



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión del cambio organizacional y planificación
estratégica en el Programa de Complementación
Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Br. Gabriela Anahi Sullca Tapia

ASESOR:

Dra. Dora Lourdes Ponce Yactayo

SECCIÓN

Gestión Pública

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Planificación y Control Financiero

PERÚ – 2018

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	Código : F07-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	---------------------------------------	---

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por el Br. Gabriela Anahí Sulca Tapia, cuyo título es: Gestión del cambio organizacional y planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: Aprobación por Mayoría

Lima, San Juan de Lurigancho 18 de Agosto del 2018



 Dr. Jorge Rafael Díaz-Dumont
 PRESIDENTE



 Dr. Hugo Prado López
 SECRETARIO



 Dra. Dora Lourdes Ponce Yactayo
 VOCAL



Elaboro	 Dirección de Investigación	Revisó	 Responsable del SGC	Aprobo	 Vicerrectorado de Investigación
---------	---	--------	--	--------	--



Dedicatoria

A mis madres por el cariño y apoyo incondicional, asimismo agradezco a mis hijos por su amor y comprensión a desarrollarme profesionalmente y a todos los profesores que a lo largo de la maestría me fueron impartiendo sus conocimientos y experiencias profesionales

Agradecimiento

A los docentes de postgrado por sus sabias enseñanzas y su apoyo incondicional.

Al docente asesor por su paciencia, apoyo incondicional y sobre todo por la guía en este difícil trabajo de investigación

Declaración de Autenticidad

Yo, Gabriela Anahí Sullca Tapia, estudiante del Programa de maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 70068415 con la tesis titulada “Gestión del cambio organizacional y planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018”. Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, agosto del 2018



Gabriela Anahí Sullca Tapia

DNI N°70068415

Presentación

Señores miembros del jurado:

Dando cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y títulos de la sección de Postgrado de la Universidad César Vallejo para optar el grado de Maestra en Gestión Pública, presento el trabajo de investigación denominado: Gestión del cambio organizacional y planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018. La investigación tiene la finalidad de determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y la planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria- Municipalidad de S.J.L, 2018. La presente investigación está dividida en siete capítulos: El capítulo I, se consideró la introducción que contiene los antecedentes, fundamentación científica, justificación, problema, hipótesis y objetivos; el capítulo II, referido a las variables de estudio, la operacionalización de las variables, tipo y diseño de investigación, las técnicas e instrumentos; el capítulo III, lo conforma los resultados de la investigación; el capítulo IV la discusión de los resultados; el capítulo V las conclusiones de la investigación, el capítulo VI las recomendaciones , el capítulo VII las referencias bibliográficas y finalmente los anexos.

Espero señores miembros del jurado que esta investigación se ajuste a las exigencias establecidas por la Universidad y merezca su aprobación.

La autora.

Índice

	Pág.
Carátula	i
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	x
RESUMEN	
ABSTRACT	
I. Introducción	
1.1. Realidad problemática	14
1.2. Trabajos previos	16
Antecedentes internacionales	16
Antecedentes nacionales	17
1.3. Teorías relacionadas al tema	20
Gestión del cambio organizacional	20
Planificación estratégica	36
1.4. Formulación del problema	39
1.5. Justificación del estudio	40
1.6. Hipótesis	41
1.7. Objetivos	42

II. Método	
2.1. Diseño de investigación	44
2.2. Variables, operacionalización	45
2.3. Población y muestra	47
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	49
2.5. Métodos de análisis de datos	52
2.6. Aspectos éticos	53
III. Resultados	54
IV. Discusión	64
V. Conclusiones	67
VI. Recomendaciones	69
VII. Referencias	71

Anexos

Anexo 1:	Matriz de consistencia
Anexo 2:	Instrumentos para medir la variable gestión del cambio organizacional.
Anexo 3:	Instrumento para medir la variable planificación estratégica. Base de datos del nivel de confiabilidad
Anexo 4:	Base de datos de la variable gestión del cambio organizacional
Anexo 5:	organizacional
Anexo 6:	Base de datos de la variable planificación estratégica
Anexo 7:	Certificados de validez de los instrumentos
Anexo 8	Carta de presentación que otorga la Escuela de Posgrado
Anexo 9:	Carta de aceptación de la empresa
Anexo 10:	Artículo científico
Anexo 11:	Acta de Aprobación de Originalidad de tesis
Anexo 12:	Autorización de Publicación de tesis
:	

- Anexo 13: Pantallazo de turnitin
- Anexo 14: Autorización de la versión final del trabajo de investigación

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1: Operacionalización de la variable gestión del cambio organizacional	46
Tabla 2: Operacionalización de la variable planificación estratégica	47
Tabla 3: Distribución de la población	48
Tabla 4: Distribución de la muestra	49
Tabla 5: Validez de los instrumentos	51
Tabla 6: Escala y valores de la confiabilidad	52
Tabla 7: Confiabilidad de los instrumentos	52
Tabla 8: Descripción de los niveles de gestión del cambio organizacional	55
Tabla 9: Descripción de los niveles de resistencia al cambio	56
Tabla 10: Descripción de los niveles de cambio organizacional	57
Tabla 11: Descripción de los niveles de reingeniería	58
Tabla 12: Descripción de los niveles de planificación estratégica	59
Tabla 13: Descripción de los niveles de cultura organizacional	60
Tabla 14: Descripción de los niveles de políticas	61
Tabla 15: Descripción de los niveles de talento humano	62
Tabla 16: Descripción de los niveles de gestión del cambio organizacional y planificación estratégica	63
Tabla 17: Descripción de los niveles de resistencia al cambio y planificación estratégica	64
Tabla 18: Descripción de los niveles de cambio organizacional y planificación estratégica	65
Tabla 19: Descripción de los niveles de reingeniería y planificación estratégica	66

Tabla 20	Correlaciones entre gestión del cambio organizacional y planificación estratégica	67 68
Tabla 21	Correlaciones entre resistencia al cambio y planificación estratégica	69
Tabla 22	Correlaciones entre cambio organizacional y planificación estratégica	70
Tabla 23	Correlaciones entre reingeniería y planificación estratégica	

Lista de figuras

	Pág.	
Figura 1:	Desarrollo Organizacional (franco, Pag.25)	34
Figura 2:	Diagrama del diseño correlacional	44
Figura 3:	Descripción de los niveles gestión del cambio organizacional	55
Figura 4:	Descripción de los niveles resistencia al cambio	56
Figura 5:	Descripción de los niveles cambio organizacional	57
Figura 6	Descripción de los niveles reingeniería	58
Figura 7	Descripción de los niveles planificación estratégica	59
Figura 8	Descripción de los niveles cultura organizacional	60
Figura 9	Descripción de los niveles políticas	61
Figura 10	Descripción de los niveles talento humano	62
Figura 11	Descripción de los niveles gestión del cambio organizacional	63
Figura 12	Descripción de los niveles de gestión del cambio organizacional y planificación estratégica	64
Figura 13	Descripción de los niveles de resistencia al cambio y planificación estratégica	65
Figura 14	Descripción de los niveles de cambio organizacional y planificación estratégica	66
Figura 15	Descripción de los niveles de reingeniería y planificación estratégica	67

Resumen

La investigación titulada “Gestión del cambio organizacional y planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018” tuvo como objetivo general de determinar la relación entre la Gestión del Cambio Organizacional y Planificación Estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria- Municipalidad de S.J.L, 2018.

La investigación se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo; la investigación fue básica con un nivel descriptivo y correlacional; tuvo diseño no experimental con corte transversal; la muestra estuvo conformada por 120 trabajadores de la Subgerencia de Programas Sociales- Municipalidad de San Juan de Lurigancho, los instrumentos de medición fueron sometidos a validez y fiabilidad.

Se aplicó el estadístico rho de Spearman, esto determino la existencia de una correlación positiva y significativa entre las variables, con un coeficiente de 0.837, la cual indicó una correlación alta y $p = 0.000 < 0.05$, es decir a una mejor Gestión del Cambio Organizacional mejor será la planificación estratégica.

Palabras claves: *Gestión, gestión del cambio organizacional y planificación estratégica*

Abstract

The research entitled "Management of organizational change and strategic planning in the Food Supplementation Program. Municipality of S.J.L, 2018 "had as a general objective to determine the relationship between the management of organizational change and strategic planning of the workers of the Food Supplementation Program-Municipality of S.J.L, 2018.

The research was developed under the quantitative approach; the investigation was basic with a descriptive and correlational level; non-experimental design with cross section; the sample consisted of 120 workers from the Social Programs Department-Municipality of San Juan de Lurigancho, the measuring instruments were subjected to validity and reliability.

The Spearman rho statistic was applied, which determined the existence a positive and significant correlation between the variables, with a coefficient of 0.837 which indicated a high correlation and $p = 0.000 < 0.05$, that is, a better management of the organizational change is better. Strategic planning.

Keywords: *Management, school management and teaching performance.*

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

En estos últimos 14 años, la población del distrito de San Juan de Lurigancho se ha venido incrementando en 315.468 habitantes, es decir un incremento del 54.11%, respecto al año 1993, tenemos en la actualidad una tasa de crecimiento intercensal promedio anual de 3.14%, un promedio poco menor de crecimiento a diferencia de los años anteriores, lo que refleja que el crecimiento poblacional del distrito de San Juan de Lurigancho se encuentra en un proceso de crecimiento muy lento. Esta situación se debe a que tenemos sobrepoblado nuestro distrito, sin embargo el distrito está localizado en el grupo 3 de incidencia de pobreza extrema con 1.4% de pobreza monetaria, el cual ha ido evolucionado con el paso de los años, por lo que está considerado en el índice de pobreza monetaria regular tan igual que el distrito de Ate. Esto no podría ser una realidad tan frustrante, si no consideramos que san juan de Lurigancho es uno de los distritos que más se preocupa en gastar en viviendas y combustibles, así como también en comunicaciones y esparcimiento, dejando de lado los gastos de alimentos los cuales se redujeron de 37.9% en el año 2011, a 36.1% en el año 2014, mientras que los gastos relacionados con viviendas, muebles y enseres y salud mostraron un aumento en relación al año anterior. Ahí incide mi problemática, si bien es cierto que san juan de Lurigancho es uno de los distritos con casi menos pobreza extrema, los índices señalan que ello se debe a las excesivas compras y gastos secundarios que se hacen y sobre todo a los gastos de vivienda que se tienen, puesto que no tienen un lugar estable donde vivir o un techo propio, esto debido a que san juan de Lurigancho es uno de los distrito más poblados de lima.

La Municipalidad de San Juan de Lurigancho tiene el propósito de llegar al extremo pobre con ayuda a su comunidad a través de Programas Sociales promovidos por ellos mismos, uno de ellos es el Programa de Complementación Complementaria (PCA); el cual tiene la misión de llegar a los lugares más vulnerables de San Juan de Lurigancho con ayuda, a través de sus comités de vaso de leche, pensión 65, y comedores populares de la Municipalidad, pero la pregunta es los beneficiarios son los indicados para recibir estas donaciones, acaso el beneficiario tiene que saber por sí mismo sus propios beneficios, el adulto mayor de pensión 65 extremo pobre acaso tiene que acudir a ser el papeleo y sus propios tramites. El personal caso no cumple la labor necesaria o la calidad de servicio no es la indicada para cada beneficiario y cada necesidad. Si no se tiene un control perenne y un

seguimiento permanente del procesamiento de datos y la entrega correcta a los beneficiarios extremo pobre estos no podrán gozar a tiempo de sus beneficios o simplemente no contarán con la ayuda del estado para su procesamiento.

Otro de los riesgos de la falta de participación es que los beneficiarios orienten su intervención como grupos de interés y presión desvirtuando la focalización y objetivos iniciales de los proyectos, como ha sucedido en ocasiones en el ámbito de los algunos comedores populares y del Vaso de Leche, los que presentan altos niveles de filtración y bajo nivel de costo-efectividad. Sin embargo, está demostrado que, la participación de los involucrados mejora la relevancia y sostenibilidad de los programas.

Pérez y Vilariño y Ronda (2016) dijeron que “La gestión del cambio organizacional es un elemento absolutamente esencial para la ejecución de estrategias de éxito” (p.292). Es decir, en cada organización es elemental, gestionar el cambio, en base a estrategias con dirección al éxito.

Los altos niveles de competencia, la internacionalización económica y la aparición de nuevas tecnologías son solo tres de los muchos factores que han presionado el cambio en las organizaciones y los procesos de renovación, que se basan en la innovación permanente, son ahora una constante empresarial. Es por ello que ahí incide la problemática de nuestra investigación, el programa de complementación alimentaria necesita hacer una reingeniería, un cambio organizacional que permita no solo redistribuir labores y responsabilidades, sino que ayude al programa a elaborar una planificación estratégica óptima que permita el desarrollo fluido de los procesos documentarios y personalizados, el cual nos permita enfrentar estos cambios actuales en la que la tecnología es el eje del PCA, y no se cuenta con el material adecuado existe actualmente de computadoras esenciales para la atención y impresoras además que se necesita delegar funciones a responsables, debido a que no se tiene una organización y las labores distribuidas, es por ello que la Municipalidad de San Juan de Lurigancho tendrá un papel muy importante en la aprobación del presupuesto necesario para la nueva implementación de materiales y recursos de primera necesidad así como también de capacitación a sus trabajadores.

1.2 Trabajos previos

Antecedentes internacionales

Campos (2014), en su tesis. *Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión de una organización sin fines de lucro: Caso ONG trabajadores Voluntarios*, para obtener el grado de Magister en Control de Gestión, en la Universidad de Chile, situada en Santiago en Chile, cuya investigación su objetivo fue identificar planificación estratégica es la proyección de las actividades a realizar pero que dichas actividades deben ser modificadas por una adecuada dirección estratégica con la finalidad de adaptarse a los cambios organizacionales y situacionales no esperados. También se obtuvieron la población y muestra de los trabajadores de la ONG por encuesta el cual fue un enfoque cuantitativo y de tipo descriptiva correlacional las técnicas de instrumento utilizadas fueron cuestionario las cuales llegaron a las siguientes conclusiones que se logra identificar atributos de psicólogos voluntarios y se llegar a plantear la propuesta de valor, la cual comunica el compromiso de la Organización con la sociedad. (p.34)

Araque (2014), en su tesis. *Planificación Estratégica y gestión del cambio de la Empresa Aica*, para obtener el grado de Magister en Planificación y Dirección Estratégica, en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, situada en la ciudad de Sangolqui en Ecuador, Señalo que el objetivo fue identificar cuya investigación de como amenaza permanente en el entorno empresarial tenemos a la competencia, y dicha amenaza afecta a aquellos que no ofrecen un valor agregado al cliente, también se obtuvieron una población y muestra de los trabajadores de la empresa Aica el cual enfoque fue cuantitativo y de tipo descriptiva correlacional y diseño no experimental los cuales llegaron a la siguientes conclusiones los trabajadores no encuentran la forma de establecer relaciones más estables con el vendedor o productor, es por ello que constantemente la Planificación estratégica brinde las herramientas y mecanismos necesarios para cumplir con las metas trazadas. (p.48)

Massaro (2015), en su tesis. *¿Cómo se relaciona el aporte de la gestión del cambio y la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?*, para obtener el grado de Magister en Dirección Estratégica de Recursos Humanos, en la Universidad de Buenos Aires, situada en la ciudad de Buenos Aires en Argentina, cuya investigación el objetivo fue

relacionar la gestión del cambio y la rentabilidad del negocio, también se obtuvieron la población y la muestra de los trabajadores de la empresa de tecnología en Colombia, el cual el enfoque fue cuantitativo y de tipo descriptiva correlacional y diseño no experimental las técnicas del instrumento fueron cuestionario las cuales llegaron a las siguientes conclusiones que las áreas funcionales de las empresas investigadas; se fundamentan en el nivel de cumplimiento de objetivos mensurables y concretos, relacionados con indicadores de venta cerradas y nuevos clientes, además estos objetivos están relacionados con indicadores de facturación e indicadores de niveles de acuerdo en los servicios otorgados a los clientes. (p.30)

Álvarez (2014), en su tesis. *Propuesta de herramienta de planificación estratégica y la gestión para la Gerencia Educación de Fundación Minera Escondida*, para obtener el grado de Magíster en Control de Gestión, en la Universidad de Chile, en la ciudad Antofagasta en Chile, señalo que el objetivo fue identificar la propuesta de herramienta de planificación estratégica y la gestión, también se obtuvieron la población y muestra de los trabajadores el cual fue un enfoque cuantitativo y de tipo descriptiva correlacional, las técnicas de instrumento fueron encuestas cuya investigación sus conclusiones fueron que la planificación estratégica ofrece ventajas en la gestión que se comporta como un mecanismo que permite aprovechar las oportunidades que se ofrecen, así como para confrontar los posibles cambios adversos en entidades con fines de lucro y también para enfrentar posibles consecuencias de condiciones. Esta investigación permitió proponer y diseñar una herramienta de control que sirve de apoyo a la planificación estratégica en la Gerencia de Educación de la Fundación Minera Escondida. (p.23)

Antecedentes nacionales

Roalcaba (2012), en su tesis. *Planeamiento Estratégico y gestión organizacional del Sector del Carbón Mineral en el Perú*, para obtener el grado de Magister en Dirección Estratégica, en la Pontificia Universidad Católica del Perú, situada en la ciudad de Lima, indico que el objetivo fue relacionar el plan estratégico y gestión organizacional también se obtuvieron la población y muestra de los trabajadores el cual fue un enfoque cuantitativo y de tipo descriptiva correlacional y diseño no experimental, cuya investigación concluyó en

momentos de una situación financiera baja, el liderazgo del gerente general para ejercer una impecable dirección estratégica logró el resurgimiento de la producción y el clima laboral; mostrándose así la relación entre la planificación y la dirección estratégica. También se concluyó que con respecto a extracción del carbón mineral en el Perú, los países competidores más cercanos que son competencia de nuestro país son Venezuela y Colombia. Dentro del análisis de resultado se observó en Sudamérica, Colombia es el mayor productor de carbón mineral y Venezuela obtiene la segunda posición. (p.56)

Lozano (2013), en su tesis. *Gestión Estratégica y planificación organizacional para mejorar el posicionamiento del contador público del Centro del Perú*, para obtener el grado de Doctor en Contabilidad y Finanzas, en la Universidad de San Martín de Porres, situada en la ciudad de Lima, señaló que el objetivo principal fue en relacionar la gestión estratégica y planificación organizacional , también se obtuvieron la población , muestra de los trabajadores del centro del Perú, el cual fue un enfoque cuantitativa y de tipo descriptiva correlacional , diseño no experimental , cuya investigación concluyó que la estrategia de organización universitaria está centrada en la planificación estratégica integral, a través de un labor participativa, descentralizada en equipos multidisciplinarios y transdisciplinario de toda la comunidad universitaria; además del empleo de estrategias y políticas a través del medio ambiente externo e interno. (p.33)

Ganoza (2015), en su tesis. *Aplicación de un Plan Estratégico para la mejora de la Gestión Pública de la Municipalidad de Puerto Eten 2015-2020*, para optar el grado de Magíster en Gestión Pública, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas situada en la ciudad de Lima, de tipo descriptiva correlacional cuya investigación concluyó sobre la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten, que esta se ve mejorada con la aplicación del plan estratégico. En esta investigación se comprobó que la gestión pública en dicha institución mejora con la aplicación del plan estratégico y esto mejora el servicio brindado a la ciudadanía. (p.67)

Gamarra (2015), en su tesis. *Aplicación del Modelo DirCom propuesto por Joan Costa en la Dirección y Gestión Estratégica de la Comunicación en campañas políticas municipales del Perú. Caso: Susana Villarán*, para obtener el grado de Magíster en Dirección de Comunicación Empresarial, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, situada en la ciudad de Lima, de tipo descriptivo correlacional cuya investigación concluyó que con la Dirección y gestión estratégica es posible aportar a la construcción y consolidación de la identidad de toda organización política como partido político y también como movimiento social, además en los últimos 20 años los partidos políticos no tienen estabilidad, y solo están presente a rededor de los últimos 6 meses que duran los comicios electorales. Por lo cual gracias al modelo DirCom, propuesto en esta investigación, permitirá a los partidos políticos y movimientos sociales tomar una gran trascendencia y perdurar durante un período considerable de tiempo. (p.45)

Cam (2012), en su tesis. *Planeamiento Estratégico y gestión organizacional del Distrito de Surquillo*, para obtener el grado de Magíster en Dirección Estratégica de Empresas, en la Pontificia Universidad Católica Del Perú, en la ciudad de Lima, señalo que el objetivo fue identificar el plan estratégico y gestión organizacional , también se obtuvieron una población y muestra , el cual enfoque fue cuantitativo y de tipo descriptiva correlacional y diseño no experimental las técnicas de instrumentos fueron encuesta cuya investigación concluyó que el distrito de Surquillo tiene potencial para convertirse en un polo de desarrollo comercial de la zona de centro sur de Lima, esto gracias a su ubicación geográfica. Esto lo lograría capitalizando las necesidades de los consumidores de los distritos cercanos que según el estudio son de gran poder adquisitivo del país. (p.89)

1.3 Teorías relacionadas al tema

Gestión del Cambio organizacional

Tanto en el sector privado como en el público, la tendencia actual es adoptar modelos de gestión que sirvan de referente y guía en los procesos permanentes de mejora de los productos y servicios que ofrecen. Un modelo es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, banalizar y, en su caso, modificar. Un modelo de referencia para la gestión de una organización permite establecer un enfoque y un marco de referencia

objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización.

El cambio es una modificación en el entorno, la estructura, la tecnología o el personal la organización. Si no fuera por el cambio, el trabajo de un gerente sería relativamente fácil, La planeación sería algo muy sencillo porque el mañana sería igual al presente. El problema del diseño de la organización estaría resuelto porque no habría incertidumbre en el entorno y no existiría la necesidad de adaptación. Asimismo, la toma de decisiones resultaría mucho más sencilla porque podríamos predecir el resultado de cada alternativa con una enorme precisión. De hecho, el quehacer del gerente sería más fácil si, por ejemplo, los competidores no introdujeran productos ni servicios nuevos, si los clientes no plantearan otras exigencias, si los reglamentos del gobierno no fueran modificados jamás, si la tecnología no avanzara nunca, o si las necesidades de los empleados fueran siempre las mismas. No obstante, el cambio es una realidad organizacional. La administración del cambio forma parte integral del trabajo de todo gerente. Sin embargo, ¿qué puede cambiar un gerente? Sus alternativas encajan, en esencia, dentro de alguna de estas tres categorías: modificar la estructura, la tecnología, o a las personas.

Podemos utilizar dos metáforas muy distintas para describir el proceso de cambio. Una de ellas visualiza a la organización como un gran barco que cruza por un mar en calma. El capitán del barco y la tripulación saben exactamente hacia dónde se dirigen porque han realizado ese viaje muchas otras veces. El cambio se presenta en forma de una tormenta ocasional, una breve distracción en un viaje de otro modo tranquilo y predecible. En la metáfora de las aguas tranquilas, el cambio es considerado como un trastorno ocasional en el curso normal de sucesos. En el caso de la otra metáfora, la organización se visualiza como una pequeña balsa que navega por un río embravecido con rápidos ininterrumpidos. A bordo de la balsa hay media docena de personas que nunca antes han trabajado juntas, que desconocen por completo el río, que están inseguras de su destino último y quienes (como si las cosas no fueran ya bastante malas) viajan de noche. En la metáfora de las aguas

turbulentas, el cambio es esperado, y manejarlo es un proceso continuo. Estas dos metáforas presentan enfoques muy distintos para entender y responder al cambio.

Definición de Gestión

Según la Real Academia Española de la lengua, se define “gestión” como la acción y efecto de gestionar, siendo el significado de la palabra gestionar “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. La gestión de un proceso engloba muchas tareas, entre las cuales está la administración, la asunción de responsabilidades, la disposición de recursos y estructuras necesarias para el buen desarrollo del proceso y la coordinación de actividades.

El concepto de gestión, aplicado al sector empresarial, ha evolucionado en la medida que ha avanzado la tecnología, las comunicaciones y las relaciones para la mejora de nuevos productos y servicios, así como en la satisfacción para los clientes de un mercado cada día en crecimiento y más complejo. (Motilla, 2016 p. 9)

Modelos de Gestión organizacional.

El proceso de cambio en las organizaciones está experimentando desde finales del siglo XX una gran proliferación de teorías y mecanismos para que los gestores o administradores de las organizaciones tengan herramientas con las que afrontar dichos procesos. Estos modelos o métodos provienen de la literatura sobre cambio organizacional existente y sobre la recopilación de datos y experiencias acumuladas por las organizaciones. Para poder aplicar con ciertas garantías un modelo de cambio en una organización particular es necesario conocer el origen, el funcionamiento y el alcance de estos modelos. Históricamente han coexistido diversas formas de afrontar los cambios en las organizaciones. Una de las perspectivas para afrontar el cambio focaliza la atención en el factor humano como un proceso sujeto a transformaciones. Otros modelos abordan el cambio organizacional enfatizando en los procesos, actividades y cambio en las operaciones. Y por último, algunos autores enfatizan en el cambio del entorno y las estructuras de poder dentro y fuera de la organización.

Uno de los primeros y más conocidos modelos de cambio organizacional es el de Lewin (1952). Este autor propuso que los procesos de cambio en las organizaciones pasan por tres fases. Estas fases, por orden cronológico, son el “descongelamiento” de los patrones de conducta, costumbres y estilos de operar existentes; la experimentación e implementación de nuevos patrones, costumbres y estilos de operar; y por último el “re congelamiento” de los nuevos patrones, costumbres y estilos de operar, o también el regreso a patrones anteriores si es que se produce un rechazo de los nuevos patrones. Para poder producir un descongelamiento de la forma actual de operar de la organización y sus personas, Lewin propone analizar y actuar sobre dos tipos de fuerzas.

Aquellas que presionan y fomentan el cambio (fuerzas impulsoras), tales como presiones de los clientes o la apertura de nuevos mercados, y las fuerzas que conducen a las organizaciones hacia la resistencia al cambio y la reintroducción de patrones pasados (fuerzas limitantes), tales como temores de los empleados, inercia o hábitos. El manejo adecuado de las fuerzas impulsoras y las fuerzas limitantes permitirían, según Lewin, dejar el statu quo en que opera la organización y su personal para así probar nuevos patrones, costumbres y estilos. Una vez que se han encontrado nuevos mecanismos de operación satisfactorios, la organización puede comenzar el período de “re congelamiento” a través de la formalización de las nuevas costumbres y estilos u otras medidas que aseguren su permanencia.

Una metodología de cambio que ha sido propuesta por Whittington, Pettigrew, y Conyon (1999), y que puede ser considerada como una variación de estos programas de desarrollo organizacional es lo que hoy llamamos herramientas de recursos humanos de “alto impacto”. Estas herramientas incluyen actividades tales como formación de equipos de trabajo, desarrollo de ejecutivos, selección de personal en función de las necesidades estratégicas de la organización, y otras (Huselid, 1995). Pueden considerarse un programa de cambio en el sentido de que están orientadas a mejorar, a través de su implementación, la eficiencia, productividad y flexibilidad del personal. De hecho, autores como Whittington, Pettigrew, y Conyon (1999) consideran estas herramientas como una metodología de cambio organizacional formal y sistemático, que afectan los procesos organizacionales al mejorar el rendimiento individual y grupal.

En forma paralela al Desarrollo Organizacional, en Europa se gestó otra aproximación al cambio planificado: la Teoría Socio-técnica que proviene del trabajo del Instituto Tavistock en Inglaterra y otros autores en Escandinavia. Los estudios originales, que dieron nacimiento a este modelo, experimentaron con grupos de mineros del carbón para modificar en forma efectiva aspectos técnicos y sociales del proceso de trabajo. El argumento clave de éste modelo es que las dimensiones técnicas y sociales del proceso de trabajo deben ser cambiadas juntas; cambiar un aspecto sin cambiar el otro no funciona. Esta aproximación, que utilizó grupos de trabajo autónomo para sus pruebas, sirvió de alguna forma como predecesor de las reformas en los lugares de trabajo que ganarían considerable popularidad en los años 80' de del siglo XX. Al igual que el modelo de desarrollo organizacional norteamericano, el europeo enfatizó la importancia del cambio planeado, aunque ambos difieren en importantes aspectos.

Mientras el modelo de desarrollo organizacional tiende a trabajar con ejecutivos y enfocarse en el establecimiento de confianzas interpersonales entre éstos o aquellos cercanos a los líderes de la organización, el modelo socio-técnico propone que el cambio debe surgir desde los niveles jerárquicos inferiores hacia arriba, involucrando a los trabajadores en el diseño de sus “cargos” y el uso de la tecnología en el lugar de trabajo. Tanto el modelo de Desarrollo Organizacional como el modelo socio-técnico, han recibido una diversidad de críticas. En el caso del DO se le ha criticado por estar demasiado enfocados en los líderes ejecutivos de la organización, al asumir muchas veces que son los únicos miembros relevantes en el cambio organizacional. El DO también ha sido criticado por asumir que las normas de conducta y valores culturales de una organización son ampliamente compartidas por todos los integrantes de la organización. Además, se ha señalado que otra de las limitaciones de este modelo es su debilidad para entender y proponer cambios que afectan múltiples grupos con intereses diferentes en incluso divergentes.

En forma paralela a los enfoques “humanistas” del cambio organizacional se desarrollan herramientas que permitan tratar con la necesidad de reestructurar estratégicamente operaciones y procesos, más allá de las relaciones y actitudes de las personas. Así, surgieron otros métodos, que intentaron desarrollar sistemas para implementar el cambio orientándose a procesos y operaciones organizacionales. La reestructuración ha

sido descrita como una de las formas más rudimentarias de implementación de cambios dentro de la organización. La estructura de una organización puede ser entendida como un diagrama organizacional, formado por niveles jerárquicos, unidades organizacionales (divisiones, departamentos, cargos, etcétera) y relaciones de dependencia jerárquica entre éstas. La reestructuración típicamente consiste en el rediseño de éste diagrama, cambiando el número de niveles jerárquicos, de unidades existentes en cada nivel jerárquico o de las dependencias jerárquicas entre diferentes unidades. Por ejemplo, reducir el número de estratos o niveles jerárquicos es un tipo de reestructuración.

En estos casos el criterio subyacente al cambio es la búsqueda de eficiencia. Keidel (1992) señala que las reestructuraciones suelen tener la inconveniencia de que conducen a reacciones adversas en el personal. Las personas se preguntan cuánto tiempo durará la reestructuración, quiénes serán los próximos en ser despedidos, quién tendrá poder jerárquico sobre quiénes, o qué nuevas tareas deberá de hacer cada individuo. Por la naturaleza del proceso, estas medidas son muchas veces tomadas sin aviso previo, generando un estado de descomposición emocional dentro de la empresa. Las reacciones también pueden ser adversas por parte de los clientes. En este sentido, uno de los problemas de las reestructuraciones que sólo intenta mejorar o aumentar el bienestar de los accionistas olvidando a los clientes y los empleados de la organización. Dentro de las ventajas de este método está el claro impacto económico que conlleva su implantación. Los programas de calidad total representan otro modelo de cambio que se centra en mejorar las actividades de trabajo en la organización. El uso de técnicas cuantitativas en el desarrollo de programas de calidad recibió gran énfasis en Japón. En 1943, K. Ishikawa cambió el enfoque de la calidad en las empresas desde el monitoreo y control de procesos hacia la prevención de productos defectuosos. Introdujo el uso de técnicas estadísticas y de estudio de relaciones causa-efecto para determinar el origen de los defectos de producción en una empresa (Gehani, 1993). Genichi Taguchi, también en Japón, incorporó los conceptos de calidad y del diseño de los productos y procesos de producción. Taguchi desarrolló técnicas para reducir el número de experimentos requeridos para determinar el diseño óptimo de un proceso de producción. Los programas de calidad total se caracterizan por ser programas de largo plazo, de avance lento, sistemático y sostenido, que requiere de un involucramiento activo de todo el personal de la empresa.

Modelos de cambio radical dentro de la organización

Los cambios más significativos en el ámbito de las empresas son provocados por el medio ambiente económico, como por ejemplo la apertura a nuevos mercados, la entrada de nuevos competidores en el sector o las políticas externas y sociales que pueden desembocar en el desarrollo de la actividad. Estos cambios del entorno se suceden cada vez en menos intervalo de tiempo. Los ciclos de vida de los productos disminuyen y la incorporación de nuevas tecnologías se acelera. Esto lleva a muchos autores a proponer que, la única manera de mantener una organización en una posición de liderazgo es generando los cambios que definen la actividad en que esa empresa opera. La idea básica de este modelo es que la organización debe ser capaz de generar, constantemente en su actividad, nuevos y mejores productos y servicios para mantenerse competitiva. De lo contrario, otro competidor tarde o temprano generará productos o servicios que la hagan perder posicionamiento. Para generar innovación de manera sistemática las empresas deben ser capaces de alcanzar una configuración interna o “arquitectura organizacional” que apoye la generación e implementación de ideas creativas.

Este modelo insta a la organización en mejorar su capacidad de generar nuevos y mejores productos y servicios para mantenerse competitiva en su ámbito. Para generar innovación de manera sistemática, las organizaciones deben ser capaces de alcanzar una configuración interna o “arquitectura organizacional” que apoye la generación e implementación de ideas creativas. Rediseñar implica cambiar no sólo las estructuras y procesos físicos, lo que puede tener efectos parciales, si no también generar cambios en los modelos mentales con que las personas visualizan su trabajo. Esta aproximación puede significar cambios en la identidad o el carácter organizacional: quiénes somos, para qué estamos, cuáles son los propósitos organizacionales, quiénes se benefician con nuestra existencia, formas de organizar nuestras capacidades y de satisfacer a los clientes (David Garvín, 1993). Un enfoque del cambio con estas características debe responder a las necesidades de accionistas, clientes y empleados. Por lo tanto, a pesar de las dificultades que implica su implementación, sus beneficios son mayores y duraderos en el largo plazo.

Teoría clásica de la gestión

Según Taylor El principio de planeamiento sugiere sustituir en los procesos el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método. El segundo principio de Taylor es el principio de la preparación según el cual selecciona científicamente a los operarios de acuerdo con sus aptitudes, además de preparar los entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado. En tercer lugar Taylor considera el principio del control. Controlar los procesos para certificar que están siendo ejecutados de acuerdo con las normas establecidas y siguiendo el plan previsto. El principio de ejecución distribuye las atribuciones y las responsabilidades para que la ejecución del proceso siga el orden preestablecido. Otros principios implícitos de administración científica según Taylor son:

Estudiar el trabajo de los operarios, descomponerlo en sus movimientos elementales y cronometrarlo para después de un análisis cuidadoso, eliminar o reducir los movimientos inútiles y perfeccionar y racionalizar los movimientos útiles. Estudiar cada trabajo antes de fijar el modo como deberá ser ejecutado. Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con las tareas que le sean atribuidas. Dar a los trabajadores instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar, o sea, entrenarlos adecuadamente. Separar las funciones de planeación de las de ejecución, dándoles atribuciones precisas y delimitadas. Especializar y entrenar a los trabajadores, tanto en la planeación y control del trabajo como en su ejecución. Preparar la producción, o sea, planearla y establecer premios e incentivos para cuando fueren alcanzados los estándares establecidos, también como otros premios e incentivos mayores para cuando los patrones fueren superados. Estandarizar los utensilios, materiales, maquinaria, equipo, métodos y procesos de trabajo a ser utilizados. Dividir proporcionalmente entre la empresa, los accionistas, los trabajadores y los consumidores las ventajas que resultan del aumento de la producción proporcionado por la racionalización. Controlar la ejecución del trabajo, para mantenerlos en niveles deseados, perfeccionarlo, corregirlo y premiarlo. Clasificar de forma práctica y simple los equipos, procesos y materiales a ser empleados o producidos, de forma que sea fácil su manejo y uso.

Según Fayol, Tras los aportes de Taylor, Fayol aplicó una filosofía positivista, y utilizando un método cartesiano consistente en observar y clasificar los hechos, interpretarlos, realizar experiencias si corresponde y extraer reglas, desarrolla una teoría administrativa y un modelo administrativo, muy acogido en su época, principios del siglo XX. El modelo de gestión de Fayol (1916), se basa en tres aspectos fundamentales: La división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa y de gestión. Fayol divide las operaciones de las empresas en:

Administrativas o de gerencia: previsión, mando, organización, coordinación y control. Técnicas de producción: Fabricación, transformación de insumos.

Comerciales: Compras, ventas, búsqueda de mercados.

Financieras: Búsqueda y administración de capitales. Contabilidad: Registros de ingresos y egresos, inventarios, balances, estadísticas, precios. Seguridad: Protección de bienes y de personas. Martinez, Saldivar, (2016)

Según Lewin, Uno de los primeros y más conocidos modelos de cambio organizacional es el de Lewin (1952). Este autor propuso que los procesos de cambio en las organizaciones pasan por tres fases: (1) “Descongelamiento”. En esta fase se produce un descongelamiento de los patrones de conducta, costumbres y procesos de operar existentes en la organización. (2) Introducción del cambio. En esta fase se produce una experimentación e implementación de nuevos patrones, costumbres y estilos de operar (o el regreso de antiguos patrones si es que se produce un rechazo con los actuales o los nuevos procesos). (3) “Recongelamiento”. En esta fase se asientan las nuevas costumbres, patrones y estilos de operar de forma que la organización asimila la nueva cultura organizativa como parte de sí misma. Para poder producir un descongelamiento de la forma actual de operar de la organización y sus personas, Lewin propone analizar y actuar sobre dos tipos de fuerzas: fuerzas impulsoras y fuerzas limitantes.

Las fuerzas impulsoras son aquellas que presionan y fomentan el cambio. Serían consideradas fuerzas impulsoras las presiones que ejercen los clientes sobre la organización

o la apertura a nuevos mercados. Las fuerzas limitantes son aquellas que conducen a las organizaciones hacia la resistencia al cambio. Serían consideradas fuerzas limitantes los temores de los empleados o los hábitos instaurados a lo largo del tiempo que chocan con los nuevos procesos. El manejo adecuado de estos dos conjuntos de variables (fuerzas impulsoras y limitantes) permitiría, según Lewin, dejar el statu quo en que opera la empresa y su personal para así probar nuevos patrones, costumbres y estilos de operar. Una vez que se han encontrado nuevos mecanismos de operación satisfactorios la organización puede comenzar el período de “re congelamiento” a través de la formalización de las nuevas costumbres y estilos, u otras medidas que aseguren su permanencia.

Según Schein (1985), Los valores son considerados por Schein (1987) como los principios sociales, filosofías, estándares y metas, los cuales tienen un valor intrínseco. Sus características inherentes son:

Es conciencia colectiva, sistema de significados compartidos, construida y compartida por los miembros de la organización; Es un sistema abstracto y no tangible, invisible, percibido y aprendido por el hombre mediante procesos de socialización lo cual permite comprender y adaptarse al medio; Dicho sistema de significados influye directamente en la personalidad del individuo, determinando su comportamiento, sus formas de pensar, sentir y actuar; La cultura está en la mente de los individuos, quienes en su proceso intelectual conforman el sistema de significados, los valores y las ideologías. Es construida de manera inconsciente; Muestra tres estadios. Rasgos Materiales: lo que el hombre produce, construye y se manifiesta por la tecnología, la infraestructura, los inventos; un nivel formado por los valores y por último el invisible, que influye en las formas de pensar y actuar de los individuos; La cultura son manifestaciones que difieren del grupo social que los produce; Los hábitos de pensamiento, modelos mentales y paradigmas lingüísticos: los marcos cognitivos compartidos que guían la percepción, pensamiento y lenguaje utilizado por los miembros de un grupo son enseñados a los nuevos miembros en el proceso de socialización.

Schein tiene como base el trabajo de Lewin (1952), el descongelamiento es necesario para desarraigarse de los comportamientos o prácticas que quieren modificarse. Su objetivo es lograr que, para los individuos, los grupos y la organización resulte muy evidente la necesidad del cambio, para que puedan comprender y aceptar que el cambio debe ocurrir y

es posible hacerlo. Según las investigaciones de Schein las creencias y valores fundamentales se enseñan a los nuevos miembros de la organización, mediante procesos de liderazgo y socialización, y se validan por los resultados que se consideren exitosos para la organización. Para que el cambio tenga lugar, no es suficiente que exista una motivación y disposición favorables para el cambio. El personal de la corporación puede ser consciente de que algo va mal y se debe cambiar, pero si las personas no saben cómo actuar no se procederá correctamente para que se dé el cambio. El descongelamiento debe proporcionar nuevas fuentes de información y nuevos conceptos que permitan ver la situación de otra forma para poder reestructurarla. Schein propone dos mecanismos por medio de los cuales la información que recibimos nos permite reestructurar la manera en que percibimos las cosas: el primero, es seleccionar un modelo con el cual nos identifiquemos, para utilizarlo como guía u orientación en el proceso de cambio; el segundo, explorar nuestro propio entorno, para encontrar nuevas posibilidades. En la identificación de un modelo, Schein incluye el papel que pueden jugar consultores externos, que no están comprometidos con el estado actual y son portadores de experiencias de otras organizaciones, además del dominio de tecnologías gerenciales y de métodos para generar sinergia en las organizaciones. Se puede acudir a modelos conocidos como Programas de Calidad Total, Reingeniería, u otros.

Modelo Según Tichy

Tiene tres fases. La primera fase es “el Despertar”. El despertar a una organización a las necesidades de cambio es, el aspecto emocionalmente más agotador y terrorífico según Tichy. Los protagonistas tienen que sacudir el status que de modo tal que resulte posible liberar la energía emocional requerida por la transformación. El despertar es un proceso en dos pasos: El primero es promover la necesidad de cambio, para lo que es necesario articular un discurso sólido y convincente que justifique el por qué el cambio es necesario para así lograr su validación y apoyo por parte de los dirigentes de la organización.

El segundo paso tiene que lidiar con las resistencias, que deben esperarse en todas las áreas clave. Estas resistencias son: resistencias técnicas, resistencias políticas y resistencias culturales. Las resistencias Técnicas. Existe poca voluntad de cambiar las formas cómo se hacen las cosas en la organización. Ello se expresa por: hábitos e inercia para hacer las cosas de modo diferente; temor a lo desconocido; temor de pérdida de las inversiones en

entrenamientos previos para hacer las cosas al "modo" de la compañía. Las resistencias Políticas. Lucha por el presupuesto; amenazas que el cambio conlleva para coaliciones poderosas preexistentes o negocios "claves" tradicionales en la organización (core businesses). Las resistencias Culturales. Viejos hábitos mentales (por ejemplo la historia de un dominio de mercado sin contrapesos puede impedir que los gerentes perciben una amenaza emergente). La segunda fase del modelo de Tichy es "la Visión". La visión representa un estado final al que se aspira llegar donde se incorpora todo cambio que los líderes de la organización creen que es importante. La construcción de la visión debe abordar tres elementos constitutivos fundamentales: El sistema técnico (el responsable de la producción de bienes y servicios mediante la interacción de personas, información, tecnología y capital). El sistema político: el que asigna el poder, los premios y los castigos, así como las oportunidades. El sistema cultural: el conjunto de normas compartidas, creencias y valores de la organización.

La construcción de la visión es un ejercicio creativo y a veces caótico. Es un esfuerzo grupal. La mayor cantidad posible de gente debe incorporarse para reflexionar "en voz alta" y para obtener retroalimentación de los diferentes grupos de interés. Es un trabajo en marcha donde las propuestas de re-arquitectura constantemente son modificadas. En esta fase se focaliza y especifica el propósito final del cambio y es donde las emociones pueden jugar su aporte más positivo al permitir canalizar las frustraciones y temores hacia direcciones nuevas. Una visión emergente en organizaciones es la de organización sin fronteras. Las viejas organizaciones tratan de fronteras, compartimentar y cadenas de mando. La nueva organización estará libre de estas ataduras improductivas según Tichy. La información deberá fluir a lo largo de las fronteras funcionales y de negocios, desde donde fue creada hasta donde se le necesita. Para alcanzar el estado de una organización sin fronteras es preciso hacer permeables los pisos y paredes de la organización.

La tercera fase del modelo de Tichy es "la Re-arquitectura". La re-arquitectura definirá, en síntesis, la forma cómo trabajarán juntas las personas para que las cosas se hagan, quién se relaciona con quién y para qué propósito, y cómo se tomarán las decisiones. Esta fase se llama re-arquitectura pues consiste en rediseñar y reconstruir la organización. La arquitectura es también creativa. Involucra conceptos y diseños como asimismo implementar una nueva estructura viable. Una transformación organizacional implica una destrucción

creativa, un diseño y una construcción de la nueva organización. O sea, requiere de una re-arquitectura. Los bloques de esta nueva estructura son: Las personas, asegurándose que los actores relevantes sean seleccionados y ubicados en los roles correctos. El tiempo, asegurándose ubicar los cambios en ciclos de tiempo adecuados. El espacio, procurando que los lugares donde las gentes y las actividades queden físicamente ubicadas favorezca el trabajo en redes. Para moverse hacia una organización sin fronteras, primero hay que descubrirlas fronteras y luego imaginarse el cómo eliminarlas. Se pueden distinguir 3 tipos de fronteras.

Clasificación de los cambios: Las razones externas son los factores que se producen fuera de la organización o fuera del proyecto y que no pueden ser controlados por la organización. Las razones internas son el resultado de los cambios en la organización o el proyecto. Cambio Organizacional, La mayoría de los gerentes, en un punto o en otro, tendrán que cambiar algunas cosas en sus centros de trabajo. Nosotros clasificamos estos cambios como cambio organizacional, el cual es cualquier modificación de personal, estructura o tecnología. Los cambios organizacionales suelen requerir que alguien actúe como catalizador y asuma la responsabilidad de manejar el proceso de cambio; es decir, un agente de cambio. Un agente de cambio podría ser un gerente dentro de la organización o algún otro empleado; por ejemplo, un especialista en cambios perteneciente al departamento de RH o incluso un consultor externo. Para cambios importantes, por lo general una organización contrata consultores externos que les brinden consejo y apoyo. Como los consultores son externos, tienen una perspectiva objetiva que las personas de adentro pueden no tener. Sin embargo, los consultores externos tienen una comprensión limitada de la historia, cultura, procedimientos de operación y del personal de la organización.

Está claro que toda organización efectúa cambios estructurales menores cuando reacciona ante los cambios del ambiente, sean de acción directa o de acción indirecta. El departamento de recursos humanos puede crear un programa de capacitación relativo a los programas de seguridad obligatorios de la OSHA. Lo que distingue a los cambios planeados de los cambios rutinarios es su alcance magnitud. Los cambios planeados pretenden preparar a la organización entera, o a una parte importante de la misma, para que se adapte a cambios significativos en las metas y la dirección de la organización. Una definición detallada de

cambio planeado sería “diseñar y aplicar, en forma deliberada, una innovación de estructura, una política o metas nuevas, o un cambio de la filosofía, el clima o el estilo de operar” En la actualidad, los programas de cambio son una necesidad debido, precisamente, al cambio de las relaciones y del tiempo que hemos observado en todo el mundo de las organizaciones.

Enfoque para el cambio Estructural; Cambiar la estructura de una organización implica reordenar sus sistemas internos, por ejemplo las líneas de comunicación, el flujo del trabajo o la jerarquía administrativa. Los cambios que se pueden hacer son: Diseño Organizacional. El diseño organizacional clásico se basa en definir, con gran detalle, las responsabilidades de los puestos, así como en crear las divisiones del trabajo y las líneas de desempeño adecuadas. Se conduce a una organización delgada y plana, en la que se eliminan los niveles medios de la administración, a efecto de acelerar la interacción de los mandos superiores con los empleados no gerenciales, mismos que obtienen más responsabilidad. Descentralización. Una forma de descentralización entraña crear unidades más pequeñas, auto contenidas, en la organización, con el propósito de aumentar la motivación de los miembros de la unidad y mejorar sus resultados, así como concentrar su atención en actividades prioritarias. Asimismo, la descentralización propicia que cada unidad adapte su estructura y tecnología a sus tareas concretas y su ambiente. Modificación del flujo del trabajo.

La modificación del flujo del trabajo y la agrupación atenta de las especialidades también pueden propiciar que se mejoren la productividad y la moral en el trabajo. Una manifestación de esta tendencia se encuentra en la cantidad de dinero que pueden gastar los empleados sin requerir autorización. La estructura de una organización está definida por su especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización; los gerentes pueden modificar uno o más de estos componentes estructurales. Por ejemplo, las responsabilidades departamentales podrían combinarse, los niveles organizacionales eliminarse, o hacer más grande el tramo de control para volver más delgada y menos burocrática a la organización. Podrían implementarse más reglas y procedimientos para aumentar la estandarización. O podría aumentarse la descentralización para que la toma de decisiones fuera más rápida. Otra opción sería realizar cambios más importantes en el diseño estructural real.

Enfoque para cambiar la Tecnología. Cambiar la tecnología de la organización significa modificar su maquinaria, sus procesos de ingeniería, sus técnicas de investigación o sus métodos de producción. Esta posición se remonta a la teoría de la administración científica de la tecnología de producción, con frecuencia, tiene enormes repercusiones en la estructura de la organización. Por tanto, los enfoques tecno estructurales o socio técnicos pretenden mejorar los resultados cambiando, al mismo tiempo, algunos aspectos de la estructura de la organización y de su tecnología. El enriquecimiento de los trabajos y la ampliación de los trabajos son ejemplo del enfoque tecno estructural para cambiar. Los gerentes pueden cambiar la tecnología utilizada para convertir insumos en productos. Casi todos los primeros estudios sobre administración abordaron los cambios en tecnología. La administración científica implemento cambios que aumentarían la eficiencia de la producción. Hoy en día, los cambios tecnológicos por lo general significan la introducción de nuevo equipo, herramientas o métodos, automatización o computarización. Los factores competitivos o nuevas innovaciones en una industria suelen necesitar que los gerentes introduzcan nuevo equipo, herramientas o métodos de operación. Por ejemplo, las compañías mineras de Nueva Gales del Sur, Australia, actualizaron sus métodos operacionales, instalaron equipo más eficiente para el manejo del carbón e hicieron cambios en las prácticas de trabajo para ser más productivas.

Enfoque para cambiar a las Personas. Tanto el enfoque técnico, como el estructural buscan mejorar el desempeño organizacional, modificando la situación laboral. Los enfoques que se dirigen a las personas, por otra parte, tratan de cambiar la conducta de los empleados concentrándose en sus habilidades, actitudes, percepciones y expectativas. Se repasará una extensión de este enfoque ante el cambio, al hablar del desarrollo organizacional. Este tipo de cambios comprende cambiar actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos, pero no es sencillo de hacerlos. El desarrollo organizacional (DO) es el término utilizado para describir métodos de cambio que se centran en la gente y en la naturaleza y calidad de las relaciones laborales interpersonales.

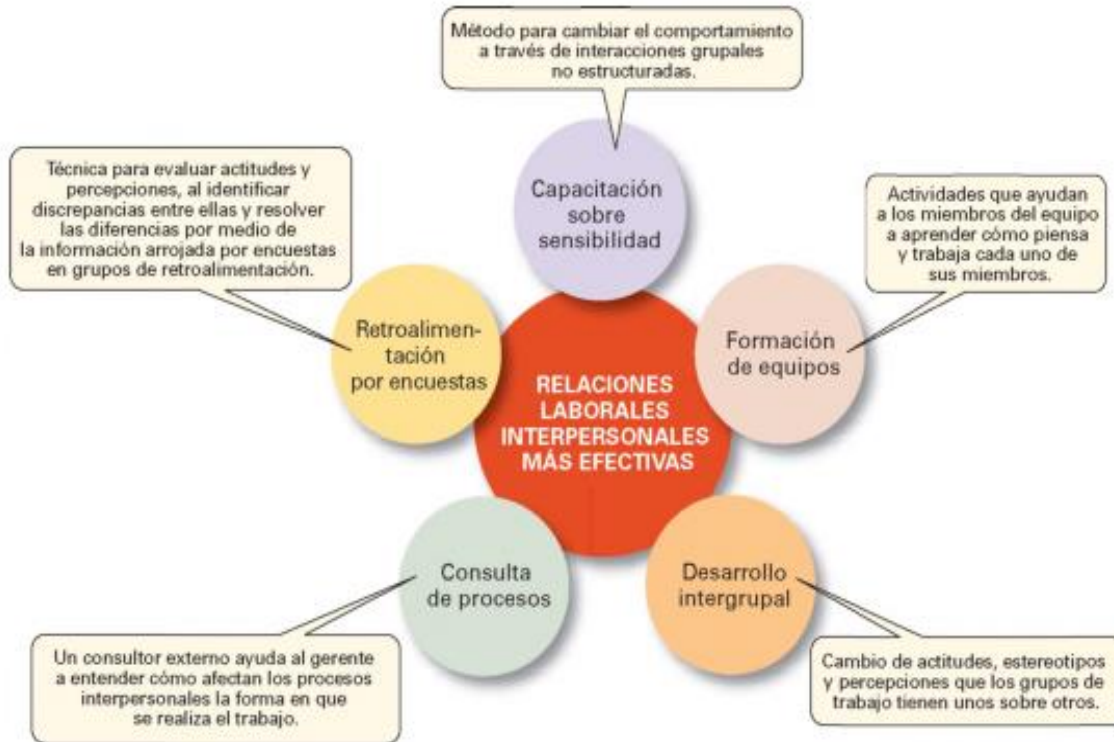


Figura 1: Desarrollo Organizacional (franco, Pag.25)

Las personas deben sentirse motivada para cambiar. Pero con frecuencia se resiste al cambio. Algunas personas lo hacen más que otras, pero los administradores tienden a subestimar la cantidad de resistencia con la que se toparán. Las personas en todos los niveles de la organización, desde los trabajadores del nivel de ingreso hasta los altos ejecutivos, se resisten al cambio. Cuando Foremost Farms USA pidió a los trabajadores que cambiaran de meta, o sea, en vez de fabricar queso americano tan rápido como pudieran, tenían que buscar que cada bloque pesara exactamente 290 kg, los trabajadores cumplieron sólo mientras la administración los estuvo supervisando. Cuando la atención de la administración se desvió hacia otra parte, revirtieron hacia poner el énfasis en lo más familiar, en la velocidad. Mucha gente se conforma con la mediocridad en lugar de aspirar a un estatus de clase mundial. Se resisten a la idea de luchar extremadamente por la excelencia. Cuando sus administradores les dicen: “tenemos que ser de clase mundial”, su reacción se parece a alguna de las declaraciones siguientes:

“¡Esas cifras de desempeño de clase mundial son ridículas! No les creo, ¡son imposibles! Quizá en algunas industrias, algunas compañías... pero la nuestra es única...”

“Sí, tal vez algunas compañías alcancen esas cifras, pero no hay prisa... Nos va bien. Las ventas subieron 5% este año, los costos bajaron 2%. Y tenemos que seguir ahorrando...” “No podemos darnos el lujo de ser de clase mundial como esas grandes compañías globales; no tenemos el dinero ni el personal...” “No creemos en esto de los mercados globales y la competencia. No necesitamos expandirnos internacionalmente. Uno de nuestros competidores locales intentó eso hace algunos años y perdió hasta la camisa.” “No es un campo de juego parejo... los otros tienen ventajas injustas...”

Dirección del Cambio. El cambio exitoso requiere que los administradores lo dirijan activamente. Las actividades esenciales para dirigir el cambio se sintetizan. Un inicio útil para los líderes de cambio es establecer un sentido de urgencia. Al hacerlo, los administradores deben examinar las realidades actuales y las presiones en el mercado y el terreno competitivo, identificar tanto crisis como oportunidades, y ser francos y honestos al respecto. La inmediatez es un componente importante, en parte porque muchas grandes compañías se vuelven displicentes.

Reingeniería: Cuando las organizaciones quieren mejorar su eficiencia y la calidad de sus productos y servicios a menudo estudian sus procesos de producción internos. Si deciden cambiar esos procesos, entonces producen el cambio por medio de la reingeniería, *que se entiende como un rediseño radical de las funciones y los procesos de negocio de la organización*. El cambio suele implicar la reorganización, abandonando una estructura basada en departamentos funcionales para pasar a una basada en procesos clave de producción y/o de servicios. La reingeniería con frecuencia implica el rediseño de los procesos relacionados con la logística, la manufactura y la distribución. La meta es diseñar el proceso más efectivo para fabricar y entregar un producto o servicio. Los procesos efectivos son los que cuestan menos, al mismo tiempo que producen con rapidez bienes y brindan servicios de excelente calidad. El punto de partida es evaluar los procesos actuales desde el punto de vista del cliente.

Con frecuencia, la reingeniería está interrelacionada con otras actividades clave. Recuerde que muchas organizaciones están estructuradas por función y que las reacciones de los empleados ante el cambio por lo general están basadas en su efecto en sus departamentos. La reingeniería requiere que los empleados piensen en distintas funciones; puede reducir la

cantidad de transferencias entre departamentos porque incrementa la cantidad de recursos que se reúnen de forma simultánea para satisfacer las necesidades del cliente. Algunos de los beneficios serían tiempos de entrega más cortos, facturación más exacta y menos productos defectuosos que son objeto de devoluciones. National Grange Mutual & Insurance Company, subsidiaria de Main Street América Group, aplicó la reingeniería a sus procesos para las reclamaciones de seguros y redujo 55 % por ciento su tiempo de respuesta. Esto significa que los clientes reciben su dinero antes y con menos molestias. Después de la reingeniería, la satisfacción del cliente mejoró al igual que el índice de crecimiento global de la empresa.

Bases teóricas de la variable planificación estratégica

Teorías referentes a la planificación estratégica

Teoría clásica

Fayol (1916) considera que el proceso de estimar el futuro es la planificación y el hecho de preparar provisiones para ese futuro se considera aplicación de la estrategia. Por lo que la planificación estratégica es considerada como la predicción y estimación de acontecimientos tomando las medidas preventivas necesarias. Además la planificación incluye las áreas de la gerencia y está orientada a la definición de metas y la forma de cómo alcanzarlas.

Teoría de Sistemas

Boulding (1956) considera que los problemas deben verse como un todo, es decir no se deben considerar de forma individual y particular; esto originó una forma distinta de entender la planificación estratégica ya que nos permite entender, plantear y resolver los problemas con la aplicación de estrategias apropiadas.

Teoría del cambio planificado

Raymond (1981) indica que la promoción del desarrollo en sus diferentes sectores está orientada por los procesos de planeación. También considera que de un país, institución o sector un instrumento necesario es la planeación; este cambio permite que el desarrollo sea controlado, manipulado y medible, estableciendo pronósticos de su comportamiento.

Teoría Burocrática

Mundet (1999) manifiesta que la planificación estratégica es un instrumento muy importante para la competitividad de las instituciones y tiene una carga burocrática en la que se debe seguir lineamientos y políticas establecidas en la institución en la cual hay una jerarquía y nivel que respetar.

Características de la planificación estratégica organizacional

Castelán (1985) indica que si nos enfocamos en el trabajo a largo plazo podremos Identificar dos características muy resaltantes a nivel institucional: La primera característica que se puede identificar con claridad es la incertidumbre debido a que las personas encargadas de la dirección de la institución o empresa en la mayoría de los escenarios presenta informes no reales con respecto a su medio ambiente, consumidores, a la competencia y generalmente también en cuanto a sus 22 potencialidades.

La segunda característica que se puede identificar en la planificación estratégica es la decisión, debido a que el gerente de una empresa debe tomar decisiones en base a la información con que cuenta, la cual puede ser reportes estadísticos, resultados de volúmenes de producción y otros similares, en este escenario es el gerente quien asume los riesgos y toma las decisiones que serán el rumbo de la institución.

Mintzberg et al. (1999) manifiesta que la planificación tiene que derivar de un proceso consciente y controlado de la planificación formal; y que cada estrategia debe estar soportada por varias técnicas. La responsabilidad del empleo de dichas técnicas recae sobre el directivo superior, con respecto a la ejecución práctica, aquellos responsables son las personas encargadas de la planificación.

La aplicación de estrategias en una organización es constante y genera una retroalimentación, es decir no se agota ni termina en ningún plan de acción por el contrario sirve de guía para la aplicación de nuevas estrategias. Se debe tener en cuenta que la planificación tiene un enfoque futurista y que está muy ligada a la prevención.

Rodríguez (2005) indica que la planificación estratégica tiene que observarse como un todo, es decir no se puede analizar solo las partes involucradas; esto se conoce en otros campos como enfoque sistémico. La planificación estratégica se muestra como técnica que permite el cambio constante y de gran innovación, dichos cambios son seleccionados con mucha anticipación y son esquematizados para tener una acción en el futuro. Además es cíclica porque el aprendizaje de la aplicación de la primera iteración sirve de entrada para una segunda aplicación es por esto que se dice que es evolutiva.

Importancia de la planificación estratégica organizacional

Kotler y Armstrong (2000) indica que en estos tiempos muchas pequeñas empresas se encuentran funcionando sin aplicar una planeación estratégica, lo cual limita a estas pequeñas empresas y ocasiona que no puedan lograr alcanzar un crecimiento exponencial como desearían; es muy común encontrar que la causa de la no aplicación de una planificación estratégica en estas pequeñas empresas es porque tienen un concepto equivocado de la misma, ya que están convencidos que solo los grandes corporativos deben adoptar una planeación formal. El impacto más resaltante del empleo de la planificación estratégica es que ocasiona que la empresa sea proactiva y que se mantenga en flujo de cambio y mejora constante que se anticipa a los cambios tanto externos como internos de la empresa, en lugar de ser reactivas.

Definiciones de la planificación estratégica organizacional

Walter y Pando (2014) manifiesta que la planificación estratégica es el motor de ayuda principal para que los directivos puedan tomar de decisiones en las instituciones, es decir se utiliza como una herramienta de gestión, esto en torno al quehacer actual y al camino que van a recorrer para adecuarse al cambio abrazándose del apoyo del capital humano. Esta herramienta brinda el beneficio que permitirá a las empresas estar preparadas para los cambios que se generen tanto en el interior y exterior de las empresas.

Lamb et al. (1998) expresa que la planificación estratégica organizacional parte de tener identificados nuestros procesos internos, tener claro nuestro giro de negocio, identificar lo que se conoce como producto bandera de la institución. Adicionalmente a los puntos anteriormente mencionados es fundamental que los directivos establezcan el camino y los

lineamientos que se van a seguir para poder cumplir y alcanzar las metas programadas al inicio del periodo de la gestión.

George (1999) indica que la planificación estratégica es un estilo de trabajo diario, una filosofía que rompe el esquema del trabajo en base a procedimientos y técnicas rutinarias encajonadas en el cumplimiento de objetivos no claros ni definidos adecuadamente. La planificación estratégica organizacional es la esencia de una institución que logra unir al plan estratégico, programas a plazo medio, planes operativos y presupuestos a corto plazo con la finalidad de alcanzar el propósito en común que es el cumplimiento de las metas y el rumbo de la institución.

1.4. Formulación del problema

Problema general

¿Qué relación existe entre la gestión del cambio organizacional y planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria- Municipalidad de S.J.L, 2018?

Problemas específicos:

Problema específico 1

¿Qué relación existe entre la resistencia al cambio y planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria- Municipalidad de S.J.L, 2018?

Problema específico 2

¿Qué relación existe entre el cambio organizacional y planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria- Municipalidad de S.J.L, 2018?

Problema específico 3

¿Qué relación existe entre la reingeniería y planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria- Municipalidad de S.J.L, 2018?

1.5. Justificación del estudio

Justificación teórica

La investigación se sustentará teóricamente ya que tomará en cuenta los siguientes procesos de gestión del cambio en las organizaciones, según Lewin (1952).

Este autor propuso que los procesos de cambio en las organizaciones pasan por tres fases:

1. **Descongelamiento:** En esta fase se produce un descongelamiento de los patrones de conducta, costumbres y procesos de operar existentes en la organización.
2. **Introducción del cambio:** En esta fase se produce una experimentación e implementación de nuevos patrones, costumbres y estilos de operar (o el regreso de antiguos patrones si es que se produce un rechazo con los actuales o los nuevos procesos).
3. **Re congelamiento:** En esta fase se asientan las nuevas costumbres, patrones y estilos de operar de forma que la organización asimila la nueva cultura organizativa como parte de sí misma. Para poder producir un descongelamiento de la forma actual de operar de la organización y sus personas, Lewin propone analizar y actuar sobre dos tipos de fuerzas: fuerzas impulsoras y fuerzas limitantes.

Justificación práctica

El presente estudio servirá para dar a conocer los resultados que se obtendrán en relación a la influencia de la Gestión del cambio organizacional y planificación estratégica en la Subgerencia de Programas sociales y de esta manera proponer posibles soluciones al problema planteado, analizando los errores actuales, buscar mejorar la gestión y planificación estratégica organizacional en la institución.

Justificación metodológica

El presente estudio tendrá relevancia científica metodológica, porque permitirá determinar la influencia de la variable Gestión del cambio organizacional en la planificación estratégica organizacional, teniendo como sustento las teorías y métodos utilizados. Asimismo se propondrá un instrumento de medición para estimar el cumplimiento de la secuencia metodológica. Este instrumento contará con la validez de criterio y confiabilidad estadística a la que se ha de recurrir, permitiendo al autor tomar decisiones antes de aplicar la acción necesaria, para determinar los resultados y su aporte.

1.6. Hipótesis

Hipótesis general:

Existe relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018.

Hipótesis específicas:

Hipótesis específica 1

Existe relación significativa entre la resistencia al cambio y planificación estratégica de los trabajadores en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018.

Hipótesis específica 2

Existe relación significativa entre el cambio organizacional y planificación estratégica de los trabajadores en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018.

Hipótesis específica 3

Existe relación significativa entre la reingeniería y planificación estratégica de los trabajadores en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018.

1.7. Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria- Municipalidad de S.J.L, 2018.

Objetivos específicos:

Objetivo específico 1

Determinar la relación entre la resistencia al cambio y planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria- Municipalidad de S.J.L, 2018.

Objetivo específico 2

Determinar la relación entre el cambio organizacional y planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria- Municipalidad de S.J.L, 2018.

Objetivo específico 3

Determinar la relación entre la reingeniería y planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria- Municipalidad de S.J.L, 2018.

II. MÉTODO

En la investigación se utilizó el enfoque cuantitativo, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014) indicaron que se utiliza la recolección de datos a través del instrumento de medición y luego se realiza la estadística descriptiva e inferencial para luego tomar decisiones respecto a las hipótesis planteadas.

Se utilizó el método hipotético, al respecto Bernal en el año 2010 indicó que este método corresponde cuando se realiza una investigación con enfoque cuantitativo en la cual se plantean hipótesis, se contrastan las hipótesis, se llagan a conclusiones y luego se generalizan los resultados a toda la población.

Según su finalidad la investigación fue básica, al respecto Sierra (2008) indicó que este tipo de investigación solamente mejora el conocimiento científico y sirve de base para futuras investigaciones; la investigación tuvo un alcance descriptivo y correlacional.

2.1. Diseño de investigación

El diseño de estudio fue de tipo no experimental de corte transversal y correlacional; es decir en la investigación no se manipula ninguna de las variables solamente se aplican los instrumentos de medición en un solo momento, asimismo es transversal ya que su propósito es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández *et al.*, 2014, p.151).

El diagrama del diseño correlacional, según Sánchez y Reyes (2015, p.120).

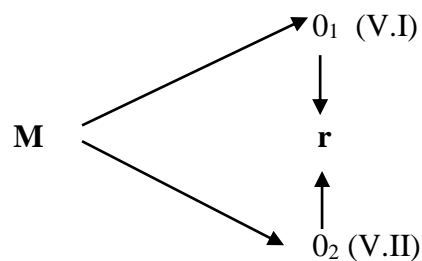


Figura 2. Diagrama del diseño correlacional

Donde:

- M = Usuarios
 O₁ = Gestión del cambio organizacional

O_2	= Planificación estratégica
r	= Relación entre las variables

2.2. Variables, Operacionalización

Variable 1: Gestión del Cambio Organizacional

Definición conceptual

Tichy (1982), indicó que la gestión del cambio organizacional es:

Despertar y promover en una organización las necesidades de cambio, de manera articulada y hacer frente a la resistencia políticas, técnicas y culturales a fin de construir una visión, explicando el propósito final del cambio, para finalmente realizar una re- arquitectura, la cual rediseña y reconstruye la organización, en su estructura, tecnología y personas. (p.52)

Variable 2: Planificación estratégica

Definición conceptual

Walter y Pando (2014), indicaron que la planificación estratégica:

:

Manifiesta que la planificación estratégica es el motor de ayuda principal para que los directivos puedan tomar de decisiones en las instituciones, es decir se utiliza como una herramienta de gestión, esto en torno al quehacer actual y al camino que van a recorrer para adecuarse al cambio abrazándose del apoyo del capital humano. Esta herramienta brinda el beneficio que permitirá a las empresas estar preparadas para los cambios que se generen tanto en el interior y exterior de las empresas. (p. 18).

Tabla 1

Operacionalización de la variable gestión del cambio organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala Y Valores	Niveles Y Rango
Resistencia Al Cambio	Despertar el interés al cambio	1,2,3	(1) Totalmente en desacuerdo	Deficiente (23-52)
	Resistencia técnica	4,5,6	(2) En desacuerdo	Moderado (53-82)
Cambio Organizacional	Resistencia política	7,8		
	Resistencia culturales	9	(3) Ni de acuerdo , ni en desacuerdo	Eficiente (83-113)
	Cambio estructural	10,11,12		
Cambio tecnológico	13,14,15			
Reingeniería	Cambio en el personal	16,17,18	(4) De acuerdo	
	Rediseño de funciones y procesos	19,20		
	Reorganización	21		
	Desarrollar una nueva visión	22		
	Importancia de innovar	23	(5) Totalmente de acuerdo	

Nota: adaptado de Vasquez Salas Carlos (2018).

Tabla 2

Operacionalización de la variable planificación estratégica

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala Y Valores	Niveles Y Rango
Cultura Organizacional	Misión	1,2,3	(1) Totalmente en desacuerdo	Deficiente (20-46)
	Visión	4,5,6		
	Información	7,8,9	(2) En desacuerdo	Moderado (47-73)
Políticas	Servicio	10,11,12	(3) Ni de acuerdo , ni en desacuerdo	Eficiente (74-100)
Talento Humano	Comunicación	13,14,15		
	Valores	16,17,18		
	Decisiones	19	(4) De acuerdo	
			(5) Totalmente de acuerdo	

Nota: adaptado de Ramirez Sanchez Julio (2018).

2.3. Población y muestra

Población

Para Kerlinger y Lee (2002) indicó que la población está conformada por la agrupación de elementos con características semejantes y luego se establecen los criterios para su estudio; en la investigación la población de estudio estuvo conformada por 174 trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria de la Municipalidad de S.J.L, del distrito de San Juan de Lurigancho..

Tabla 3*Distribución de la población*

Programa de Complementación Alimentaria	N° de trabajadores	Porcentaje
Programa de vaso de leche	38	22%
Programa Pan TBC	25	14%
Programa Pan Pensión 65	32	18%
Programa SIS	22	13%
SISFOH	50	29%
Área de Administración	7	4%
Total	174	100%

Nota: Sub Gerencia de Programas Sociales, Municipalidad de S.J.L, PCA. (2018)

Muestra

Valderrama (2013) indicó que la muestra constituye una representación significativa de toda la población, con las mismas características de la población, cuando la muestra fue seleccionada por un muestreo probabilístico los resultados se generalizan a toda la población. La muestra de estudio estuvo conformada por 120 trabajadores del programa de complementación alimentaria, se aplicó la siguiente fórmula:

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

En donde:

z = 1.96 (Nivel de confianza = 95%)

p = 0.5

q = 0.5

e = 0.05 (5% de error muestral)

N = 174

n = 120

Tabla 4*Distribución de la muestra*

Programa de Complementación Alimentaria	Nº de trabajadores	Fh	Muestra
Programa de vaso de leche	38	0.68965517241	25
Programa Pan TBC	25	0.68965517241	20
Programa Pan Pensión 65	32	0.68965517241	25
Programa SIS	22	0.68965517241	20
SISFOH	50	0.68965517241	25
Área de Administración	7	0.68965517241	5
Total	174	100%	120

Nota: Sub Gerencia de Programas Sociales, Municipalidad de S.J.L, PCA. (2018)

Muestreo

Para obtener la muestra representativa se aplicó la técnica del muestreo probabilístico ya que cada elemento de la población tiene la probabilidad de formar parte de la muestra (Munch y Ángeles, 2012, p. 100).

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

La técnica que se aplicó en la investigación fue la encuesta para ambas variables de estudio, al respecto Arias (2012) indicó, “se define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72).

Los instrumentos que se utilizaron fueron los cuestionarios para ambas variables, Arias (2012) indicó:

Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador. (p. 74)

Ficha técnica N° 1

- Instrumento : Cuestionario de gestión del cambio organizacional
- Autor : Gabriela Anahi Sullca Tapia
- Año : 2018
- Objetivo : Determinar los niveles de la gestión del cambio organizacional.
- Duración : Aproximadamente de 20 minutos.
- Estructura : La escala consta de 23 ítems, con 05 alternativas de respuestas de opción múltiple, de tipo Likert, como: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3), De acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5), la escala está conformada por tres dimensiones: (a) resistencia al cambio (9 ítems); (b) cambio organizacional (9 ítems); (c) reingeniería (5 ítems).

Baremos: Deficiente [23; 52]; Moderado [53; 82] y Eficiente [83; 113]

Ficha técnica N° 2

- Instrumento : Cuestionario de planificación estratégica
- Autor : Gabriela Anahi Sullca Tapia
- Año : 2018
- Objetivo : Determinar los niveles de la planificación estratégica.
- Duración : Aproximadamente de 20 minutos.
- Estructura : La escala consta de 20 ítems, con 05 alternativas de respuestas de opción múltiple, de tipo Likert, como: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3), De acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5), la escala está conformada por tres dimensiones: (1) Cultura Organizacional (9 ítems); (2) Políticas (3 ítems); (3) Talento Humano (8 ítems).
- Baremos : Deficiente [20; 46]; Moderado [47; 73] y Eficiente [74; 100]

Validez

Los instrumentos de medición fueron sometidos a validez de contenido por medio de la técnica de juicio de expertos, los expertos fueron doctores expertos en el campo de la investigación los cuales revisaron la pertinencia, relevancia y claridad; Hernández *et al.* (2014) indicaron que la validez se refiere al grado en que un instrumento de medición mide realmente lo que se quiere medir respecto a la variable en estudio.

Tabla 5

Validez de los instrumentos

Experto	Especialidad	Aspecto de la validación		
		Claridad	Pertinencia	Relevancia
1. Dra. Dora Ponce Yactayo	Estadística	x	x	x

Nota: Certificados de validez (2018).

Confiabilidad

Para determinar la fiabilidad de los instrumentos de medición se sometió a una prueba piloto y luego se aplicó el estadístico Alfa de Cronbach ya que ambos instrumentos tienen una escala ordinal.

Se dice que un instrumento es fiable cuando las veces que se aplica dicha medición los resultados son iguales o similares, la fiabilidad perfecta es la unidad, ya que el índice de consistencia oscila entre 0 y 1 (Hernández *et al.*, 2014).

La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

Tabla 6*Escala y valores de la confiabilidad*

Escala	Valor
No es confiable	-1 a 0
Baja confiabilidad	0.01 a 0.49
Moderada confiabilidad	0.50 a 0.75
Fuerte confiabilidad	0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	0.90 a 1

Tabla 7*Confiabilidad de los instrumentos*

Nº	Instrumentos	Estadístico de confiabilidad	Nº de elementos
1	Gestión del cambio organizacional	0.988	23
2	Planificación Estratégica	0.985	20

Nota: Prueba piloto (2018).

De acuerdo a los resultados se observa respecto al instrumento gestión del cambio organizacional el coeficiente fue de 0.988, lo cual indicó que el instrumento tiene una fuerte confiabilidad y respecto a la planificación estratégica el coeficiente fue de 0.985, lo cual indicó una alta confiabilidad, por lo tanto ambos instrumentos son confiables para la aplicación a toda la muestra de estudio.

2.5. Métodos de análisis de datos

Para la recolección de datos se realizaron en principio coordinaciones con la Subgerente de Programas Sociales Miriam Martha Tito Álvarez, a fin de tomar conocimiento de la fecha en la que se aplicaría el cuestionario a los trabajadores del PCA. Obtenidas las fechas, se procede a solicitar la autorización respectiva a fin de contar con un tiempo, para la aplicación del instrumento cuestionario para medir la gestión del cambio organizacional y planificación estratégica, fue realizada a 120 trabajadores informando previamente a los participantes la naturaleza y objetivo de la acción en una sesión de 30 minutos aproximadamente

Para el análisis de los datos se utilizó el software SPSS versión 24 en español para recodificar las variables y realizar las tablas con frecuencias y porcentajes con sus respectivas figuras; para la contratación de las hipótesis se aplicó el estadístico Rho de Spearman con la finalidad de conocer el grado de correlación que existe entre las variables; es decir se aplicó la siguiente fórmula.

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

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman
d = Diferencia entre los rangos (X menos Y)
n = Número de datos

2.6. Aspectos éticos.

La finalidad de esta investigación. "Gestión del cambio organizacional y planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018". Es identificar la relación que existe entre las dos variables, por lo que las fuentes consignadas están referenciadas; así mismo los datos obtenidos fueron escritos de acuerdo a los resultados obtenidos, los cuales son inéditos.

III. RESULTADOS

Descripción de los resultados

Descripción de los niveles de la gestión del cambio organizacional

Tabla 8

Descripción de los niveles de gestión del cambio organizacional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente [23 – 52]	80	66.7%
Moderado [53 – 82]	29	24.2%
Eficiente [83 – 113]	11	9.2%
Total	120	100.0%

Nota: Base de datos. (2018)

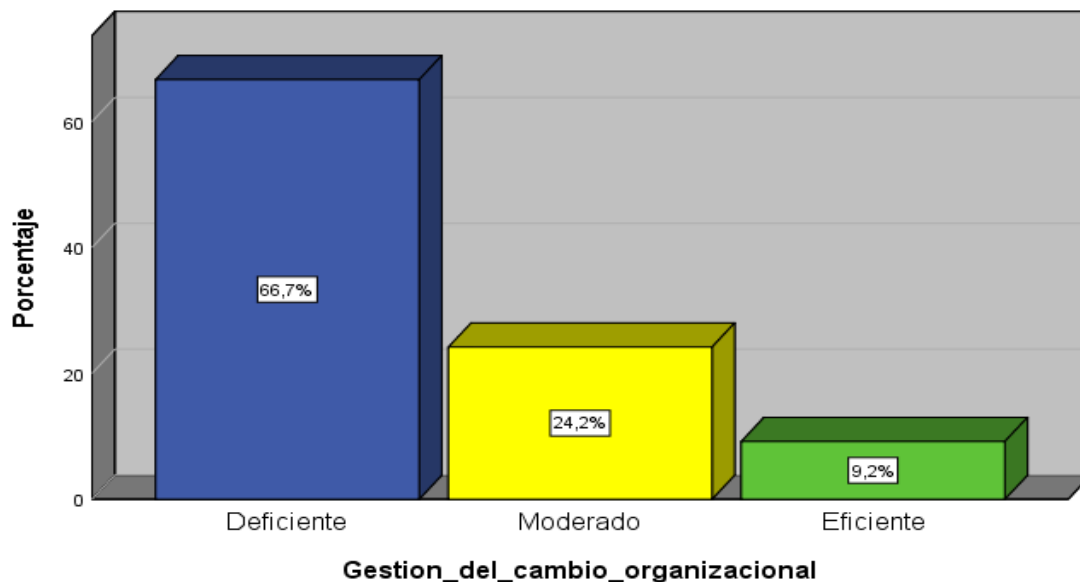


Figura 3. Descripción de los niveles gestión del cambio organizacional

Se observa en la tabla 8 y figura 3, los niveles de gestión del cambio organizacional donde 66,7% de los trabajadores evaluados del programa de complementación alimentaria SJL, indicaron que existe un nivel deficiente respecto a la gestión del cambio organizacional; el 24,2 % indicaron que existe un nivel moderado y el 9,2 % indicaron que existe un nivel eficiente respecto a la gestión del cambio organizacional.

Tabla 9

Descripción de los niveles de resistencia al cambio

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente [9 – 19]	94	78.3%
Moderado [20 – 30]	13	10.8%
Eficiente [31 – 41]	13	10.8%
Total	120	100.0%

Nota: Base de datos. (2018)

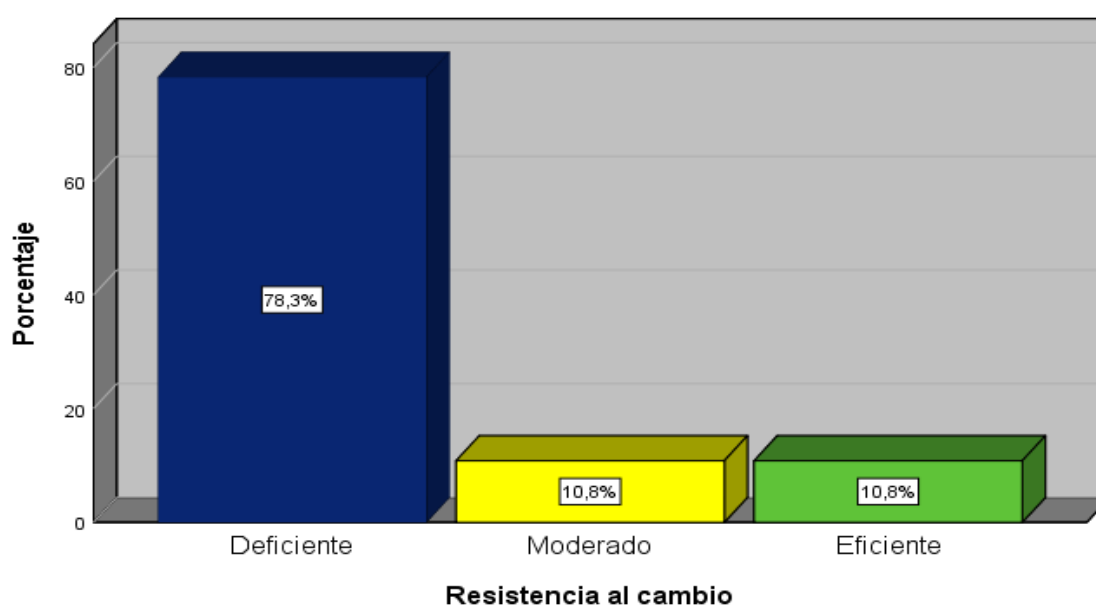


Figura 4. Descripción de los niveles de resistencia al cambio

Se observa en la tabla 9 y figura 4, los niveles de gestión de resistencia al cambio donde 78,3% de los trabajadores evaluados del programa de complementación alimentaria SJL, indicaron que existe un nivel deficiente respecto a la resistencia al cambio; el 10,8 % indicaron que existe un nivel moderado y el 10,8 % indicaron que existe un nivel eficiente respecto a la resistencia al cambio.

Tabla 10

Descripción de los niveles de cambio organizacional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente [9 – 19]	94	78.3%
Moderado [20 – 30]	13	10.8%
Eficiente [31 – 41]	13	10.8%
Total	120	100.0%

Nota: Base de datos. (2018)

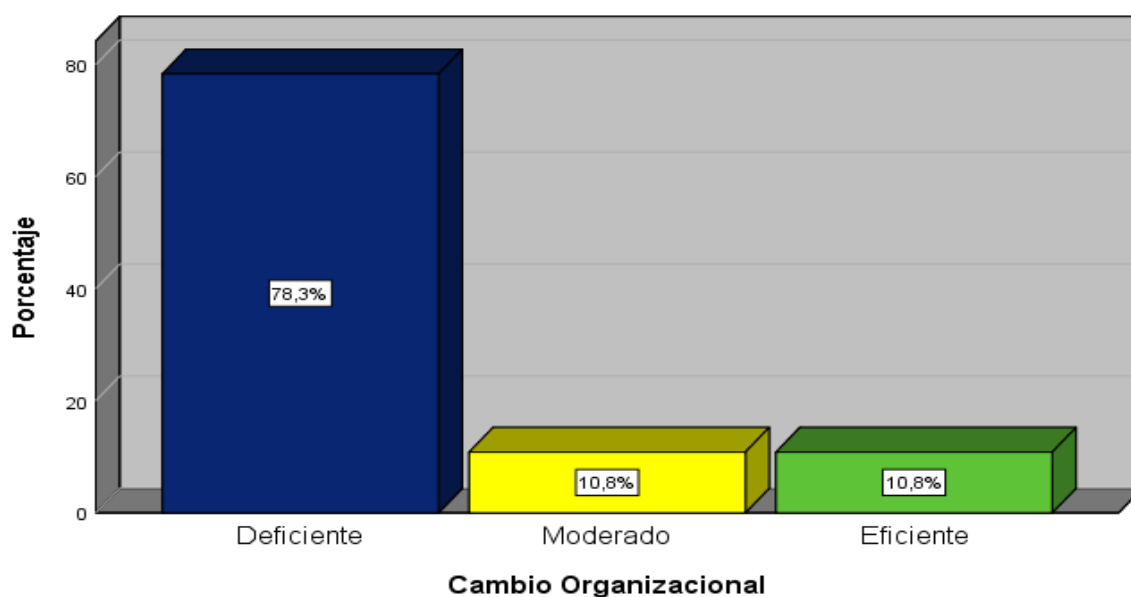


Figura 5. Descripción de los niveles cambio organizacional

Se observa en la tabla 10 y figura 5, los niveles de cambio organizacional donde 78,3% de los trabajadores evaluados del programa de complementación alimentaria SJL, indicaron que existe un nivel deficiente respecto al cambio organizacional; el 10,8 % indicaron que existe un nivel moderado y el 10,8 % indicaron que existe un nivel eficiente respecto al cambio organizacional.

Tabla 11

Descripción de los niveles de reingeniería

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente [5 – 11]	80	66.7%
Moderado [12 – 18]	29	24.2%
Eficiente [19 – 25]	11	9.2%
Total	120	100.0%

Nota: Base de datos. (2018)

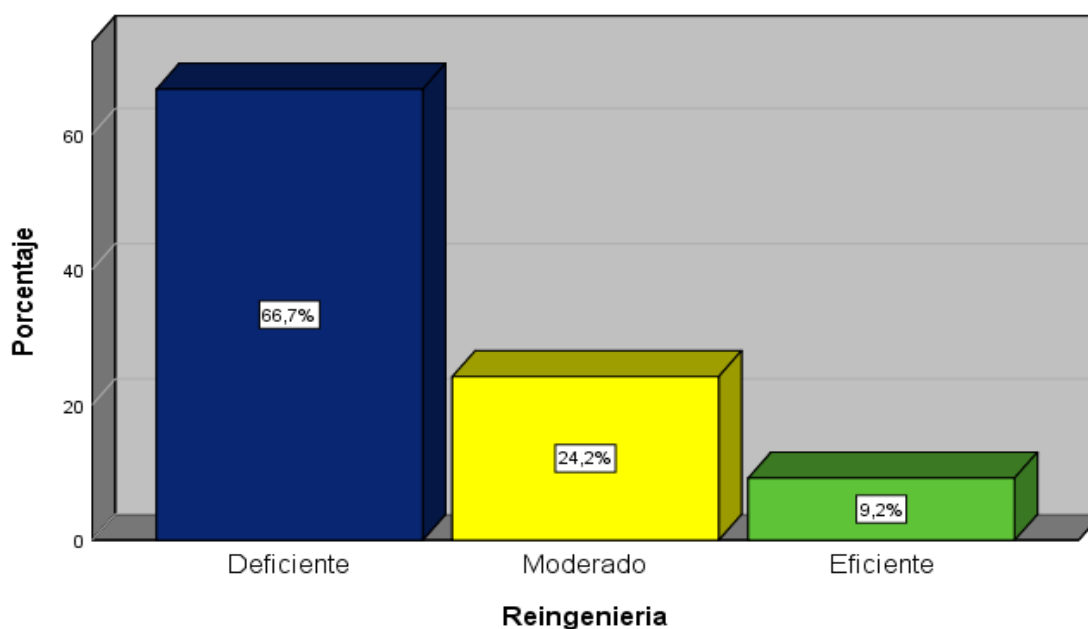


Figura 6. Descripción de los niveles reingeniería

Se observa en la tabla 11 y figura 6, los niveles de reingeniería donde 66,7% de los trabajadores evaluados del programa de complementación alimentaria SJL, indicaron que existe un nivel deficiente respecto a la reingeniería; el 24,2% indicaron que existe un nivel moderado y el 9,2 % indicaron que existe un nivel eficiente respecto a la reingeniería.

Tabla 12

Descripción de los niveles de planificación estratégica

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente [20 – 46]	99	82.5%
Moderado [47 – 73]	16	13.3%
Eficiente [74 – 100]	5	4.2%
Total	120	100.0%

Nota: Base de datos. (2018)

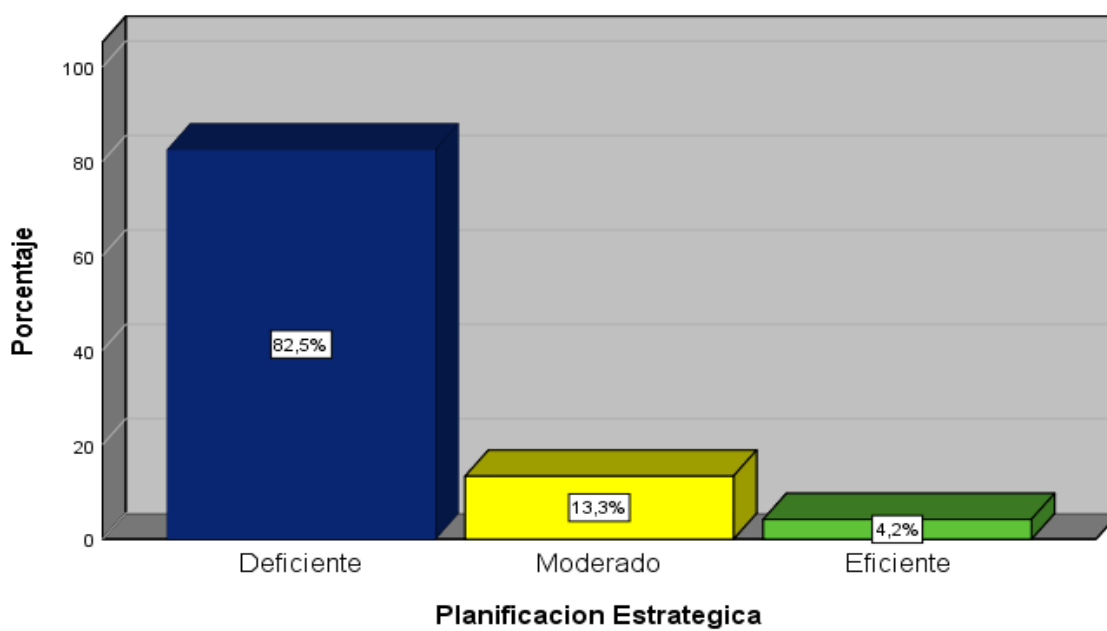


Figura 7. Descripción de los niveles Planificación estratégica

Se observa en la tabla 12 y figura 7, los niveles de planificación estratégica donde 82,5% de los trabajadores evaluados del programa de complementación alimentaria SJL, indicaron que existe un nivel deficiente respecto a la planificación estratégica; el 13,3% indicaron que existe un nivel moderado y el 4,2 % indicaron que existe un nivel eficiente respecto a la planificación estratégica.

Tabla 13

Descripción de los niveles de cultura organizacional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente [9 – 19]	83	69.2%
Moderado [20 – 30]	26	21.7%
Eficiente [31 – 41]	11	9.2%
Total	120	100.0%

Nota: Base de datos. (2018)

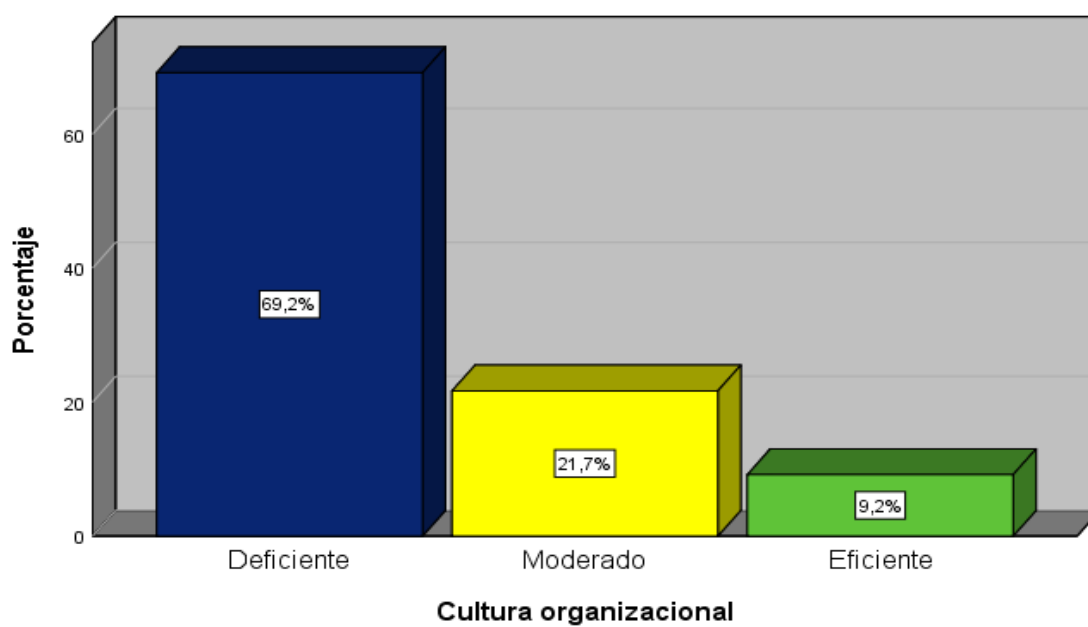


Figura 8. Descripción de los niveles cultura organizacional

Se observa en la tabla 13 y figura 8, los niveles de cultura organizacional donde 69,2% de los trabajadores evaluados del programa de complementación alimentaria SJL, indicaron que existe un nivel deficiente respecto a la cultura organizacional; el 21,7% indicaron que existe un nivel moderado y el 9,2 % indicaron que existe un nivel eficiente respecto a la cultura organizacional.

Tabla 14

Descripción de los niveles de políticas

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente [3 – 6]	87	69.2%
Moderado [7 – 10]	22	21.7%
Eficiente [11 – 15]	11	9.2%
Total	120	100.0%

Nota: Base de datos. (2018)

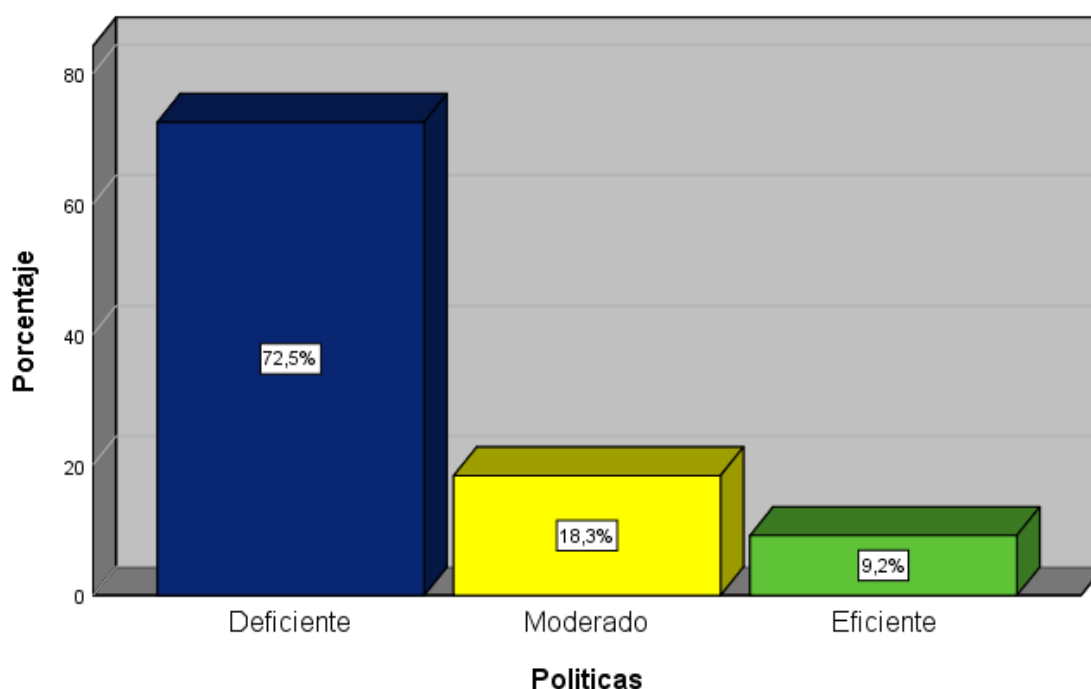


Figura 9. Descripción de los niveles de políticas

Se observa en la tabla 14 y figura 9, los niveles de políticas donde 69,2% de los trabajadores evaluados del programa de complementación alimentaria SJL, indicaron que existe un nivel deficiente respecto a los niveles de políticas el 18,3% indicaron que existe un nivel moderado y el 9,2 % indicaron que existe un nivel eficiente respecto a políticas.

Tabla 15

Descripción de los niveles de talento humano

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente [8 – 17]	87	72.5%
Moderado [18 – 27]	22	18.3%
Eficiente [28 – 37]	11	9.2%
Total	120	100.0%

Nota: Base de datos. (2018)

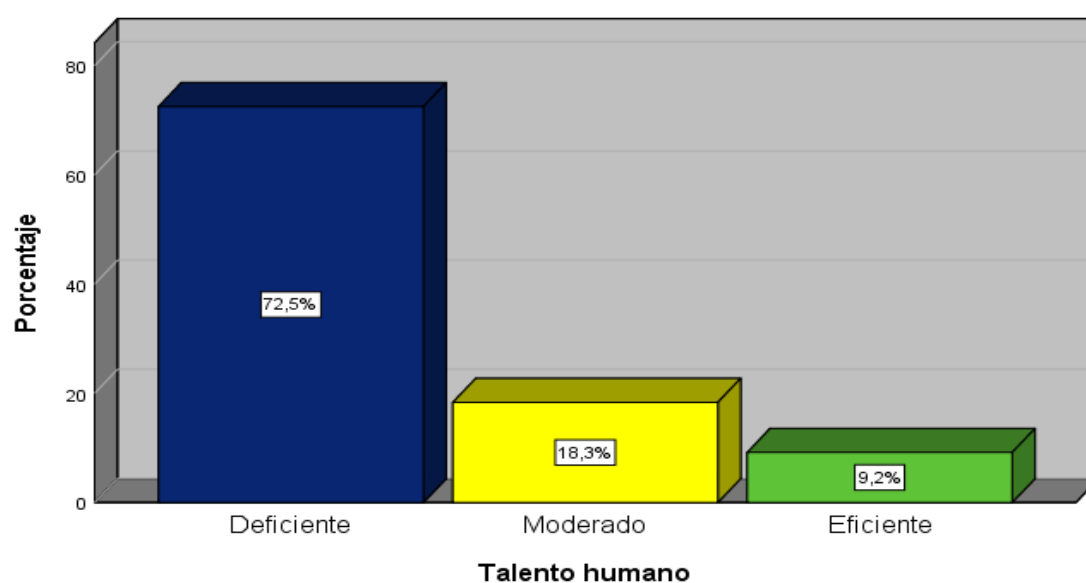


Figura 10. Descripción de los niveles de talento humano

Se observa en la tabla 15 y figura 10, los niveles de talento humano donde 72,5% de los trabajadores evaluados del programa de complementación alimentaria SJL, indicaron que existe un nivel deficiente respecto a los niveles de talento humano el 18,3% indicaron que existe un nivel moderado y el 9,2 % indicaron que existe un nivel eficiente respecto a talento humano.

Descripción de los niveles de gestión del cambio organizacional y planificación estratégica

Tabla 16

Descripción de los niveles de gestión del cambio organizacional y planificación estratégica

Gestión del cambio organizacional	Planificación Estratégica			Total
	Deficiente	Moderado	Eficiente	
Deficiente	73 60,8%	6 5,0%	1 0,8%	80 66,7%
Moderado	26 21,7%	3 2,5%	0 0,0%	29 24,2%
Eficiente	0 0,0%	7 5,8%	4 3,3%	11 9,2%
Total	99 82,5%	16 13,3%	5 4,2%	120 100,0%

Nota: Base de datos (2018).

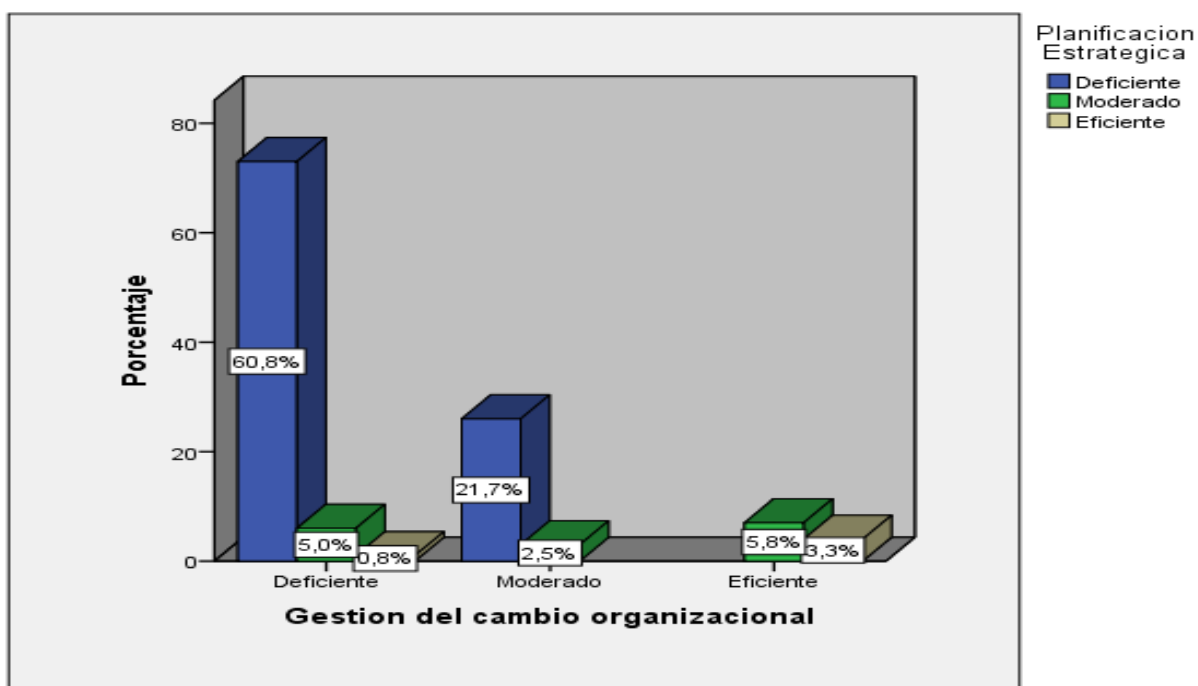


Figura 11. Descripción de los niveles de gestión del cambio organizacional y planificación estratégica

Interpretación:

Se observa en la tabla 16 y figura 11, se observa una muestra de 120 de un total de los niveles de la gestión de cambio organizacional respecto a la planificación estratégica correspondiente a los trabajadores evaluados programa social, muestra lo siguiente: dentro de gestión del cambio organizacional hay 60,8% que muestra deficiencia, 5 % moderado y con un 0,8% eficiente por último que la planificación estratégica se observa una deficiencia de 21,7 % y moderado de 2,5% y eficiente entre 5,8 y 3,3 %.

Tabla 17

Descripción de los niveles de resistencia al cambio y planificación estratégica

Resistencia al cambio	Planificación Estratégica			Total
	Deficiente	Moderado	Eficiente	
Deficiente	85	6	3	94
	70,8%	5,0%	2,5%	78,3%
Moderado	11	2	0	13
	9,2%	1,7%	0,0%	10,8%
Eficiente	3	8	2	13
	2,5%	6,7%	1,7%	10,8%
Total	99	16	5	120
	82,5%	13,3%	4,2%	100,0%

Nota: Base de datos (2018).

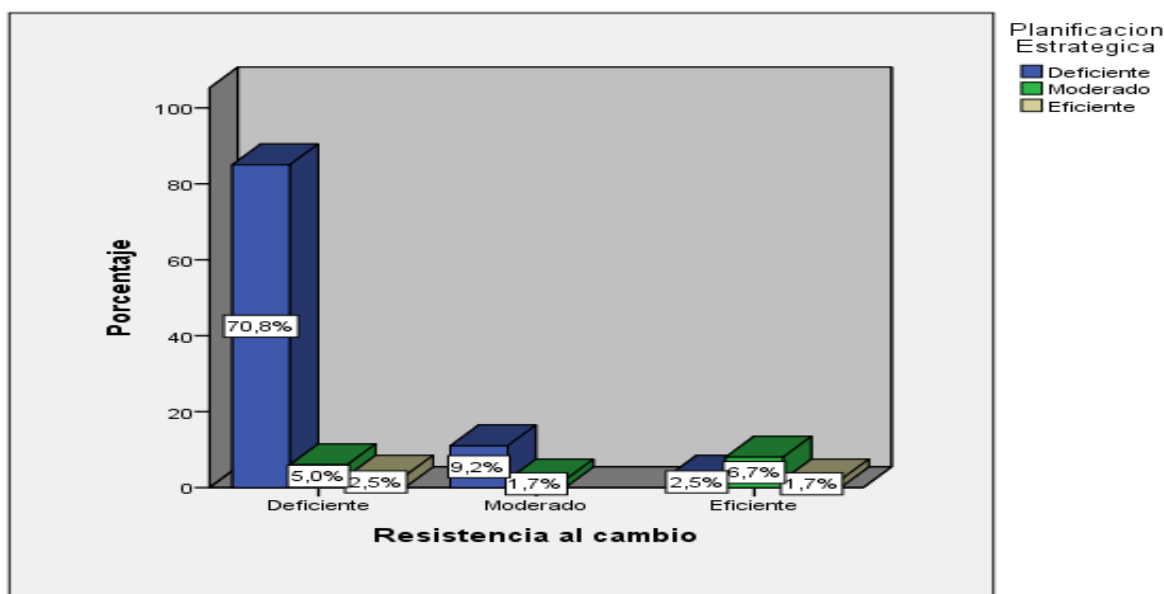


Figura 12. Descripción de los niveles de resistencia al cambio y planificación estratégica

Interpretacion :

Se observa de la tabla 17 y figura 12 se observa una muestra de 120 de un total donde la resistencia al cambio respecto a la planificación estratégica correspondiente a los trabajadores evaluados programa social, muestra lo siguiente: dentro de resistencia al cambio hay 70,8% que muestra deficiencia, 5 % moderado y con un 2,5% eficiente por último que la planificación estratégica se observa una deficiencia de 9,2 % y moderado de 2,5 % y eficiente entre 6,7 y 1,7 %.

Tabla 18

Descripción de los niveles de cambio organizacional y planificación estratégica

Cambio Organizacional	Planificación Estratégica			Total
	Deficiente	Moderado	Eficiente	
Deficiente	85	6	3	94
	70,8%	5,0%	2,5%	78,3%
Moderado	11	2	0	13
	9,2%	1,7%	0,0%	10,8%
Eficiente	3	8	2	13
	2,5%	6,7%	1,7%	10,8%
Total	99	16	5	120
	82,5%	13,3%	4,2%	100,0%

Nota: Base de datos (2018).

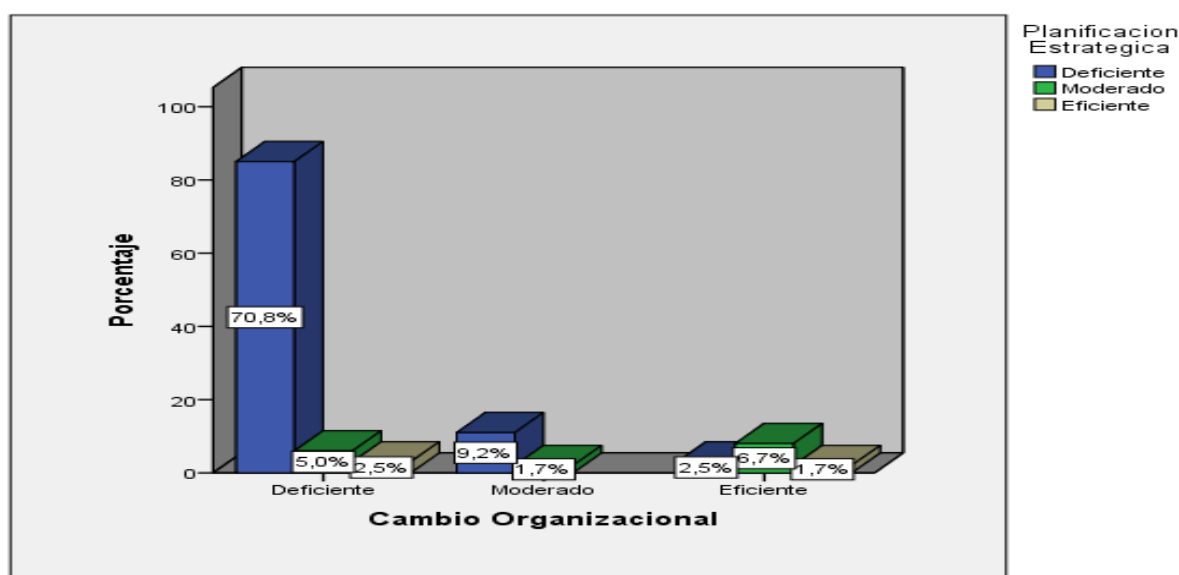


Figura 13. Descripción de los niveles de cambio organizacional y planificación estratégica

Interpretacion:

Se observa de la tabla 18 y figura 13 se observa una muestra de 120 de un total del cambio organizacional respecto a la planificación estratégica correspondiente a los trabajadores evaluados programa social, muestra lo siguiente: dentro de resistencia al cambio hay 70,8% que muestra deficiencia, 5 % moderado y con un 2,5% eficiente por último que la planificación estratégica se observa una deficiencia de 9,2 % y moderado de 1,7 % y eficiente entre 6,7%, 1,7% y 2,5 %.

Tabla 19

Descripción de los niveles de reingeniería y planificación estratégica

Reingeniería	Planificación Estratégica			Total
	Deficiente	Moderado	Eficiente	
Deficiente	73	6	1	80
	60,8%	5,0%	0,8%	66,7%
Moderado	26	3	0	29
	21,7%	2,5%	0,0%	24,2%
Eficiente	0	7	4	11
	0,0%	5,8%	3,3%	9,2%
Total	99	16	5	120
	82,5%	13,3%	4,2%	100,0%

Nota: Base de datos (2018).

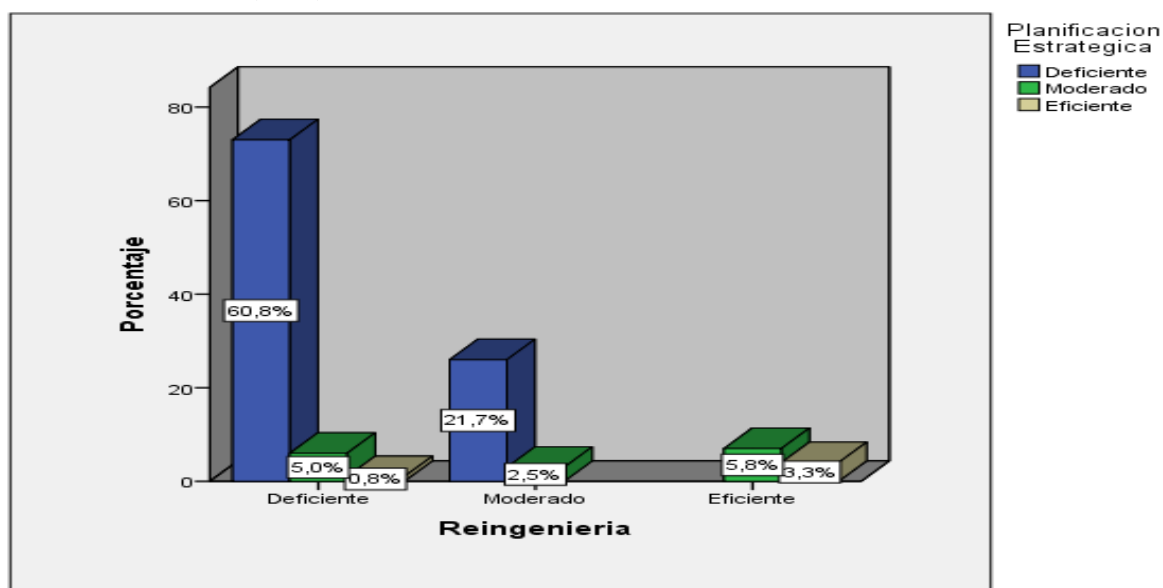


Figura 14. Descripción de los niveles de reingeniería y planificación estratégica

Interpretacion:

Se observa de la tabla 19 y figura 14 se observa una muestra de 120 de un total donde de reingeniería respecto a la planificación estratégica correspondiente a los trabajadores evaluados programa social, muestra lo siguiente: dentro de resistencia al cambio hay 60,8% que muestra deficiencia, 5 % moderado y con un 0,8 % eficiente por último que la planificación estratégica se observa una deficiencia de 21,7 % y moderado de 2,5 % y eficiente entre 5,8 y 3,3%.

Hipótesis general

H0: No existe relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y la planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y la planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018.

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$ y **Estadístico:** Rho de Spearman

Tabla 20

Correlaciones entre la gestión del cambio organizacional y planificación estratégica

Correlaciones			Gestión del cambio organizacional	Planificación Estratégica
Rho de Spearman	Gestión del cambio organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,837**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Planificación Estratégica	Coeficiente de correlación	,837**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

En la tabla 20, se observa de acuerdo del análisis estadístico que existe relación positiva y significativa entre La gestión del cambio organizacional y planificación estratégica según los trabajadores del programa de complementación alimentaria de la municipalidad de S.J.L, 2018, con un coeficiente de correlación de 0.837 lo cual indica una correlación alta entre las variables y $p=0.000<0.01$ por lo que se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, por lo tanto se concluye para un riesgo del 1% y un 99 % de confiabilidad, existe una relación positiva y significativa entre la gestión del cambio organizacional y planificación estratégica

Hipótesis específicas

H0: No existe relación significativa entre la resistencia al cambio y la planificación estratégica de los trabajadores en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018.

Ha: Existe relación significativa entre la resistencia al cambio y la planificación estratégica de los trabajadores en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018.

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$ y **Estadístico:** Rho de Spearman

Tabla 21

Correlaciones entre la resistencia al cambio y la planificación estratégica

Correlaciones				
			Resistencia al cambio	Planificación Estratégica
Rho de Spearman	Resistencia al cambio	Coeficiente de correlación	1,000	,830**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Planificación Estratégica	Coeficiente de correlación	,830**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

En la tabla 21, se observa de acuerdo del análisis estadístico que existe relación positiva y significativa entre la resistencia al cambio y planificación estratégica según los trabajadores del programa de complementación alimentaria de la municipalidad de S.J.L ,2018, con un coeficiente de correlación de 0.830 lo cual indica una correlación alta entre las variables y $p=0.000<0.01$ por lo que se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna , por lo tanto se concluye para un riesgo del 1% y un 99 % de confiabilidad , existe una relación positiva y significativa entre la resistencia al cambio y planificación estratégica.

Hipótesis específicas

H0: No existe relación significativa entre el cambio organizacional y la planificación estratégica de los trabajadores en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018.

Ha: Existe relación significativa entre el cambio organizacional y la planificación estratégica de los trabajadores en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018.

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$ y **Estadístico:** Rho de Spearman

Tabla 22

Correlaciones entre cambio organizacional y planificación estratégica

Correlaciones				
			Cambio Organizacional	Planificación Estratégica
Rho de Spearman	Cambio Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,830**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Planificación Estratégica	Coeficiente de correlación	,830**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

En la tabla 22, se observa de acuerdo del análisis estadístico que existe relación positiva y significativa entre el cambio organizacional y planificación estratégica según los trabajadores del programa de complementación alimentaria de la municipalidad de S.J.L ,2018, con un coeficiente de correlación de 0.830 lo cual indica una correlación alta entre las variables y $p=0.000<0.01$ por lo que se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna , por lo tanto se concluye para un riesgo del 1% y un 99 % de confiabilidad , existe una relación positiva y significativa entre el cambio organizacional y planificación estratégica.

Hipótesis específicas

H0: No existe relación significativa entre la reingeniería y la planificación estratégica de los trabajadores en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018.

Ha: Existe relación significativa entre la reingeniería y la planificación estratégica de los trabajadores en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018.

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$ y **Estadístico:** Rho de Spearman

Tabla 23

Correlaciones entre reingeniería y planificación estratégica

Correlaciones				
			Reingeniería	Planificación Estratégica
Rho de Spearman	Reingeniería	Coefficiente de correlación	1,000	,837**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Planificación Estratégica	Coefficiente de correlación	,837**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

En la tabla 23, se observa de acuerdo del análisis estadístico que existe relación positiva y significativa entre reingeniería y planificación estratégica según los trabajadores del programa de complementación alimentaria de la municipalidad de S.J.L ,2018, con un coeficiente de correlación de 0.837 lo cual indica una correlación alta entre las variables y $p=0.000 < 0.01$ por lo que se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna , por lo tanto se concluye para un riesgo del 1% y un 99 % de confiabilidad, existe una relación positiva y significativa entre reingeniería y planificación estratégica.

IV. DISCUSIÓN

En referencia a la hipótesis general se ha observado que el dato estadístico en este nivel de correlación fue de 0.837 y un nivel de significancia $=p$ valor de 0.000 además se observa que con el antecedente de Campos (2014), en su tesis “Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión de una organización sin fines de lucro: Caso ONG trabajadores Voluntarios, concluyo que ha establecido el nivel de planificación estratégica en la mejora del control interno determinado los niveles de planificación estratégica y control interno .

En cuanto a la hipótesis específica 1 se encontró que la prueba rho de Spearman tiene un coeficiente de correlación de 0,830**, lo cual indica que hay relación directa entre las variables de estudio. Además, muestra un nivel de significancia Sig. Con valor 0,00 que es menor de 0,05, lo cual es indica que es significativo y nos permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis específica 1; donde se concluyó lo siguiente: El ambiente de control se relaciona de manera significativamente resistencia al cambio y planificación estratégica En este sentido Massaro (2015), en su tesis “¿Cómo se relacionan el aporte de la gestión del cambio y la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia , concluyo que las áreas funcionales de las empresas investigadas tiene resistencia al cambio y se fundamentan con la planificación estratégica en el nivel de cumplimiento de objetivos mensurables y concretos, relacionados con indicadores de venta cerradas y nuevos clientes, además estos objetivos están relacionados con indicadores de facturación e indicadores de niveles de acuerdo en los servicios otorgados a los clientes , por ende tiene relación significativa .

En cuanto a la hipótesis específica 2 se encontró que la prueba rho de Spearman tiene un coeficiente de correlación de 0,830**, lo cual indica que hay relación directa entre las variables de estudio. Además, muestra un nivel de significancia Sig. Con valor 0,00 que es menor de 0,05, lo cual indicó que es significativo y nos permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis específica 2. En este Lozano (2013), en su tesis “Gestión Estratégica y planificación organizacional para mejorar el posicionamiento del contador público del Centro del Perú concluyó que el cambio organizacional repercute en la planificación estratégica universitaria está centrada en integral, a través de un labor

participativa, descentralizada en equipos multidisciplinarios y transdisciplinario de toda la comunidad universitaria; además del empleo de estrategias y políticas a través del medio ambiente externo e interno, por ende tiene relación significativa.

En cuanto a la hipótesis específica 3 se encontró que la prueba rho de Spearman tiene un coeficiente de correlación de 0,837**, lo cual indica que hay relación directa entre las variables de estudio. Además, muestra un nivel de significancia Sig. Con valor 0,00 que es menor de 0,05, lo cual indicó que es significativo y nos permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis específica 3; Cam (2012), en su tesis “Planeamiento Estratégico y gestión organizacional del Distrito de Surquillo, concluyó que el distrito de Surquillo tiene potencial para convertirse en un polo de desarrollo comercial de la zona de centro sur de Lima en reingeniería mejora la planificación estratégica por esto lo lograría capitalizando las necesidades de los consumidores de los distritos cercanos que según el estudio son de gran poder adquisitivo del país , por ende tiene una relación significativa.

V. CONCLUSIONES

- Primera :** Respecto al objetivo general, se comprobó que hay una relación de la variable gestión del cambio organizacional y planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria- Municipalidad de S.J.L, 2018, hallándose un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.837** y nivel de significancia 0.00 lo que significó un nivel de relación alta entre las variables.
- Segunda:** Respecto al objetivo específico 1 se comprobó que hay una relación de la variable, de la relación entre la resistencia al cambio y planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria- Municipalidad de S.J.L, 2018., hallándose un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,830**y nivel de significancia 0,00 lo que significó un nivel de relación alta entre las variables.
- Tercera:** Respecto al objetivo específico 2 se comprobó que hay una relación de la variable, de la relación entre el cambio organizacional y planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria- Municipalidad de S.J.L, 2018., hallándose un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,830**y nivel de significancia 0,000 lo que significó un nivel de relación alta entre las variables.
- Cuarta:** Respecto al objetivo específico 3 se comprobó que hay una relación de la variable, de la relación entre la reingeniería y planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria- Municipalidad de S.J.L, 2018., hallándose un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,837**y nivel de significancia 0,000 lo que significó un nivel de relación alta entre las variables.

VI. RECOMENDACIONES

- Primera.-** Recomiendo crear una oficina específica a planificación estratégica y un especialista para capacitar al personal y poder crear estrategias de mejora continua referente a la calidad de atención y tiempo de espera de trámites y procesos del programa de complementación alimentaria
- Segunda.-** Recomiendo que esta etapa de gestión del cambio que vivirá la subgerencia de programas sociales, se desarrolle de manera correcta y meritoria, para que el cambio favorezca a la organización y no cause retraso y mayor tiempo de adaptabilidad de los trabajadores.
- Tercera.-** Recomiendo analizar el control interno de la municipalidad mensualmente, con la finalidad de comprobar si los procesos y tramites se están desarrollando de acuerdo al protocolo que tiene la municipalidad de san juan de Lurigancho y verificar si las actividades se están desarrollando con la finalidad de conseguir mayores beneficios para la sociedad.
- Cuarta.-** Recomiendo que se concientice a la población sobre los cambios que dará el programa en favor a su comunidad, para que el personal pueda ser capacitado correctamente y elaborar estrategias en favor de los beneficiarios

VIII. REFERENCIAS

- Antúnez de Mayolo, Dante Augusto (2016). *Gestión del Cambio tecnológico y la actitud de los trabajadores según edad, sexo y grupo funcional del Banco de Central de Reserva del Perú, 2014-2015* (Tesis para obtener el Grado de Maestría en Gestión Pública. Universidad Cesar Vallejo Lima, Perú)
- Dandira, M. (2012). *Strategy in crisis: Knowledge vacuum in practitioners*. New York: Editorial Scopus.
- Draft, L. (2006). *Dirección Estratégica*. México D.F.: Mc Graw-Hill – 2da. Edición.
- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: El Ateneo –10ma. Edición.
- Fiedler, F. (1950). *Liderazgo en las organizaciones*. México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Gamarra, A. (2015). *Aplicación del Modelo DirCom propuesto por Joan Costa en la Dirección y Gestión Estratégica de la Comunicación en campañas políticas municipales del Perú*. Caso: Susana Villarán (Tesis de maestría). Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Ganoza, L. (2015) *Aplicación de un Plan Estratégico para la mejora de la Gestión Pública de la Municipalidad de Puerto Eten 2015-2020* (Tesis de maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- George, A. (1999). *Planeación Estratégica*. México: Editorial Continental – 1ra.Edición.
- Hall, J. (1989). *Cultura Organizacional*. México: Prentice Hall - 1ra. Edición.
- Hax, A. y Majluf, N. (1984). *Strategic Management*. New York: Prentice Hall.
- Hernández et al. (2010). *Metodología de Investigación*. México D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana editores – 6ta Edición.
- Hofstede, G. (1997). *Cultura y Organización*. México D.F.: Mc Graw-Hill.

- Lázaro, A. M. (2016). *Gestión del cambio: Aplicación al sector de la construcción*
- Leonard, B., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. (1993). *Calidad total en la gestión de servicio*. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España.
- Mintzberg et al. (1999). *Safari a la estrategia*. Argentina: Editorial Granica.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1995). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall –2da. Edición.
- Pizarro Donoso, S. (2013). *Modelo de gestión de cambio organizacional para procesos de estandarización de nuevas prácticas en empresas mineras*.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Gestión del cambio organizacional y planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018

AUTOR: Gabriela Anahi Sulca Tapia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p>Problema principal:</p> <p>¿Qué relación existe entre la gestión del cambio organizacional y planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria- Municipalidad de S.J.L, 2018?</p> <p>Problemas secundarios:</p> <p>a. ¿Qué relación existe entre la resistencia al cambio y la planificación estratégica de los</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria- Municipalidad de S.J.L, 2018.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>a. Determinar la relación entre la resistencia al cambio y la planificación estratégica de los</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>La gestión del cambio organizacional se relaciona con la planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria- Municipalidad de S.J.L, 2018.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>a. La resistencia al cambio se relaciona con la planificación estratégica de los trabajadores del</p>	Variable 1: Gestión del cambio organizacional			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Resistencia al cambio	<ul style="list-style-type: none"> - Despertar el interés al cambio - Resistencia técnica - Resistencia política - Resistencia culturales 	9 Ítems	Deficiente (23-52)
			Cambio organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio estructural - Cambio tecnológico - Cambio en el personal 	9 Ítems	Moderado (53-82)
						Eficiente (83-113)

<p>trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria-Municipalidad de S.J.L, 2018?</p> <p>b. ¿Qué relación existe entre el cambio organizacional y la planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria-Municipalidad de S.J.L, 2018?</p> <p>c. ¿Qué relación existe entre la reingeniería y la planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria-Municipalidad de S.J.L, 2018?</p>	<p>trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria-Municipalidad de S.J.L, 2018.</p> <p>b. Determinar la relación entre el cambio organizacional y la planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria-Municipalidad de S.J.L, 2018.</p> <p>c. Determinar la relación entre la reingeniería y la planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria-Municipalidad de S.J.L, 2018.</p>	<p>Programa de Complementación Alimentaria-Municipalidad de S.J.L, 2018.</p> <p>b. El cambio organizacional se relaciona con la planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria-Municipalidad de S.J.L, 2018.</p> <p>c. La reingeniería se relaciona con la planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria-Municipalidad de S.J.L, 2018.</p>	<p>Reingeniería</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rediseño de funciones y procesos - Reorganización - Desarrollar una nueva visión - Importancia de innovar 	<p>5 Ítems</p>	
Variable 2: planificación estratégica						
		Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos	
<p>Cultura Organizacional</p>			<ul style="list-style-type: none"> - misión - Visión - información 	<p>09 Ítems</p>	Deficiente (20 -46)	
<p>Políticas</p>			<ul style="list-style-type: none"> - servicio 	<p>03 Ítems</p>	Moderado	
<p>Talento Humano</p>			<ul style="list-style-type: none"> - comunicación 		o (47- 73)	

				- valores - decisiones	08 Ítems	Eficiente (74 – 100)
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL			
<p>Tipo de Investigación: : Según la finalidad, la presente investigación es de tipo aplicada, Sierra (2002) expresa que “la investigación social aplicada busca mejorar la sociedad y resolver sus problemas, es decir consiste en la aplicación de los logros de la investigación básica, de la que por tanto depende, a los fines indicados” (p.11).</p>	<p>POBLACIÓN: trabajadores del programa de complementación alimentaria en San Juan de Lurigancho</p> <p>TIPO DE MUESTRA: Probabilístico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Variable 1: Gestión del cambio • Técnicas: Encuesta • Instrumentos: Cuestionario 	<p>DESCRIPTIVA: Tablas de frecuencias y porcentajes, gráficos de barras, Tablas de contingencias.</p>			

<p>La presente investigación es de tipo correlacional</p> <p>Diseño de la Investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> No Experimental – Transversal. 	<p>TAMAÑO DE MUESTRA:</p> <p>120 trabajadores del programa de complementación alimentaria en San Juan de Lurigancho, 2018</p>	<p>Autor: Lic. Sullca Tapia Gabriela Anahi. Año: 2018 Monitoreo: validez y confiabilidad Ámbito de Aplicación: Subgerencia de Programas sociales – Municipalidad de San Juan de Lurigancho. Forma de Administración: Individual</p>	<p>INFERENCIAL:</p> <p>Prueba de Normalidad: Kolmogorow Smirnov</p> <p>DE PRUEBA: Rho de Spearman</p> <p>Rho de Spearman (y, relación, correlación de variables cualitativas)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> Variable 2: Planificación estratégica Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario <p>Autor: Lic. Sullca Tapia Gabriela Anahi. Año: 2018 Monitoreo:</p>	

		validez y confiabilidad Ámbito de Aplicación: Subgerencia de Programas sociales – Municipalidad de San juan de Lurigancho Forma de Administración: Individual	
--	--	--	--

Cuestionario para los trabajadores

I. Instrucciones

Estimado(a) trabajador, el presente instrumento tiene la finalidad de recoger información sobre la gestión del cambio organizacional dentro del PCA. Le pedimos que sea sincero en sus respuestas.

II. Información específica

Estimado docente, marque sólo una de las opciones:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo , ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	Ítems	1	2	3	4	5
Dimensión 1: Resistencia al cambio						
1	Considera que algunas personas le encuentran obstáculos a cualquier alternativa de cambio					
2	Consideras que buscar culpables es una forma común de justificar las fallas de los cambios.					
3	Consideras que algunas veces se oculta información valiosa que podría facilitar los cambios					
4	Consideras que el control sobre las comunicaciones impide conocer a veces los fundamentos de los cambios					
5	Consideras que los rumores falsos pueden servir de barrera para obstaculizar los cambios en las organizaciones					
6	Consideras que el miedo a los cambios de la organización es una forma de buscar obstaculizarlos					
7	Consideras que algunas veces se aparenta que se aceptan los cambios, pero se siguen haciendo las cosas de la misma manera					
8	Consideras que los cambios se dificultan por la demora en tomar decisiones importantes para poder llevarlos a cabo					
9	Consideras que algunos cambios no se dan o se tardan demasiado por la falta de colaboración entre los implicados					
Dimensión 2: Cambio organizacional						
10	Consideras que ocultar los errores es una forma de mostrar resultados que falsean las expectativas sobre los cambios					
11	Consideras que por lo regular se espera que sean otras personas las que acepten en primer lugar los cambios.					
12	Consideras que algunas veces se finge no comprender las propuestas de cambio con el fin de dilatar las decisiones sobre ellos					
13	Consideras que temen enfrentar lo desconocido por la incertidumbre de sus consecuencias y del destino que se espera					

14	Consideras que las experiencias pasadas negativas obstaculizan la aceptación de otras nuevas					
15	Consideras que los cambios atemorizan porque pueden incidir sobre el status que he logrado					
16	Consideras que el poder que tengo en mi cargo puede perderse por efecto de reestructuraciones					
17	Consideras que algunas decisiones empresariales pueden ocasionar deterioro de ingresos y afectar la estabilidad					
18	Consideras que el clima organizacional desfavorable ha hecho perder la confianza en los cambios					
	Dimensión 3: Reingeniería					
19	Consideras que el temor al fracaso constituye un factor determinante de resistencia al cambio y reingeniería					
20	Consideras que Prefieres la seguridad de lo que sabes a la incertidumbre de experimentar con otras cosas					
21	Consideras que las estructuras rígidas las percibes como un obstáculo a los cambios organizacionales					
22	Consideras que los cambios te pueden conducir a un aumento de la carga y la responsabilidad laboral					
23	Consideras no tener la capacidad para adquirir las nuevas competencias laborales exigidas por las empresas					

Cuestionario para los trabajadores

I. Instrucciones

Estimado(a) trabajador, el presente instrumento tiene la finalidad de recoger información sobre la planificación estratégica dentro del PCA. Le pedimos que sea sincero en sus respuestas.

II. Información específica

Estimado docente, marque sólo una de las opciones:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo , ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
Dimensión 1: Cultura organizacional						
1	Consideras que el personal de la institución tiene clara la misión, así como la actividad que se realiza.					
2	Consideras que desde su punto de vista, la misión institucional está orientada a mejorar la calidad de la atención de los servicios que brinda.					
3	Consideras que se modifica la misión institucional conforme a la modificación del plan estratégico.					
4	Consideras que el personal de la institución tiene conocimiento de la visión institucional.					
5	Consideras que los trabajadores se encuentran de acuerdo con la visión institucional.					
6	Consideras que se modifica la misión institucional conforme a la modificación del plan estratégico.					
7	Consideras que se comparte información relevante entre los trabajadores del personal.					
8	Consideras que el Programa de Complementación Alimentaria planifica utilizando la información necesaria, lo que incluye las opiniones de los ciudadanos y trabajadores.					
9	Consideras que los directivos del Programa de Complementación informan al personal sobre los objetivos institucionales.					
Dimensión 2: políticas						
10	Consideras que la institución revisa y, si es necesario, cambia la política y la estrategia en relación al servicio que está ofreciendo, siguiendo una metodología rigurosa, como por ejemplo sabiendo cuándo y cómo debe hacerlo, quién					

	ha de llevar la iniciativa, quién tiene que intervenir, quién se responsabiliza de su aprobación, etc.					
11	Consideras que los beneficiarios con frecuencia aceptan el servicio brindado por el Programa de complementación Alimentaria.					
12	Consideras estar de acuerdo con las políticas de servicio del Programa de complementación Alimentaria.					
Dimensión 3: Talento humano						
13	Consideras que los directivos de la institución comunican constantemente los logros obtenidos por su área.					
14	Consideras que se utiliza canales de comunicación adecuados entre los Directivos y el personal operativo del Programa de complementación Alimentaria.					
15	Consideras que los directivos del PCA, ejercen una comunicación persuasiva con los trabajadores, con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales.					
16	Consideras que los directivos del PCA, buscan promover el fortalecimiento de los valores de los trabajadores.					
17	Consideras que los trabajadores conocen y aceptan los valores y criterios de calidad de la institución y los asumen en su trabajo diario.					
18	Consideras que los valores de su área se encuentran alineados a los valores institucionales.					
19	Consideras que los trabajadores del PCA sienten que pueden tomar con más autonomía las decisiones que les corresponden.					
20	Consideras formar parte de algún comité de tu área que tome decisiones de mejora sobre la misma.					

ANEXOS

Anexo 4: Base de datos del nivel de confiabilidad

Variable 1: Gestión del cambio organizacional

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
7	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
11	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	3	1	1	2
12	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3
14	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	5	5	4	2	4	4	3	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4

➔ **Análisis de fiabilidad**

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,988	23

V2: Planificación estratégica

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
7	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
11	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	3
12	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1
14	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	5	5	4	2	4	4	3
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	2	4	4	4
21																				

Analisis de fiabilidad

➔ **Escala: TODAS LAS VARIABLES**

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.985	20

Anexo 5: Base de datos

Variable 1: Gestión del cambio organizacional

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	D1	D2	D3	TOTAL
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	11	59
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	11	59
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	18	18	18	87
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	18	18	14	85
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	17	17	87
7	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	17	18	17	86
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	13	64
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	11	60
10	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	11	12	59
11	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	3	1	3	1	3	1	1	8	8	9	47
12	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	8	6	7	40
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	2	3	3	3	18	18	15	82
14	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	1	3	3	16	18	16	81
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	18	17	16	80
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	18	17	17	87
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	18	19	18	91
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	3	3	3	18	18	17	86
19	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	5	5	4	2	4	4	3	4	4	2	3	4	4	24	23	21	101
20	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	24	23	23	113
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	17	89
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	17	89

23	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	16	17	87
24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	13	61
25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	12	60
26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	12	12	13	61
27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	12	61
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	24	24	23	115
29	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	15	20	89
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
31	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	22	22	14	95
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	24	20	22	108
33	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	12	60
34	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	17	18	89
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	88
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	91
37	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	12	62
38	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	12	59
39	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	13	12	60
40	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	12	13	14	65
41	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	12	13	14	62
42	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	1	2	2	2	2	2	12	13	13	60
43	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	12	11	14	61
44	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	14	12	62
45	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	18	16	16	85
46	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	13	12	61
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	18	18	20	92
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	92

49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	17	18	89
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	17	87
51	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	11	12	58
52	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	12	61
53	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	11	60
54	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	6	6	30
55	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	6	6	30
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
60	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	12	60
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
62	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	12	60
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
64	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
65	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
67	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	12	60
68	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	12	60
69	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	12	60
70	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	6	6	30
71	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	6	6	30
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
74	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90

75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
76	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	12	60
77	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
78	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	12	60
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
82	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
83	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	12	60
84	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	12	60
85	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	12	60
86	1	1	1	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	1	1	2	1	1	4	10	8	10	48
87	1	1	1	3	3	1	1	4	1	1	4	1	4	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	10	12	10	49
88	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	16	18	88
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	12	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	27	16	96
90	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
91	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	12	60
92	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
93	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	12	60
94	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
95	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
96	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
97	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
98	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	12	60
99	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	12	60
100	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	12	60

101	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	6	6	30
102	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	6	6	30
103	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
104	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
105	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
106	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
107	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	12	60
108	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
109	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	12	60
110	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
111	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
112	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
113	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	18	18	90
114	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	12	60
115	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	12	60
116	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	12	12	60
117	1	1	1	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	4	2	1	1	2	1	1	4	10	8	10	48		
118	1	1	1	3	3	1	1	4	1	1	4	1	4	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	10	12	10	49	
119	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	16	18	88
120	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	12	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	27	16	96

Anexo 6: Planificación estratégica

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	D1	D2	D3	TOTAL
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	14	13	16	59
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	14	13	16	59
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	21	21	23	87
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	21	20	21	85
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	21	19	24	87
7	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	20	20	23	86
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	14	15	16	64
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	14	14	15	60
10	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	14	13	16	59
11	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	3	1	3	1	10	9	14	47
12	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	9	8	11	40
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	2	21	21	20	82
14	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	19	21	19	81
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	2	21	18	23	80
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	21	19	23	87
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	21	23	23	91
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	21	20	21	86
19	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	5	5	4	2	4	4	3	4	4	2	28	25	28	101
20	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	28	26	31	113
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	21	20	24	89
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	21	20	24	89

23	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	21	18	24	87
24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	14	15	16	61
25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	14	14	16	60
26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	14	14	17	61
27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	14	14	16	61
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	28	28	29	115
29	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	19	22	24	89
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90
31	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	26	24	18	95
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	4	3	4	4	3	4	28	23	29	108
33	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	14	14	16	60
34	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	20	24	89
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	88
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	91
37	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	14	14	16	62
38	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	14	14	16	59
39	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	14	15	16	60
40	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	14	15	18	65
41	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	14	15	18	62
42	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	1	2	2	14	15	17	60
43	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	14	13	18	61
44	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	14	16	16	62
45	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	21	19	22	85
46	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	14	15	16	61
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	21	21	26	92
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	92

49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	20	24	89
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	21	21	23	87
51	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	14	13	16	58
52	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	14	14	16	61
53	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	14	14	15	60
54	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	7	8	30
55	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	7	8	30
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90
58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90
60	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	14	14	16	60
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90
62	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	14	14	16	60
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90
64	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90
65	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90
66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90
67	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	14	14	16	60
68	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	14	14	16	60
69	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	14	14	16	60
70	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	7	8	30
71	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	7	8	30
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90
73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90
74	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90

75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90
76	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	14	14	16	60
77	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90
78	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	14	14	16	60
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90
80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90
82	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90
83	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	14	14	16	60
84	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	14	14	16	60
85	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	14	14	16	60
86	1	1	1	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	1	1	2	13	7	13	48
87	1	1	1	3	3	1	1	4	1	1	4	1	4	1	2	1	1	1	2	2	11	16	11	49
88	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	19	24	88
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	12	3	3	1	3	3	3	3	3	3	21	28	24	96
90	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90
100	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90
101	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	14	14	16	60
102	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90
103	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	14	14	16	60
104	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90
105	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90
106	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90
107	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90
108	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	14	14	16	60
109	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	14	14	16	60

110	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	14	14	16	60
111	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	7	8	30
112	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	7	8	30
113	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90
114	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90
115	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90
116	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90
117	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	14	14	16	60
118	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90
119	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	14	14	16	60
120	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	24	90

Anexo 7: Certificados de validez de los instrumentos



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

N°	. DIMENSIONES / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 RESISTENCIA AL CAMBIO							
1	Consideras que algunas personas le encuentran obstáculos a cualquier alternativa de cambio	✓		✓		✓		
2	Consideras que buscar culpables es una forma común de justificar las fallas de los cambios.	✓		✓		✓		
3	Consideras que algunas veces se oculta información valiosa que podría facilitar los cambios	✓		✓		✓		
4	Consideras que el control sobre las comunicaciones impide conocer a veces los fundamentos de los cambios	✓		✓		✓		
5	Consideras que los rumores falsos pueden servir de barrera para obstaculizar los cambios en las organizaciones	✓		✓		✓		
6	Consideras que el miedo a los cambios de la organización es una forma de buscar obstaculizarlos	✓		✓		✓		
7	Consideras que algunas veces se aparenta que se aceptan los cambios, pero se siguen haciendo las cosas de la misma manera	✓		✓		✓		
8	Consideras que los cambios se dificultan por la demora en tomar decisiones importantes para poder llevarlos a cabo	✓		✓		✓		
9	Consideras que algunos cambios no se dan o se tardan demasiado por la falta de colaboración entre los implicados	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2 Cambio organizacional	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Consideras que ocultar los errores es una forma de mostrar resultados que falsean las expectativas sobre los cambios	✓		✓		✓		
11	Consideras que por lo regular se espera que sean otras personas las que acepten en primer lugar los cambios.	✓		✓		✓		

12	Consideras que algunas veces se finge no comprender las propuestas de cambio con el fin de dilatar las decisiones sobre ellos	✓		✓		✓	
13	Consideras que temen enfrentar lo desconocido por la incertidumbre de sus consecuencias y del destino que se espera	✓		✓		✓	
14	Consideras que las experiencias pasadas negativas obstaculizan la aceptación de otras nuevas	✓		✓		✓	
15	Consideras que los cambios atemorizan porque pueden incidir sobre el status que he logrado	✓		✓		✓	
16	Consideras que el poder que tengo en mi cargo puede perderse por efecto de reestructuraciones	✓		✓		✓	
17	Consideras que algunas decisiones empresariales pueden ocasionar deterioro de ingresos y afectar la estabilidad	✓		✓		✓	
18	Consideras que el clima organizacional desfavorable ha hecho perder la confianza en los cambios	✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN 3 Reingeniería	Si	No	Si	No	Si	No
19	Consideras que el temor al fracaso constituye un factor determinante de resistencia al cambio y reingeniería	✓		✓		✓	
20	Consideras que Prefieres la seguridad de lo que sabes a la incertidumbre de experimentar con otras cosas	✓		✓		✓	
21	Consideras que las estructuras rígidas las percibes como un obstáculo a los cambios organizacionales	✓		✓		✓	
22	Consideras que los cambios te pueden conducir a un aumento de la carga y la responsabilidad laboral	✓		✓		✓	
23	Consideras no tener la capacidad para adquirir las nuevas competencias laborales exigidas por las empresas	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg Dra. Dora Lourdes Ponce Yactayo

DNI: 09747014

Especialidad del validador: DRA. ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN - METODÓLOGA - ESTADISTA

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

de 11 del 20
 Dra. Dora Ponce Yactayo
 CPPe: 0109747614

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE PLANIFICACION ESTRATEGICA

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Cultura organizacional							
1	Consideras que el personal de la institución tiene clara la misión, así como la actividad que se realiza.	✓		✓		✓		
2	Consideras que desde su punto de vista, la misión institucional está orientada a mejorar la calidad de la atención de los servicios que brinda.	✓		✓		✓		
3	Consideras que se modifica la misión institucional conforme a la modificación del plan estratégico.	✓		✓		✓		
4	Consideras que el personal de la institución tiene conocimiento de la visión institucional.	✓		✓		✓		
5	Consideras que los trabajadores se encuentran de acuerdo con la visión institucional.	✓		✓		✓		
6	Consideras que se modifica la misión institucional conforme a la modificación del plan estratégico.	✓		✓		✓		
7	Consideras que se comparte información relevante entre los trabajadores del personal.	✓		✓		✓		
8	Consideras que el Programa de Complementación Alimentaria planifica utilizando la información necesaria, lo que incluye las opiniones de los ciudadanos y trabajadores.	✓		✓		✓		
9	Consideras que los directivos del Programa de Complementación informan al personal sobre los objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2 políticas							
10	Consideras que la institución revisa y, si es necesario, cambia la política y la estrategia en relación al servicio que está ofreciendo, siguiendo una metodología rigurosa, como por ejemplo sabiendo cuándo y cómo debe hacerlo, quién ha de llevar la iniciativa, quién tiene que intervenir, quién se responsabiliza de su aprobación, etc.	✓		✓		✓		
11	Consideras que los beneficiarios con frecuencia aceptan el servicio brindado por el Programa de complementación Alimentaria.	✓		✓		✓		

12	Consideras estar de acuerdo con las políticas de servicio del Programa de complementación Alimentaria.	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 3 Talento humano		Si	No	Si	No	Si	No
13	Consideras que los directivos de la institución comunican constantemente los logros obtenidos por su área.	✓		✓		✓	
14	Consideras que se utiliza canales de comunicación adecuados entre los Directivos y el personal operativo del Programa de complementación Alimentaria.	✓		✓		✓	
15	Consideras que los directivos del PCA, ejercen una comunicación persuasiva con los trabajadores, con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales.	✓		✓		✓	
16	Consideras que los directivos del PCA, buscan promover el fortalecimiento de los valores de los trabajadores.	✓		✓		✓	
17	Consideras que los trabajadores conocen y aceptan los valores y criterios de calidad de la institución y los asumen en su trabajo diario.	✓		✓		✓	
18	Consideras que los valores de su área se encuentran alineados a los valores institucionales.	✓		✓		✓	
19	Consideras que los trabajadores del PCA sienten que pueden tomar con más autonomía las decisiones que les corresponden.	✓		✓		✓	
20	Consideras formar parte de algún comité de tu área que tome decisiones de mejora sobre la misma.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: **Dra. Dora Lourdes Ponce Yactayo**

DNI: 09747014

Especialidad del validador: Dra. ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN - METODÓLOGA - ESTADÍSTICA

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

30 de 06 del 2018

Dra. Dora Ponce Yactayo
 CPPe: 0109747614

Anexo 8: Carta de presentación que otorga la Escuela de Posgrado



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

Lima, 13 de julio de 2018

Carta P.369 – 2018 EPG – UCV LE

SEÑOR(A)

Miriam Martha Tito Alvarez

Sub Gerencia de Programas Sociales y de lucha contra la pobreza

MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN DE LURIGANCHO

Atención:

SUB-GERENTE DE PROGRAMAS SOCIALES Y LUCHA CONTRA LA POBREZA

Asunto: Carta de Presentación del estudiante GABRIELA ANAHI SULLCA TAPIA

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **GABRIELA ANAHI SULLCA TAPIA** identificado(a) con DNI N.º **70068415** y código de matrícula N.º **6500018449**; estudiante del Programa de **MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

Gestión del cambio organizacional y planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Raúl Delgado Arenas

Dr. Raúl Delgado Arenas
Jefe de Unidad
ESCUELA DE POSGRADO
FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
SAN JUAN DE LURIGANCHO
Miriam Martha Tito Alvarez
MIRIAM MARTHA TITO ALVAREZ
Sub Gerente de Programas Sociales y de Lucha contra la Pobreza

LIMA NORTE Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343
LIMA ESTE Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.
ATE Carretera Central Km. 8.2 Tel.: (+511) 200 9030 Anx.: 8184
CALLAO Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.

Anexo 9: Carta de Aceptación de la Empresa

Carta de Aceptación

EL QUE SUSCRIBE, LA SUB GERENTE DE PROGRAMAS SOCIALES Y DE LUCHA CONTRA LA POBREZA.

Señor Doctor Raúl Delgado Arenas

Director de la escuela de Posgrado

Universidad Cesar Vallejo Lima este

Presente

Asunto: Autorización para la aplicación de los instrumentos de investigación

(Cuestionarios) del Bach. Gabriela Anahi SULLCA TAPIA.

HACE CONSTAR:

Que la señorita Gabriela Anahi Sullca tapia con DNI 70068415, está autorizada para realizar la aplicación de los instrumentos de evaluación (cuestionario) de la tesis titulada "Gestión del cambio organizacional y planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018", lo que hago de su conocimiento para lo fines del caso.

Aprovecho la oportunidad para expresarle el sentimiento de mi especial consideración y deferente estima personal.

Atentamente

**MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
SAN JUAN DE LURIGANCHO**


MIRIAM MARTHA TITO ALVAREZ
Sub Gerente de Programas Sociales y de Lucha contra la Pobreza

Anexo 10: Artículo Científico



**Gestión del cambio organizacional y planificación estratégica en el Programa de
Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018**

AUTORA:

Br. Gabriela Anahí Sulca Tapia

Escuela de Posgrado

Universidad César Vallejo

Resumen

La investigación titulada Gestión del cambio organizacional y planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018, considera dentro de su objetivo general, determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria- Municipalidad de S.J.L, 2018. Se efectuó una investigación de diseño no experimental de alcance descriptivo y tipo básica, teniendo como población a trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria de la Municipalidad de S.J.L, del distrito de San Juan de Lurigancho, siendo mi población un total de 174 trabajadores y mi muestra de estudio 120 trabajadores del PCA , para este estudio se ha empleado un instrumento confiable y debidamente validado, utilizando la técnica de recolección de datos a través del cuestionario y la encuesta de tipo descriptivo consistente en una interrogación escrita (cuestionario) de 23 preguntas para la variable Gestión del Cambio Organizacional y 20 preguntas para la variable Planificación Estratégica, con una escala de Likert (1-5) y tres niveles. Los resultados de la presente investigación, fueron obtenidos con el programa SPSS, con este trabajo de investigación se determinó que existe relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y la planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018

Palabras clave: *Gestión, gestión del cambio organizacional y planificación estratégica*

Abstract

The research entitled Management of organizational change and strategic planning in the Food Supplementation Program. Municipality of S.J.L, 2018, considers within its general objective, to determine the relationship between the management of organizational change and strategic planning of the workers of the Food Supplementation Program-Municipality of S.J.L, 2018. A non-experimental design research was carried out of descriptive scope and basic type, having as a population workers of the Food Supplementation Program of the Municipality of S.J.L, of the district of San Juan de Lurigancho, being my population a total of 174 workers and my sample of study 120 workers of the PCA, for This study has employed a reliable and properly validated instrument, using the technique of data collection through the questionnaire and the descriptive type survey consisting of a written question (questionnaire) of 23 questions for the variable Management of Organizational Change and 20 questions for the Strategic Planning variable, with a Likert scale (1-5) and three levels. The results of the present research were obtained with the SPSS program, with this research work it was determined that there is a significant relationship between organizational change management and strategic planning in the Food Supplementation Program. Municipality of S.J.L, 2018

Key words: Management, school management and teaching performance.

Introducción

En estos últimos 14 años, la población del distrito de San Juan de Lurigancho se ha venido incrementando en 315.468 habitantes, es decir un incremento del 54.11%, respecto al año 1993, tenemos en la actualidad una tasa de crecimiento intercensal promedio anual de 3.14%, un promedio poco menor de crecimiento a diferencia de los años anteriores, lo que refleja que el crecimiento poblacional del distrito de San Juan de Lurigancho se encuentra en un proceso de creciente muy lento. Esta situación se debe a que tenemos sobrepoblado nuestro distrito, sin embargo el distrito está localizado en el grupo 3 de incidencia de pobreza extrema con 1.4% de pobreza monetaria, el cual ha ido evolucionado con el paso de los años, por lo que está considerado en el índice de pobreza monetaria regular tan igual que el distrito de Ate. Esto no podría ser una realidad tan frustrante, si no consideramos que san juan de Lurigancho es uno de los distritos que más se preocupa en gastar en viviendas y combustibles, así como también en comunicaciones y esparcimiento, dejando de lado los gastos de alimentos los cuales se redujeron de 37.9% en el año 2011, a 36.1% en el año 2014, mientras que los gastos relacionados con viviendas, muebles y enseres y salud mostraron un aumento en relación al año anterior. Ahí incide mi problemática, si bien es cierto que san juan de Lurigancho es uno de los distritos con casi menos pobreza extrema, los índices señalan que ello se debe a las excesivas compras y gastos secundarios que se hacen y sobre todo a los gastos de vivienda que se tienen, puesto que no tienen un lugar estable donde vivir o un techo propio, esto debido a que san juan de Lurigancho es uno de los distrito más poblados de lima.

La Municipalidad de San Juan de Lurigancho tiene el propósito de llegar al extremo pobre con ayuda a su comunidad a través de Programas Sociales promovidos por ellos mismos, uno de ellos es el Programa de Complementación Complementaria (PCA); el cual tiene la misión de llegar a los lugares más vulnerables de San Juan de Lurigancho con ayuda, a través de sus comités de vaso de leche, pensión 65, y comedores populares de la Municipalidad, pero la pregunta es los beneficiarios son los indicados para recibir estas donaciones, acaso el beneficiario tiene que saber por sí mismo sus propios beneficios, el adulto mayor de pensión 65 extremo pobre acaso tiene que acudir a ser el papeleo y sus propios tramites. El personal caso no cumple la labor necesaria o la calidad de servicio no es la indicada para cada beneficiario y cada necesidad. Si no se tiene un control perenne y un seguimiento permanente del procesamiento de datos y la entrega correcta a los beneficiarios extremo pobre estos no podrán gozar a tiempo de sus beneficios o simplemente no contarán con la ayuda del estado para su procesamiento.

Otro de los riesgos de la falta de participación es que los beneficiarios orienten su intervención como grupos de interés y presión desvirtuando la focalización y objetivos iniciales de los proyectos, como ha sucedido en ocasiones en el ámbito de los algunos comedores populares y del Vaso de Leche, los

que presentan altos niveles de filtración y bajo nivel de costo-efectividad. Sin embargo, está demostrado que, la participación de los involucrados mejora la relevancia y sostenibilidad de los programas.

Pérez y Vilariño y Ronda (2016) dijeron que “La gestión del cambio organizacional es un elemento absolutamente esencial para la ejecución de estrategias de éxito” (p.292). Es decir, en cada organización es elemental, gestionar el cambio, en base a estrategias con dirección al éxito.

Los altos niveles de competencia, la internacionalización económica y la aparición de nuevas tecnologías son solo tres de los muchos factores que han presionado el cambio en las organizaciones y los procesos de renovación, que se basan en la innovación permanente, son ahora una constante empresarial. Es por ello que ahí incide la problemática de nuestra investigación, el programa de complementación alimentaria necesita hacer una reingeniería, un cambio organizacional que permita no solo redistribuir labores y responsabilidades, sino que ayude al programa a elaborar una planificación estratégica óptima que permita el desarrollo fluido de los procesos documentarios y personalizados, el cual nos permita enfrentar estos cambios actuales en la que la tecnología es el eje del PCA, y no se cuenta con el material adecuado existe actualmente de computadoras esenciales para la atención e impresoras además que se necesita delegar funciones a responsables, debido a que no se tiene una organización y las labores distribuidas, es por ello que la Municipalidad de San Juan de Lurigancho tendrá un papel muy importante en la aprobación del presupuesto necesario para la nueva implementación de materiales y recursos de primera necesidad así como también de capacitación a sus trabajadores.

Los antecedentes de la investigación fueron:

Campos (2014), en su tesis. *Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión de una organización sin fines de lucro: Caso ONG trabajadores Voluntarios*, para obtener el grado de Magister en Control de Gestión, en la Universidad de Chile, situada en Santiago en Chile, también población de 180 y una muestra de 180 servidores de la ONG de Santiago de Chile, la confiabilidad de variables es de $p=0,783$. Las cuales llegaron a las siguientes. Objetivos de determinar la relación entre sistema de planificación estratégica y control de gestión de una organización.

Araque (2014), en su tesis. *Planificación Estratégica y gestión del cambio de la Empresa Aica*, para obtener el grado de Magister en Planificación y Dirección Estratégica, en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, situada en la ciudad de Sangolquí en Ecuador, fue un enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo correlacional y diseño no experimental, también población de 140 y una muestra de 140 trabajadores de la empresa Aica y la confiabilidad de variables es de $p=0,725$. Las

cuales llegaron a las siguientes conclusiones: se identificó la relación entre planificación estratégica y la gestión del cambio.

Lozano (2013), en su tesis. *Gestión Estratégica y planificación organizacional para mejorar el posicionamiento del contador público del Centro del Perú*, para obtener el grado de Doctor en Contabilidad y Finanzas, en la Universidad de San Martín de Porres, situada en la ciudad de Lima, fue un enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo correlacional y diseño no experimental, también población de 300 y una muestra de 107 trabajadores y con una confiabilidad de variables es de $p=0,820$. Las cuales llegaron a los siguientes, objetivos, identificar la relación entre la gestión estratégica y planificación organizacional.

La investigación del marco teórico según:

Tichy (1982), indicó que la gestión del cambio organizacional es:

Despertar y promover en una organización las necesidades de cambio, de manera articulada y hacer frente a la resistencia políticas, técnicas y culturales a fin de construir una visión, explicando el propósito final del cambio, para finalmente realizar una re- arquitectura, la cual rediseña y reconstruye la organización, en su estructura, tecnología y personas. (p.52)

Walter y Pando (2014), indicaron que la planificación estratégica:

Manifiesta que la planificación estratégica es el motor de ayuda principal para que los directivos puedan tomar de decisiones en las instituciones, es decir se utiliza como una herramienta de gestión, esto en torno al quehacer actual y al camino que van a recorrer para adecuarse al cambio abrazándose del apoyo del capital humano. Esta herramienta brinda el beneficio que permitirá a las empresas estar preparadas para los cambios que se generen tanto en el interior y exterior de las empresas. (p. 18).

La investigación se justificó porque:

Es conveniente tanto para la comunidad académica de postgrado, que quieran analizar para formar una mejora de la gestión del cambio organizacional y planificación estratégica, así como para el estado peruano, visto desde la obligación de competencia sobre una mejor gestión organizacional a nivel de los programas sociales y el impacto en la planificación estratégica, base fundamental de una organización.

El Problema de la investigación fue:

Investigar qué relación existe entre la gestión del cambio organizacional y planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria- Municipalidad de S.J.L, 2018?, referente a los problemas basados sobre este tema.

La hipótesis de la investigación fue:

Se Investigó de si existe relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y la planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018., referente a la respuesta negativa o positiva que se haya obtenido.

El objetivo de la investigación fue:

Se investigó la determinación de la relación entre la gestión del cambio organizacional y planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria- Municipalidad de S.J.L, 2018.

Metodología

El método que se aplicó en la investigación fue el método hipotético deductivo. El diseño de investigación fue no experimental, con corte transversal. La presente investigación presentó dos variables: La Variable 1: Gestión del cambio organizacional y Variable 2: Planificación estratégica. La técnica aplicada fue la encuesta para ambas variables con sus respectivos instrumentos de medición, las variables fueron sometidas a validez y confiabilidad cuyo coeficiente de Alfa de Cronbach fue de 0.988 y 0.985 respectivamente lo cual indicaron una muy alta confiabilidad.

En el análisis de los datos se utilizó la estadística no paramétrica con Rho de Spearman ya que ambas variables han sido medidas en escala ordinal.

Resultados

El estudio fue dirigido fundamentalmente en identificar la relación directa que existe entre la gestión del cambio organizacional y planificación estratégica, según los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018

Descripción de los niveles de gestión del cambio organizacional y planificación estratégica

Gestión del cambio organizacional	Planificación Estratégica			Total
	Deficiente	Moderado	Eficiente	
Deficiente	73	6	1	80
	60,8%	5,0%	0,8%	66,7%
Moderado	26	3	0	29
	21,7%	2,5%	0,0%	24,2%
Eficiente	0	7	4	11
	0,0%	5,8%	3,3%	9,2%
Total	99	16	5	120
	82,5%	13,3%	4,2%	100,0%

Nota: Base de datos (2018).

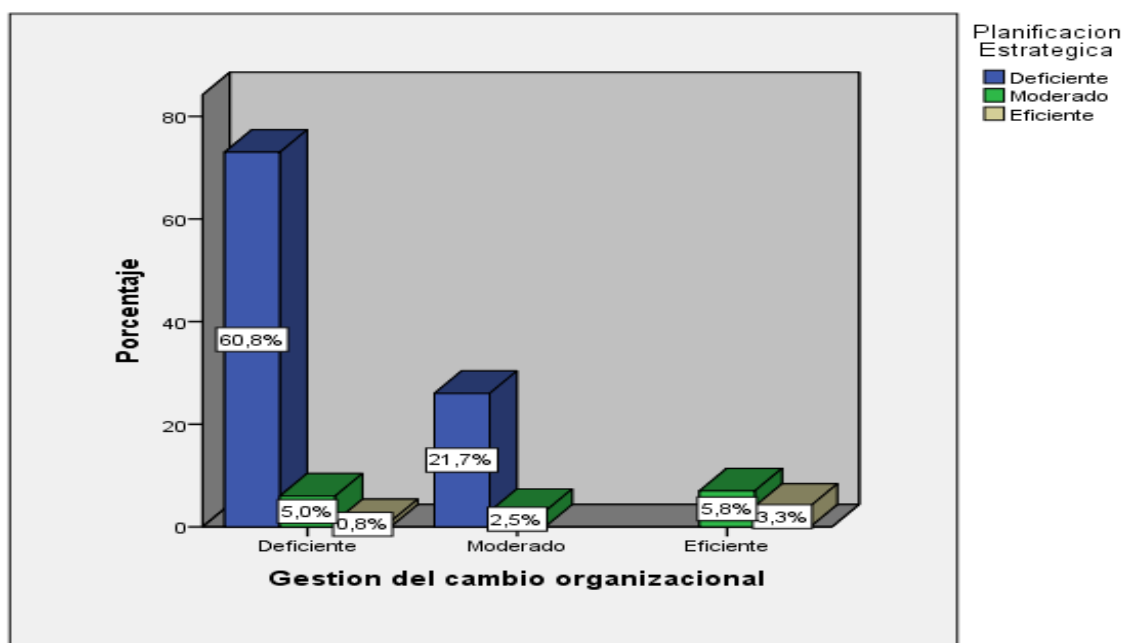


Figura 11. Descripción de los niveles de gestión del cambio organizacional y planificación estratégica

Se observa en la tabla 16 y figura 11, se observa una muestra de 120 de un total de los niveles de la gestión de cambio organizacional respecto a la planificación estratégica correspondiente a los trabajadores evaluados programa social, muestra lo siguiente: dentro de gestión del cambio organizacional hay 60,8% que muestra deficiencia, 5 % moderado y con un 0,8% eficiente por último que la planificación estratégica se observa una deficiencia de 21,7 % y moderado de 2,5% y eficiente entre 5,8 y 3,3 %.

H0: No existe relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y la planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y la planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018.

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$ y **Estadístico:** Rho de Spearman

Tabla 20

Correlaciones entre la gestión del cambio organizacional y planificación estratégica

Correlaciones

		Gestión del cambio organizacional		Planificación Estratégica	
Rho de Spearman	Gestión del cambio organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,837**	
		Sig. (bilateral)	.	,000	
		N	120	120	
Planificación Estratégica	Planificación Estratégica	Coefficiente de correlación	,837**	1,000	
		Sig. (bilateral)	,000	.	
		N	120	120	

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

En la tabla 20, se observa de acuerdo del análisis estadístico que existe relación positiva y significativa entre La gestión del cambio organizacional y planificación estratégica según los trabajadores del programa de complementación alimentaria de la municipalidad de S.J.L ,2018, con un coeficiente de correlación de 0.837 lo cual indica una correlación alta entre las variables y $p=0.000 < 0.01$ por lo que se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna , por lo tanto se concluye para un riesgo del 1% y un 99 % de confiabilidad , existe una relación positiva y significativa entre la gestión del cambio organizacional y planificación estratégica

Discusión

Luego de haber procesado los datos y haber realizado la prueba de hipótesis general, se ha observado que el dato estadístico en este nivel de correlación fue de 0,837.

En cuanto a la hipótesis específica 1 se encontró que la prueba rho de spearman tiene un coeficiente de correlación de 0,830.

En cuanto a la hipótesis específica 2 se encontró que la prueba rho de spearman tiene un coeficiente de correlación de 0,830.

En cuanto a la hipótesis específica 3 se encontró que la prueba rho de spearman tiene un coeficiente de correlación de 0,837.

Referencias

Antúnez de Mayolo, Dante Augusto (2016). *Gestión del Cambio tecnológico y la actitud de los trabajadores según edad, sexo y grupo funcional del Banco de Central de Reserva del Perú, 2014-2015* (Tesis para obtener el Grado de Maestría en Gestión Pública. Universidad Cesar Vallejo Lima, Perú)

Dandira, M. (2012). *Strategy in crisis: Knowledge vacuum in practitioners*. New York: Editorial Scopus.

Draft, L. (2006). Dirección Estratégica. México D.F.: Mc Graw-Hill – 2da. Edición.

Fayol, H. (1916). Administración Industrial y General. Buenos Aires: El Ateneo –10ma. Edición.

Fiedler, F. (1950). Liderazgo en las organizaciones. México D.F.: Mc Graw-Hill.

Gamarra, A. (2015). *Aplicación del Modelo DirCom propuesto por Joan Costa en la Dirección y Gestión Estratégica de la Comunicación en campañas políticas municipales del Perú*. Caso: Susana Villarán (Tesis de maestría). Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.

Ganoza, L. (2015) *Aplicación de un Plan Estratégico para la mejora de la Gestión Pública de la Municipalidad de Puerto Eten 2015-2020* (Tesis de maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.

George, A. (1999). Planeación Estratégica. México: Editorial Continental – 1ra.Edición.

Hall, J. (1989). Cultura Organizacional. México: Prentice Hall - 1ra. Edición.

- Hax, A. y Majluf, N. (1984). *Strategic Management*. New York: Prentice Hall.
- Hernández et al. (2010). *Metodología de Investigación*. México D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana editores – 6ta Edición.
- Hofstede, G. (1997). *Cultura y Organización*. México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Lázaro, A. M. (2016). *Gestión del cambio: Aplicación al sector de la construcción*
- Leonard, B., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. (1993). *Calidad total en la gestión de servicio*. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España.
- Mintzberg et al. (1999). *Safari a la estrategia*. Argentina: Editorial Granica.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1995). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall –2da. Edición.
- Pizarro Donoso, S. (2013). *Modelo de gestión de cambio organizacional para procesos de estandarización de nuevas prácticas en empresas mineras*.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Educación.

**DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN
PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, Gabriela Anahi Sullca Tapia, estudiante del Programa de maestría en Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI N° 70068415, con el artículo titulado “Gestión del cambio organizacional y planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018” declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Posgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lugar y fecha: Lima, agosto del 2018

Nombres y apellidos: Gabriela Anahi Sullca Tapia

Anexo 11: Acta de Aprobación de Originalidad de tesis

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 2 de 2
--	---	---

Yo, Dora Lourdes Ponce Yactayo, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo Lima Este, revisor (a) de la tesis titulada

“Gestión del cambio organizacional y planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018” del (de la) estudiante SULLCA TAPIA GABRIELA ANAHI, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 16% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

San Juan de Lurigancho, 18 de agosto de 2018



Firma

Dora Lourdes Ponce Yactayo

DNI: 09747014



Elabora

Dirección de
Investigación

Revisó

Responsable del SGC



Vicerectorado de
Investigación

Anexo 12: Autorización de Publicación de tesis

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo Gabriela Anahí Sullca Tapia identificado con DNI N° 70068415 egresado de la Escuela Profesional de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, autorizo (X), No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "Gestión del cambio organizacional y planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



 FIRMA

DNI: 70068415

FECHA: 26 de octubre del 2018

 Elaboró	 Dirección de Investigación	Revisó	 Responsable del SGC	  Vicerectorado de Investigación
--	---	--------	---	--

Anexo 13: Pantallazo de turnitin

feedback studio | Gestión del cambio organizacional y planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municip

19 de 20

Resumen de coincidencias

16 %

1 repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet 3 %

2 www.faedpyme.upct.es Fuente de Internet 1 %

3 manuelgross.bigoo.com Fuente de Internet 1 %

4 proyectoteoriasadmini... Fuente de Internet 1 %

5 Entregado a Universida... Trabajo del estudiante 1 %

6 tareasuniversitarias.com Fuente de Internet 1 %

7 admemp2-gaj107.mfor... Fuente de Internet 1 %

16

ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión del cambio organizacional y planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L., 2018

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión Pública

AUTORA:
Br. Gabriela Anahi Sulca Tapia

ASESOR:
Dra. Dora Lourdes Ponce Yactayo

Página: 1 de 69 | Número de palabras: 14856 | Text-only Report | High Resolution | Activado

Anexo 14: Autorización de la versión final del trabajo de investigación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE LA ESCUELA DE POSGRADO:

Miguel Ángel Pérez Pérez

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Br. Sullca tapia Gabriela Anahí

INFORME TÍTULADO:

“Gestión del cambio organizacional y planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018”

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Maestra en Gestión Pública

SUSTENTADO EN FECHA: 18 de Agosto del 2018

NOTA O MENCIÓN: Aprobación por Mayoría




FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN