para adaptarse a las condiciones del entorno externo. Según Volberda (1997), la flexibilidad organizativa es la medida en que se pueden modificar las rutinas operativas, reasignar funciones, trasladar personal y rediseñar estructuras con el fin de mantener la coherencia funcional y la alineación con los objetivos estratégicos.

La presencia de marcos normativos rígidos, estructuras jerárquicas consolidadas y procesos burocráticos formalizados plantean retos adicionales en el ámbito de la flexibilidad estructural del sector público. Sin embargo, esa rigidez institucional aumenta al mismo tiempo la necesidad de que las organizaciones del sector público cuenten con un sistema flexible capaz de responder eficazmente a las demandas externas, es decir, a los cambios en las políticas públicas, las reformas legislativas y las crisis sociales. Según Damanpour y Schneider (2006), la estructura flexible de una organización es la base para fomentar la innovación en el sector público, ya que facilita a las organizaciones públicas la reestructuración de sus



unidades, la formación de equipos de trabajo interdisciplinarios y la ejecución de procesos internos con mayor eficiencia, lo que permite una mejora continua.

La existencia de una estructura estática en una organización flexible también puede verse como una debilidad en la estrategia de la organización. Esto incluye la elaboración de estructuras que mantengan un equilibrio entre la rigidez y la flexibilidad, que puede ser alcanzada a través de la descentralización de la toma de decisiones, la creación de estructuras autónomas y la multifuncionalidad de los trabajadores. Así, la flexibilidad estructural es una condición para mantener un sistema en un estado de evolución, que, en el caso de las Administraciones Públicas, deben enfrentar demandas de los ciudadanos que son múltiples y cambiantes. La habilidad de reconfigurar de forma interna los recursos y/o las funciones, de forma que no haya interrupción en el normal funcionamiento de la organización, demuestra una madurez institucional que es básica para cualquier proceso de reingeniería radical en el sector público.

3.2.4.2. Aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional es un fenómeno que aborda cómo las instituciones adquieren, comparten y utilizan el conocimiento, variables continuas para mejorar sus habilidades de adaptabilidad. Esto abarca prácticas en constante cambio, normas adaptables y esquemas para que las instituciones vayan más allá de la mera capacidad de respuesta ante un problema y, en su lugar, anticipen y diseñen soluciones innovadoras. Tal y como describen Nonaka y Takeuchi (1995), «el aprendizaje de cualquier organización puede conceptualizarse como un proceso dinámico de creación de conocimiento, una fusión de conocimiento organizacional tácito y explícito, creando así capacidades colectivas que mejoran la agilidad y la capacidad de adaptación de la organización».



El proceso de aprendizaje dentro de las organizaciones públicas es especialmente importante para mejorar la eficacia y cada vez es más relevante para fomentar la innovación dentro de las limitaciones normativas y presupuestarias. Senge (2006) alude a que este tipo de organizaciones deberían adoptar prácticas reflexivas como modelo mental. Este tipo de aprendizaje requiere instituciones que promuevan el compromiso de los empleados, la gestión del conocimiento, la formación continua y el archivo de experiencias. En el gobierno local, estas prácticas mejoran la prestación de servicios, potencian la gobernanza y abordan las necesidades sociales emergentes.

Para que el aprendizaje organizacional sea efectivo, la información acumulada nunca es suficiente; la información debe transformarse en conocimiento útil y en prácticas institucionales aplicables. Como propone Inkinen (2016), este tipo de aprendizaje implica la integración del capital intelectual de la organización, incluida la capacidad de su personal para transformar la información en soluciones aplicables, y los marcos organizacionales que permiten su implementación efectiva. En el contexto público, esto implica la creación de mecanismos de evaluación interna, círculos de mejora, comunidades de práctica y procesos de retroalimentación que permitan la integración del aprendizaje incorporado en la cultura de la organización. De esta manera, el aprendizaje organizacional no solo mejora la adaptabilidad institucional, sino que también se convierte en una fuerza impulsora de la innovación y la mejora continua dentro del sector público.

3.2.4.3. Cultura organizacional adaptativa

Los valores diversos incluyen las creencias, las normas y las actitudes compartidas que determinan cómo responde una institución al cambio. Este aspecto es esencial para la adaptación organizativa, ya que da forma a los marcos



interpretativos y de acción de los integrantes de la organización cuando se enfrentan a situaciones nuevas, inciertas o disruptivas. La NYU (2010) afirma que la cultura es una fuerza invisible que da forma al comportamiento colectivo, facilitando o dificultando así cualquier cambio. La cultura organizativa que fomenta la innovación, el aprendizaje continuo y la adaptabilidad al cambio es la que más probabilidades tiene de crear mejores condiciones para la adaptación institucional.

En el sector público, donde muchas prácticas están arraigadas en costumbres burocráticas tradicionales y en marcos normativos selectivos, una cultura adaptativa requeriría un desafío a los esquemas mentales conservadores hacia una visión orientada a los resultados, colaborativa y de mejora continua. Según Cameron y Quinn (2011), las organizaciones con culturas orientadas al desarrollo y la flexibilidad son más capaces de renovarse y afrontar eficazmente los retos que plantea su entorno. Por el contrario, las organizaciones excesivamente jerárquicas, centradas en el control y la estabilidad, tienden a ser más resistentes a los cambios que perjudican su capacidad de respuesta institucional.

Para que una cultura organizacional sea adaptativa se requiere la interrelación de tres procesos: liderazgo, comunicación y participación. Esto implica que en el nivel institucional el liderazgo debe adaptarse comportamentalmente a la integración de la adaptación, la promoción de la innovación, el reconocimiento del aprendizaje a partir de los errores y la promoción de espacios de diálogo en los que se ejerza la igualdad. Para Denison (2001), en el caso de una cultura organizacional que posee un alto grado de adaptabilidad se puede observar una congruencia entre los valores que la organización profesa y los valores que practica, lo que a su vez le permite mantener una identidad institucional mientras se efectúan transformaciones funcionales. Así, la cultura se convierte, en este sentido,

no solo en un vestigio del pasado organizacional, sino en un activo estratégico que permite abordar un futuro de manera eficaz y transforma el sustento de las dinámicas de cambio y de transformación en las organizaciones públicas.

3.3. Marco conceptual

Adaptación organizacional: Capacidad de una institución para modificar su estructura, comportamiento y procesos internos en función de innovaciones del medio, manteniendo su operatividad, eficiencia y legitimidad. Implica un enfoque flexible y proactivo frente a nuevas exigencias o escenarios.

Aprendizaje organizacional: Proceso en el que la institución incorpora conocimientos, experiencias y prácticas que le permiten mejorar su desempeño y adecuarse a los cambios. Involucra tanto la adquisición como la aplicación del conocimiento.

Comunicación organizacional: En el que se transmiten mensajes, ideas y decisiones al interior de la institución. Su eficacia es clave para alinear al personal, reducir incertidumbre y facilitar los procesos de cambio.

Cultura organizacional: Conjunto de valores, creencias, prácticas y actitudes que comparten los integrantes de una organización. Esta cultura influye en la forma en que se enfrentan los cambios, se toman decisiones y se interactúa internamente.

Flexibilidad estructural: Habilidad de una organización para reorganizar sus unidades, funciones y flujos de trabajo sin afectar su capacidad operativa. Facilita la adaptación rápida ante situaciones imprevistas o reformas institucionales.

Gestión del cambio: Es el proceso en el que una organización planifica, ejecuta y consolida transformaciones internas con el fin de mejorar su funcionamiento, ajustarse a nuevas condiciones y alcanzar sus objetivos estratégicos. Involucra acciones estructuradas que orientan al personal hacia nuevas formas de trabajo y pensamiento.



Liderazgo institucional: Capacidad de influir, guiar y movilizar a los integrantes de una entidad hacia el cumplimiento de objetivos, especialmente en contextos de transformación.

Es un elemento preciso en la aprobación o rechazo del cambio.

Resistencia al cambio: Actitudes o comportamientos individuales y colectivos que se oponen a las transformaciones propuestas dentro de una organización. Puede deberse a temores, desconocimiento o desacuerdo con el nuevo rumbo institucional.

CAPÍTULO IV

HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis general

La gestión del cambio tiene relación significativa con la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.

4.2. Hipótesis específica

HE1. El diagnóstico del cambio tiene relación significativa con la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.

HE2. La comunicación del cambio tiene relación significativa con la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.

HE3. La implementación de estrategias tiene relación significativa con la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.

HE4. La gestión de la resistencia tiene relación significativa con la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.

4.3. Variables

V1. Gestión del cambio

- ✓ Diagnóstico del cambio
- ✓ **Comunicación del cambio**
- ✓ **Implementación de estrategias**
- ✓ **Gestión de la resistencia**

V2. Adaptación organizacional

- ✓ Flexibilidad estructural
- ✓ Aprendizaje organizacional
- ✓ Cultura organizacional
- adaptativa



4.4. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
1. Gestión del cambio Kotter (2012).	1.1. Diagnóstico del cambio	1.1.1. Identificación de área a modificar 1.1.2. Evaluación de capacidades internas 1.1.3. Análisis de resistencias potenciales
	1.2. Comunicación del cambio	1.2.1. Claridad en los mensajes 1.2.2. Información difundida 1.2.3. Participación informativa
	1.3. Implementación de estrategias	1.3.1. Planificación de acciones de cambio 1.3.2. Responsables del proceso 1.3.3. Asignación de recursos
	1.4. Gestión de la resistencia	1.4.1. Estrategias para actitudes negativas 1.4.2. Participación en decisiones 1.4.3. Resolución de conflictos
2. Adaptación organizacional Daft (2016).	2.1. Flexibilidad estructural	2.1.1. Capacidad para modificar funciones 2.1.2. Reconfiguración de equipos trabajo 2.1.3. Redistribución de responsabilidades
	2.2. Aprendizaje organizacional	2.2.1. Procesos formativos ante desafíos 2.2.2. Generación y uso de conocimiento 2.2.3. Incorporación de buenas prácticas
	2.3. Cultura organizacional adaptativa	2.3.1. Actitudes positivas ante la innovación 2.3.2. Receptividad a nuevas ideas y método 2.3.3. Compromiso colectivo con la mejora

Nota. La tabla muestra las variables de estudio con sus respectivas dimensiones e indicadores



CAPÍTULO V

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Enfoque de la investigación

Se utilizó un método cuantitativo en esta investigación actual porque se empleó la recopilación de datos numéricos para cuantificar las variables de estudio de manera objetiva. El método cuantitativo se distingue por el análisis estadístico, la interpretación de datos medibles y la utilización de instrumentos estandarizados. Esto posibilita la determinación de relaciones entre variables y la generalización de los resultados. (Hernández et al., 2014).

5.2. Método(s) aplicados a la investigación

Se aplicó el método deductivo debido a que se basó en teorías generales acerca de la adaptación organizacional y la gestión del cambio, con el objetivo de comprobar su implementación en un entorno particular como lo es la Municipalidad Distrital de San Miguel. Este método se basa en el razonamiento lógico que se desplaza de lo general a lo específico, posibilitando la verificación de hipótesis a través del examen y la observación de datos particulares. (Ñaupas et al., 2014).

5.3. Tipo de investigación

El tipo de investigación fue aplicada, ya que se orientó a resolver un problema específico en el ámbito institucional mediante el análisis de variables reales del entorno laboral municipal. La investigación aplicada tiene como finalidad utilizar el conocimiento

generado para intervenir o proponer mejoras en un contexto práctico, aportando soluciones que puedan implementarse directamente en la realidad observada (Santamaría et al., 2024).

5.4. Nivel de investigación

Se dio un nivel correlacional con el objetivo de determinar el grado de relación entre la gestión del cambio y la adaptación organizacional. Este nivel de investigación permite identificar asociaciones, sin que involucre causalidad directa, proporcionando un panorama general de cómo se comportan los factores en estudio dentro de un contexto determinado (Charaja, 2011).

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum D^2}{n(n^2 - 1)}$$

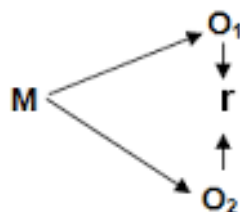
n= número de puntos de datos de las dos variables

di= diferencia de rango del elemento «n»

El Coeficiente Spearman, ρ , puede tomar un valor entre +1 y -1

5.5. Diseño de investigación

El diseño que se empleó fue no experimental de corte transversal, pues no se tocan las variables y los datos se recogieron en un solo momento del tiempo. El diseño no experimental permite observar fenómenos como suceden en su entorno natural, y el corte transversal se enfoca en analizar una situación específica en un punto temporal definido, ideal para estudios diagnósticos y descriptivos (Canales, 2006).





Donde:

M = Muestra de estudio

O₁ = Observación de la V.1. (Gestión del cambio)

O₂ = Observación de la V.2. (Adaptación organizacional)

r = Correlación entre ambas variables de estudio.

5.6. Población y muestra

5.6.1. Población

La población representa el conjunto total de personas, elementos u objetos que poseen características comunes y sobre las cuales se desea obtener información (Hernández et al., 2014).

Esta integrada por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, quienes laboran bajo distintos regímenes laborales conforme al Cuadro de Asignación de Personal (CAP). Según la información institucional, el total de personal asciende a 187 trabajadores, distribuidos en diversas áreas administrativas, operativas y técnicas de la entidad.

Criterios de inclusión:

- Se incluyeron en la población los trabajadores contratados bajo regímenes laborales diversos, tales como el Decreto Legislativo N.º 276, Decreto Legislativo N.º 728, Contrato Administrativo de Servicios (CAS), y nombrados.

Criterios de exclusión:

- Fueron excluidos del estudio los trabajadores que prestan servicios temporales, los que pertenecen a la modalidad de locación de servicios y los que pertenecen a empresas tercerizadoras, debido a que no mantienen una relación laboral directa ni continua con la municipalidad.

5.6.2. Muestra

Una muestra es una parte o subconjunto de la población que se analiza con el propósito de inferir resultados aplicables al total, optimizando recursos y tiempos en el proceso de selección de datos (Hernández et al., 2014).

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de población finita, generado en los trabajadores es conocido y limitado:

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

Donde:

- n = tamaño de la muestra
- N = población total = 187
- Z = nivel de confianza 95% \rightarrow 1.96
- p = probabilidad de éxito = 0.5
- $q = 1 - p = 0.5$
- e = margen de error = 0.05

Reemplazando los valores:

$$\begin{aligned} n &= \frac{187 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.05)^2(187 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} \\ n &= \frac{187 \cdot 3.8416 \cdot 0.25}{0.0025 \cdot 186 + 0.9604} \\ n &= \frac{179.4458}{0.465 + 0.9604} = \frac{179.4458}{1.4254} \approx 125.87 \end{aligned}$$

Tamaño de la muestra: 126 trabajadores (redondeado al número entero más cercano).

5.7. Técnicas, fuentes e instrumento

5.7.1. Técnica

Para recolectar la información necesaria, se aplicó la técnica de encuesta, la cual permitió obtener datos directamente de los trabajadores sobre su percepción de las

variables analizadas. La encuesta es una técnica estructurada que facilita la obtención de información específica mediante un conjunto de interrogantes, usualmente aplicadas de modo individual y anónima, ya sea en papel o medio digital (Ñaupas et al., 2014).

5.7.2. Instrumento

Se empleó como instrumento el cuestionario, diseñado con afirmaciones vinculadas a las dimensiones de la gestión del cambio y la adaptación organizacional. El cuestionario es un instrumento dado por interrogantes u oraciones afirmativas que buscan captar la opinión o percepción de los encuestados, siendo frecuentemente usado por su practicidad para el análisis (Ñaupas et al., 2014).

5.8. Confiabilidad y validez del instrumento

5.8.1. Confiabilidad

La confiabilidad del cuestionario fue evaluada por el coeficiente alfa de Cronbach, evidenciando un nivel alto de consistencia interna entre los ítems del instrumento. El alfa de Cronbach es un estadístico que permite verificar si las preguntas de un cuestionario miden de modo coherente el mismo concepto, siendo aceptables valores iguales o superiores a 0.70 (Medina y Verdejo, 2020).

Fórmula de cálculo de la confiabilidad:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_1}{V_1} \right]$$

Tabla 2
Prueba de confiabilidad de las variables

VARIABLES	ALFA DE CRONBACH	Nº ELEMENTOS	ENCUESTADOS
Gestión del cambio	,954	12	126
Adaptación organizacional	,902	9	126



La confiabilidad del instrumento fue evaluada mediante el coeficiente alfa de Cronbach para cada una de las variables del estudio. Como se muestra en la Tabla 2, la variable gestión del cambio obtuvo un alfa de ,954, mientras que la variable adaptación organizacional alcanzó un alfa de ,902. Los dos valores exceden con creces el límite mínimo aceptable de 0.70, lo que muestra un grado elevado de consistencia interna en los elementos que componen el cuestionario utilizado para los 126 empleados de la Municipalidad Distrital de San Miguel.

5.8.2. Validez

La validez del instrumento se determinó por el juicio de dos expertos, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y congruencia de cada ítem con respecto a las variables de estudio. El juicio de expertos es un procedimiento cualitativo en el que profesionales con experiencia en la temática revisan el contenido del cuestionario para garantizar su adecuación al objetivo investigativo. (Medina y Verdejo, 2020).

5.9. Procedimiento de tratamiento de datos

Para el tratamiento de los datos, en primer lugar, se procedió a la recolección de la información mediante la aplicación del cuestionario estructurado a la muestra seleccionada de trabajadores de la Municipio Distrital de San Miguel. Posteriormente, los datos fueron revisados, codificados y organizados en una matriz de datos usando Microsoft Excel, lo que permitió una adecuada sistematización.

Luego, los datos fueron llevado al software estadístico SPSS (versión 27) para su procesamiento y análisis. En esta etapa se calcularon frecuencias, porcentajes, medidas de tendencia central y dispersión para el análisis descriptivo, así como el coeficiente de correlación de Spearman para comprobar las hipótesis planteadas. Finalmente, se interpretaron los resultados obtenidos con base en los objetivos del estudio, facilitando así la discusión y elaboración de conclusiones fundamentadas.

5.10. Contrastación de hipótesis

a. Prueba de la hipótesis general

H0. La gestión del cambio no tiene relación significativa con la adaptación organizacional en el Municipio de San Miguel.

H1. La gestión del cambio tiene relación significativa con la adaptación organizacional en el Municipio de San Miguel.

b. Nivel de significancia

Alfa = 0.05 indica una probabilidad del 5% de cometer un error al rechazar la H0.

c. Prueba estadística

Tabla 3

Prueba estadística de la hipótesis general

	Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	,662	,033	18,791	,000
N de casos válidos	126			

d. Resultado de la prueba

En la prueba de contrastación de hipótesis se obtuvo un valor de significancia de ,000, según lo muestra la Tabla 3. Este valor es inferior al nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), lo que señala que existe suficiente evidencia estadística para afirmar que la relación. Por lo tanto, los datos permiten concluir que el vínculo entre la gestión del cambio y la adaptación organizacional es estadísticamente significativo.

e. Decisión

Con base en este resultado, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1), lo que confirma que la gestión del cambio tiene una relación significativa con la adaptación organizacional en el Municipio de San Miguel.

a. Prueba de la hipótesis específica 1

H0. El diagnóstico del cambio no tiene relación significativa con la adaptación organizacional en el Municipio de San Miguel.

H1. El diagnóstico del cambio tiene relación significativa con la adaptación organizacional en el Municipio de San Miguel.

b. Nivel de significancia

Alfa = 0.05 indica una probabilidad del 5% de cometer un error al rechazar la H0.

c. Prueba estadística**Tabla 4***Prueba estadística de la hipótesis específica 1*

	Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	,684	,036	17,895	,000
N de casos válidos	126			

d. Resultado de la prueba

En relación con la prueba de la hipótesis específica 1, se obtuvo un valor de significancia de ,000, como se muestra en la Tabla 4. Este valor se encuentra por debajo del nivel de significancia de 0.05, lo cual indica que existe evidencia estadística suficiente para rechazar la hipótesis nula. Además, el coeficiente Tau-b de Kendall fue de ,684, y da una relación significativa entre el diagnóstico del cambio y la adaptación organizacional.

e. Decisión

Con base en estos resultados, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1), concluyendo que el diagnóstico del cambio guarda una relación significativa con la adaptación organizacional en el Municipio de San Miguel.

a. Prueba de la hipótesis específica 2

H0. La comunicación del cambio no tiene relación significativa con la adaptación organizacional en el Municipio de San Miguel.

H1. La comunicación del cambio tiene relación significativa con la adaptación organizacional en el Municipio de San Miguel.

b. Nivel de significancia

Alfa = 0.05 indica una probabilidad del 5% de cometer un error al rechazar la H0.

c. Prueba estadística**Tabla 5***Prueba estadística de la hipótesis específica 2*

	Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada	
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,600	,045	12,282	,000
N de casos válidos		126			

d. Resultado de la prueba

Según la Tabla 5, la prueba estadística para la hipótesis específica 2 arrojó un valor de significancia de ,000, inferior al nivel de significancia $\alpha = 0.05$. Esto evidencia que la relación observada entre las variables no es producto del azar. Además, el coeficiente Tau-b de Kendall fue de ,600, e indica una relación significativa entre la comunicación del cambio y la adaptación organizacional.

e. Decisión

Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1), lo que permite afirmar que existe una relación significativa entre la comunicación del cambio y la adaptación organizacional en el Municipio de San Miguel.

a. Prueba de la hipótesis específica 3

H0. La implementación de estrategias no tiene relación significativa con la adaptación organizacional en el Municipio de San Miguel.

H1. La implementación de estrategias tiene relación significativa con la adaptación organizacional en el Municipio de San Miguel.

b. Nivel de significancia

Alfa = 0.05 indica una probabilidad del 5% de cometer un error al rechazar la H0.

c. Prueba estadística**Tabla 6***Prueba estadística de la hipótesis específica 3*

	Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	,448	,049	8,666	,000
N de casos válidos	126			

d. Resultado de la prueba

Como se observa en la Tabla 6, la prueba estadística arrojó un valor de significancia de ,000, el cual es menor al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$). Esto indica que existe evidencia estadística suficiente para afirmar que la relación entre las variables no es producto del azar.

e. Decisión

A partir de estos resultados, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1), concluyendo que existe una relación significativa entre la implementación de estrategias de cambio y la capacidad de adaptación organizacional en el Municipio de San Miguel.

a. Prueba de la hipótesis específica 4

H0. La gestión de la resistencia no tiene relación significativa con la adaptación organizacional en el Municipio de San Miguel.

H1. La gestión de la resistencia tiene relación significativa con la adaptación organizacional en el Municipio de San Miguel.

b. Nivel de significancia

Alfa = 0.05 indica una probabilidad del 5% de cometer un error al rechazar la H0.

c. Prueba estadística**Tabla 7***Prueba estadística de la hipótesis específica 4*

	Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	,771	,028	25,543	,000
N de casos válidos	126			

d. Resultado de la prueba

En la Tabla 7, se observa que el valor de significancia obtenido fue de ,000, siendo menor al nivel crítico de 0.05 establecido para esta investigación. Este resultado indica que existe una relación estadísticamente significativa entre la gestión de la resistencia y la adaptación organizacional.

e. Decisión

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1), concluyéndose que la gestión de la resistencia al cambio tiene una influencia significativa sobre la capacidad de adaptación organizacional en el Municipio de San Miguel.

CAPÍTULO VI

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Presentación de resultados

En este capítulo actual se presentan y examinan los resultados que se lograron tras aplicar el cuestionario a los empleados de la Municipalidad Distrital de San Miguel, con base en las metas establecidas en la investigación. Para facilitar la comprensión, los resultados se presentarán mediante tablas y cifras estadísticas que detallan las respuestas por dimensiones e indicadores de las variables del estudio. Los resultados, precedidos por la teoría y los estudios empíricos pertinentes, se comparan con el marco conceptual y se contextualizan para mostrar la importancia del ámbito de la gestión pública local.

6.2. Prueba de normalidad

La prueba de normalidad es uno de los pilares del análisis estadístico y tiene por objeto determinar si los datos recopilados siguen una distribución normal. Se trata de una información esencial para orientar la elección de las pruebas estadísticas que se utilizarán en la comprobación de hipótesis, ya que estas varían entre supuestos paramétricos y no paramétricos. Cuando se trabaja con variables cuantitativas, como es el caso de este estudio, la comprobación de la normalidad es una condición previa para garantizar la validez de cualquier análisis inferencial posterior.

Hipótesis nula (H_0): La distribución de los datos es normal.

Hipótesis alterna (H_1): La distribución de los datos no es normal.

Tabla 8*Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov*

		Gestión del cambio	Adaptación organizacional
N		126	126
Parámetros normales ^{a,b}	Media	39,01	28,28
	Desv. Desviación	7,423	4,804
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,169	,119
	Positivo	,122	,078
	Negativo	-,169	-,119
Estadístico de prueba		,169	,119
Sig. asintótica(bilateral)		,000 ^c	,000 ^c

En la Tabla 8 se ve que el valor de significancia de la prueba de Kolmogorov-Smirnov para ambas variables gestión del cambio y adaptación organizacional fue de ,000, siendo inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$). Esto llevó a rechazar la hipótesis nula, concluyéndose que los datos no presentan una distribución normal, por lo que se eligió por pruebas estadísticas no paramétricas para el análisis correlacional.

6.3. Escala de valoración de la prueba de correlación

Tabla 9*Escala de valoración de las correlaciones*

Positiva	Correlación	Negativa	Correlación
0.90 a 1.00	Muy alta positiva	-0.90 a -1.00	Muy alta negativa
0.70 a 0.90	Alta positiva	-0.70 a -0.90	Alta negativa
0.50 a 0.70	Moderada positiva	-0.50 a -0.70	Moderada negativa
0.30 a 0.50	Baja positiva	-0.30 a -0.50	Baja negativa
0.00 a 0.30	Si existe correlación, es pequeña	-0.00 a -0.30	la correlación, es pequeña

Nota. La tabla muestra la escala de valoración de correlación según (Hinkle et al. 2003).

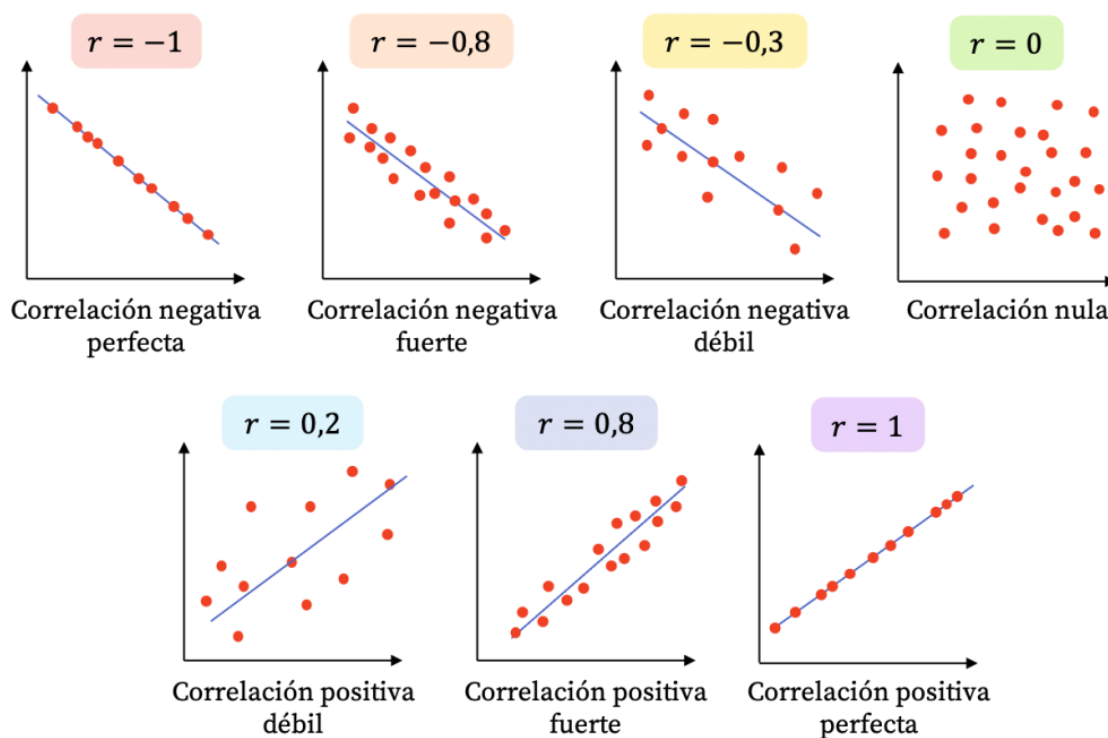
La Tabla 9 muestra una escala empleada para determinar e interpretar los niveles de asociación correspondientes al coeficiente Rho de Spearman, que será utilizada en los análisis siguientes. Esta escala clasifica la fuerza de las correlaciones en categorías que van

desde muy baja hasta muy alta, y facilita una lectura coherente y estandarizada de los resultados. Gracias a su aplicación, es posible valorar con mayor precisión los valores obtenidos, favoreciendo una comprensión más profunda y comparativa de las relaciones.

6.4. Interpretación de las figuras de dispersión

Figura 1

Escala del diagrama de dispersión



Nota. La figura se ve la calificación signada a los resultados del diagrama de puntos.

La figura 1 incluye una escala de gradación desarrollada para facilitar la lectura y la interpretación de los diagramas de dispersión y se complementará con las tablas de análisis utilizadas en las siguientes secciones. Esta herramienta facilita la identificación visual tanto de la fuerza como de la dirección de una relación entre dos variables, clasificándolas en bandas que van desde relaciones muy débiles a muy fuertes. El propósito de esta escala de gradación es ofrecer una estructura más simplificada y metódica en el análisis gráfico para una comprensión más precisa de las relaciones.

6.5. Resultados correlacionales

6.5.1. Resultado del objetivo general

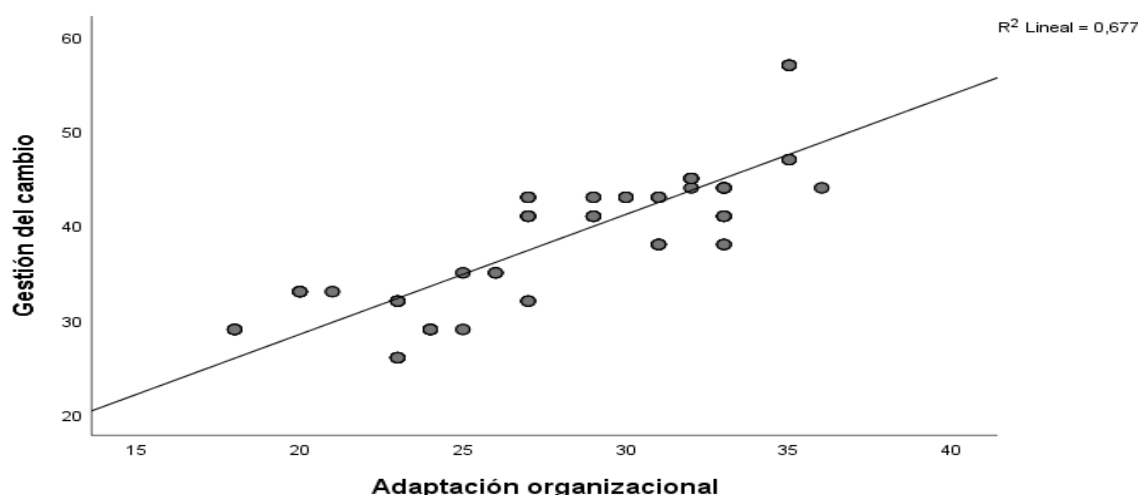
Tabla 10

Prueba de correlación del objetivo general del estudio

			Gestión del cambio	Adaptación organizacional
Rho de Spearman	Gestión del cambio	Coefficiente de correlación	1,000	,823**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	126	126
	Adaptación organizacional	Coefficiente de correlación	,823**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	126	126

Figura 2

Diagrama de dispersión del objetivo general



El análisis correlacional presentado en la Tabla 10 revela que el coeficiente de correlación de Spearman entre la gestión del cambio y la adaptación organizacional fue de ,823, lo cual indica una relación **positiva alta**. Este resultado se ve reforzado de manera visual por el diagrama de dispersión mostrado en la Figura 2, donde se aprecia una tendencia clara en la alineación ascendente de los puntos, lo que respalda gráficamente la consistencia de la asociación estadística. En términos interpretativos, este hallazgo significa que a mayor efectividad en los procesos de gestión del cambio dentro de la Municipalidad Distrital de San Miguel, mayor será la capacidad de la organización para adaptarse de manera eficiente a los nuevos contextos y desafíos institucionales.

6.5.2. Resultados de los objetivos específicos

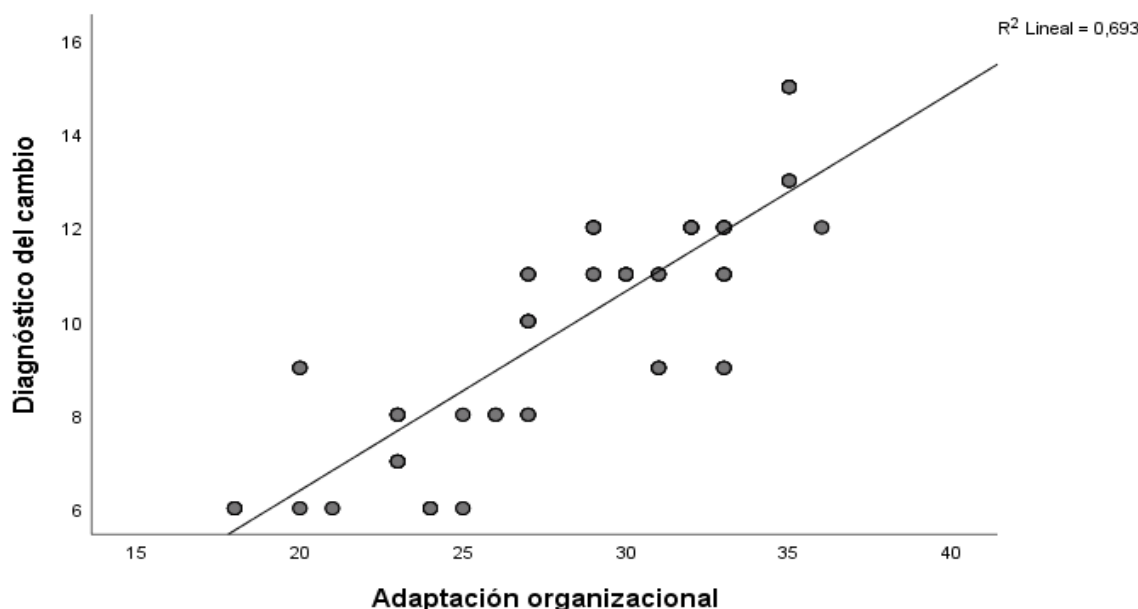
Tabla 11

Prueba de correlación del objetivo específico 1 del estudio

			Diagnóstico del cambio	Adaptación organizacional
Rho de Spearman	Diagnóstico del cambio	Coefficiente de correlación	1,000	,828**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	126	126
	Adaptación organizacional	Coefficiente de correlación	,828**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	126	126

Figura 3

Diagrama de dispersión del objetivo específico 1



El análisis correspondiente al objetivo específico 1 evidenció un coeficiente de correlación de Spearman de ,828, y representa una relación **positiva alta** entre el diagnóstico del cambio y la adaptación organizacional, como se ve en la Tabla 11. Esta asociación indica que a medida que el diagnóstico organizacional se realiza de manera más profunda y precisa considerando áreas críticas, resistencias y capacidades internas, la institución muestra una mayor capacidad de adaptación. Esta relación se confirma de forma visual mediante el diagrama de dispersión en la Figura 3, donde los datos se agrupan siguiendo una tendencia ascendente clara.

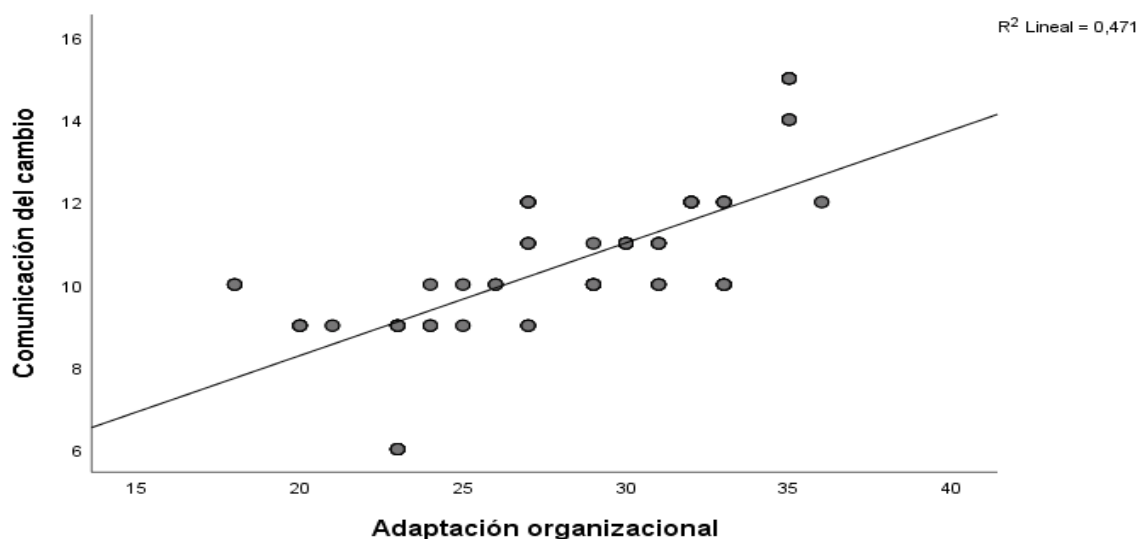
Tabla 12

Prueba de correlación del objetivo específico 2 del estudio

			Comunicación del cambio	Adaptación organizacional
Rho de Spearman	Comunicación del cambio	Coefficiente de correlación	1,000	,735**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	126	126
	Adaptación organizacional	Coefficiente de correlación	,735**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	126	126

Figura 4

Diagrama de dispersión del objetivo específico 2



En cuanto al objetivo específico 2, el análisis de la correlación Rho de Spearman mostró un coeficiente de ,735, lo que indica una relación **positiva alta**, según se ve en la Tabla 12. Este resultado demuestra que cuando la información sobre los procesos de cambio es clara, frecuente y fomenta la participación del personal, la organización responde de forma más eficiente a las transformaciones institucionales. Esta relación se ve respaldada gráficamente en la Figura 4, donde el diagrama de dispersión evidencia una alineación ascendente de los datos, confirmando visualmente la asociación estadística.

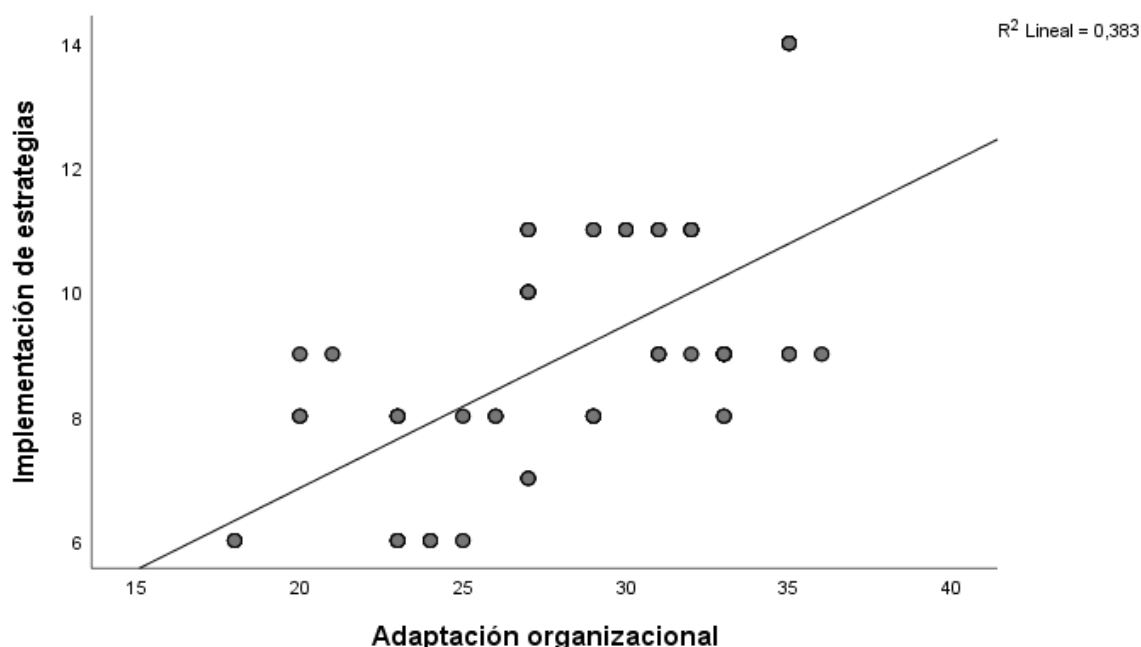
Tabla 13

Prueba de correlación del objetivo específico 3 del estudio

			Implementación de estrategias	Adaptación organizacional
Rho de Spearman	Implementación de estrategias	Coefficiente de correlación	1,000	,597**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	126	126
	Adaptación organizacional	Coefficiente de correlación	,597**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	126	126

Figura 5

Diagrama de dispersión del objetivo específico 3



Para el objetivo específico 3, el coeficiente de correlación de Spearman fue de ,597, lo cual refleja una relación **positiva moderada**, tal como se ve en la Tabla 13. Este resultado sugiere que cuando la institución planifica adecuadamente sus acciones, designa responsables claros y asigna recursos pertinentes, su capacidad para adaptarse a nuevos escenarios mejora de manera significativa, aunque no tan intensamente como en otras dimensiones del cambio. Esta relación también se visualiza en la Figura 5, donde el diagrama de dispersión muestra una tendencia ascendente, respaldando gráficamente la asociación estadística.

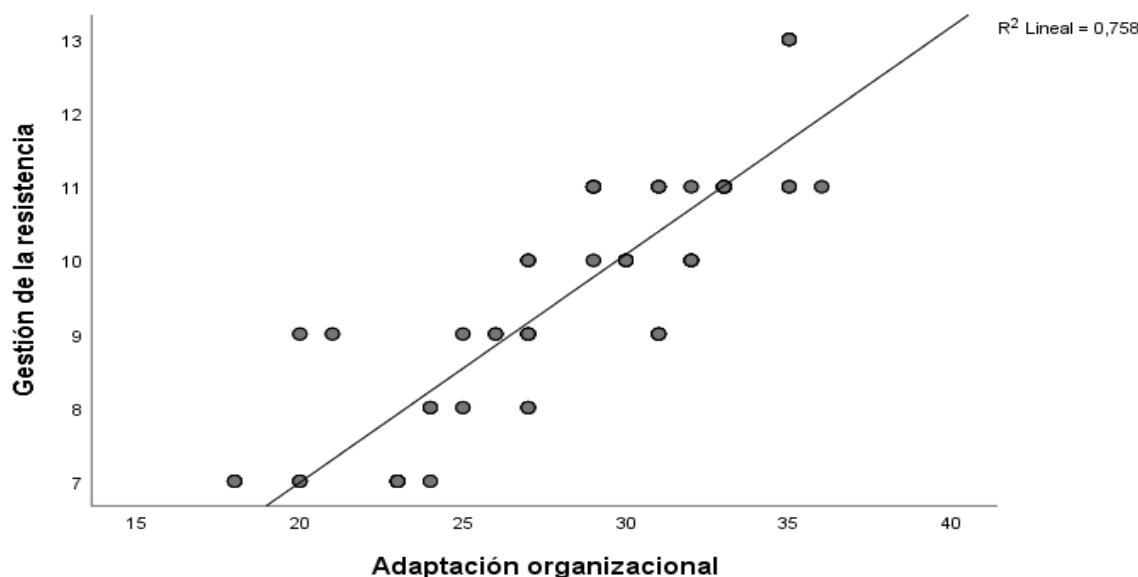
Tabla 14

Prueba de correlación del objetivo específico 4 del estudio

			Gestión de la resistencia	Adaptación organizacional
Rho de Spearman	Gestión de la resistencia	Coefficiente de correlación	1,000	,880**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	126	126
	Adaptación organizacional	Coefficiente de correlación	,880**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	126	126

Figura 6

Diagrama de dispersión del objetivo específico 4



Respecto al objetivo específico 4, la Tabla 14 revela un coeficiente de correlación de Spearman de ,880, lo que representa una relación **positiva alta** entre la gestión de la resistencia al cambio y la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel. Este resultado indica que la capacidad de la institución para identificar y enfrentar actitudes negativas, promover la participación del personal y resolver conflictos durante los procesos de transformación tiene una influencia altamente significativa en su nivel de adaptabilidad. La Figura 6, mediante el diagrama de dispersión, respalda visualmente este hallazgo al mostrar una agrupación coherente de los puntos en una tendencia ascendente.



6.6. Discusión de resultados

En concordancia con los resultados logrados en el estudio, donde se evidenció una relación positiva alta ($Rho = 0.823$) entre la gestión del cambio y la adaptación organizacional, el estudio internacional desarrollado por Christensen y Lægreid (2023) en Noruega reveló que las instituciones públicas que aplicaron procesos participativos de cambio lograron una mayor eficacia en sus transiciones digitales. Esta coincidencia refuerza la idea de que una gestión del cambio basada en liderazgo colaborativo y retroalimentación constante fortalece la capacidad adaptativa institucional, lo cual es coherente con la experiencia de la Municipalidad Distrital de San Miguel al mostrar una fuerte asociación entre ambas variables.

Asimismo, los hallazgos obtenidos se relacionan con la investigación dada por Benites (2023) en la Municipalidad Distrital de Amarilis, donde se encontró una correlación positiva muy alta ($r = 0.800$) entre la gestión del cambio y la cultura organizacional. Su estudio concluyó que una gestión del cambio coherente con los valores institucionales refuerza el compromiso del personal y facilita la aceptación de procesos internos, lo que explica cómo en la Municipalidad Distrital de San Miguel, una gestión del cambio eficaz puede estar actuando como base estructural para una cultura organizacional receptiva al cambio, favoreciendo su adaptación.

De manera complementaria, la investigación dada por Virtanen y Stenvall (2023) en Finlandia encontró que los procesos de transformación organizacional requieren, además de infraestructura, una cultura de aprendizaje continuo y liderazgo empático para reducir resistencias y fomentar la adaptación. Este planteamiento se vincula directamente con los resultados en el estudio, en tanto sugiere que no solo es relevante la gestión estructural del cambio, sino también las condiciones culturales y humanas que la sustentan, explicando



por qué la adaptación organizacional en San Miguel se relaciona significativamente con un enfoque de cambio bien gestionado en múltiples dimensiones.

El hallazgo de una fuerte correlación positiva ($Rho = 0,828$) entre la detección del cambio y la adaptación organizativa también guarda relación con el estudio de Rafferty y Griffin (2022) en organismos gubernamentales de EE. UU., en el que se ilustraba que el liderazgo transformacional, basado en la comprensión inicial del entorno organizativo, estaba significativamente asociado ($r = 0,73$) con la disposición al cambio. Estos antecedentes confirman que un diagnóstico bien estructurado de las fortalezas, debilidades y resistencias institucionales es la piedra angular para desarrollar estrategias eficaces que mejoren la adaptabilidad del personal.

Del mismo modo, Pinillos y Puchuri (2024) concluyeron que el liderazgo basado en la confianza y la cooperación está estrechamente relacionado con una gestión eficaz del cambio, que comienza precisamente con un diagnóstico preciso de la realidad organizativa. Aunque su estudio se centró en el liderazgo, señalaron que las primeras etapas del cambio (diagnóstico y planificación) determinan en gran medida el éxito posterior del proceso de adaptación. Esta conexión respalda las conclusiones del presente estudio, en el que el diagnóstico del cambio es fundamental para una adaptación organizativa eficaz.

De manera similar, en relación con los programas de capacitación y el clima organizacional en las subdirecciones municipales de Puno, Ticona (2023) demostró que los procesos de capacitación ordenados basados en un diagnóstico organizacional fortalecen la cohesión laboral y la cultura de mejora continua. Aunque se centró en el clima institucional, su estudio concluyó que un diagnóstico oportuno y participativo adolecía de falta de capacidad de adaptación en esta investigación, al igual que en el presente estudio. El diagnóstico del cambio como eje central de la adaptación organizacional.



Los resultados de este objetivo, en los que se observa una relación positiva elevada ($Rho = 0,735$) entre la comunicación del cambio y la adaptación organizativa, encuentran respaldo en el estudio de Christensen y Læg Reid (2023) en Noruega. Estos autores identificaron que el 72 % de las instituciones públicas que implementaron procesos participativos y transparentes de comunicación del cambio se adaptaron con éxito. Este hallazgo concuerda con la presente investigación, ya que la comunicación abierta no solo difunde información, sino que genera confianza, reduce la incertidumbre y prepara a los empleados para responder de manera eficiente al cambio institucional.

Por el contrario, el estudio de Virtanen y Stenvall (2023) realizado en Finlandia señaló que existía una falta de comunicación durante el proceso de transformación digital y, tal y como afirmó el 67 % de los encuestados, esta era una de las barreras más importantes para adoptar el cambio organizativo. A nivel cualitativo, se concluyó que, para facilitar la comprensión y la aceptación del cambio, la comunicación debe ser bidireccional, es decir, continua y concreta. Estos antecedentes pusieron de manifiesto la veracidad de la presente conclusión, ya que la calidad y la cantidad de la comunicación del cambio son los factores más importantes para lograr un cambio organizacional exitoso.

Por último, López y Suárez (2021), en su estudio sobre el aprendizaje organizacional y la gestión del cambio en los municipios peruanos, señalaron que el intercambio continuo de información sobre el avance de las reformas fue un factor decisivo en la construcción de una cultura de mejora continua. Aunque el estudio se centró en el aprendizaje, se señaló que una comunicación clara y decidida de los objetivos del cambio, evidenciada en el estudio, aumentaba la participación organizacional y minimizaba la resistencia al cambio. Esto se corresponde directamente con el presente resultado, en el que se estableció la comunicación eficaz como una palanca crítica de la adaptación organizacional a la administración pública local.



Los resultados obtenidos en este estudio encuentran respaldo en el estudio de Andrews y Boyne (2021) en el Reino Unido, quienes demostraron que las organizaciones estatales con capacidad técnica y liderazgo estratégico eran un 37 % más eficaces en la implementación de reformas. Este hallazgo ayuda a comprender que la ejecución adecuada de las estrategias, cuando se alinea con las capacidades institucionales y se articula con los objetivos de cambio, tiene una incidencia en el cambio organizacional, aunque hay margen de mejora y, en algunos casos, falta otros elementos estructurales o culturales. Además, el estudio de Ticona (2023) en las subdirecciones municipales de Puno reveló una correlación moderadamente alta ($r = 0,58$) entre los programas de capacitación y el clima organizacional. Aunque la variable principal no era la estrategia, el estudio concluyó que el logro de las transformaciones institucionales depende en gran medida de estrategias diseñadas a partir de la comprensión del entorno interno y la inclusión de los empleados, lo que corrobora que la implementación estratégica puede fomentar mejoras adaptativas en el sector público, pero sus efectos probablemente se vean limitados por la falta de un enfoque integral.

Para concluir, la investigación realizada por Ramos (2023) en la Municipalidad Provincial de Huancané demostró que, durante la planificación y el seguimiento de las capacitaciones estratégicas, el fortalecimiento de la confianza dentro de la institución hizo que la resistencia al cambio ($r = 0,69$) se moviera. Aunque su análisis se centró en la capacitación, sus conclusiones también permiten extrapolar que la ejecución eficaz de cualquier estrategia, incluido el cambio organizativo, debe ser clara, coherente y continua para influir positivamente en la adaptabilidad de la institución. Esto se correlaciona con el resultado moderado de este estudio, lo que lleva a afirmar que, si bien las estrategias esbozadas son necesarias, deben complementarse con liderazgo, cultura y participación.



Los resultados de la presente investigación coinciden con los del estudio realizado por Christensen y Læg Reid (2023) en Noruega, en el que se observó que el 72 % de las instituciones públicas que adoptaron procesos de cambio con marcos participativos lograron adaptarse con éxito a la digitalización posterior a la pandemia. Desde una perspectiva cualitativa, concluyeron que la adaptación organizativa se ve muy facilitada cuando las entidades son capaces de mitigar eficazmente la resistencia interna mediante el liderazgo colaborativo, la descentralización y la retroalimentación continua. Este hallazgo refuerza la idea de que abordar activamente la resistencia al cambio puede fomentar el establecimiento de entornos institucionales más resilientes y adaptables.

En el caso nacional, Benites (2023) en la Municipalidad Distrital de Amarilis encontró que el cambio y la cultura organizacional tienen una correlación considerable ($r=0.800$; $p=0.004$), donde la gestión mantenga una actitud firme y comprensiva ante la resistencia en el cambio, compromete el cambio institucional. Estos hallazgos de Benites (2023) refuerzan la idea que la resistencia, en lugar de ser un problema que se debe superar, se convierta en una oportunidad en el aprendizaje organizacional. Esto se debe a que su abordaje fue el de la comunicación y la participación, que es muy parecida a la que se aborda en el presente estudio, ya que también se encontró una correlación muy alta.

Por último, Quispe (2022) en la Municipalidad Distrital de Juliaca, manifestó que había correlación entre la innovación administrativa y la capacidad de adaptación organizacional ($r=0.62$; $p<0.01$). Si bien en su estudio no se abordó resistencia, se manifestó en las recomendaciones que cuando se integra a las personas en los procesos de innovación, la resistencia hacia un cambio se da de manera positiva. Esto también se relaciona a los resultados de este trabajo donde se establece que la gestión de la resistencia de forma activa mediante la inclusión, capacitación y reconocimiento no elimina barreras, posibilita que la organización se adapte a nuevos escenarios. El estudio contribuyó de manera importante al



conocimiento empírico y aplicado de la gestión del cambio en los sectores públicos locales al demostrar estadísticamente la existencia de una relación positiva entre la gestión del cambio y la adaptación organizativa en el ámbito público de los municipios. Esta contribución no solo corroboró las teorías existentes sobre la relación entre el cambio organizativo y las capacidades de adaptación, sino que también aportó a la teoría datos empíricos relativos a los municipios de Perú, lo que ayudó a reducir la brecha existente entre la teoría y la práctica de la administración pública en el sector público descentralizado.

Asimismo, el estudio ofrece una visión integral al analizar las dimensiones específicas de la gestión del cambio diagnóstico, comunicación, implementación de estrategias y gestión de la resistencia en relación con la capacidad de adaptación organizacional. Cada una de estas dimensiones mostró asociaciones positivas con la variable dependiente, siendo especialmente destacable la alta correlación obtenida en el manejo de la resistencia al cambio. Este resultado sugiere que la ejecución exitosa de procesos de cambio en instituciones municipales no depende únicamente de la planificación o la comunicación, sino fundamentalmente de la capacidad para gestionar las resistencias internas, lo que refuerza la necesidad de promover liderazgos colaborativos, culturas organizacionales abiertas y mecanismos de participación activa del personal en los procesos de transformación institucional.



CONCLUSIONES

PRIMERA: El objetivo general fue: “Determinar el grado de relación entre la gestión del cambio y la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025”. El resultado, a través del coeficiente de correlación Rho de Spearman, fue de ,823, evidenciando una relación positiva alta. Asimismo, la prueba de hipótesis mediante el estadístico Tau-b de Kendall se vio una significancia de 0.000, siendo menor al valor alfa de 0.05. Estos resultados revelaron que existió una asociación estadísticamente significativa y sólida, por lo que se concluyó que, a mayor eficacia en la gestión del cambio, mayor fue la capacidad de adaptación organizacional en la Municipalidad. La implementación de procesos estructurados de cambio contribuyó a una respuesta institucional más efectiva ante los desafíos del entorno.

SEGUNDA: El objetivo específico 1 fue: “Establecer el grado de relación entre el diagnóstico del cambio y la adaptación organizacional”. El coeficiente de correlación Rho de Spearman fue de ,828, y el estadístico Tau-b de Kendall fue de ,684 con una significancia de 0.000. Estos hallazgos evidenciaron una relación positiva alta, lo que permitió concluir que un diagnóstico del cambio bien ejecutado que identificó problemas, fortalezas y oportunidades fortaleció la base de la adaptación organizacional. La anticipación y evaluación oportuna de necesidades de transformación favorecieron una mayor capacidad de reacción en los trabajadores.

TERCERA: El objetivo específico 2 fue: “Establecer el grado de relación entre la comunicación del cambio y la adaptación organizacional”. El coeficiente Rho de Spearman fue de ,735 y el valor de Tau-b de Kendall fue de ,600, con una significancia de 0.000. Estos resultados indicaron una relación positiva alta,



por lo que se concluye que una comunicación fluida, oportuna y participativa del cambio promovió una mayor disposición organizacional para adaptarse. La claridad de mensajes, el involucramiento del personal y la gestión de expectativas facilitaron la interiorización del cambio y el compromiso organizacional.

CUARTA: El objetivo específico 3 fue: “Establecer el grado de relación entre la implementación de estrategias y la adaptación organizacional”. El coeficiente de Spearman fue de ,597, mientras que el valor de Tau-b de Kendall fue de ,448 con un valor de significancia de 0.000. Estos datos mostraron una relación positiva moderada, concluyéndose que, si bien la implementación de estrategias de cambio influyó en la adaptación organizacional, su impacto fue menos intenso que en otras dimensiones. Se dedujo que una ejecución estratégica clara con responsables definidos, recursos asignados y cronogramas establecidos mejoró la adaptabilidad, pero requería reforzarse con otros factores como la gestión de la resistencia o la comunicación interna.

QUINTA: El objetivo específico 4 fue: “Establecer el grado de relación entre la gestión de la resistencia y la adaptación organizacional”. La correlación de Spearman fue de ,880, y el Tau-b de Kendall fue de ,771, con una significancia de 0.000. Estos valores evidenciaron una relación positiva muy alta, y se concluyó que la gestión efectiva de la resistencia al cambio resultó determinante para fortalecer la adaptación organizacional. La identificación de focos de resistencia, la atención a preocupaciones del personal y la generación de espacios de escucha activa se tradujeron en una mejor aceptación de los procesos de transformación dentro de la entidad.



RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se recomienda al alcalde Distrital por el Gerente Municipal, institucionalizar un modelo de gestión del cambio dado en principios participativos, estratégicos y adaptativos, que se integre en la planificación institucional. En función de la alta correlación vista entre la gestión del cambio y la adaptación organizacional, se sugiere incorporar políticas internas que promuevan el liderazgo transformacional, la transparencia en los procesos de cambio, y la inclusión activa del personal en todas las etapas de implementación. Esta iniciativa debe ir acompañada de una revisión de las estructuras internas y de una cultura organizacional orientada a la innovación, como lo propone Kotter en su modelo de ocho pasos para liderar el cambio.

SEGUNDA: Se recomienda al jefe de la Oficina de Planificación y Presupuesto en coordinación con la Subgerencia de Recursos Humanos, establecer protocolos sistemáticos y periódicos de diagnóstico organizacional, los cuales permitan identificar barreras estructurales, capacidades internas y áreas críticas para la mejora. Considerando la alta relación entre el diagnóstico del cambio y la capacidad adaptativa, estos diagnósticos deben apoyarse en metodologías participativas y herramientas de análisis organizacional como el FODA, el análisis de procesos y la matriz de cambio, asegurando así una toma de decisiones basada en datos confiables y actuales.

TERCERA: Se recomienda al jefe de la Unidad de Imagen Institucional y Comunicaciones, en coordinación con la Gerencia Municipal, implementar un plan estratégico de comunicación interna enfocado en los procesos de cambio organizacional. Dicho plan debe incluir canales accesibles y bidireccionales, mensajes claros, formatos adaptados a los distintos niveles jerárquicos, y



mecanismos de retroalimentación continua. A la luz de la relación positiva alta entre la comunicación del cambio y la adaptación organizacional, se sugiere además la creación de espacios de diálogo institucional (foros, boletines internos, reuniones de socialización) que fomenten la comprensión, el involucramiento y la confianza del personal en los procesos de transformación.

CUARTA: Se recomienda al Gerente Municipal y a las jefaturas de área fortalecer la planificación operativa mediante la formulación de estrategias claras, medibles y con cronogramas definidos, asignando responsables específicos y recursos adecuados para su ejecución. Dado que la correlación entre la implementación de estrategias y la adaptación organizacional fue moderadamente positiva, es crucial articular dichas estrategias con los resultados del diagnóstico previo, asegurando coherencia entre la visión institucional y las acciones emprendidas. Asimismo, se sugiere aplicar un sistema de monitoreo y evaluación continua que permita ajustar las acciones estratégicas en tiempo real.

QUINTA: Se recomienda al jefe de Recursos Humanos, diseñar e implementar un programa integral de gestión de la resistencia al cambio, que contemple actividades de sensibilización, capacitación y participación activa del personal en las decisiones que los afectan. Considerando que la gestión de la resistencia mostró la correlación más alta con la adaptación organizacional, es fundamental identificar de forma temprana las causas de resistencia, promover el compromiso emocional de los trabajadores y construir confianza institucional.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro, J. E. (2023). *Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores municipales de un centro poblado en temporada del Niño Costero, Trujillo, 2023* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. *Revista La Junta*, 6(2), 82–99. <https://doi.org/10.53641/junta.v6i2.119>
- Andrews, R., & Boyne, G. A. (2021). Capacity, leadership and organizational change in public service reform. *Public Money & Management*, 41(8), 561–570. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1946021>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Addison-Wesley. <https://www.worldcat.org/title/organizational-learning-ii-theory-method-and-practice/oclc/32854927>
- Bason, C. (2018). *Leading Public Sector Innovation: Co-Creating for a Better Society* (2nd ed.). Policy Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv301dvs>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Benites, L. M. (2023). *Gestión del cambio y su relación con la cultura organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Hermilio Valdizán]. <https://hdl.handle.net/20.500.13080/9768>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (5th ed.). Jossey-Bass. <https://www.wiley.com/en-us/Strategic+Planning+for+-p-9781119071600>
- Burnes, B. (2017). Kurt Lewin and the Harwood Studies: The foundations of OD. *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(3), 265–285. <https://doi.org/10.1177/0021886317702903>
- Burnes, B., & Jackson, P. (2011). Success and Failure in Organizational Change: An Exploration of the Role of Values. *Journal of Change Management*, 11(2), 133–162. <https://doi.org/10.1080/14697017.2010.524655>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Jossey-Bass. <https://www.wiley.com/en-us/Diagnosing+and+Edition-p-9780470650265>
- Canales, M. (2006). *Metodologías de la investigación social*. LOM ediciones.
- Charaja, F. (2011). *El MAPIC en la metodología de investigación*. Santiago Impresores.



- Christensen, T., & Lægreid, P. (2018). *The Routledge Handbook to Accountability and Welfare State Reforms in Europe*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315217196>
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2023). Organizational adaptation and change in Norwegian public administration: Digitalization and resilience post-COVID. *International Public Management Journal*, 26(1), 36–55. <https://doi.org/10.1080/10967494.2022.2128724>
- Clampitt, P. G., Berk, L. J., & Williams, M. L. (2002). Leaders as Communicators: Strategies and Tactics to Build Loyalty, Inspire Creativity, and Get Results. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(7), 330–337. <https://doi.org/10.1108/01437730210445852>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization Development and Change* (10th ed.). Cengage Learning. <https://www.cengage.com/c/organization-development-and-change-10e-cummings/>
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215–236. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x>
- Denison, D. R. (2001). *Organizational Culture: Can It Be a Key Lever for Driving Organizational Change?* In *Handbook of Organizational Culture and Climate*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781483345507.n1>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452229249>
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2020). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 80(3), 477–486. <https://doi.org/10.1111/puar.13135>
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149–164. <https://doi.org/10.2307/2095567>
- Hayes, J. (2018). *The Theory and Practice of Change Management* (5th ed.). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-1-137-60278-9>
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press. <https://store.hbr.org/product/the-practice-of-adaptive-leadership/14324>



- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-hill / Interamericana Editores.
- Huanca Larico, C. (2022). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno 2021–2022*. *Revista de Investigación en Gestión y Finanzas*, 1(2), 32–37. <https://revistas.unap.edu.pe/index.php/rigf/article/view/580>
- Inkinen, H. (2016). Review of Empirical Research on Intellectual Capital and Firm Performance. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 278–296. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2015-0002>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/The+Social+Psychology+of+Organizations%2C+2nd+Edition-p-9780471023556>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press. <https://store.hbr.org/product/leading-change/9560>
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130–139. <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). Managing Change in Public Organizations: A Literature Review. *Public Administration*, 92(1), 1–20. <https://doi.org/10.1111/padm.12040>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=15071>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Lewis, L. K. (2006). *Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication*. Wiley-Blackwell. <https://www.wiley.com/en-us/Organizational+Change%3A+Creating+Change+Through+Strategic+Communication-p-9781405153375>
- López, M. E., & Suárez Guerra, K. (2021). *Aprendizaje organizacional y gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de Tayacaja – Huancavelica, 2021* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana Los Andes]. Repositorio UPLA. <https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04>



- Maritza, [Apellido no disponible]. (2023). *Clima organizacional y desempeño laboral de colaboradores de empresas de depósito temporal en Desaguadero, Puno 2022* [Tesis]. Universidad Jorge Basadre Grohmann. <https://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/20.500.12819/2343>
- Medina, M. del R., & Verdejo, A. L. (2020). Validez y confiabilidad en la evaluación del aprendizaje mediante las metodologías activas. *Alteridad*, 15(2), 270–284. <https://doi.org/10.17163/alt.v15n2.2020.10>
- Nair, S., & Muenjohn, N. (2021). Cultural intelligence and change readiness in local government. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 221–240. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2019-0345>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. <https://global.oup.com/academic/product/the-knowledge-creating-company-9780195092691>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación; cuantitativa-cualitativa, redacción de la tesis*. Ediciones de la U.
- Osborne, S. P. (2021). *Public Service Logic: Creating Value for Public Service Users, Citizens, and Society Through Public Service Delivery*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003026679>
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697–713. <https://doi.org/10.5465/3069411>
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707722>
- Pinillos, R. H., & Puchuri Galindo, J. (2024). *Liderazgo y gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas Pucquio, año 2023* [Tesis de maestría, Universidad Continental, Lima]. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/15351>
- Quispe, M. (2022). *Innovación administrativa y adaptabilidad organizacional en la Municipalidad Distrital de Juliaca, 2021* [Tesis]. Universidad Nacional del Altiplano. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/RNAP_5a7f9e872ae7bc3b4c9e8a128f123456



- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2022). Organizational change in public institutions: Effects of leadership and culture on adaptive behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 32–48. <https://doi.org/10.1002/job.2563>
- Ramos, J. (2023). *Capacitación y gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Huancané* [Tesis]. Universidad Nacional del Altiplano. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.12737/5678>
- Santamaría, J. M., González, A., Fernández, M., Herrero, S., Jiménez, M. L., & González, L. A. (2024). Metodología deductiva del cuidado: descripción y prueba de los modos de investigación acerca del cuidado. *Enfermería Clínica*. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2023.10.004>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. <https://www.wiley.com/en-us/Organizational+Culture+and+Leadership%2C+4th+Edition-p-9780470190609>
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Revised ed.). Doubleday. <https://www.penguinrandomhouse.com/books/163409/the-fifth-discipline-by-peter-m-senge/>
- Ticona, S. (2023). *Programas de capacitación y el clima organizacional en las subgerencias municipales de Puno* [Tesis]. Universidad Nacional del Altiplano. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/RNAP_23327674d249fc362c6eedef92da3a41
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). How Psychological Resources Facilitate Adaptation to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 847–858. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.817302>
- Vargas, A. (2024). *Modelo de gestión del cambio para mejorar el desempeño de los servidores públicos de una municipalidad provincial* [Artículo]. *Tzhoeoen*, 16, e3020. <https://doi.org/10.26495/tzh.v16i.3020>
- Virtanen, P., & Stenvall, J. (2023). Digital transformation and resistance to change in public health institutions. *Public Management Review*, 25(3), 491–509. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2124508>
- Volberda, H. W. (1997). Building Flexible Organizations for Fast-moving Markets. *Long Range Planning*, 30(2), 169–183. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00100-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00100-6)



ANEXOS



MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Relación de la gestión del cambio y adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025

Enfoque: Cuantitativo. **Método:** Deductivo. **Tipo:** Aplicada. **Nivel:** Correlacional. **Diseño:** No experimental-transversal **Técnica:** Encuesta **Instrumento:** Cuestionario

PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVO	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Problema general</p> <p>¿Existe relación entre la gestión del cambio y la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>PE1. ¿Cuál es la relación entre el diagnóstico del cambio y la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025?</p> <p>PE2. ¿Cuál es la relación entre la comunicación del cambio y la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025?</p> <p>PE3. ¿Cuál es la relación entre la implementación de estrategias y la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025?</p> <p>PE4. ¿Cuál es la relación entre la gestión de la resistencia y la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025?</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>La gestión del cambio tiene relación significativa con la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>HE1. El diagnóstico del cambio tiene relación significativa con la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.</p> <p>HE2. La comunicación del cambio tiene relación significativa con la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.</p> <p>HE3. La implementación de estrategias tiene relación significativa con la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.</p> <p>HE4. La gestión de la resistencia tiene relación significativa con la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar el grado de relación entre la gestión del cambio y la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>OE1. Establecer el grado de relación entre el diagnóstico del cambio y la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.</p> <p>OE2. Establecer el grado de relación entre la comunicación del cambio y la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.</p> <p>OE3. Establecer el grado de relación entre la implementación de estrategias y la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.</p> <p>OE4. Establecer el grado de relación entre la gestión de la resistencia y la adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.</p>	<p>3. Gestión del cambio</p> <p>Según Kotter (2012), “la gestión del cambio comprende un conjunto de actividades planificadas que permiten guiar a las organizaciones hacia nuevas formas de operar, con el fin de mejorar su desempeño y adaptabilidad”.</p> <p>4. Adaptación organizacional</p> <p>Daft (2016), este concepto implica “la habilidad institucional para responder de manera efectiva a presiones del contexto, ajustando sus sistemas para mantener la eficacia y la supervivencia organizacional”.</p>	<p>1.1. Diagnóstico del cambio</p> <p>1.2. Comunicación del cambio</p> <p>1.3. Implementación de estrategias</p> <p>1.4. Gestión de la resistencia</p> <p>2.1. Flexibilidad estructural</p> <p>2.2. Aprendizaje organizacional</p> <p>2.3. Cultura organizacional adaptativa</p>	<p>1.1.1. Identificación de área a modificar</p> <p>1.1.2. Evaluación de capacidades internas</p> <p>1.1.3. Análisis de resistencias potenciales</p> <p>1.2.1. Claridad en los mensajes</p> <p>1.2.2. Información difundida</p> <p>1.2.3. Participación informativa</p> <p>1.3.1. Planificación de acciones de cambio</p> <p>1.3.2. Responsables del proceso</p> <p>1.3.3. Asignación de recursos</p> <p>1.4.1. Estrategias para actitudes negativas</p> <p>1.4.2. Participación en decisiones</p> <p>1.4.3. Resolución de conflictos</p> <p>2.1.1. Capacidad para modificar funciones</p> <p>2.1.2. Reconfiguración de equipos trabajo</p> <p>2.1.3. Redistribución de responsabilidades</p> <p>2.2.1. Procesos formativos ante desafíos</p> <p>2.2.2. Generación y uso de conocimiento</p> <p>2.2.3. Incorporación de buenas prácticas</p> <p>2.3.1. Actitudes positivas ante la innovación</p> <p>2.3.2. Receptividad a nuevas ideas y método</p> <p>2.3.3. Compromiso colectivo con la mejora</p>



Matriz de datos

Relación de la gestión del cambio y adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025																											
	gestión del cambio												adaptación organizacional									Var 1	Var2	Dim 1	Dim 2	Dim 3	Dim 4
	Diagnóstico			Comunicación			Implementación			Resistencia			Flexibilidad			Aprendizaje			Cultura								
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21						
1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	29	25	6	9	6	8
2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	38	31	9	11	9	9
3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	35	25	8	10	8	9
4	2	2	2	3	4	3	2	2	2	2	3	2	2	4	2	2	4	2	2	2	4	29	24	6	10	6	7
5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	43	29	11	10	11	11
6	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	2	4	3	57	35	15	15	14	13
7	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	41	27	10	12	10	9
8	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	43	30	11	11	11	10
9	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	32	23	8	9	8	7
10	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	2	4	2	43	29	11	11	11	10
11	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	41	33	11	10	9	11
12	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	26	23	7	6	6	7
13	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	44	33	12	12	9	11
14	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	45	32	12	12	11	10
15	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	41	29	12	10	8	11
16	5	4	4	4	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	47	35	13	14	9	11
17	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	38	33	9	10	8	11
18	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32	27	8	9	7	8
19	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	44	32	12	12	9	11
20	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	4	2	33	21	6	9	9	9
21	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	33	20	9	9	8	7
22	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	29	24	6	9	6	8
23	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	38	31	9	11	9	9
24	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	35	26	8	10	8	9
25	2	2	2	3	4	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	29	18	6	10	6	7
26	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	43	31	11	10	11	11
27	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	2	4	3	57	35	15	15	14	13



28	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	41	27	10	12	10	9
29	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	43	30	11	11	11	10
30	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	32	23	8	9	8	7	
31	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	2	2	2	43	27	11	11	11	10	
32	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	41	33	11	10	9	11	
33	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	26	23	7	6	6	7	
34	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	44	33	12	12	9	11	
35	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	45	32	12	12	11	10	
36	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	41	29	12	10	8	11	
37	5	4	4	4	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	47	35	13	14	9	11	
38	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	38	33	9	10	8	11	
39	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32	27	8	9	7	8	
40	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	36	12	12	9	11	
41	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	33	20	6	9	9	9	
42	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	33	20	9	9	8	7	
43	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	29	24	6	9	6	8	
44	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	38	31	9	11	9	9	
45	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	35	26	8	10	8	9	
46	2	2	2	3	4	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	29	18	6	10	6	7	
47	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	43	31	11	10	11	11	
48	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	2	4	3	57	35	15	15	14	13	
49	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	41	27	10	12	10	9	
50	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	43	30	11	11	11	10	
51	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	32	23	8	9	8	7	
52	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	2	2	2	43	27	11	11	11	10	
53	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	41	33	11	10	9	11	
54	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	26	23	7	6	6	7	
55	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	44	33	12	12	9	11	
56	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	45	32	12	12	11	10	
57	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	41	29	12	10	8	11	
58	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	29	25	6	9	6	8	
59	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	38	31	9	11	9	9	
60	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	35	25	8	10	8	9	
61	2	2	2	3	4	3	2	2	2	2	3	2	2	4	2	2	4	2	2	2	4	29	24	6	10	6	7	



62	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	43	29	11	10	11	11
63	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	2	4	3	57	35	15	15	14	13
64	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	41	27	10	12	10	9
65	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	43	30	11	11	11	10
66	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	32	23	8	9	8	7
67	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	2	4	2	43	29	11	11	11	10
68	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	41	33	11	10	9	11
69	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	26	23	7	6	6	7
70	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	44	33	12	12	9	11
71	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	45	32	12	12	11	10
72	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	41	29	12	10	8	11
73	5	4	4	4	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	47	35	13	14	9	11
74	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	38	33	9	10	8	11
75	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32	27	8	9	7	8
76	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	44	32	12	12	9	11
77	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	4	2	33	21	6	9	9	9
78	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	33	20	9	9	8	7
79	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	29	24	6	9	6	8
80	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	38	31	9	11	9	9
81	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	35	26	8	10	8	9
82	2	2	2	3	4	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	29	18	6	10	6	7
83	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	43	31	11	10	11	11
84	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	2	4	3	57	35	15	15	14	13
85	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	41	27	10	12	10	9
86	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	43	30	11	11	11	10
87	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	32	23	8	9	8	7
88	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	2	2	2	43	27	11	11	11	10
89	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	41	33	11	10	9	11
90	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	26	23	7	6	6	7
91	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	44	33	12	12	9	11
92	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	45	32	12	12	11	10
93	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	41	29	12	10	8	11
94	5	4	4	4	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	47	35	13	14	9	11
95	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	38	33	9	10	8	11



96	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32	27	8	9	7	8
97	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	36	12	12	9	11
98	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	33	20	6	9	9	9
99	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	33	20	9	9	8	7
100	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	29	24	6	9	6	8
101	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	38	31	9	11	9	9
102	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	35	26	8	10	8	9
103	2	2	2	3	4	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	29	18	6	10	6	7
104	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	43	31	11	10	11	11
105	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	2	4	3	57	35	15	15	14	13
106	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	41	27	10	12	10	9
107	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	43	30	11	11	11	10
108	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	32	23	8	9	8	7
109	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	2	2	2	43	27	11	11	11	10
110	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	41	33	11	10	9	11
111	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	26	23	7	6	6	7
112	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	44	33	12	12	9	11
113	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	45	32	12	12	11	10
114	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	41	29	12	10	8	11
115	2	2	2	3	4	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	29	18	6	10	6	7
116	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	43	31	11	10	11	11
117	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	2	4	3	57	35	15	15	14	13
118	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	41	27	10	12	10	9
119	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	43	30	11	11	11	10
120	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	32	23	8	9	8	7
121	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	2	2	2	43	27	11	11	11	10
122	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	41	33	11	10	9	11
123	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	26	23	7	6	6	7
124	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	44	33	12	12	9	11
125	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	45	32	12	12	11	10
126	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	41	29	12	10	8	11



Instrumento

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ DE JULIACA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

I. INTRODUCCIÓN

Buenos días, soy estudiante de la UANCV, facultad de Ciencias Administrativas, escuela profesional de Administración y Gestión Pública, con el objetivo de conocer la relación entre la gestión del cambio y adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025. Solicitamos su colaboración llenando esta encuesta, marcando con una "X" la respuesta de su elección. Le agradecemos de antemano su cooperación.

II. INDICACIONES

Aparecen a continuación las afirmaciones, juzgue la frecuencia de cada ítem planteado. Use la siguiente escala de puntuación (1,2,3,4,5) y marque con una "X" la alternativa correcta:

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

N.º	ÍTEMS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
VARIABLE 1: GESTION DEL CAMBIO						
Dimensión 1: Diagnóstico del cambio						
1	En mi centro laboral se identifican con claridad las áreas que requieren cambios para mejorar la eficiencia institucional.	1	2	3	4	5
2	Antes de implementar cambios, se evalúan las capacidades del personal y los recursos disponibles dentro de la municipalidad.	1	2	3	4	5
3	En los procesos de cambio se consideran las posibles resistencias del personal para establecer estrategias de intervención adecuadas.	1	2	3	4	5
Dimensión 2: Comunicación del cambio						
4	La información sobre los procesos de cambio es clara y comprensible para todos los trabajadores de la municipalidad.	1	2	3	4	5
5	Se informa de manera frecuente sobre los avances y decisiones relacionadas con los cambios organizacionales.	1	2	3	4	5
6	Los trabajadores somos informados oportunamente sobre los cambios que se desarrollan en nuestras áreas de trabajo.	1	2	3	4	5
Dimensión 3: Implementación de estrategias						
7	Las acciones para implementar cambios en la municipalidad son previamente planificadas y comunicadas a los trabajadores.	1	2	3	4	5
8	En los procesos de cambio se designan claramente los responsables encargados de su ejecución y seguimiento.	1	2	3	4	5
9	La municipalidad asigna recursos adecuados (tiempo, personal y presupuesto) para implementar los cambios organizacionales.	1	2	3	4	5
Dimensión 4: Gestión de la resistencia						



10	La institución cuenta con estrategias para manejar actitudes negativas frente al cambio por parte de los trabajadores.	1	2	3	4	5
11	Durante los cambios, se promueve la participación del personal en la toma de decisiones relacionadas con sus funciones.	1	2	3	4	5
12	Cuando surgen conflictos en los procesos de cambio, estos son atendidos de manera oportuna y efectiva por la dirección.	1	2	3	4	5
VARIABLE 2: ADAPTACIÓN ORGANIZACIONAL						
Dimensión 1: Flexibilidad estructural						
13	En mi centro de trabajo se pueden modificar funciones y cargos cuando las necesidades institucionales o del entorno así lo requieren.	1	2	3	4	5
14	Los equipos de trabajo se reorganizan con facilidad para responder de forma eficiente a los cambios o nuevas tareas dentro de la municipalidad.	1	2	3	4	5
15	La redistribución de responsabilidades se realiza de manera oportuna y justa cuando se presentan cambios en los procesos administrativos.	1	2	3	4	5
Dimensión 2: Aprendizaje organizacional						
16	Recibimos capacitaciones o formaciones cuando surgen nuevos desafíos que exigen actualizar nuestros conocimientos o habilidades.	1	2	3	4	5
17	Aprovecho el conocimiento y experiencia del personal para generar soluciones y mejorar los procesos institucionales.	1	2	3	4	5
18	La municipalidad adopta buenas prácticas que han demostrado ser efectivas para mejorar la calidad del trabajo y los servicios ofrecidos.	1	2	3	4	5
Dimensión 3: Cultura organizacional adaptativa						
19	Muestro actitudes positivas cuando se introducen cambios o innovaciones en los procedimientos administrativos.	1	2	3	4	5
20	Existe disposición para escuchar y aplicar nuevas ideas o métodos que mejoren los resultados dentro de nuestras funciones.	1	2	3	4	5
21	Estoy comprometido con la mejora continua y buscamos constantemente formas de optimizar el desempeño institucional.	1	2	3	4	5

“MUCHAS GRACIAS”



Validez del instrumento

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

TÍTULO DE TESIS: Relación de la gestión del cambio y adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025

I. REFERENCIAS

- EXPERTO/NOMBRES Y APELLIDOS: Apelinoz Flores Lucana.....
- PROFESIÓN : Administrador.....
- CARGO ACTUAL: Docente.....
- GRADO ACADÉMICO: Doctor.....

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado	1	2	3	4	5
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables	1	2	3	4	5
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia	1	2	3	4	5
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los items con las variables	1	2	3	4	5
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes	1	2	3	4	5
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación	1	2	3	4	5
7.-CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos	1	2	3	4	5
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, items e índices	1	2	3	4	5
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación	1	2	3	4	5
10. PERTINENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación	1	2	3	4	5

Fuente: Tamayo y adaptado de Palomino, Juan; Peña Julio Daniel; Zevallos Gudelia y Orizano Lincoln (2015, p. 217)

Coefficiente de valorización porcentual, $C = \text{Total}/50 = \underline{0.94}$

III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

.....

IV. RESOLUCIÓN

- i. Aprobado ($C \geq 75\% = 0.75$)
- j. Desaprobado ($C < 75\% = 0.75$)

Lugar y fecha: Juliaca, 19 de junio del 2025.....

Firma del experto
DNI N° 23901593
N° celular: 991 303905



UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA
TÍTULO DE TESIS: Relación de la gestión del cambio y adaptación organizacional en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025

I. REFERENCIAS

- EXPERTO/NOMBRES Y APELLIDOS: Roberto Paye Colquehuanca
- PROFESIÓN : Administrador
- CARGO ACTUAL: Docente
- GRADO ACADÉMICO: Doctor

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado	1	2	3	4	5 <input checked="" type="checkbox"/>
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables	1	2	3	4 <input checked="" type="checkbox"/>	5
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia	1	2	3	4	5 <input checked="" type="checkbox"/>
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los items con las variables	1	2	3	4	5 <input checked="" type="checkbox"/>
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes	1	2	3	4 <input checked="" type="checkbox"/>	5
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación	1	2	3 <input checked="" type="checkbox"/>	4	5
7.-CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos	1	2	3	4	5 <input checked="" type="checkbox"/>
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, items e índices	1	2	3	4	5 <input checked="" type="checkbox"/>
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación	1	2	3	4 <input checked="" type="checkbox"/>	5
10. PERTINENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación	1	2	3	4 <input checked="" type="checkbox"/>	5

Fuente: Tamayo y adaptado de Palomino, Juan; Peña Julio Daniel; Zevallos Gudelia y Orizano Lincoln (2015, p. 217)

Coeficiente de valorización porcentual, $C = \text{Total}/50 = \underline{0.88}$

III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

.....

.....

IV. RESOLUCIÓN

- k. Aprobado ($C \geq 75\% = 0.75$)
- l. Desaprobado ($C < 75\% = 0.75$)

Lugar y fecha: Juliaca 19 de junio del 2025

Firma del experto

DNI N°: 02145541

N° celular: 996-793377



ANEXO 1
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS
TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital

Fecha de entrega: 22/10/25

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: SOLEDAD ANITA FUENTES HAÑARI

Dirección: Jr. Koricancha Urb, Cinc. Cancollani

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 70352418

Teléfono: 944173799 email: soledadanitafuentes@gmail.com

Nombres y Apellidos: _____

Dirección: _____

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: _____

Teléfono: _____ email: _____

Facultad y/o Escuela de Posgrado: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Escuela Profesional o Mención: ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

Título o Grado Académico a optar: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

Asesor: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:

Trabajo de Investigación Tesis Trabajo de Suficiencia Profesional Trabajo Académico

Título: RELACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO Y ADAPTACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL, AÑO 2025

Palabras claves, (3 a 5 términos): Adaptabilidad, calidad de trabajo, eficiencia, extrínseca, intrínseca.

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV ^{1,2}?

2

¹ Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entre otros relacionados.

² Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



2. Referencia de tesis:

Bachiller Título 2da Especialidad Maestría Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

Autorizo su publicación (marque con una X)

- Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): _____
- No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?

Sí: significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

No: significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- Sí autorizo
- No autorizo



Jurisdicción de su Licencia

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción “internacional” o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción “internacional” emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, la opción “internacional” goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral. Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

Internacional

Nacional

Línea de investigación: Administración Pública (5909-UNESCO)

Firma de Autor



huella digital

22/10/2025

Fecha

