

# UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

## Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

### Escuela Profesional de Administración y Sistemas



## TESIS

### Aprendizaje Organizacional y Gestión del Cambio en la Municipalidad Provincial de Tayacaja – Huancavelica, 2021

**Para optar** : El Título Profesional de Licenciado en Administración  
**Autor** : Bach. Madeleine Edith Lopez Mercado  
Bach. Kolbe Suarez Guerra  
**Asesor** : Mtra. Doris Isabel Alvarado Canturín  
**Línea de Investigación** : Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos  
**Fecha de Inicio** : 11 de noviembre del 2021  
**Fecha de Culminación** : 10 de noviembre del 2022

Huancayo – Perú

2021

**Dedicatoria.**

Dedico a Dios, por permitir culminar mi carrera, a mi madre que está en el cielo, gracias a su amor y dedicación soy profesional.

*Madeleine*

Dedico a Dios, con su bendición logré culminar mi carrera, a mi madre que está en el cielo, por su lucha continua y su amor, para ser un hombre de bien.

*Kolbe*

### **Agradecimiento**

A Dios por permitirnos lograr lo más anhelado el título profesional.

Así mismo a nuestra familia y a todas las personas que confiaron en nosotros, que nos motivaron y apoyaron para realizar esta investigación.

A la Universidad Peruana Los Andes por nuestra formación profesional en la carrera de Administración y Sistemas.

A la Municipalidad Provincial de Tayacaja por el apoyo brindado al realizar la investigación.

## CONSTANCIA DE SIMILITUD



Oficina de  
Propiedad Intelectual  
y Publicaciones

NUEVOS TIEMPOS  
NUEVOS DESAFIOS  
NUEVOS COMPROMISOS

## CONSTANCIA DE SIMILITUD

N ° 0372 - FCAC -2024

La Oficina de Propiedad Intelectual y Publicaciones, hace constar mediante la presente, que la **Tesis**, Titulada:

### APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TAYACAJA – HUANCAMELICA, 2021

Con la siguiente información:

Con Autor(es) : **Bach. LOPEZ MERCADO MADELEINE EDITH**  
**Bach. SUAREZ GUERRA KOLBE**

Facultad : **CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

Escuela Académica : **ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS**

Asesor(a) : **Mtro. ALVARADO CANTURIN DORIS ISABEL**

Fue analizado con fecha **26/08/2024**; con **96 págs.**; en el software de prevención de plagio (Turnitin); y con la siguiente configuración:

Excluye Bibliografía.

**Excluye citas.**

**Excluye Cadenas hasta 20 palabras.**

Otro criterio (especificar)

X
X

El documento presenta un porcentaje de similitud de **21** %.

En tal sentido, de acuerdo a los criterios de porcentajes establecidos en el artículo N° 15 del Reglamento de uso de Software de Prevención Version 2.0. Se declara, que el trabajo de investigación: ***Si contiene un porcentaje aceptable de similitud.***

Observaciones:

En señal de conformidad y verificación se firma y sella la presente constancia.

Huancayo, 26 de agosto del 2024.



**MTRA. LIZET DORIELA MANTARI MINCAMI**  
**JEFA**

Oficina de Propiedad Intelectual y Publicaciones

## **Introducción**

Hoy en día tratar de cambio y aprendizaje organizacional es relevante para innovar y ser competitivos, ya sea en el sector público o privado, tomando en cuenta que las buenas prácticas de tratar con personas quienes son protagonistas en el cumplimiento de labores encomendadas, esos individuos deben ser formados, capacitados en un proceso que lleva a mejorar las acciones, lograr cambios y compartir aspiraciones comunes para el logro objetivos institucionales; todo ello gestionando asertivamente el cambio.

Por lo cual conduce a los investigadores a realizar el estudio, con la finalidad de demostrar que existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la gestión del cambio en la Municipalidad de Tayacaja en el año 2021. El contenido del proyecto se divide en 5 capítulos siendo los siguientes:

Capítulo I, contiene la descripción de la realidad problemática, seguido de la delimitación de la investigación, así como la formulación del problema general y específicos, presentando la justificación del estudio, culminando este numeral con la formulación del objetivo general y objetivos específicos.

Capítulo II, es respecto al marco teórico el cual se subdivide en antecedentes de estudios similares a los del proyecto, así mismo las bases teóricas relevantes que tratan sobre las variables de estudios y el marco conceptual de las variables y dimensiones.

Capítulo III se formula la hipótesis general e hipótesis específicas, por otro lado, se define conceptual y operacionalmente las variables de estudios como son el aprendizaje organizacional y gestión el cambio.

Capítulo IV trata sobre la metodología de estudio, donde señala el tipo, nivel, diseño de la investigación, por otro lado, se localiza la población, siendo quienes apoyen en la información

que requiere la información, para finalizar este numeral, se menciona las técnicas, instrumentos de recolección y análisis de los datos.

Capítulo V contiene los resultados y la contrastación de hipótesis con datos estadísticos descriptivos e inferencial.

Por último, se plasmó la discusión e resultados, las conclusiones, recomendaciones propuestas por los investigadores, así como las referencias bibliográficas y los anexos.

LAS AUTORAS

## Contenido

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Introducción.....	iv
Contenido.....	vi
Contenido de tablas.....	viii
Contenido de Gráficos.....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>13</b>
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	13
1.2 Delimitación de la Investigación.....	15
1.3 Formulación del Problema.....	16
1.3.1 Problema General.....	16
1.3.2 Problemas Específicos.....	16
1.4 Justificación de la Investigación.....	17
1.4.1 Justificación Social.....	17
1.4.2 Justificación Teórica.....	17
1.4.3 Justificación Metodológica.....	17
1.5 Objetivos de la Investigación.....	17
1.5.1 Objetivo General.....	17
1.5.2 Objetivos Específicos.....	18
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO.....</b>	<b>19</b>
2.1 Antecedentes de Estudio.....	19
2.2. Bases Teóricas.....	24
2.3. Marco Conceptual.....	39
<b>CAPÍTULO III: HIPÓTESIS.....</b>	<b>43</b>
3.1 Hipótesis General.....	43
3.2 Hipótesis Específicas.....	43
3.3. Variables (definición conceptual y operacional).....	43
<b>CAPITULO IV: METODOLOGIA.....</b>	<b>45</b>
4.1 Método de Investigación.....	45
Método General.....	45
4.2 Tipo de Investigación.....	45
4.3 Nivel de Investigación.....	45

4.4	Diseño de la Investigación.....	46
4.5	Población y Muestra.....	46
4.6	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	47
4.7	Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	48
4.8	Aspectos éticos de la Investigación.....	48
CAPITULO V: RESULTADOS.....		50
5.1	Descripción de resultados.....	50
5.2	Contrastación de hipótesis.....	61
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....		71
CONCLUSIONES.....		73
RECOMENDACIONES.....		75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		76
ANEXOS:.....		78
Anexo 1: Matriz de consistencia.....		79
Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables.....		80
Anexo 3: Matriz de Construcción del Instrumento.....		82
Anexo 4: Cuestionario.....		84
Anexo 5: Confiabilidad y validez del instrumento.....		86
Anexo 6: Data de procesamiento de datos.....		87
Anexo 7: Consentimiento informado.....		89
Anexo 8: Validación por expertos.....		91
Anexo 9: Fotos de aplicación del instrumento.....		94



**Contenido de tablas**

Tabla 1 <i>Población</i> .....	47
Tabla 2 <i>Muestra</i> .....	47
Tabla 3 <i>Aprendizaje Organizacional</i> .....	50
Tabla 4 <i>Dominio personal</i> .....	51
Tabla 5 <i>Modelos mentales</i> .....	52
Tabla 6 <i>Aprendizaje en equipo</i> .....	53
Tabla 7 <i>Pensamiento Sistémico</i> .....	54
Tabla 8 <i>Gestión del cambio</i> .....	55
Tabla 9 <i>Resistencia al cambio</i> .....	56
Tabla 10 <i>Participación e involucramiento</i> .....	57
Tabla 11 <i>Comunicación y Educación</i> .....	58
Tabla 12 <i>Adaptabilidad</i> .....	59
Tabla 13 <i>Seguridad psicológica</i> .....	60
Tabla 14 <i>Aprendizaje organizacional y Gestión del cambio</i> .....	62
Tabla 15 <i>Aprendizaje organizacional y Resistencia al cambio</i> .....	63
Tabla 16 <i>Aprendizaje organizacional y Participación e involucramiento</i> .....	65
Tabla 17 <i>Aprendizaje organizacional y Comunicación y Educación</i> .....	66
Tabla 18 <i>Aprendizaje organizacional y Adaptabilidad</i> .....	68
Tabla 19 <i>Aprendizaje organizacional y Seguridad Psicológica</i> .....	69

## Contenido de Gráficos

Figura 1 <i>Aprendizaje Organizacional</i> .....	50
Figura 2 <i>Dominio Personal</i> .....	51
Figura 3 <i>Modelos mentales</i> .....	52
Figura 4 <i>Aprendizaje en equipo</i> .....	53
Figura 5 <i>Pensamiento Sistémico</i> .....	54
Figura 6 <i>Gestión del cambio</i> .....	55
Figura 7 <i>Resistencia al cambio</i> .....	56
Figura 8 <i>Participación e involucramiento</i> .....	57
Figura 9 <i>Comunicación y Educación</i> .....	58
Figura 10 <i>Adaptabilidad</i> .....	59
Figura 11 <i>Seguridad Psicológica</i> .....	60

## Resumen

Para enfrentar los efectos de la pandemia en la Municipalidad de Tayacaja como son problemas, sociales, organizacionales, económicos, entre otro, es necesario contar con Gobiernos eficaces, responsables, asegurando la continuidad de las actividades que lleve a la toma de decisiones asertivas a nivel nacional y local. Asegurar un aprendizaje organizacional con orientaciones en los procesos implementados por esta emergencia, tal como el trabajo desde sus hogares, prestando servicios en línea, quizás asistiendo presencialmente con tiempos compartidos capacitados y gestionando el cambio. Lo explicado líneas antes propicia la presente investigación para lo cual se formula como problema general ¿Cuál es la relación que existe entre el aprendizaje organizacional y la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021?, así como objetivo de la investigación fue establecer la relación entre el aprendizaje organizacional y la gestión del cambio del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021, para lo cual se plantea la hipótesis del estudio, existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la gestión del cambio del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021. En cuanto a la metodología de estudio fue de tipo aplicada, en un nivel correlacional, así mismo considerado en un diseño no experimental de corte transversal, descriptivo correlacional, conformando la población por 194 colaboradores y una muestra probabilística de 129 colaboradores de la Municipalidad. Los resultados obtenidos de la investigación demuestran que existe una relación positiva significativa del 0,709 a un nivel de significancia menor a 0,05 considerando una relación positiva media entre las variables aprendizaje organizacional y gestión del cambio del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.

Palabras claves: Aprendizaje organizacional y Gestión del cambio

## **Abstract**

To face the effects of the pandemic in the Municipality of Tayacaja, such as social, organizational, economic and other problems, it is necessary to have effective and responsible governments, ensuring the continuity of activities that lead to assertive decision-making at the national and local levels. Ensure organizational learning with guidance in the processes implemented by this emergency, such as working from their homes, providing online services, perhaps attending in person with trained time-sharing and managing change. The explained lines before propitiates the present investigation for which it is formulated as general problem Which is the relation that exists between the organizational learning and the management of the change in the Provincial Municipality of Tayacaja in the year 2021, as well as objective of the investigation was to establish the relation between the organizational learning and the management of the change of the personnel of the Provincial Municipality of Tayacaja in the year 2021, for which the hypothesis of the study is raised, a significant relation exists between the organizational learning and the management of the change of the personnel of the Provincial Municipality of Tayacaja in the year 2021. The study methodology was applied, at a correlational level, also considered in a non-experimental cross-sectional design, descriptive and correlational, with a population of 194 collaborators and a probabilistic sample of 129 collaborators of the Municipality. The results obtained from the research show that there is a significant positive relationship of 0.709 at a significance level of less than 0.05 considering an average positive relationship between the variables organizational learning and change management of the personnel of the Provincial Municipality of Tayacaja in the year 2021.

**Key words:** Organizational learning and change management.

## CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la realidad problemática.

El año 2020 fue crucial para todos los países del mundo, con la aparición inesperada de esta enfermedad COVID-19, atravesando una crisis social, político y económico. Como resultado muchas organizaciones entre ellas las privadas cerraron o quizás de reinventarse. En cuanto al sector público la suspensión de las labores presenciales se dio inmediatamente para resguardar la salud de los servidores público, saliendo lineamientos de seguir laborando desde casa, bajo este contexto la gestión, el conocimiento y sobre todo el aprendizaje organizacional se ha convertido en alternativas que las instituciones públicas deben aprovechar para la continuidad de las actividades laborales.

Es así que en Colombia el Dr. Oscar Oszalak investigador de CEDES (Área Política y Gestión Pública del Centro de Estudios de Estado y Sociedad), considera que el Estado con sus diferentes entes, entre ellos los gobiernos locales, son protagonistas en la gestión del cambio, lo cual está relacionado con el aprendizaje organizacional. Ubicando a la institución pública a la altura de los retos cubierto de amenazas y oportunidades, implementando políticas de gestión del conocimiento y adecuarse a los cambios a nivel transversal. (CLAD, 2020) <https://bit.ly/2XkSVS5>.

Para enfrentar los efectos de la pandemia como son problemas, sociales, organizacionales, económicos, entre otro, es necesario contar con Gobiernos eficaces, responsables, asegurando la continuidad de las actividades que lleve a la toma de decisiones asertivas a nivel nacional y local. Asegurar un aprendizaje organizacional con orientaciones en los procesos implementados por esta emergencia, tal como el trabajo

desde sus hogares, prestando servicios en línea, quizás asistiendo presencialmente con tiempos compartidos capacitados y gestionando el cambio.

A nivel nacional, estos cambios ocurridos no fueron ajenos llegando a todas las instancias tal como a las municipalidades donde no se dejó esperar los lineamientos, normativas donde responsabiliza a las oficinas de Recursos Humanos en coordinación con las áreas competentes, deben definir al equipo mínimo de servidores que por la naturaleza de las labores deben asistir a los centros de trabajo y otros llevar el trabajo remoto.

Cabe señalar que toda actividad de las personas está marcada por el aprendizaje y el cambio, respondiendo a diversas de situaciones, tal como se presenta actualmente los cambios se dieron en adoptar nuevos horarios, nuevas actividades diarias o quizás nuevos hábitos; debiendo ser gestionados para lograr la apertura de éxito en la gestión municipal que afronta a nivel nacional.

Por su parte el Consejo de Ministros, con el Decreto supremo N° 094-2020-PCM señala en el Art. 16 respecto al trabajo que debe cumplir el sector público; esto llega al gobierno nacional, regional y local; que el 40% de los servidores pueden asistir con la debida seguridad, distanciamiento social y otros protocolos, así como la atención de documentos en lo posible debe ser virtualizado.

Por lo cual la Municipalidad Provincial de Tayacaja ante esta emergencia sanitaria las labores fueron parcialmente es decir algunas oficinas cumplían asistiendo presencialmente y otras con el trabajo remoto, para estos últimos fue con entrega de equipos sobre todo al personal administrativo, sin la programación de capacitaciones para orientar y guiar el trabajo del personal. Es evidente que no fue socializada las normativas que salió por esta emergencia siendo difícil para los colaboradores el cumplimiento de sus labores, es así que la atención a la población fue con riesgos y dificultades porque no hubo orientación respecto a los trámites por mesa de partes virtualmente.

La Municipalidad Provincial de Tayacaja mantienen una cultura organizacional conservadora, manteniendo hábitos que fue difícil asumir cambios evidenciando fracasos en la implementación de planes, necesitando una gestión de involucramiento, con profundo aprendizaje en todos los procesos, haciendo falta de liderazgo para planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión del cambio con aprendizaje organizacional. Evidenciando la presencia de resistencia al cambio, con oposiciones a las labores asignadas, muchos de los servidores solicitaban vacaciones, dejando los puestos con retraso de las actividades pendientes. Otro de los aspectos fue el desconocimiento del manejo de la tecnología porque algunos servidores no tuvieron las capacitaciones anticipadas.

Estos problemas descritos llevan analizar la importancia y necesidad de promover un aprendizaje organizacional como herramienta que permite mejorar las acciones de los involucrados en la institución, relacionándose con la gestión del cambio para facilitar e implementar procesos de innovación, que en realidad con esta pandemia se propicia los cambios, de mejorar los procedimientos en la gobernanza de la Municipalidad de Tayacaja, siendo la finalidad de la investigación.

## **1.2 Delimitación de la Investigación**

### **Delimitación Espacial**

Las actividades institucionales se llevaron a cabo en la Provincia de Tayacaja ubicado exactamente en el departamento de Huancavelica, por lo cual la investigación se desarrolló en la Municipalidad Provincial de Tayacaja.

### **Delimitación Temporal**

El tiempo que se consideró para la investigación fue un periodo del año 2021, tomando en cuenta desde el planteamiento del problema, aplicación del instrumento, análisis de resultados y la presentación el informe final.

## **Delimitación Conceptual o Temática**

El estudio se desarrolló tomando en cuenta dos variables de estudios como son Aprendizaje Organizacional y Gestión del Cambio, siendo fundamentado y respaldado por teorías relevantes que predominan en las ciencias administrativas.

### **1.3 Formulación del Problema**

#### **1.3.1 Problema General**

¿Cuál es la relación que existe entre el aprendizaje organizacional y la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021?

#### **1.3.2 Problemas Específicos**

- ¿Cómo se relaciona el aprendizaje organizacional y la resistencia al cambio del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021?
- ¿Cómo se relaciona el aprendizaje organizacional y la participación e involucramiento del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021?
- ¿Cómo se relaciona el aprendizaje organizacional y la comunicación y educación del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021?
- ¿Cómo se relaciona el aprendizaje organizacional y la adaptabilidad del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021?
- ¿Cómo se relaciona el aprendizaje organizacional y la seguridad psicológica del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021?



## **1.4 Justificación de la Investigación**

### **1.4.1 Justificación Social**

En estos tiempos de pandemia el cambio brusco generó inseguridad en los colaboradores, así como nuevos aprendizajes para adecuarse, en tal sentido la investigación pretende ser útil para la toma de decisiones de la alta dirección de la Municipalidad de acuerdo a los resultados, de la misma forma contribuirá a próximas investigaciones.

### **1.4.2 Justificación Teórica**

El respaldo teórico fue pertinente en la presente investigación, al tratar sobre el aprendizaje organizacional entendiéndose que es el proceso por el cual contribuye a mejorar las acciones de los colaboradores en las organizaciones, desarrollando nuevos conocimientos y competencias. En cuanto a la gestión del cambio se define como las estrategias aplicadas para la planificación de metas que desean alcanzar al implementar los cambios.

### **1.4.3 Justificación Metodológica**

Para la recolección de datos fue imprescindible la construcción de instrumentos, para la investigación fue necesario la construcción del cuestionario bajo la metodología científica, así mismo será útil para otras investigaciones posteriores.

## **1.5 Objetivos de la Investigación.**

### **1.5.1 Objetivo General**

Establecer la relación entre el aprendizaje organizacional y la gestión del cambio del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Determinar la relación entre el aprendizaje organizacional y la resistencia al cambio del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021
- Establecer la relación entre el aprendizaje organizacional y la participación e involucramiento del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021
- Identificar la relación entre el aprendizaje organizacional y la comunicación y educación del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021
- Hallar la relación entre el aprendizaje organizacional y la adaptabilidad del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021
- Establecer la relación entre el aprendizaje organizacional y la seguridad psicológica del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021

## CAPITULO II: MARCO TEORICO

### 2.1 Antecedentes de Estudio

#### Nacionales.

#### Aprendizaje Organizacional

Apolinario Sinche, (2020), en su tesis de grado titulado *“Gestión por procesos y su incidencia en el aprendizaje organizacional de los colaboradores de la municipalidad distrital de San Luis, Lima 2020”*, presentado a la Universidad César Vallejo, plantea como objetivo, en determinar la Gestión por Procesos en el Aprendizaje Organizacional de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de San Luis 2020. Es así que desarrolla su tesis con una investigación básica, en donde se adquiere conocimientos en relación a los hechos visibles, conociendo las relaciones entre los entes, para lo cual utiliza el diseño no experimental, de tipo transversal correlacional-causal y los estudios lo realiza en una población censal de 80 colaboradores de la Municipalidad de San Luis. Llegando a una conclusión general que la gestión por procesos está relacionada con las siguientes variables: aprendizaje organizacional, cultura del aprendizaje, claridad estratégica de la municipalidad, aprendizaje grupal de la Municipalidad. Las cuales se demuestran en los resultados estadísticos empleados en la investigación.

Valenzuela Ormeño, (2019), presenta su investigación para optar el título de Licenciada en administración de Empresa a la Universidad Autónoma del Perú, con el nombre de *“Cultura Empresarial y Aprendizaje Organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa el Salvador 2019”*, planteando el objetivo general en determinar la relación entre la cultura empresarial y el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa el Salvados-2019. Desarrollando en base al tipo de investigación descriptivo correlacional, buscando así la relación entre las dos

variables planteadas. Así mismo realiza la recopilación de datos y se determina que la investigación es de tipo transversal y/o transeccional. Tal es así que el enfoque de su investigación es cuantitativo, porque las variables son medibles y el diseño de su investigación no es experimental por que los sucesos en estudio no son sometidos ni manipulados. Para su estudio realiza la recolección de datos estadístico en una población de 239 colaboradores CAS de la Municipalidad en mención. Finalizando así con la conclusión general que existen correlación moderada de las variables planteadas con el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa el Salvador 2019, esto de acuerdo a sus resultados estadísticos en la investigación, esto indica que la institución al propiciar información, conocimiento, así como competencias y habilidades entre los colaboradores, logrando que sus actividades cotidianas se realice óptimamente en beneficio de la Municipalidad.

### **Gestión del cambio**

Fuentes & Castillo, (2008), en su investigación *“Propuesta de un modelo de Gestión del cambio en el área de desarrollo urbano de la Municipalidad Provincial de Trujillo 2018”* para optar el Título de Licenciado en Administración por la Universidad Privada Antenor Orrego, mencionan como objetivo, obtener un modelo de Gestión del Cambio para el área de desarrollo urbano en la Municipalidad Provincial de Trujillo, desarrollando su investigación aplicando la metodología del tipo aplicada y nivel descriptivo. Para lo cual usan la técnica de la encuesta en una población de 24 personas. Luego de su investigación llegaron a las siguientes conclusiones:

1. La propuesta de implementar una Gestión del cambio, debe incluir en principio el de establecer objetivos, metas, indicadores, actividades, recursos y evaluaciones de las actividades en el área de desarrollo urbano.
2. Se debe mejorar la calidad de servicio, para conseguir una buena imagen Institucional.

3. Para obtener una buena Gestión del Cambio se deben involucrar a las diferentes áreas Gerenciales que están establecida en la Municipalidad.
4. Una mejor estrategia en la Gestión del Cambio es en establecer una mejora continua en los procesos de servicios de la Institución.

Espino Manco, (2020), presenta a la Universidad César Vallejo su tesis para optar el grado académico de Maestría en Gestión Pública cuyo título es *“Gestión del Cambio organizacional y la planificación estratégica en la administración documentaria de la Municipalidad de Cieneguilla 2019”*, planteando el objetivo en determinar la relación que existe la Gestión del cambio organizacional con la planificación estratégica en la administración documentaria en la Municipalidad de Cieneguilla 2019. Realizando así, su investigación con el tipo de enfoque cuantitativo, recolectando información y analizados en una estadística descriptiva e inferencial, así mismo fue de corte transversal, correlacional y no experimental. La población en estudio estuvo representada por 30 colaboradores funcionarios entre gerentes y sub gerentes designados por la Municipalidad en estudio. Las conclusiones obtenidas durante la investigación están de acuerdo a los resultados estadísticos deseados, en la cual menciona que las dimensiones de la gestión del cambio que son: la valoración, comunicación, conocimiento, motivación y liderazgo, están relacionados directamente y moderadamente con la planificación estratégica de la administración documentaria de la Municipalidad de Cieneguilla.

### **Internacionales.**

#### **Aprendizaje Organizacional**

Lara Carvajal, (2017), en su trabajo de investigación titulado *“Aprendizaje Organizacional, estudio de caso”* presentado al Instituto Superior de Educación y Ciencias de Lisboa para optar el grado de Maestría en Gestión Municipal, plantea como objetivo de realizar un diagnóstico de aprendizaje organizacional para poder identificar

los aspectos que influyen como barrera y proponer mejoras para el caso en estudio, para lo cual realizaron el estudio mediante la metodología de investigación cuantitativa transversal no experimental, basado en la identificación de atributos de asociados, generación de ideas y medidos usando el instrumento según Glinow *et al.* Aprendizaje y la competitividad en la organización. Luego de sus análisis de los resultados Lara Carvajal llegó a las conclusiones, mencionamos lo más importantes:

1. Los modelos de aprendizaje organizacional son situaciones que resultan ser complejas en estudio, se caracterizan por presentar dificultades en su comprensión.
2. El instrumento usado en el estudio identifico una deficiencia tal vez catalogándolo como una incapacidad del aprendizaje organizacional en la organización, causado por la falta de motivación de los colaboradores y presupuesto en la institución.

El hecho que exista una estabilidad laboral en dicha institución perteneciente al sector público, que se rigen de normas y su régimen laboral interno, hace que el aprendizaje organizacional queda irrelevante por la falta de conocimiento.

Romero Poveda, (2018), realiza su tesis de maestría en Desarrollo de Talento Humano, presentado a la Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador, con el título ***“Modelo de Aprendizaje Organizacional en la secretaria nacional de Planificación y Desarrollo Quito Matriz”***, cuya finalidad del estudio es identificar y diseñar un modelo de aprendizaje organizacional de orden conceptual, procedimental y metodológico que sirva como base para identificar los valores institucionales implementados como estrategia para que la Secretaria Nacional de Administración Pública sea una institución que realice retroalimentaciones y mejora continua, además determine mecanismos de aprendizaje colectivo dirigido a los valores institucionales. Desarrolla su investigación con una metodología descriptiva, desarrollando un trabajo de campo, transaccional, no

experimental. Así mismo es explicativa ya que estudia la relación existente entre los valores culturales de la institución como variables de tipo cualitativo. El trabajo de toma de datos y estudio estadístico se realizaron en base a 557 colaboradores de la institución SENPLADE. Finaliza su tesis mencionando las conclusiones siguientes:

1. Con el desarrollo de la investigación se pudo evidenciar que los valores institucionales implementados, si promueven el aprendizaje organizacional.
2. En la secretaria de planificación se identificó que los valores organizacionales de responsabilidad y de trabajo en equipo son los que más destacan en la institución.

La institución cuenta con personal joven entre 20 a 40 años que representan el 85 % de la población encuestada. Y se encuentran con un nivel altamente capacitado para obtener un desarrollo profesional.

### **Gestión del Cambio**

Manzano, (2017), en su Tesis titulado *“Diseño de una propuesta de Gestión del Cambio para mejorar la comunicación interna en la Central de Integración y Capacitación Cooperativa, CINCO P”,* presentado a la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Colombia, para optar el título de Comunicador Social, mencionan como objetivo en diseñar una propuesta de Gestión del Cambio para mejorar la comunicación interna en la institución en mención. Es así que en su metodología de investigación usan la herramienta ADKAR que se desarrolla para la comprensión y gestión de cambios en la organización. Para lo cual diseñan diferentes actividades, empezando en el planteamiento de los objetivos de la institución, instrumentos para recolección de datos sobre aspectos de comunicación, ambiente laboral, luego analizar de acuerdo a la metodología de gestión de cambio y a las necesidades de la institución,

finalmente es presentado a los directivos de la Institución Cincop. Llegando a las conclusiones siguientes:

1. Los empleados de la institución desconocen la misión, visión de la empresa no tienen claro los objetivos y hay falta de comunicación.
2. Hay carencia de presupuesto y decisión para llevar a cabo la propuesta de implementación de la gestión del cambio.
3. Sin embargo, se realizó el diagnostico situacional que sirve para evaluar las condiciones laborales, comunicación interna, entre otros y lo principal la aceptación para desarrollar la implementación de la Gestión del cambio.
4. La directiva accedió a la mejora en la comunicación interna y acepto el método de la Gestión del Cambio.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **Variable Aprendizaje Organizacional**

Sobre el tema de aprendizaje organizacional se menciona a continuación teorías de algunos libros, que nos ayudaran a dar una mejor definición de nuestro tema en investigación.

Solá et al., (2006), en el libro Comunicación Organizacional, relaciona en un concepto común, al aprendizaje, a la organización y la comunicación y lo cataloga como un medio y no un fin, relacionando como una gestión integral orientada a dar resultados.

Es así empieza a definir que el sistema organizacional como un sistema general que está conformado por los grupos de empleados y los grupos de interés que se designa como los subsistemas los cuales se relacionan con la comunicación y luego lo complementa a la organización como un sistema de interacción de individuos y grupos orientados a cumplir los objetivos en común. (p.55).



**El aprendizaje en las organizaciones**, el aprendizaje inicialmente es un proceso de desarrollar nuevas competencias, adquirir conocimientos, lo cual el personal lograra siempre cuando transforma su realidad, para esto es necesario que la persona sea consciente e identifique sus necesidades, entorno y expectativas de su propio proceso de aprendizaje y visualizar así el cambio de su vida.

En el caso de aprendizaje organizacional se considera que se aprende para mejorar lo que se hace o para producir mejor. Es decir, lograr los procesos de aprendizaje en las organizaciones con una visión constructivista para obtener la rentabilidad. Es así que el autor del libro, da a conocer tres claves sobre el aprendizaje que nos dará una visión de lograr que estos procesos genera el cambio orientado a la innovación, al desarrollo y competitividad de la organización:

1. Promover y estimular al personal las potencialidades, la satisfacción personal a partir de los logros obtenidos, orientar los proyectos de su vida con el proyecto empresarial, darle posibilidad de desarrollarse dentro de la organización.
2. Promover el trabajo en equipo, primero dentro del área y luego interactuar con las otras áreas, para la identificación de impactos y realizar la mejora continua directo en los procesos.
3. Fomentar el cambio de modelos mentales y cognitivos del personal y de la organización, generando en ellas nuevas competencias individuales, grupales y colectivas. (pp.71, 72).

Zapata et al., (2011), (Capitulo 1) del libro Aprendizaje Organizacional, detalla el estudio del aprendizaje organizacional en el modelo estratégico de capital humano.

### **Modelo estratégico del capital humano**

Este modelo en la perspectiva de la administración del conocimiento, está constituido por tres dimensiones: dimensión individual, dimensión grupal y dimensión organizacional, los

cuales se interrelacionan entre si dependiendo unos de otras y se vuelve relevante en el estudio del aprendizaje organizacional.

Dimensión del capital humano	Enfoque del proceso de aprendizaje	Proceso de administración de capital humano
Individual	Aprendizaje individual	Administración de competencias
Grupal	Aprendizaje de los equipos naturales de trabajo	Administración de prácticas de valor
Organizacional	Aprendizaje organizacional	Administración del aprendizaje organizacional

*Fuente:* Zapata et al., (2011, p. 7)

**Dimensión individual**, esta dimensión se desarrolla dentro de la administración de competencias, los cuales son fundamentales en la administración del capital humano. Así mismo el sistema de competencias incluye subprocesos fundamentales que sostienen el desarrollo de las competencias de las personas, que son el diseño de ambiente de aprendizaje, capacitaciones y las acciones de promoción del aprendizaje. Por consiguiente la dimensión individual que enfoca a la competencia, da un aporte a la organización, ya que da posibilidad a cada persona de la organización a dirigir sus acciones, desarrollar su competencia y aportar algún valor que beneficie a la institución.

**Dimensión grupal**, esta se desarrolla dentro de los grupos de trabajo de una organización, los cuales están siendo aplicados con buen reconocimiento ya que es un proceso de administración del capital humano en la cual las acciones laborales se realizan dentro de un equipo de trabajo, consiguiendo un aporte mayor. Por lo tanto, esta dimensión identificada como equipos de trabajo dentro de la administración de prácticas de valor se vincula directamente con el aprendizaje organizacional ya que conforman el conocimiento en bien de las acciones y por qué no decir en la innovación de la organización.

**Dimensión Organizacional**, esta dimensión está relacionado con la integración y deliberación del proceso de aprendizaje en la organización como un todo, así cumple con el aseguramiento del desarrollo de su estructura, procesos, cultura y también la innovación general de llegar a un bien total de la organización. Lo importante de esta dimensión relacionado a la administración del aprendizaje organizacional ha evolucionado de ser un sistema de apoyo o soporte a la organización a convertirse en un sistema estratégico de negocio. Por lo cual requiere de un proceso de aprendizaje más integral y es más de una nueva infraestructura en la organización. Ampliando este concepto de la administración del aprendizaje organizacional menciona que la perspectiva organizacional y su proceso integral de aprendizaje en general son metas para el desarrollo de una cultura de aprendizaje integral, incluyendo el diseño, la filosofía, el aprendizaje y lo importante los procedimientos de innovación. Es así que la administración del aprendizaje organizacional se basa en tres elementos fundamentales que son:

- El diagnóstico y análisis de las capacidades organizacionales del aprendizaje.
- El diseño y la ejecución o también puede considerarse como el desarrollo de los procesos de aprendizaje organizacional.
- Por último, la implementación del sistema integral haciendo seguimiento a la motivación y compensación dentro de la organización.

Ricardo, (2011), en su libro titulado Introducción a la administración, la organización como sistema de aprendizaje, define a las organizaciones que aprenden como producto de la implementación de los modelos de aprendizaje y de gestión de conocimiento. Estos modelos de aprendizaje organizacional se basan en los esquemas que desarrolla Argyris y Schön, y da importancia al aporte en el análisis de las causas que obstruye el aprendizaje colectivo, los cuales se detalla a continuación:

- 1. Modelo I, Barreras Defensivas.** El autor lo define como un esquema de des aprendizaje, ya que, dentro del proceso colectivo de aprendizaje, las empresas para evitar errores, realizan la retroalimentación como parte del refuerzo de los esquemas aprendido. Y los lleva a formar un círculo vicioso del des aprendizaje, para consolidar las posturas defensivas. En si este modelo llega hacer un ajuste simple de algún desequilibrio de algún sistema y lo corrige entre intenciones y acciones siempre cuando los colaboradores no se ven amenazados o se sienten vulnerables. En consecuencia, estas rutinas defensivas se convierten en aprendizaje limitado, producidas por esquemas tácitos y no explicativos de represión en la organización. Tal es así que en sus operaciones cotidianas estas rutinas defensivas que incluye la retroalimentación o el auto refuerzo ya no son percibidas. (pp. 182,183).
- 2. Modelo II. Deuteroaprendizaje.** mejorando el anterior modelo, Argyris y Schön, crean un modelo más comprensivo del pensamiento y de las acciones que se basa en la confianza y la tolerancia cuando se produce un error, a fin de crear un buen ambiente organizativo sustentado en la *desrepresión (psicológicamente es posible hacer consciente al inconsciente)*. Es así que define el deuteroaprendizaje como una acción más técnica propias del aprendizaje, donde los individuos u organizaciones crean sus propias teorías, lo diseñan, luego lo implementan como acciones efectivas para corregir y tener consecuencias deseadas. Esta teoría de acción debe cumplir con una descripción de acuerdo a la realidad del problema, viable para dar soluciones nuevas, y dar las acciones correctivas. Así como estas teorías de conocimiento deben estar descritas y normadas de acuerdo a su sistema de la organización. (pp.190, 191,192).

<b>MODELO I</b>	<b>MODELO II</b>
Sistema cerrado de aprendizaje	Sistema abierto de aprendizaje
Retroacción positiva: percepciones y juicios refuerzan supuestos preconcebidos.	Retroacción negativa: proceso de ajuste continuo entre las acciones y sus resultados. Se revisan los supuestos de partida.
Conducta sobreprotectora.	Conducta crítica.
Premisa: evitar exponer ideas propias.	Premisa: aumentar nuestra capacidad de exponer las ideas, y de reconocer los prejuicios y temores ocultos.
Ambiente de aprendizaje que reprime el pensamiento crítico.	Ambiente de aprendizaje que fomenta la producción de pensamiento crítico.
Se restringe toda posibilidad de innovación.	Promoción de nuevas ideas, en base a procesos de creatividad e innovación.
Evitar el reconocimiento de errores o de aquellas consecuencias que nos desagradan.	Reconocimiento de los errores como medio de aprendizaje.
Conducta mecánica y autorreforzada.	Conducta reflexiva.
Causalidad lineal	Causalidad sistémica. Causalidad de diseño.

*Fuente: Ricardo,(2011, p.184)*

## **Dimensiones de Aprendizaje Organizacional**

Chiavenato, (2009) en su libro Comportamiento Organizacional en el capítulo 6 Organizaciones de aprendizaje y conocimiento corporativo menciona que las organizaciones están en una transición de administración del conocimiento a la capacitación del conocimiento, y las organizaciones de aprendizaje están en una adaptación y cambio continuo, para lo cual se deben desarrollar en cinco disciplinas o para nosotros en dimensiones básicas:

### **1. Dominio personal**

El mismo autor Chiavenato, (2009) indica que es una disciplina del crecimiento, aspiración y el aprendizaje personal. Que consiste en aprender a generar una acción creativa para poder tener una visión personal y llegar a cumplir su trabajo. Lo cual le permitirá tomar decisión y lograr alcanzar mejor los resultados u objetivos. Algunas empresas desean desarrollar el dominio personal en sus empleados debido a que las organizaciones aprenden a través de personas que aprenden, por otro lado hay organizaciones se resisten al dominio personal ya que los conceptos individuales no son cuantificables por lo que este dominio puede crear una variación en el orden establecido de una compañía bien conformada.

### **2. Modelos mentales**

Es el mecanismo de reflexión y cuestionamiento. Este modelo condiciona las percepciones, en la cual una persona adapta sus imágenes internas para determinar una mejor decisión y realizar su acción correctiva. Así mismo les permite conocer y manejar los paradigmas internos para promover las comunicaciones claras y efectivas dentro de la empresa y que sean un apoyo para su crecimiento profesional. Generalizando se puede mencionar que mediante este modelo, el proceso de socialización orienta a los nuevos trabajadores a ser miembros con compromiso de valores y tradiciones de la organización. Los modelos mentales se forman con el conocimiento, las experiencias, las suposiciones y los valores de individuos o grupos. (Chiavenato, 2009)

### **3. Aprendizaje en equipo**

Se considera como una disciplina de aprendizaje grupal. En la cual el equipo alcanza los objetivos comunes utilizando la técnica del dialogo, discusión. Desarrollando así el pensamiento colectivo, la inteligencia y capacidades que alcanzan superioridad a los talentos individuales. En el modelo de organización, Chiavenato, en el capítulo 10 define el concepto de equipo y sus características, da importancia al dinamismo de los trabajos en grupo y menciona que, en lugar de separar a las personas en puestos individuales o aislados, las organizaciones prefieren juntarlas o integrarlas para obtener un equipo cohesionado de alto rendimiento. Así mismo para que el aprendizaje en grupo funcione debe haber características que deben cumplir cada integrante del grupo que son: la motivación para trabajar juntos, la percepción y tener en cuenta que son una unidad para interactuar, las aportaciones serán distintas unas más que otras, asumirán que tendrán coincidencias y desacuerdos. (Chiavenato, 2009)

### **4. Pensamiento sistémico**

Cabe señalar que Chiavenato, (2009) resalta que el pensamiento sistémico es la disciplina que busca una visión global de las actividades de la organización, para lo cual las personas deben evaluar todas las partes que se interrelacionan y así formar una situación general para conseguir una mayor conciencia de los sucesos. A través de esta disciplina se estudian todas las partes de un todo. Según Chiavenato existen cuatro tipos de pensamientos sistémicos para diferentes actitudes y estilo de aprendizaje individuales, que son:

- **Sistemas abiertos:**

La persona en este sistema visualiza al mundo como un conjunto de flujos y restricciones. Simplemente este sistema está compuesto por entradas, salidas y funciones internas que operan dentro de los límites sin tomar en cuenta el exterior.

- **Sistemas sociales:**

En este caso las personas ven al mundo desde una perspectiva de las interacciones humanas. Este sistema está compuesto por personas que trabajan en grupo y se desempeñan bajo reglas, funciones y sistemas de recompensas de acuerdo a las metas y propósitos que alcanzan.

- **Sistemas de procesos:**

Es un sistema que es visto como un flujo de información, por lo que es un conjunto integrado de procesos que deben ser descritos en documentos para incrementar el flujo de información.

- **Sistemas vivos:**

En este caso ven al mundo a través de la interacción de entidades auto creadas. Se definen a través de un código genético que llega hacer un aspecto de refuerzo

de identidad de las personas en la organización, mantienen la estabilidad en la comunicación, información, valores y formas de actuar así haya movimiento de personal y se identifican con la palabra “nosotros”.

### **Variable Gestión del Cambio**

A continuación, damos a conocer las definiciones, planteamiento de propuestas metodológicas de la gestión del cambio de algunos autores quienes tratan el tema como una herramienta de ser implementada para tener éxito en los procesos de cambio organizacional.

Díaz, (2016), en su libro Gestión del cambio de las organizaciones.

Efecto sobre las actividades y las personas, toma como referencia varias teorías del tema de proceso del cambio organizacional, menciona que estos cambios tienen diferentes causas, son de distintas dimensiones, naturaleza, órdenes y lógicas de ocurrencia. Hace mención que existen varios tipos y formas de cambios que pueden suceder en el mismo tiempo de forma causal, convergente o contradictoria o en algunos casos sin relación aparente. Es así que existen varias perspectivas de cambio organizacional, mas no un marco conceptual integrado, predominando en esta el sentido común y de estereotipos ligado al comportamiento humano y de las organizaciones, dejando de lado el tratamiento de los procesos de cambio a empresas o habilidades personales y esperando un éxito o fracaso del proceso de cambio, según el autor solo un tercio de los proyectos de cambio logran tener éxito. Considerando al cambio organizacional como un fenómeno complejo, llegan a determinar que los cambios pueden ser de carácter continuo o carácter discontinuo, esto en base a las implicancias sobre las personas y las organizaciones. (pp. 7-8)

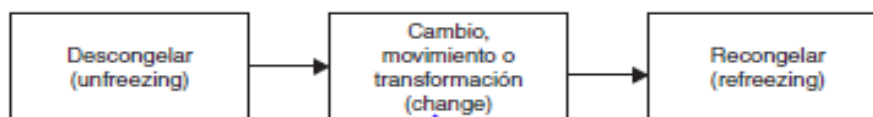


**Cambio Continuo**, está dirigido a acciones ordenados, incrementables y asociados principalmente a procesos de cambios favorables de crecimiento y de acuerdo como pasa el tiempo puede a tender a disminuir o declinar este cambio en la organización.

**Cambio discontinuo**, está encaminado hacia un estado desconocido, involucrando diversas acciones de actividades de maneras de pensar, giros significativos del escenario organizacional con cambios que en algunos casos no tendrían conexión necesaria con las áreas de la organización. Este tipo de cambio se considera como la más costosa por las adaptaciones a la discontinuidad de los procesos y cambios de escenario, hasta pueden originar emociones negativas del personal en la organización.

Zimmermann, (2000), presenta el libro Gestión del cambio organizacional, Hace un estudio del Cambio organizacional, en el cual indica que un cambio es una propuesta delicada, remarcando que a nadie le gusta un cambio si no comprende su finalidad, tal es así que un cambio organizacional afecta a las emociones, raíces biográficas hasta las carreras profesionales de las personas involucradas. Por lo tanto, un cambio es un proceso de aprendizaje organizacional, que aplica a las actitudes y valores de los integrantes como proceso y estructura de la organización. Cuyo eje principal lo considera la comunicación como una labor cautelosa y a veces lenta, que será el inicio para un posible cambio planificado y la organización se haga más inteligente. (p.73).

El mismo autor cita a Según Kurt Lewin, el modelo socio-técnico ha dado mejores resultados en los cambios organizacionales ya que al mismo tiempo que cambia la organización también cambia los procesos productivos y las relaciones personales. En este modelo se define tres fases temporales del cambio: el descongelamiento, el mismo movimiento y el recongelamiento.



**Figura 1.** Proceso de cambio: modelo de Kurt Lewin.  
Fuente: adaptado de Lewin (1951).

**Descongelamiento**, esta etapa es la más difícil ya que implica la resistencia al cambio y ocurre cuando los integrantes de una organización deciden realizar el proceso de transformación por una necesidad de superación. En esta implica tres sub faces: rompimiento y ansiedad.

- Rompimiento, se genera cuando los integrantes aceptan las circunstancias por la que atraviesa la organización y deciden cambiar las nuevas acciones a tomar, los nuevos escenarios que asumirán y romper el paradigma actual.
- Ansiedad, esta etapa está ligado a las personas de las organizaciones, ya que es una sensación que atraviesan para pasar de un estado de inestabilidad sobre los antiguos procesos y encontrar o adaptarse a los nuevos escenarios lo más pronto posible para conseguir buenos resultados.

**Cambio, movimiento o transformación**, en esta etapa depende más que nada de la Gerencia de la organización ya que brindara información necesaria de posibles modelos de comportamientos, ajustes en los valores que consideren necesario en el cambio, nuevos procesos y todo con la debida claridad sobre la visión deseada.

**Re congelamiento**, en términos generales es la institucionalización de los cambios que se han generado, los integrantes de la organización realizan sus actividades cotidianas en base a las nuevas normas y procesos. En esta etapa todos los colaboradores ya se integran a las nuevas formas de pensar y buscan estabilizarse ante los nuevos cambios.

Chiavenato, (2009), en su libro Cambio Organizacional, capítulo 14 titulado Cambio y Desarrollo organizacional, menciona que cambiar es pasar de un estado a otro, esta transición de una situación a otra implica alteración, transformación, interrupción y ruptura.

Todos cambian el clima, nuestras vidas, las ciudades, las organizaciones, las habilidades personales, etc., pero si todo cambio significa encontrar nuevos enfoques, soluciones, caminos, y estos pueden ser rápido, gradual y constante. En las organizaciones también los cambios son continuos empezando desde los clientes que cambian de hábitos de compras, los proveedores modifican precios, características de los productos, los precios de las materias primas, los que brindan servicios cambian sus condiciones y procesos de trabajo, y así entre otros que son parte del sistema económico organizacional. Cuando los cambios en la organización son correctos, permite que siguen siendo viables y competitivos, ya que este cambio constructivo garantiza nuevas condiciones de trabajo. Por el contrario, si son cambios incorrectos puede llegar a al deterioro de sus procesos, a la destrucción y hasta el deceso organizacional. Los cambios puedes ser desde modificación de infraestructura, cambios de equipos modernos, replantear procesos de trabajo, cambio de organigrama, áreas, puestos de trabajo, tareas. Tal es así que para que cambie la organización, debe haber participación de su personal, cambiar desde la mentalidad innovadora, preparar el ambiente psicológico para conseguir el objetivo final. (pp. 411,412).

En el siguiente cuadro se puede distinguir los diferentes escenarios de cambios organizacionales que se pueden dar en estos tiempos, lo denomina fuerzas del cambio y algunos ejemplos donde se realiza el impacto del cambio.

FUERZAS DEL CAMBIO	EJEMPLOS
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadoras más rápidas y baratas</li> <li>• Redes amplias de información</li> <li>• Programas de cómputo para manejar las relaciones con los clientes y los proveedores</li> </ul>
Fuerza de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor diversidad</li> <li>• Necesidad de más competencias personales</li> <li>• Mayores exigencias a las personas</li> </ul>
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia globalizada</li> <li>• Crecimiento del comercio electrónico</li> <li>• Fusiones y adquisiciones de empresas</li> </ul>
Crisis económicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devaluaciones</li> <li>• Cambios en los precios del petróleo</li> <li>• Recesión en Estados Unidos, Europa y Japón</li> </ul>
Política internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colapso de la Unión Soviética</li> <li>• Apertura de los mercados de China</li> <li>• Los negros llegan al poder en Sudáfrica</li> </ul>

*Fuente: Chiavenato (2009, p.413)*

## Dimensiones de Gestión del Cambio

### 1. Resistencia al cambio:

Chiavenato, (2009), manifiesta que existen organizaciones que trabajan con su personal de forma estática, cerradas y herméticas, tal es así que obstaculizan la libertad de las personas y que siempre están acostumbrados a trabajar con lo tradicional. Tal es así que no están acostumbrados a algún cambio, lo ven algo extraño y al ver situaciones previstas pueden llegar inclusive al fracaso. Estas organizaciones no se atreven a emprender algún cambio porque empezando desde los gerentes o directivos son recelosos o se sienten incapaces de lograr el cambio, entonces ahí empieza la resistencia. Así como hay personas que reaccionan al cambio de forma positiva y asuman una actitud proactiva y son capaces de tomar iniciativa, también hay personas que reaccionan en forma negativa a los cambios de la organización y aceptan tal vez por obligación o coacción o pueden trabar cualquier intento de cambio. (pp. 423, 424, 425)

La resistencia al cambio puede ser consecuencia de tres factores siguientes:

**Aspectos lógicos:** Este tipo de resistencia resulta del tiempo y el esfuerzo y para que una persona se adapte al cambio debe de tener conciencia de los costos reales y que a la larga les será beneficiosa.

**Aspectos psicológicos:** En este caso las actitudes y el sentimiento priman para que tengan la resistencia al cambio. Tienen temor a lo desconocido, piensan que su puesto de trabajo está en peligro y desconfían del liderazgo de sus jefes. Por lo que las organizaciones deben admitir que existen estos temores y demostrar lo contrario.

**Aspectos sociológicos:** Este factor está relacionado con los intereses de grupo, puede ser que en una organización existen algunas alianzas políticas, grupos sindicales, lo cual ante un cambio estos grupos influyan en los comportamientos de las personas,

pueden ocasionar despidos de algunos de sus compañeros y por lo cual tienen que ser congruentes con sus valores sociales y mantener unidos a los trabajadores.

## **2. Participación e involucramiento:**

Chiavenato, (2009), Indica en su libro Comportamiento organizacional que, para un proceso de cambio en una organización, las personas ya deben tener participación de los cambios estructurales antes que ocurra en sí el cambio. La participación de las personas hace que se involucren, sean menos resistentes y les representa un gran cambio en su filosofía y cultura organizacional, por lo que la participación de sus trabajadores implica el involucramiento y el compromiso de llevar a cabo los cambios progresivos y les refleja un camino emocional y democrático para tener un éxito en dichos procesos. (p.427)

## **3. Comunicación y Educación:**

Chiavenato, (2009), concerniente a esta variable, hace mención que por medio de la comunicación las personas en una organización comprenderán la lógica, las necesidades y el proyecto de cambio. Tal es así que la comunicación puede ser con reuniones, discusiones, presentación en grupos de trabajo, informes audiovisuales, memorandos, instrucciones, etc.

Relacionado con la variable de resistencia se dice que la fuente de resistencia es la falta de la comunicación. Por lo que es responsabilidad de los gerentes y directivos en organizar reuniones, debates periódicamente con el fin de comunicar los proyectos, razones, procesos y la finalidad que va tener el cambio organizacional a todos los grupos involucrados.

Está comprobado que para el programa de cambio tenga éxito la organización debe comunicar a su personal con la debida claridad los siguientes hechos básicos. (pp. 425, 427).

- Comunicar su situación actual de la empresa, los logros en el mercado con los métodos y procesos de trabajo que cuentan y la consecuencia, el riesgo, pérdidas que enfrentarían si continúan en la misma posición empresarial.
- Comunicar los objetivos, la finalidad a donde se pretende llegar con el sistema de cambio, indicar cuál es el papel que tendrán de las personas parte de la organización para alcanzar los objetivos cuanto antes y de la mejor manera posible.

#### **4. Adaptabilidad:**

Chiavenato, (2009), define como un cambio en los sistemas, así mismo de las interacciones de la organización, para luego conseguir un estado de equilibrio nuevo y diferente con el entorno después de haber presentado una alteración consecuente del cambio. La adaptación a los nuevos sistemas ya conseguidos durante el proceso del cambio se logra mediante el proceso de la retroalimentación o realimentación, El cual les permitirá ver y evaluar los cambios organizacionales que ha ocurrido, si es viable o realizar algún otro cambio a posibles desviaciones.

Tal es así que esta dimensión de adaptabilidad se hace importante en la gestión del cambio ya que en su evaluación identifica la eficiencia e innovación del sistema más que el de tomar importancia en los cambios del proceso. (p. 38)

#### **5. Seguridad o Seguridad psicológica:**

(Daft, 2011), en su libro Teoría y diseño organizacional en el capítulo 11 innovación y cambio, menciona a la seguridad psicológica como una fase que experimentan las personas ante un cambio organizacional y buscan un sentido de confianza para enfrentar los cambios, presiones, soluciones como parte de la necesidad de la transformación. Las personas necesitan sentirse seguras y capaces para realizar algún cambio que le designan, por lo tanto, deben sentirse dispuestos y aptos

para asumir riesgos. Muchos tienen el temor de asimilar los nuevos roles, procesos, en el sentido que puedan cometer errores y pasar vergüenza, para esto los directivos o gerentes deben apoyar a la seguridad psicológica, creando un entorno de confianza, mutuo respeto, bienestar, horarios y ambiente de trabajo para que pudieran ejercer sus funciones laborales. (p. 437).

### 2.3. Marco Conceptual.

**Aprendizaje Organizacional:** Es un proceso en el cual el personal de una organización adquiere nuevos conocimientos para desarrollar otras competencias, es así que identifican sus necesidades de aprendizaje, lo realizan y logran obtener nuevos conocimientos para poder desarrollarse dentro de la organización.

**Modelo estratégico del capital humano:** Es un modelo de la administración del conocimiento que está constituido por tres dimensiones, dimensión individual, grupal y organizacional.

**Dimensión Individual:** Como su nombre lo indica se desarrolla en base a las competencias de cada una de las personas, tal es así que las empresas dan oportunidad de desarrollar sus habilidades y competencias de cada persona y aportar algún valor de conocimiento a la organización.

**Dimensión grupal:** Esta dimensión se desarrolla dentro de un equipo de trabajadores, el aporte es mayor ya que hay plena participación de sus participantes e innovación empresarial.

**Dimensión organizacional:** Está relacionado como una integración organizacional total de la empresa, su proceso de trabajo es más integral y el aporte se convierte en un sistema estratégico de negocio.

**Barreras defensivas:** Es un modelo de aprendizaje en el cual se implementan estrategias dentro del proceso de aprendizaje, esto para evitar errores en sus labores y se realizan mediante la retroalimentación y auto refuerzo sin llegar a la represalia personal.

**Deuteroaprendizaje:** Es un modelo que en simples términos aprendes a aprender, en esta se tolera los errores y lo corrigen, la persona crea su propia técnica de aprendizaje, aumentan sus habilidades para resolver problemas de la organización.

**Dominio personal:** Es una disciplina que permite reconocer las verdaderas capacidades personales y permite el crecimiento profesional. Se desarrollan dentro de las organizaciones y toman decisiones para el bien de la empresa, tal es el caso que las empresas aprenden a través de individuos que aprenden.

**Modelos mentales:** Es un mecanismo del pensamiento en el cual una persona representa su visión a imágenes internas y puede determinar una decisión para alguna acción correctiva.

**Aprendizaje en equipo:** Es una disciplina de desarrollar capacidades de aprendizaje en grupo, donde con la técnica del dialogo y la discusión se llega a lograr plantear soluciones a diferentes problemas en la organización.

**Pensamientos sistémicos:** Es la actitud de una persona que se basa en la percepción de un suceso, relacionando todos los términos posibles para su mejor comprensión. En este pensamiento no solo se queda en determinar las características de las partes, si no van más allá hasta la comprensión del porqué.

**Sistemas abiertos:** Es el aprendizaje compuesto por entradas, salidas y funciones internas sin tomar en cuenta las características exteriores.

**Sistemas sociales:** Es el aprendizaje con interacciones de grupos y se desempeñan en base a reglas, funciones para conseguir sus objetivos.



**Sistema de procesos:** Es el aprendizaje en un sistema basado en un conjunto de procesos, están codificados para una mejor información.

**Sistemas vivos:** Es el tipo de aprendizaje de mas interacción, ya que las personas se identifican mediante código genético, mantienen estabilidad en la comunicación e información y llegan a plantear acciones y actuar, así existen movimiento de personal.

**Gestión de cambio:** Es un proceso complejo de una organización, que se inicia con la planificación, evaluación y ejecución para llevar a cabo transformaciones estructurales que cambiaría el rumbo de su economía de dicha empresa.

**Cambio continuo:** Son acciones de cambios progresivos y ordenados, que pueden empezar en cambiar a las personas, luego los procesos y hasta el sistema de la organización.

**Cambio discontinuo:** Es un tipo de cambio desconocido que pudiera suceder en algún momento, sin tener relación con algunas de las áreas de la organización.

**Descongelamiento:** Es una etapa en la cual la organización decide realizar una transformación en sus procesos por una necesidad de superación. Lo cual implica un acto de rompimiento donde los integrantes aceptan la situación donde están y aceptan el cambio para un bien común. Luego pasan a un estado de ansiedad para poder estabilizarse en el nuevo escenario.

**Cambio, movimiento o transformación:** Es la etapa del cambio que compete a la Gerencia de la organización en brindar información necesaria de los cambios y ajustes del proceso.

**Re congelamiento:** Es la etapa de la integración al nuevo proceso, donde los integrantes buscan su estabilización ante los cambios realizados.

**Resistencia al cambio:** Es la actitud del personal en una organización a oponerse al cambio estructural de la empresa, son recelosos y se sienten incapaces de lograr un cambio.

**Aspectos lógicos:** Es el tipo de resistencia de las personas que tienen que tener en claro los costos reales y los beneficios que tendrán al término del cambio.

**Aspectos psicológicos:** Es la resistencia que se presenta en las personas en sus actitudes de sentimiento, tienen miedo de lo desconocido y temen en perder el trabajo.

**Aspectos sociológicos:** Esta resistencia implica a grupos de alianzas políticas o sindicales donde influyen en la decisión de las personas en aceptar un cambio.

**Participación e involucramiento:** Es una dimensión en la cual indica que el personal de una organización debe tener participación desde el inicio de un cambio. Debe involucrarse y comprometerse en los cambios progresivos.

**Comunicación y Educación:** Es una acción en la cual todo el personal participa en reuniones, discusiones, informes audiovisuales e instrucciones como medio de comunicación de los proyectos de cambio organizacional.

**Adaptabilidad:** Es una consecuencia del cambio donde luego de empezar a trabajar con los cambios realizados por la organización, el personal busca su equilibrio y adaptación al nuevo sistema.

**Seguridad o Seguridad psicológica:** Es una fase que experimenta el personal ante un cambio de la organización, donde busca un sentido de confianza, bienestar, buen ambiente de trabajo, para poder desarrollarse en su área.

## CAPÍTULO III: HIPÓTESIS

### 3.1 Hipótesis General

Existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la gestión del cambio del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.

### 3.2 Hipótesis Específicas

- Existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la resistencia al cambio del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.
- Existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la participación e involucramiento del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.
- Existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la comunicación y educación del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.
- Existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la adaptabilidad del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.
- Existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la seguridad psicológica del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.

### 3.3. Variables (definición conceptual y operacional)

#### **Definición conceptual.**

#### **Aprendizaje Organizacional.**

Solá et al., (2006), indica el auto que el aprendizaje organizacional es, un proceso de desarrollar nuevas competencias, adquirir conocimientos, lo cual el personal logrará siempre cuando transforma su realidad y mejorará los procesos en las organizaciones.

**Gestión del Cambio.**

Díaz, (2016), Considera al cambio organizacional como un fenómeno complejo, donde se pasa de un estado a otro, llegan a determinar que los cambios pueden ser de carácter continuo o carácter discontinuo, esto en base a las implicancias sobre las personas y las organizaciones.

**Definición operacional.****Aprendizaje organizacional.**

Las acciones de mejorar y desarrollar nuevos conocimientos y competencias en el personal es rol de la institución, por lo cual se tomará en cuenta el dominio personal, los modelos mentales, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico; del personal de la Municipalidad; aplicando una encuesta.

**Gestión del cambio.**

Los cambios en las organizaciones son oportunidades de innovar, mejorar, impactando positivamente a los demás, siempre en cuando no exista resistencia al cambio, donde se evidencie la participación e involucramiento, así como la comunicación y educación, los involucrados puedan adaptarse y tengan seguridad psicológica. Por lo tanto, se aplicará un cuestionario que ayude adquirir información al respecto.

## **CAPITULO IV: METODOLOGIA**

### **4.1 Método de Investigación**

#### **Método General.**

En cuanto al método general se consideró el desarrollo de la investigación en el método científico. Así mismo los métodos específicos se encuentran en el método deductivo, porque de las teorías de las variables de estudio conduce al caso exclusivo de la institución, como es la Municipalidad, por otro lado, el método hipotético porque al plantear una hipótesis se demostrará el resultado a los que pretende llegar los investigadores. Tal como indica (Baena, 2017).

### **4.2 Tipo de Investigación**

Según Ñaupás et al.,(2014) la investigación por su finalidad denominada aplicada, tiene el objetivo de resolver los problemas que se da en la vida productiva de las organizaciones así como, en beneficio de la sociedad, esto conduce a generar cambios en los procesos, en la organización y en la gestión empresarial.

Por lo tanto, el estudio fue de tipo aplicada porque de acuerdo a los resultados del estudio se pretende dejar evidencia que es necesarios gestionar el cambio tomando en cuenta el aprendizaje organizacional.

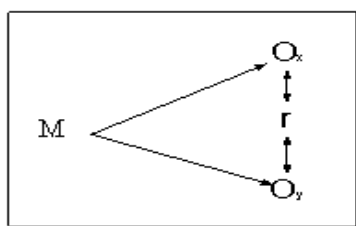
### **4.3 Nivel de Investigación**

En cuanto al nivel de investigación Hernández & Mendoza, (2018) indican que “el alcance de la investigación correlacional pretende relacionar conceptos, fenómenos, así como hechos o variables como es el caso de este estudio, esa relación es en términos estadísticos” (p. 109).

Por lo cual la investigación se desarrolló en un nivel correlacional porque se pretende establecer la relación que existe entre el aprendizaje organizacional y la gestión del cambio del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja.

#### 4.4 Diseño de la Investigación.

Los autores Hernández & Mendoza,(2018) mencionan que “un diseño no experimental no se manipulan las variables, solo se observa o se mide la variable de estudio tal como se dan en su contexto natural, esto con la finalidad de analizarlas. Así mismo explican que es transversal porque la aplicación del instrumento se realiza en un solo momento.” (p. 174) Esto conduce a que la investigación se desarrolle en un diseño no experimental, de corte transversal, siendo descriptivo correlacional.



Donde:

M: muestra

Ox: aprendizaje organizacional

Oy: gestión el cambio

r: relación de variables

#### 4.5 Población y Muestra

En cuanto a la población se comprende que es el universo de los miembros involucrados en la organización que comparten algunas características, por lo cual está considerada la totalidad de los colaboradores que laboran en la Municipalidad Provincial de Tayacaja, siendo 194 y se explica en la siguiente tabla:

**Tabla 1**  
*Población*

N°	DETALLE	PERSONAL
	Funcionarios Directivos D.L. 276	4
	Personal Directivo	11
	Nombrados	79
	Contratados	4
	Sentencia Judicial	96

*Fuente propia*

Aplicando la fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

### **Muestra.**

Es una parte del universo, es decir un sub grupo, por lo tanto, la muestra está conformado por 129 colaboradores que se explica en la siguiente tabla:

**Tabla 2**  
*Muestra*

N°	DETALLE	PERSONAL
1	Funcionarios Directivos D.L. 276	3
2	Personal Directivo	8
3	Nombrados	52
4	Contratados	3
5	Sentencia Judicial	63

*Fuente propia*

## **4.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

### **Técnica.**

Se consideró la encuesta como técnica, en las investigaciones por considerarse un medio para la recolección de información de diferentes personas así mismo se recomienda por lo sencillo y veracidad de los resultados para la interpretación y representación.

#### **Instrumento.**

En cuanto al instrumento se aplicó el cuestionario lo cual está conformado por ítems que se construyó con el soporte de los indicadores formulados en ambas variables, en una escala de Likert.

#### **Confiabilidad y validación.**

Para la confiabilidad se consideró el alfa de Cronbach, el cual condujo a la fiabilidad del instrumento para ser aplicado para la recolección de datos. En cuanto a la validación se consideró la validez de contenido hecho por expertos temáticos, profesionales que cuentan con el grado de maestro o doctor.

### **4.7 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Para el procesamiento y análisis de los datos recolectados, se realizaron tomando en cuenta la hoja de cálculo Excel, así como el SPSS siendo un software que apoya en el procesamiento y contrastación de hipótesis, posteriormente se elaboraron tablas y gráficos estadísticos, concluyendo con la interpretación de dichos gráficos que ayudaron llegar a los resultados.

### **4.8 Aspectos éticos de la Investigación.**

La investigación se desarrolló tomando en cuenta datos veraces con la participación voluntaria de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tayacaja, para ello se solicitó el permiso evidenciado por un documento emitido por la autoridad de la institución. Así mismo el estudio es autoría de los investigadores que afirman no hacer copia de otras investigaciones.



Se sigue con las normas establecidas en el Reglamento de grados y títulos, así como en el Reglamento de investigación de la Universidad Peruana Los Andes.

## CAPITULO V: RESULTADOS

### 5.1 Descripción de resultados.

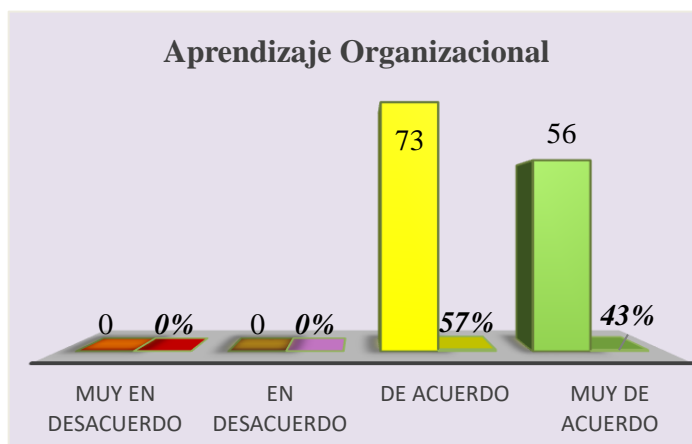
#### Variable Aprendizaje Organizacional

**Tabla 3**  
*Aprendizaje Organizacional*

Aprendizaje Organizacional		
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
De acuerdo	73	57%
Muy de acuerdo	56	43%
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

*Fuente propia*

**Figura 1**  
*Aprendizaje Organizacional*



*Fuente propia*

De acuerdo a la tabla N° 3 representado en la figura N° 1 la variable Aprendizaje Organizacional, el 43% de los encuestados conformado por 56 colaboradores se encuentran muy de acuerdo con el aprendizaje organizacional, seguido por una 57% que están de acuerdo, así mismo ninguno está en desacuerdo.

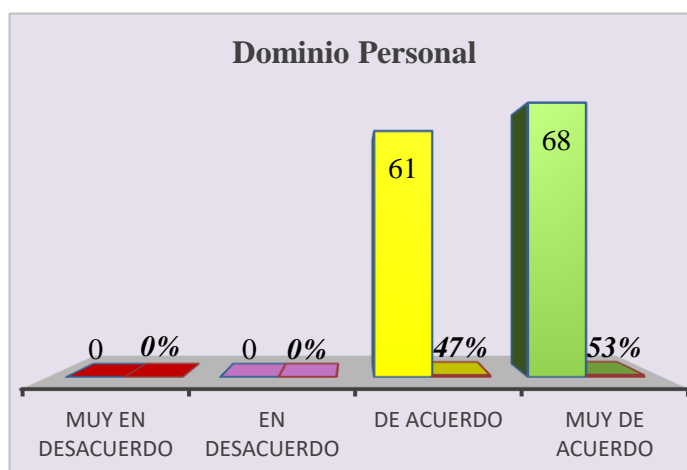
### Dimensión Dominio Personal

**Tabla 4**  
*Dominio personal*

Dominio Personal		
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
De acuerdo	61	47%
Muy de acuerdo	68	53%
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

*Fuente propia*

**Figura 2**  
*Dominio Personal*



*Fuente propia*

La tabla N° 4 y la figura respectiva que representa los resultados de la encuesta referida a la primera dimensión dominio personal. Muestra que un 47%, que son 61 colaboradores se encuentran de acuerdo con el dominio que cuenta cada uno de ellos, así mismo el 53% están en muy de acuerdo, mientras que ningún encuestado está en desacuerdos alguno.

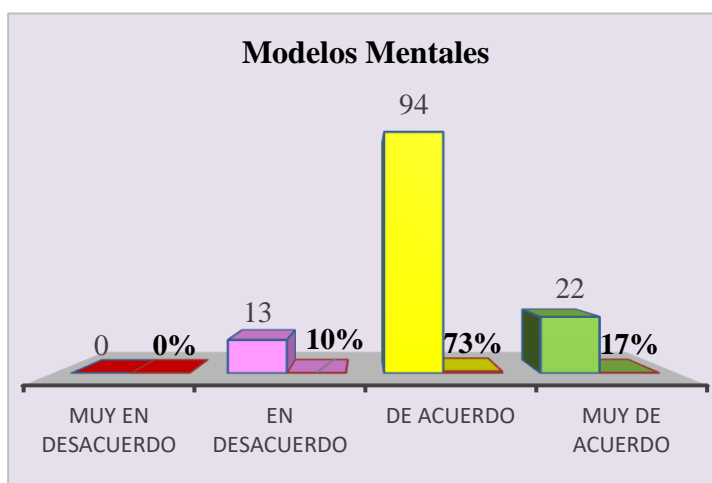
## Dimensión Modelos mentales

**Tabla 5**  
*Modelos mentales*

Modelos Mentales		
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	13	10%
De acuerdo	94	73%
Muy de acuerdo	22	17%
Total	129	100%

*Fuente propia*

**Figura 3**  
*Modelos mentales*



*Fuente propia*

De la tabla N° 5 y la figura que le representa N° 3 indica que la mayoría de los encuestados representado en un 73% que representa a 94 colaboradores indican estar de acuerdo, seguido de un 17% conformado por 22 colaboradores están muy de acuerdo, cabe mencionar que 13 encuestado que representa el 10% están en desacuerdo con esta dimensión y ninguno en muy en desacuerdo.

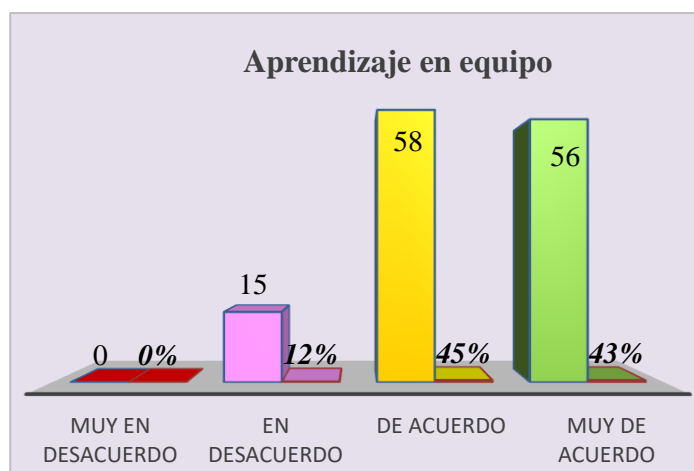
## Dimensión Aprendizaje en equipo

**Tabla 6**  
*Aprendizaje en equipo*

Aprendizaje en equipo		
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	15	12%
De acuerdo	58	45%
Muy de acuerdo	56	43%
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

*Fuente propia*

**Figura 4**  
*Aprendizaje en equipo*



*Fuente propia*

De la tabla 6 representado en la figura 4, sobre la encuesta del aprendizaje en equipo, se puede apreciar que 58 encuestados que representa un 45% están en de acuerdo con esta dimensión, un similar en 43% están en muy de acuerdo y también se observa que hay un 12% que están en desacuerdo y ninguno en muy en desacuerdo.

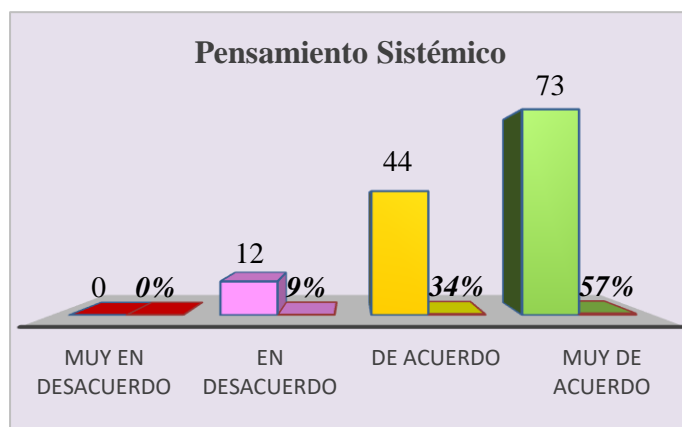
## Dimensión Pensamiento Sistémico

**Tabla 7**  
*Pensamiento Sistémico*

Pensamiento Sistémico		
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	12	9%
De acuerdo	44	34%
Muy de acuerdo	73	57%
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

*Fuente propia*

**Figura 5**  
*Pensamiento Sistémico*



*Fuente propia*

Con respecto a la representación de las encuestas en esta variable se puede observar en la tabla 7 y figura 5 que hay una mayoría de 73 encuestados que representa el 57% están en muy de acuerdo con mantener un pensamiento sistémico, seguido de un 34% que están de acuerdo, así mismo un mínimo de 12% están en desacuerdo y ninguno en muy en desacuerdo.

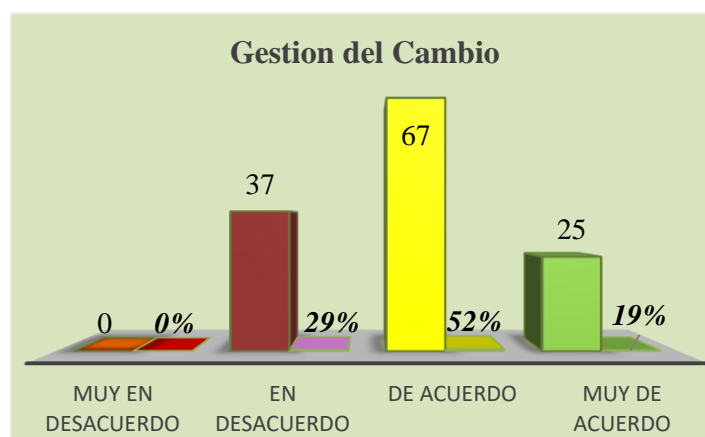
## Variable Gestión del cambio

**Tabla 8**  
*Gestión del cambio*

Gestión del Cambio		
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	37	29%
De acuerdo	67	52%
Muy de acuerdo	25	19%
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

*Fuente propia*

**Figura 6**  
**Gestión del cambio**



*Fuente propia*

En esta variable según la tabla 8 y la figura 6 se puede apreciar según las encuestas que un 29% representando a 37 colaboradores están en desacuerdo con la Gestión del cambio, seguido de una mayoría que son 67 encuestados representado en un 52% están de acuerdo y un 19% que representa a 25 colaboradores indican estar muy de acuerdo.

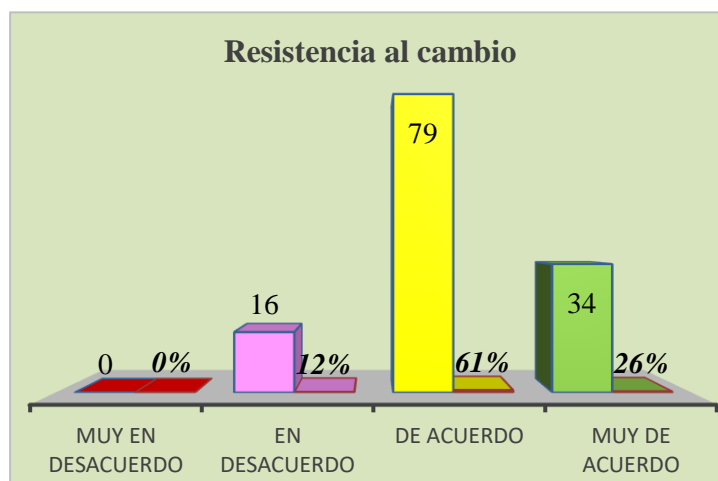
## Dimensión Resistencia al cambio

**Tabla 9**  
**Resistencia al cambio**

Resistencia al cambio		
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	16	12%
De acuerdo	79	61%
Muy de acuerdo	34	26%
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

*Fuente propia*

**Figura 7**  
**Resistencia al cambio**



*Fuente propia*

La tabla 9 y su representación en la figura 7 demuestran que el 61% conformado por 79 colaboradores afirman estar de acuerdo, que existe resistencia al cambio, así como el 26% que representa 34 colaboradores indican estar muy de acuerdo que hay resistencia al cambio, mientras que mínimamente el 12% de los encuestados mencionan estar en desacuerdo y por último muy en desacuerdo no hay ninguno de los colaboradores.



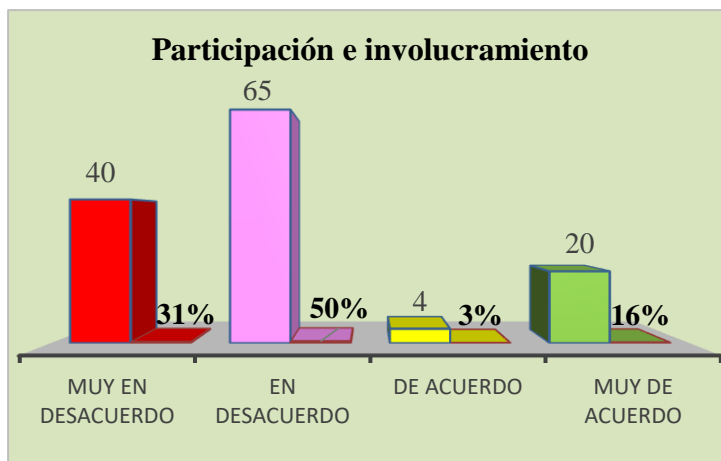
## Dimensión Participación e involucramiento

**Tabla 10**  
*Participación e involucramiento*

Participación e involucramiento		
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	40	31%
En desacuerdo	65	50%
De acuerdo	4	3%
Muy de acuerdo	20	16%
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

*Fuente propia*

**Figura 8**  
*Participación e involucramiento*



*Fuente propia*

Respecto a la tabla 10 y la figura 8 se puede deducir que 40 encuestados representados en 31% de los colaboradores están en muy en desacuerdo con la participación e involucramiento, seguido de una mayoría de un 50% en desacuerdo, un mínimo que es un 3% están de acuerdo y 20 encuestados que es el 16% están en muy de acuerdo con esta dimensión.

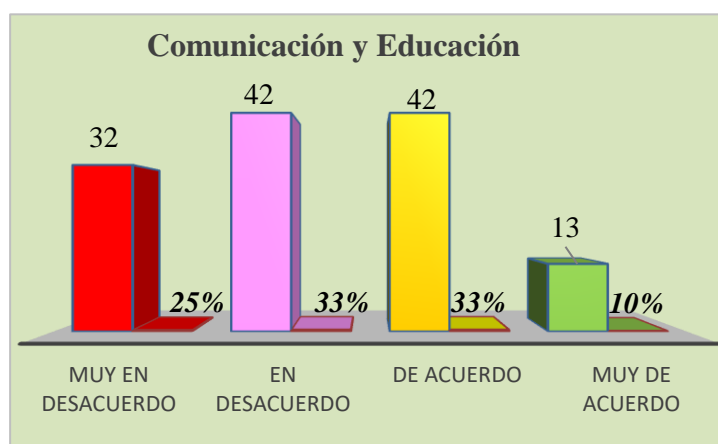
## Dimensión Comunicación y Educación

**Tabla 11**  
*Comunicación y Educación*

Comunicación y Educación		
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	32	25%
En desacuerdo	42	33%
De acuerdo	42	33%
Muy de acuerdo	13	10%
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

*Fuente propia*

**Figura 9**  
*Comunicación y Educación*



*Fuente propia*

De la tabla 11 y figura 9 respectivamente se puede apreciar que 32 encuestados que representa el 25% están en muy en desacuerdo con esta dimensión de comunicación y educación, seguido de un 33% conformado por 42 encuestados indican estar en desacuerdo, así mismo de 33% que están de acuerdo y un 10% que viene hacer 13 encuestados están en muy de acuerdo.

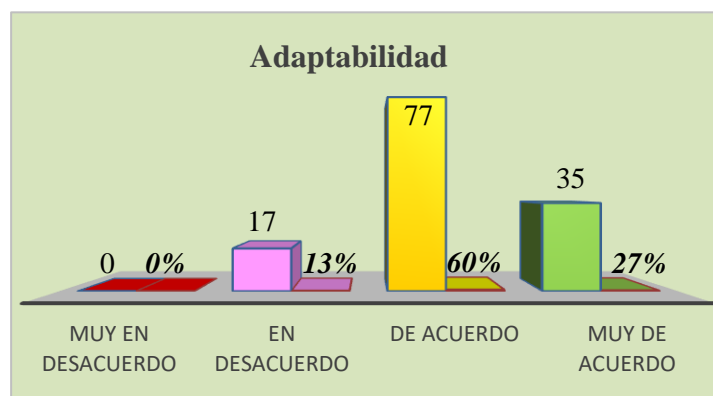
## Dimensión Adaptabilidad

**Tabla 12**  
*Adaptabilidad*

Adaptabilidad		
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	17	13%
De acuerdo	77	60%
Muy de acuerdo	35	27%
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

*Fuente propia*

**Figura 10**  
*Adaptabilidad*



*Fuente propia*

Sobre la dimensión de adaptabilidad representado en la tabla 12 y figura 10, indica que hay una mayoría de un 60% conformado por 77 encuestados que se encuentran de acuerdo, seguido de 27% es decir 35 encuestados están en muy de acuerdo. Así mismo un 13% conformado por 17 personas se encuentran en desacuerdo y ninguno en muy en desacuerdo.

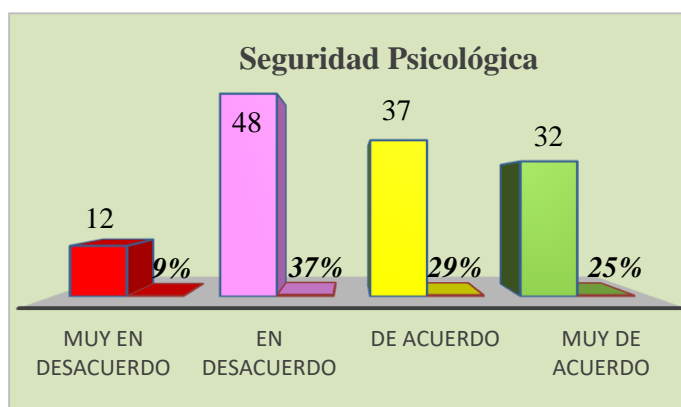
## Dimensión Seguridad psicológica

**Tabla 13**  
*Seguridad psicológica*

Seguridad Psicológica		
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	12	9%
En desacuerdo	48	37%
De acuerdo	37	29%
Muy de acuerdo	32	25%
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

*Fuente propia*

**Figura 11**  
*Seguridad Psicológica*



La tabla 13 y la figura 11, muestra que hay una mayoría de 48 colaboradores que representa el 37% están en desacuerdo que existe seguridad psicológica, un 9% están en muy en desacuerdo, por otro lado 37 colaboradores representado en un 29% están de acuerdo con la seguridad psicológica que existe en la institución y por ultimo un 25% están muy de acuerdo.

## 5.2 Contrastación de hipótesis.

### *Hipótesis General*

#### **Paso 1: Formulación de la hipótesis**

Hi. Existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la gestión del cambio del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.

Ho. No existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la gestión del cambio del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.

#### **Paso 2: Estadístico de prueba**

Para la presente investigación se aplicó el estadístico Rho de Spearman considerando como la mas adecuada para datos no paramétricos, con el cual se determino la relación que existe entre el aprendizaje organizacional y la gestión del cambio, como variables de estudio. En cuanto a nivel de significancia se considera  $\alpha=0,05$

#### **Paso 3: Calculo del estadístico de prueba**

Para el cálculo estadístico se utilizó el SPSS v.25 siendo una herramienta que permite ejecutar procedimientos estadísticos para aclarar relaciones entre variables tal como la presente investigación, presentando tablas y gráficos.

**Tabla 14**  
*Aprendizaje organizacional y Gestión del cambio*

			<b>Correlaciones</b>	
			<b>Aprendizaje Organizacional</b>	<b>Gestión del cambio</b>
Rho de Spearman	Aprendizaje Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,709**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	129	129
	Gestión del cambio	Coeficiente de correlación	,709**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	129	129

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

#### **Paso 4: Conclusión**

Como resultado de la contrastación de hipótesis se demuestra que existe una relación positiva significativa del 0,709 a un nivel de significancia menor a 0,05 considerando una relación positiva media entre las variables Aprendizaje Organizacional y Gestión del Cambio del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.

#### ***Hipótesis específica 1***

##### **Paso 1: Formulación de la hipótesis**

Hi. Existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la resistencia al cambio del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.

Ho. No existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la resistencia al cambio del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.

### Paso 2: Estadístico de prueba

Para la presente investigación se aplicó el estadístico Rho de Spearman considerando como la más adecuada para datos no paramétricos, con el cual se determinó la relación que existe entre el aprendizaje organizacional y la resistencia al cambio, como variable y dimensión de estudio. En cuanto a nivel de significancia se considera  $\alpha=0,05$

### Paso 3: Calculo del estadístico de prueba

Para el cálculo estadístico se utilizó el SPSS v.25 siendo una herramienta que permite ejecutar procedimientos estadísticos para aclarar relaciones entre variables tal como la presente investigación, presentando tablas y gráficos.

**Tabla 15**  
*Aprendizaje organizacional y Resistencia al cambio*

<b>Correlaciones</b>			<b>Aprendizaje Organizacional</b>	<b>Resistencia al cambio</b>
Rho de Spearman	Aprendizaje Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,634**
		Sig. (bilateral)	.	,004
		N	129	129
	Resistencia al cambio	Coeficiente de correlación	,634**	1,000
		Sig. (bilateral)	,004	.
		N	129	129

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

### Paso 4: Conclusión

Como resultado de la contrastación de hipótesis se demuestra que existe una relación positiva significativa del 0,634 a un nivel de significancia menor a 0,05

considerando una relación positiva media entre la variable Aprendizaje Organizacional y Resistencia al Cambio del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.

### ***Hipótesis específica 2***

#### **Paso 1: Formulación de la hipótesis**

Hi. Existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la participación e involucramiento del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.

Ho. No existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la participación e involucramiento del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.

#### **Paso 2: Estadístico de prueba**

Para la presente investigación se aplicó el estadístico Rho de Spearman considerando como la más adecuada para datos no paramétricos, con el cual se determinó la relación que existe entre el aprendizaje organizacional y la participación e involucramiento, como variable y dimensión de estudio. En cuanto a nivel de significancia se considera  $\alpha=0,05$

#### **Paso 3: Calculo del estadístico de prueba**

Para el cálculo estadístico se utilizó el SPSS v.25 siendo una herramienta que permite ejecutar procedimientos estadísticos para aclarar relaciones entre variables tal como la presente investigación, presentando tablas y gráficos.



**Tabla 16**  
***Aprendizaje organizacional y Participación e involucramiento***

			<b>Correlaciones</b>	
			<b>Aprendizaje Organizacional</b>	<b>Participación e involucramiento</b>
Rho de Spearman	Aprendizaje Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,713**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	129	129
	Participación e involucramiento	Coeficiente de correlación	,713**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	129	129

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

#### **Paso 4: Conclusión**

Como resultado de la contrastación de hipótesis se demuestra que existe una relación positiva significativa del 0,713 a un nivel de significancia menor a 0,05 considerando una relación positiva media entre la variable Aprendizaje Organizacional y Participación e Involucramiento del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.

#### ***Hipótesis específica 3***

##### **Paso 1: Formulación de la hipótesis**

Hi. Existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la comunicación y educación del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.

Ho. No existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la comunicación y educación del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.

### Paso 2: Estadístico de prueba

Para la presente investigación se aplicó el estadístico Rho de Spearman considerando como la más adecuada para datos no paramétricos, con el cual se determinó la relación que existe entre el aprendizaje organizacional y la comunicación y educación, como variable y dimensión de estudio. En cuanto a nivel de significancia se considera  $\alpha=0,05$

### Paso 3: Calculo del estadístico de prueba

Para el cálculo estadístico se utilizó el SPSS v.25 siendo una herramienta que permite ejecutar procedimientos estadísticos para aclarar relaciones entre variables tal como la presente investigación, presentando tablas y gráficos.

**Tabla 17**  
*Aprendizaje organizacional y Comunicación y Educación*

			<b>Correlaciones</b>	
			<b>Aprendizaje Organizacional</b>	<b>Comunicación y educación</b>
Rho de Spearman	Aprendizaje Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,612**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	129	129
	Comunicación y educación	Coeficiente de correlación	,612	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	129	129

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

**Paso 4: Conclusión**

Como resultado de la contrastación de hipótesis se demuestra que existe una relación positiva significativa del 0,612 a un nivel de significancia menor a 0,05 considerando una relación positiva media entre la variable Aprendizaje Organizacional y Comunicación y Educación del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.

***Hipótesis específica 4*****Paso 1: Formulación de la hipótesis**

Hi. Existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la adaptabilidad del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.

Ho. No existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la adaptabilidad del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.

**Paso 2: Estadístico de prueba**

Para la presente investigación se aplicó el estadístico Rho de Spearman considerando como la más adecuada para datos no paramétricos, con el cual se determinó la relación que existe entre el aprendizaje organizacional y la adaptabilidad, como variable y dimensión de estudio. En cuanto a nivel de significancia se considera  $\alpha=0,05$

**Paso 3: Calculo del estadístico de prueba**

Para el cálculo estadístico se utilizó el SPSS v.25 siendo una herramienta que permite ejecutar procedimientos estadísticos para aclarar relaciones entre variables tal como la presente investigación, presentando tablas y gráficos.

**Tabla 18**  
***Aprendizaje organizacional y Adaptabilidad***

			Correlaciones	
			Aprendizaje Organizacional	Adaptabilidad
Rho de Spearman	Aprendizaje Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,721**
		Sig. (bilateral)	.	,005
		N	129	129
	Adaptabilidad	Coeficiente de correlación	,721**	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	129	129

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

#### **Paso 4: Conclusión**

Como resultado de la contrastación de hipótesis se demuestra que existe una relación positiva significativa del 0,721 a un nivel de significancia igual a 0,05 considerando una relación positiva media entre la variable Aprendizaje Organizacional y Adaptabilidad del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.

#### ***Hipótesis específica 5***

##### **Paso 1: Formulación de la hipótesis**

Hi. Existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la seguridad psicológica del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.

Ho. No existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la seguridad psicológica del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.

### Paso 2: Estadístico de prueba

Para la presente investigación se aplicó el estadístico Rho de Spearman considerando como la más adecuada para datos no paramétricos, con el cual se determinó la relación que existe entre el aprendizaje organizacional y la seguridad psicológica, como variable y dimensión de estudio. En cuanto a nivel de significancia se considera  $\alpha=0,05$

### Paso 3: Calculo del estadístico de prueba

Para el cálculo estadístico se utilizó el SPSS v.25 siendo una herramienta que permite ejecutar procedimientos estadísticos para aclarar relaciones entre variables tal como la presente investigación, presentando tablas y gráficos.

**Tabla 19**  
*Aprendizaje organizacional y Seguridad Psicológica*

			<b>Correlaciones</b>	
			<b>Aprendizaje Organizacional</b>	<b>Seguridad Psicológica</b>
Rho de Spearman	Aprendizaje Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,704**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	129	129
Seguridad Psicológica	Seguridad Psicológica	Coefficiente de correlación	,704**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	129	129

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

### Paso 4: Conclusión

Como resultado de la contrastación de hipótesis se demuestra que existe una relación positiva significativa del 0,704 a un nivel de significancia igual a 0,05

considerando una relación positiva media entre la variable Aprendizaje Organizacional y Seguridad psicológica del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Ante la pandemia de la COVID-19 presentada a nivel mundial fue un determinante para tomar decisiones a los cambios de las diferentes actividades que cumplían los colaboradores de las organizaciones, lo cual en la Municipalidad no fue ajeno a ello, improvisando a los colaboradores que cumplan sus funciones con trabajo en casa, algunos asistiendo presencialmente pero sin tomar en cuenta que es necesario la orientación, capacitación de realizar las actividades de diferente manera de las que hacían. Por lo tanto, consideran los servidores de la Municipalidad el 57% de ellos, estar de acuerdo y 43% muy de acuerdo con el aprendizaje organizacional porque creando conocimiento, capacitando, orientando, permite que los colaboradores mejoren en las actividades que realizan. Así mismo consideran el 52% de los colaboradores estar de acuerdo con gestionar el cambio que implica manejar la resistencia al cambio, involucrar a los interesados, así como manejar la comunicación para la adaptabilidad a las nuevas actividades.

Por lo cual el propósito de la investigación fue establecer la relación que existe entre el aprendizaje organizacional y la gestión del cambio del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021, quedando demostrado en la contrastación que efectivamente existe una relación positiva, esto se entiende que la alta dirección de la Municipalidad brinde estrategias de enseñanzas, conocimientos para su adaptación a los cambios ocasionados por la pandemia, incentivando a su continuidad de brindar el mejor servicio a los usuarios y no paralice sus actividades como Municipalidad Provincial de Tayacaja, así mismo gestionando el cambio con la planificación, organización, dirección y control ayuda a agilizar la incorporación de los involucrados a nuevos retos y cumplir los objetivos institucionales.

Es así que, los resultados de la investigación coincide con el estudio de Valenzuela, (2019), con su tesis con el nombre de *“Cultura Empresarial y Aprendizaje Organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa el Salvador 2019”*, quien concluye que

existen correlación moderada de las variables planteadas con el aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa el Salvador 2019, llega a la conclusión que la institución al propiciar información, conocimiento, así como competencias y habilidades entre los colaboradores, logrando que sus actividades cotidianas se realice óptimamente en beneficio de la Municipalidad. Así mismo Fuentes & Castillo, (2008), en su investigación ***“Propuesta de un modelo de Gestión del cambio en el área de desarrollo urbano de la Municipalidad Provincial de Trujillo 2018”***, los resultados a los que llegan son: Para obtener una buena Gestión del Cambio se deben involucrar a las diferentes áreas Gerenciales que están establecida en la Municipalidad. Así mismo una mejor estrategia en la Gestión del Cambio es en establecer una mejora continua en los procesos de servicios de la Institución.

Es importante resaltar las bases teóricas que indican Solá et al., (2006) al referirse que el aprendizaje organizacional, conduce para mejorar lo que se hace o para producir mejor. Es decir, lograr los procesos de aprendizaje en las organizaciones con una visión constructivista para obtener la rentabilidad. Por su lado Zimmermann, (2000), Hace referencia que la gestión del cambio es una propuesta delicada, remarcando que a nadie le gusta un cambio si no comprende su finalidad, tal es así que un cambio organizacional afecta a las emociones, raíces biográficas hasta las carreras profesionales de las personas involucradas. Es decir, un cambio es un proceso de aprendizaje organizacional, que aplica a las actitudes y valores de los integrantes como proceso y estructura de la organización. Cuyo eje principal lo considera la comunicación como una labor cautelosa y a veces lenta, que será el inicio para un posible cambio planificado y la organización se haga más inteligente. (p.73).

Por lo tanto, es claro los resultados de la investigación al demostrar que existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.



## CONCLUSIONES

1. Como resultado de la contrastación de hipótesis se demuestra que existe una relación positiva significativa del 0,709 a un nivel de significancia menor a 0,05 considerando una relación positiva media entre las variables Aprendizaje Organizacional y Gestión del Cambio del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.
2. Los resultados de la contrastación de hipótesis demuestran que existe una relación positiva significativa del 0,634 a un nivel de significancia menor a 0,05 considerando una relación positiva media entre la variable Aprendizaje Organizacional y Resistencia al Cambio del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.
3. La contrastación de hipótesis demuestra que existe una relación positiva significativa del 0,713 a un nivel de significancia menor a 0,05 considerando una relación positiva media entre la variable Aprendizaje Organizacional y Participación e Involucramiento del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.
4. Como resultado de la contrastación de hipótesis se demuestra que existe una relación positiva significativa del 0,612 a un nivel de significancia menor a 0,05 considerando una relación positiva media entre la variable Aprendizaje Organizacional y Comunicación y Educación del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.
5. Como resultado de la contrastación de hipótesis se demuestra que existe una relación positiva significativa del 0,721 a un nivel de significancia igual a 0,05 considerando

una relación positiva media entre la variable Aprendizaje Organizacional y Adaptabilidad del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.

6. Como resultado de la contrastación de hipótesis se demuestra que existe una relación positiva significativa del 0,704 a un nivel de significancia igual a 0,05 considerando una relación positiva media entre la variable Aprendizaje Organizacional y Seguridad psicológica del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.

## RECOMENDACIONES

1. Las personas involucradas en la Institución deben estar preparados para los cambios de acuerdo al escenario que se presenta, para ello la alta dirección debe propiciar el desarrollo de competencias es decir que los servidores de la Municipalidad posean las habilidades relacionadas al área donde laboran, basado en identificar y desarrollar el potencial humano.
2. La Municipalidad debe aplicar estrategias para el manejo de la resistencia al cambio tal como definir acciones concretas y planificadas con exactitud para hacerlos sentir seguros de las labores que realizan.
3. Para el logro del aprendizaje organizacional es importante la participación e involucramiento de los colaboradores, para lograr ello la institución debe impulsar los reconocimientos a los esfuerzos y tiempo que dedican por la tarea encomendada, sobre todo en estos tiempos difíciles de emergencia sanitaria.
4. La Municipalidad debe aplicar estrategias para el aprendizaje organizacional con el manejo de la comunicación efectiva, es decir dar espacios para atender consultas, dudas a los cambios generados por la situación que se presentó por esta pandemia ya que los servidores que están con el trabajo remoto solo tienen una comunicación con el sistema.
5. Para lograr la adaptabilidad de los colaboradores a los cambios ocurridos en la institución, debe haber un feedback en todos los procesos desde la inducción de reconocer los valores, misión, visión, objetivos institucionales, así como en las funciones que cumplen por más el tiempo que llevan laborando en la Municipalidad.
6. El área de recursos humanos de la Municipalidad tiene una labor muy relevante en estos tiempos difíciles, debe propiciar seguridad psicológica, con reuniones motivacionales para generar confianza y apoyar en las dificultades que tienen para cumplir las funciones que tienen cada uno de ellos en los espacios que se encuentran.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Apolinario Sinche, P. (2020). Gestion por procesos y su incidencia en el aprendizaje organizacional de los colaboradores de la municipalidad distrital de San Luis Lima 2020. In *Universidad Cesar Vallejo* (Issue October 2013).
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (Grupo Editorial Patria S.A. de CV (ed.); 3ra. Edici).
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (Cengage (ed.)).
- Díaz, C. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. In *Laboreal* (Vol. 12, Issue 2). <https://doi.org/10.4000/laboreal.2314>
- Espino Manco, S. (2020). Gestion del cambio organizacional y la planificacion estrategica en la adminitracion documentaria de la Minicipalidad de Cieneguilla 2019. In *Universidad Cesar Vallejo* (Issue October 2013).
- Fuentes, L., & Castillo, T. (2008). Propuesta de un modelo de Gestión del cambio en el area de desarrollo urbano de la Municipalidad Provincial de Trujilli 2018. In *Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo*.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación* (7ma. (ed.); Mc Graw Hi).
- Lara Carvajal, L. F. (2017). Aprendizaje organizacional, estudio de caso. In *Instituto Superior de Educacion y Ciencias Lisboa*.
- Manzano, A. (2017). Diseño de una propuesta de metodo del Gestion del Cambio para mejorar la comunicacion interna en CINCOPI. In *Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña*.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigacion* (Ediciones de la U (ed.); 4ta.).

- Padilla, J. (2015). Generar una propuesta de estrategia de talento humano basada en el liderazgo gerencial, la gestión del cambio y el pensamiento estratégico para aplacar el logro de las metas de la Vicepresidencia de exploración de Ecopetrol SA sede Bogotá. In *Universidad Cooperativa de Colombia*.
- Ricardo, J. D. (2011). *Introducción a la Administración: Paradigmas en las Organizaciones* (Eumed (ed.)).
- Romero Poveda, A. (2018). Modelo de aprendizaje organizacional en la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Quito Matriz. In *Universidad Andina Simon Bolivar*.
- Solá, J., Fuentes, S., Hennesey, G., Aljure, C., Urrutia, A., Ruth, G., & Manucci, M. (2006). *Comunicación organizacional Cultura y gestión* (C. Quipus & Ecuador (eds.)).
- Valenzuela Ormeño, A. (2019). Cultura empresarial y aprendizaje organizacional en los colaboradores CAS de la Municipalidad de Villa el Salvador 2019. In *Universidad Autonoma del Peru* (Issue 4p).
- Zapata, L., Manrique, L., Carrillo, F., Flores, P., Ramirez, P., Martinez, A., Treviño, A., & Valerio, G. (2011). *Aprendizaje Organizacional* (McGraw-Hill (ed.); 2da edición).
- Zimmermann, A. (2000). Gestión del Cambio Organizacional, Caminos y Herramientas. In *Edición Abya-Ayala 2daEd, Ecuador*.

**ANEXOS:**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

### Aprendizaje Organizacional y Gestión del Cambio en la Municipalidad Provincial de Tayacaja - Huancavelica, 2021

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODOS
<p><b>Problema general:</b> ¿Cuál es la relación que existe entre el aprendizaje organizacional y la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Cómo se relaciona el aprendizaje organizacional y la resistencia al cambio del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021?</li> <li>▪ ¿Cómo se relaciona el aprendizaje organizacional y la participación e involucramiento del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021?</li> <li>▪ ¿Cómo se relaciona el aprendizaje organizacional y la comunicación y educación del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021?</li> <li>▪ ¿Cómo se relaciona el aprendizaje organizacional y la adaptabilidad del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021?</li> <li>▪ ¿Cómo se relaciona el aprendizaje organizacional y la seguridad psicológica del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021?</li> </ul>	<p><b>Objetivo general:</b> Establecer la relación que existe entre el aprendizaje organizacional y la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.</p> <p><b>Objetivo(s) Específico(s)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la relación entre el aprendizaje organizacional y la resistencia al cambio del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021</li> <li>• Establecer la relación entre el aprendizaje organizacional y la participación e involucramiento del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021</li> <li>• Identificar la relación entre el aprendizaje organizacional y la comunicación y educación del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021</li> <li>• Hallar la relación entre el aprendizaje organizacional y la adaptabilidad del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021</li> <li>• Establecer la relación entre el aprendizaje organizacional y la seguridad psicológica del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis general:</b> Existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.</p> <p><b>Hipótesis (s) Específica (s)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la resistencia al cambio del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021</li> <li>• Existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la participación e involucramiento del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021</li> <li>• Existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la comunicación y educación del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021</li> <li>• Existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la adaptabilidad del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021</li> <li>• Existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la seguridad psicológica del personal de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en el año 2021.</li> </ul>	<p><b>V1: Aprendizaje organizacional</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dominio personal</li> <li>2. Modelos mentales</li> <li>3. Aprendizaje en equipo.</li> <li>4. Pensamiento sistémico</li> </ol> <p><b>V2: Gestión del Cambio.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resistencia al cambio.</li> <li>2. Participación e involucramiento.</li> <li>3. Comunicación y educación.</li> <li>4. Adaptabilidad</li> <li>5. Seguridad psicológica.</li> </ol>	<p><b>Método de investigación:</b> Científico</p> <p><b>Métodos específicos:</b> Inductivo, deductivo, analítico</p> <p><b>Tipo de investigación:</b> Aplicada</p> <p><b>Nivel de investigación:</b> Correlacional</p> <p><b>Diseño de investigación:</b> No experimental, transversal, descriptivo correlacional.</p> <p><b>Población:</b> 194 colaboradores</p> <p><b>Muestra:</b> probabilística de 129 colaboradores</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p>

## Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL</b>	Solá et al., (2006), indica el auto que el aprendizaje organizacional es, un proceso de desarrollar nuevas competencias, adquirir conocimientos, lo cual el personal logrará siempre cuando transforma su realidad y mejorará los procesos en las organizaciones.	Las acciones de mejorar y desarrollar nuevos conocimientos y competencias en el personal es rol de la institución, por lo cual se tomará en cuenta el dominio personal, los modelos mentales, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico; del personal de la Municipalidad; aplicando una encuesta.	Dominio personal	Reconoce la autodisciplina personal que tiene respecto a sus objetivos	Likert: 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. casi siempre 5. Siempre
				Reconoce el autocontrol personal que tiene respecto a sus objetivos	
			Modelos mentales	Son hábitos que perdura en la institución	
				Considera que hay costumbres que debe cambiar en la institución	
			Aprendizaje en equipo	Perdura la cooperación laboral en la institución	
				Las relaciones interpersonales son importantes para el trabajo en equipo	
			Pensamiento sistémico	Se cumplen las reglas, funciones que estipula la institución	
	Mantienen la comunicación, así haya rotación de personal				
	Manejan información así haya rotación de personal				



VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>GESTIÓN DEL CAMBIO</b>	Díaz, (2016), Considera al cambio organizacional como un fenómeno complejo, donde se pasa de un estado a otro, llegan a determinar que los cambios pueden ser de carácter continuo o carácter discontinuo, esto en base a las implicancias sobre las personas y las organizaciones.	Los cambios en las organizaciones son oportunidades de innovar, mejorar, impactando positivamente a los demás, siempre en cuando no exista resistencia al cambio, donde se evidencie la participación e involucramiento, así como la comunicación y educación, los involucrados puedan adaptarse y tengan seguridad psicológica. Por lo tanto, se aplicará un cuestionario que ayude adquirir información al respecto.	Resistencia al cambio	Toma la iniciativa ante los cambios organizacionales	Likert: 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. casi siempre 5. Siempre
				Acepta los cambios organizacionales por obligación	
				Existe cooperación entre los colaboradores ante cambios organizacionales	
			Participación e involucramiento	Propician participación ante un cambio organizacional	
				Existe una cultura de involucramiento del personal ante un cambio	
			Comunicación y educación	Reconoce que la comunicación interna es importante para un cambio organizacional	
				Reconoce que la institución comunica los objetivos ante un cambio organizacional	
			Adaptabilidad	Se adapta ante los cambios ocurridos en la institución	
				Evalúan los procesos durante el cambio organizacional	
				Genera un entorno de confianza ante los cambios organizacionales	
Seguridad psicológica	Los espacios de trabajo brindan confianza				
	Se respeta los horarios de trabajo ante estos cambios				

### Anexo 3: Matriz de Construcción del Instrumento

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	N°	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	Dominio personal	Reconoce la autodisciplina personal que tiene respecto a sus objetivos	1	Mantiene firme sus decisiones para el logro de sus objetivos, sobre todo laborales.	Likert: 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. casi siempre 5. Siempre
			2	Predomina en usted la fuerza de voluntad para hacer realidad sus objetivos	
		Reconoce el autocontrol personal que tiene respecto a sus objetivos	3	Usted se encuentra en la posición de: menos distracciones, más concentración en el trabajo.	
			4	Considera usted que las malas influencias ponen en riesgo el camino del éxito	
	Modelos mentales	Son hábitos que perdura en la institución	5	Hay hábitos que hoy en día siguen en la Municipalidad, al cumplir las labores diarias.	
			6	En la institución hay iniciativa para generar el cambio de las costumbres que persiste	
			7	Esta dispuesto a cambiar las costumbres que perjudica a la institución	
		Considera que hay costumbres que debe cambiar en la institución	8	Considera que ante los cambios organizacionales hay costumbres que persiste	
			9	Hay actitudes que tiene la alta dirección de la Municipalidad que perjudica la gestión.	
	Aprendizaje en equipo	Perdura la cooperación laboral en la institución	10	Toda labor asignada es mejor los resultados cuando hay cooperación en la institución	
			11	El jefe inmediato incentiva a los trabajos colaborativos en la institución.	
		Las relaciones interpersonales son importantes para el trabajo en equipo	12	Usted considera que las relaciones interpersonales cooperan en la enseñanza de los colaboradores	
			13	Usted considera que las relaciones interpersonales son importantes para un trabajo en equipo eficiente	
	Pensamiento sistémico	Se cumplen las reglas, funciones que estipula la institución	14	Cumple como colaborador las normativas que establece la institución	
			15	Considera que hay reglas que debe cambiar por el bien de la institución	
		Mantienen la comunicación, así exista rotación de personal	16	Maneja la comunicación efectiva así exista rotación de personal	
		Manejan información así exista rotación de personal	17	El jefe inmediato propicia la comunicación efectiva con los colaboradores	
		18	Comparte información laboral con los colaboradores de la institución		

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	N°	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>GESTIÓN DEL CAMBIO</b>	Resistencia al cambio	Toma la iniciativa ante los cambios organizacionales	1	Usted considera que los cambios organizacionales son positivos para la Institución.	Likert: 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. casi siempre 5. Siempre
		Acepta los cambios organizacionales por obligación	2	Ante este cambio organizacional por pandemia usted estuvo de acuerdo con la Institución	
			3	Considera que los cambios suscitados en estos tiempos son obligados por la Institución	
			4	Existe normativas que obligan a los cambios suscitados en estos tiempos de pandemia	
			5	Existe apoyo de parte de la institución ante los cambios suscitados en estos tiempos de pandemia	
		6	considera usted la importancia que es la cooperación entre colaboradores por los cambios organizacionales		
	Participación e involucramiento	Propician participación ante un cambio organizacional	7	La alta dirección propicia participación de los colaboradores ante los cambios organizacionales	
		Existe una cultura de involucramiento del personal ante un cambio	8	Al planificar el cambio organización usted fue partícipe siendo aceptado sus opiniones.	
			9	Usted es convocado para reuniones de coordinación para el proceso del cambio organizacional	
			10	Al organizar el cambio organización usted fue involucrado en los procedimientos que lleva el cambio.	
	Comunicación y educación	Reconoce que la comunicación interna es importante para un cambio.	11	Existe comunicación interna efectiva en la institución considerando relevante en el cambio organizacional	
		Reconoce que la institución comunica los objetivos ante un cambio	12	Existe comunicación interna descendente en la institución considerando relevante en el cambio organizacional	
			13	La comunicación de los objetivos de la institución ante los cambios organizacionales, es recibida por los colaboradores.	
	Adaptabilidad	Se adapta ante los cambios ocurridos en la institución	14	Usted se adapta fácilmente ante los cambios organizacionales en la institución sobre todo estos tiempos de pandemia	
			15	Usted considera que para adaptarse al cambio es necesario la orientación de parte de la institución	
		Evalúan los procesos durante el cambio organizacional	16	La institución hace un seguimiento de la labor que realiza ante los cambios suscitados.	
			17	Al ser evaluado en la labor que realiza se aplica la retroalimentación por los cambios suscitados en a la institución	
	Seguridad psicológica	Genera un entorno de confianza ante los cambios organizacionales	18	El jefe inmediato genera un entorno de confianza ante los cambios organizacionales de estos tiempos de pandemia	
		Los espacios de trabajo brindan confianza	19	Ante estos cambios organizacionales el lugar donde cumple sus funciones brinda confianza.	
		Se respeta los horarios de trabajo ante estos cambios	20	Ante estos cambios organizacionales se respeta los horarios de trabajo.	

### Anexo 4: Cuestionario

La finalidad del cuestionario es recolectar información sobre el estudio del aprendizaje organizacional y la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de Tayacaja, considerando de importancia su participación al responder de acuerdo a la escala. Agradeciendo anticipadamente su apoyo.

Instrucciones: Marcar con un X el casillero que lleve a la respuesta, de acuerdo a la escala de valoración siguiente:

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

N°	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Mantiene firme sus decisiones para el logro de sus objetivos, sobre todo laborales.					
2	Predomina en usted la fuerza de voluntad para hacer realidad sus objetivos					
3	Usted se encuentra en la posición de: menos distracciones, más concentración en el trabajo.					
4	Considera usted que las malas influencias ponen en riesgo el camino del éxito					
5	Hay hábitos que hoy en día siguen en la Municipalidad, al cumplir las labores diarias.					
6	En la institución hay iniciativa para generar el cambio de las costumbres que persiste					
7	Esta dispuesto a cambiar las costumbres que perjudica a la institución					
8	Considera que ante los cambios organizacionales hay costumbres que persiste					
9	Hay actitudes que tiene la alta dirección de la Municipalidad que perjudica la gestión.					
10	Toda labor asignada es mejor los resultados cuando hay cooperación en la institución					
11	El jefe inmediato incentiva a los trabajos colaborativos en la institución.					
12	Usted considera que las relaciones interpersonales cooperan en la enseñanza de los colaboradores					
13	Usted considera que las relaciones interpersonales son importantes para un trabajo en equipo eficiente					
14	Cumple como colaborador las normativas que establece la institución					
15	Considera que hay reglas que debe cambiar por el bien de la institución					
16	Maneja la comunicación efectiva así exista rotación de personal					
17	El jefe inmediato propicia la comunicación efectiva con los colaboradores					
18	Comparte información laboral con los colaboradores de la institución					

N°	GESTIÓN DEL CAMBIO	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Usted considera que los cambios organizacionales son positivos para la Institución.					
2	Ante este cambio organizacional por pandemia usted estuvo de acuerdo con la Institución					
3	Considera que los cambios suscitados en estos tiempos son obligados por la Institución					
4	Existe normativas que obligan a los cambios suscitados en estos tiempos de pandemia					
5	Existe apoyo de parte de la institución ante los cambios suscitados en estos tiempos de pandemia					
6	considera usted la importancia que es la cooperación entre colaboradores por los cambios organizacionales					
7	La alta dirección propicia participación de los colaboradores ante los cambios organizacionales					
8	Al planificar el cambio organización usted fue partícipe siendo aceptado sus opiniones.					
9	Usted es convocado para reuniones de coordinación para el proceso del cambio organizacional					
10	Al organizar el cambio organización usted fue involucrado en los procedimientos que lleva el cambio.					
11	Existe comunicación interna efectiva en la institución considerando relevante en el cambio organizacional					
12	Existe comunicación interna descendente en la institución considerando relevante en el cambio organizacional					
13	La comunicación de los objetivos de la institución ante los cambios organizacionales, es recibida por los colaboradores.					
14	Usted se adapta fácilmente ante los cambios organizacionales en la institución sobre todo estos tiempos de pandemia					
15	Usted considera que para adaptarse al cambio es necesario la orientación de parte de la institución					
16	La institución hace un seguimiento de la labor que realiza ante los cambios suscitados.					
17	Al ser evaluado en la labor que realiza se aplica la retroalimentación por los cambios suscitados en a la institución					
18	El jefe inmediato genera un entorno de confianza ante los cambios organizacionales de estos tiempos de pandemia					
19	Ante estos cambios organizacionales el lugar donde cumple sus funciones brinda confianza.					
20	Ante estos cambios organizacionales se respeta los horarios de trabajo.					

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION**

### Anexo 5: Confiabilidad y validez del instrumento

Sobre la variable Aprendizaje Organizacional

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
<b>0.735</b>	<b>18</b>

Sobre la variable Gestión del Cambio

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
<b>0.928</b>	<b>18</b>


<b>Tabla de validez según la escala de 0 a 1</b>	
<b>0,53 a menos</b>	<b>Confiabilidad nula</b>
<b>0,54 a 0,59</b>	<b>Confiabilidad baja</b>
<b>0,60 a 0,65</b>	<b>Confiable</b>
<b>0,66 a 0,71</b>	<b>Muy Confiable</b>
<b>0,72 a 0,99</b>	<b>Excelente confiabilidad</b>
<b>1</b>	<b>Confiabilidad perfecta</b>



Tabla.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	V1	V2	D1	D2	D3	D4	D5	var	var
1	65	55	15	11	7	12	10		
2	63	42	20	4	3	12	3		
3	71	69	22	9	9	16	13		
4	73	82	23	15	13	16	15		
5	80	90	26	18	13	18	15		
6	74	73	24	10	10	16	13		
7	72	51	14	4	3	17	13		
8	72	89	26	17	14	18	14		
9	75	87	25	17	12	19	14		
10	74	56	15	8	9	16	8		
11	68	65	22	11	9	14	9		
12	64	61	22	10	10	12	7		
13	70	61	22	5	6	18	10		
14	77	51	25	4	3	13	6		
15	79	83	27	17	12	16	11		
16	71	80	26	12	12	19	11		
17	76	66	22	12	8	15	9		
18	78	65	23	11	8	15	8		
19	80	67	26	11	10	13	7		
20	73	58	21	8	3	15	11		
21	75	68	24	11	8	13	12		
22	66	57	19	12	7	12	7		
23	67	62	18	12	11	12	9		

Vista de datos Vista de variables

Tabla.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	V1	Número	8	0	Aprendizaje Or...	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
2	V2	Número	8	0	Gestión del ca...	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
3	D1	Número	8	0	Resistencia al ...	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
4	D2	Número	8	0	Participación e ...	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
5	D3	Número	8	0	Comunicación ...	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
6	D4	Número	8	0	Adaptabilidad	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
7	D5	Número	8	0	Seguridad Psic...	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											

Vista de datos Vista de variables



## Anexo 7: Consentimiento informado

Municipalidad Provincial de Tayaca	
GERENCIA MUNICIPAL	
<b>RECIBIDO</b>	
Registro N° 899	Folio 01
Fecha: 20-Set-2021	
Firma: _____	Hora: 4:40 p.m.

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

SOLICITO: PERMISO PARA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

SEÑOR ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TAYACAJA - HUANCAVELICA  
Juan Carlos Común Gavilán

**Atención:**

ING. MIGUEL ANGEL DIAZ GOMEZ  
GERENTE MUNICIPAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TAYACAJA.

YO, MADELEINE EDITH LOPEZ MERCADO, con DNI N° 41687061 y KOLBE SUAREZ GUERRA, con DNI N° 46239866, bachilleres de la carrera profesional de Administración y Sistemas de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la prestigiosa Universidad Peruana Los Andes, con domicilio en Jr. Zavala N° 588 – Pampas – Tayacaja, servidora de la Municipalidad Provincial de Tayacaja ante Ud. Con el debido respeto me presento y digo:

Con la finalidad de obtener mi título profesional de Licenciado en Administración vengo realizando la investigación titulada:


**APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TAYACAJA – HUANCAVELICA 2021.** En tal sentido solicito a su digno despacho me otorgue el permiso respectivo para la aplicación del instrumento de recolección de información que ayude a determinar los resultados del estudio.

**POR LO EXPUESTO:**

Pido a usted acceder a mi solicitud y se sirva ordenar a quién corresponda por ser justo.

Huancayo, 20 de setiembre de 2021

  
MADELEINE E. LOPEZ MERCADO  
DNI N° 41687061  
Celular:

  
KOLBE SUAREZ GUERRA  
DNI N° 46239866  
Celular:



**LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TAYACAJA -  
PAMPAS.**

HACE CONTAR:

Que, la Srta. MADELEINE EDITH LÓPEZ MERCADO, identificada con DNI N° 41687061 y Sr. KOLBE SUÁREZ GUERRA, identificado con DNI N° 46239866, ha sido aceptada para realizar su trabajo de investigación, requisito indispensable para optar el grado de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, en el área de la Gerencia Municipal, durante el periodo necesario para el fin ya mencionado, desarrollando el trabajo de investigación APRENDIZAJE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TAYACAJA – HUANCAVELICA- 2021.

Atentamente;

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL  
TAYACAJA-PAMPAS  
  
ING. MIGUEL A. DÍAZ GÓMEZ  
GERENTE MUNICIPAL

## Anexo 8: Validación por expertos

### FICHAS DE VALIDACIÓN

#### INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO

##### DATOS GENERALES

Título de la Investigación: "Aprendizaje Organizacional y Gestión del Cambio en la Municipalidad Provincial de Tayacaja - Huancavelica, 2021"

##### ASPECTOS DE VALIDACIÓN.

Indicadores	Criterios	Deficiente					Baja					Regular					Buena					Muy bueno				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96					
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																									
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables																		X							
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia.																		X							
4. Organización	Exista una organización lógica.																		X							
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																		X							
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																		X							
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																		X							
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores																		X							
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																		X							
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																		X							

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente    b) Baja    c) Regular    d) Buena    e) Muy buena

Nombres y Apellidos:	JOSE RICARDO VELIT VILLORREAL	DNI N°	20027624
Dirección domiciliaria:	JR. COLON 321 PAMPAS	Teléfono/Celular:	900950573
Título Profesional:	LIC. ADMINISTRACION		
Grado Académico:			

  
 Firma  
 Lugar y fecha: .....

## FICHAS DE VALIDACIÓN

### INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO

#### DATOS GENERALES

Título de la Investigación: "Aprendizaje Organizacional y Gestión del Cambio en la Municipalidad Provincial de Tayacaja - Huancavelica, 2021"

#### ASPECTOS DE VALIDACIÓN.

Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy bueno			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																				
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																				X
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia.																				X
4. Organización	Existe una organización lógica.																				X
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																				X
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																				X
7. Consistencia	Basado en aspectos técnicos científicos																				X
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores																				X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																				X
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																				X

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente    b) Baja    c) Regular    d) Buena    e) Muy buena

Nombres y Apellidos:	<i>José Antonio Gutiérrez Gaspar</i>		DNI N°	<i>70652980</i>
Dirección domiciliaria:	<i>Ch/la Brña edif. F dpto 501.</i>		Teléfono/Celular:	<i>995811266</i>
Título Profesional	<i>Licenciado en Administración. Colegiatura 20561.</i>			
Grado Académico:	<i>Master en Govenia Pública.</i>			

  
 Firma  
 Lugar y fecha: *Pampas, 25 octubre*  
*2021*

## FICHAS DE VALIDACIÓN

### INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO

#### DATOS GENERALES

Título de la Investigación: "Aprendizaje Organizacional y Gestión del Cambio en la Municipalidad Provincial de Tayacaja - Huancavelica, 2021"

#### ASPECTOS DE VALIDACIÓN.

Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy bueno			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																			91	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables																			94	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia.																			91	
4. Organización	Existe una organización lógica.																		90		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																			91	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																			94	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																		90		
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores																			92	
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																			94	
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																			94	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 92

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente    b) Baja    c) Regular    d) Buena    e) Muy buena

Nombres y Apellidos:	Graciela Soledad Verástegui Velásquez	DNI N°	20019805
Dirección domiciliaria:	Calle San Juan 210 Urb San Antonio	Teléfono/Celular:	358601040
Título Profesional	Licenciado en Administración de Empresas		
Grado Académico:	Magister en Gestión Pública		

  
 Firma  
 Lugar y fecha: ayo 03 de Octubre 2021

**Anexo 9: Fotos de aplicación del instrumento**



