



**Universidad César Vallejo**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**Gestión del cambio en la competencia laboral en un centro de  
mejor atención al ciudadano, 2024**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Gestión Pública**

**AUTOR:**

Cantoral Vargas, Mirella Ernestina ([orcid.org/0000-0001-5518-9080](https://orcid.org/0000-0001-5518-9080))

**ASESORES:**

Dr. Melgar Begazo, Arturo Eduardo ([orcid.org/0000-0002-1150-1519](https://orcid.org/0000-0002-1150-1519))

Mg. Vilcapoma Perez, Cesar Robin ([orcid.org/0000-0003-3586-8371](https://orcid.org/0000-0003-3586-8371))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA – PERÚ

2024



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, MELGAR BEGAZO ARTURO EDUARDO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Gestión del cambio en la competencia laboral en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano, 2024", cuyo autor es CANTORAL VARGAS MIRELLA ERNESTINA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 19.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo 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.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 07 de Agosto del 2024

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
MELGAR BEGAZO ARTURO EDUARDO <b>DNI:</b> 29308486 <b>ORCID:</b> 0000-0002-1150-1519	Firmado electrónicamente por: ARMELGARBEG el 09-08-2024 01:11:27

Código documento Trilce: TRI - 0853369



**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, CANTORAL VARGAS MIRELLA ERNESTINA estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Gestión del cambio en la competencia laboral en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano, 2024", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Firma</b>
CANTORAL VARGAS MIRELLA ERNESTINA <b>DNI:</b> 70052023 <b>ORCID:</b> 0000-0001-5518-9080	Firmado electrónicamente por: MCANTORAL el 07-08- 2024 16:39:14

Código documento Trilce: INV - 1703408

## **Dedicatoria**

A Dios mi padre creador, mis padres Carmen y Domingo por darme la vida, motivarme, apoyarme y acompañarme incondicionalmente en todos mis proyectos.

Para hijos Thiago y Miranda por ser mi motor y motivo para crecer cada día.

A Javier, mi compañero de vida, por darme su apoyo y amor incondicional.

## **Agradecimiento**

Agradezco a la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, por brindarme la gran posibilidad de crecer profesionalmente y contribuir con el logro de mis metas.

A mis asesores de investigación el Dr. Melgar Begazo, Arturo Eduardo y del Mg. Vilcapoma Pérez, César Robin; por brindarme su orientación y motivación en la conducción del diseño y desarrollo de la presente tesis. Asimismo, a todos los catedráticos en general por brindarme sus mejores conocimientos.

## Índice de contenidos

	<b>Pág.</b>
Carátula	I
Declaratoria De Autenticidad Del Asesor	II
Declaratoria De Originalidad De La Autora	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Índice De Contenidos	VI
Índice De Tablas	VII
Resumen	VIII
Abstract	IX
I. Introducción	1
II. Metodología	16
III. Resultados	19
IV. Discusión	24
V. Conclusiones	29
VI. Recomendaciones	30
Referencias	31
Anexos	38

## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1</b> Descripción de resultados gestión del cambio.	19
<b>Tabla 2</b> Descripción de resultados de los niveles de las dimensiones de gestión del cambio	20
<b>Tabla 3</b> Descripción de resultados competencia laboral	20
<b>Tabla 4</b> Descripción de resultados de los niveles de las dimensiones de competencia laboral	20
<b>Tabla 5</b> Información de prueba de ajuste de los modelos	21
<b>Tabla 6</b> Prueba Pseudo R cuadrado	21
<b>Tabla 7</b> Estimación de parámetros	22

## Resumen

En la presente investigación se ha vinculado con ODS 8 y 16, que es concordantes con los objetivos, fue determinar la influencia de la gestión del cambio en la competencia laboral en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano, 2024. El tipo de investigación utilizado fue: básica y de nivel explicativo, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, corte transversal-correlacional causal. Se consideró una población de 125 trabajadores en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano, habiendo tomado como muestra a 105 empleados, y el muestreo fue no probabilístico por conveniencia. La técnica empleada para el recojo de información fue la encuesta y como instrumento se utilizó dos cuestionarios validados a través de juicio de expertos y estableciendo su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach que demuestra alta y fuerte confiabilidad. El resultado obtenido es siguiente: el 51,4% de trabajadores señalaron que se tiene un nivel regular de gestión del cambio y un 46,7% denotaron un nivel regular de competencia laboral; concluyéndose, según el coeficiente de Nagelkerke, que la competencia laboral depende al 59,9% de la gestión del cambio ( $p$ valor  $< 0.05$ ). Se infiere que la gestión del cambio tiene una influencia en la competencia laboral en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano.

Palabras clave: Gestión, cambio, competencia, trabajo.

## **Abstract**

In this research, it has been linked to SDG 8 and 16, which is consistent with the objectives, was to determine the influence of change management on labor competence in a Center for Better Citizen Service, 2024. The type of research used was : basic and explanatory level, quantitative approach, non-experimental design, cross-sectional-causal correlation. A population of 125 workers in a Better Citizen Service Center was considered, having taken 105 employees as a sample, and the sampling was non-probabilistic for convenience. The technique used to collect information was the survey and as an instrument two questionnaires were used, validated through expert judgment and establishing their reliability through Cronbach's Alpha statistics, which demonstrates high and strong reliability. The result obtained is as follows: 51.4% of workers indicated that they have a regular level of change management and 46.7% denoted a regular level of job competence; concluding, according to the Nagelkerke coefficient, that job competence depends 59.9% on change management ( $p$ value < 0.05). It is inferred that change management has an influence on job competence in a Center for Better Citizen Service.

Keywords: Management, change, competition, work.

## I. INTRODUCCIÓN

Desde la gestión pública las variables del presente trabajo, es decir la competencia laboral y la gestión del cambio pueden estar relacionadas con varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente aquellos centrados en el desarrollo económico sostenible, el empleo decente y el fortalecimiento institucional. Algunos de los ODS pertinentes incluyen el N° 8, “impulsar el crecimiento económico y el empleo decente”, en tanto la competencia laboral comprende a la capacitación en habilidades laborales y la capacidad de adaptación al cambio en las organizaciones, acciones que fomentan la creación de empleo digno y productivo, así como contribuyen a estimular la innovación y el desarrollo de organizaciones sólidas. De igual manera, con el ODS N° 16, “impulsar sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, brindar acceso a la justicia para todos y construir instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles”, puesto que desarrollar de forma positiva la gestión del cambio y general la cultura de mejora de las habilidades laborales en la gestión pública puede fortalecer las instituciones en tanto tendrán la capacidad de adaptación y el uso eficiente y eficaz de recursos en beneficio de la ciudadanía, promoviendo sociedades inclusivas, con justicia y paz. Por lo antes señalado, los ODS 8 y 16 brindaron un marco completo para desarrollar la gestión del cambio y el desarrollo de habilidades laborales en el ámbito de la gestión pública, contribuyendo así al avance hacia un desarrollo sostenible y equitativo.

Las organizaciones público y privadas en la actualidad a nivel mundial atraviesan cambios continuos de clase social, económicos y culturales, que se traducen en desafíos para mejorar su competencia y adaptación a cada uno de los escenarios nuevos, lo cual presume inclusive, que se comprometa su subsistencia, por lo que la exigencia en muchos de los casos, en las organizaciones presumen que surjan variables como la resistencia o negación al cambio por parte de los colaboradores, o que estos tomen como hostigamiento, más aún si no existe un liderazgo efectivo que ayude al entendimiento de las necesidades de los cambios y de la innovación y tecnología que esto implica (Organización Internacional del Trabajo, 2023).

Las innovación tecnológica a nivel mundial demanda una mayor capacitación en la era de la digitalización con capacidad para afrontar en cantidad y calidad la demanda de nuevas oportunidades, lo cual significa liberar y superar las capacidades

humanas, brindando acceso a nuevos empleos y generando el desplazamiento para las personas desempleadas donde puedan mejorar su estado laboral (World, Economic Forum, 2020).

Las variables del presente trabajo se han convertido en pilares fundamentales para el éxito organizacional en la nueva Gestión Pública (Presidencia de Consejo de Ministros, 2021). La gestión o gerencia del cambio se refiere a la competencia o actitud de una entidad u organización para la adecuación eficaz a nuevas circunstancias, tecnologías y mercados, garantizando una transición fluida y minimizando la resistencia interna. Este proceso es crucial para mantener la competitividad y relevancia en un mundo donde la innovación y la disrupción son constantes (Campas, M. S. S., Álvarez-Medina, M. T., & del Carmen Vásquez-Torres, M.,2020).

A través de los tiempos, las naciones han confrontado distintos desafíos en el ámbito de la sanidad pública, retos más allá de las fronteras nacionales, necesitando una acción concertada a nivel global. Los líderes en los servicios de salud deben asumir el compromiso de aplicar medidas para contener la expansión de enfermedades, ya que su impacto trasciende las fronteras de una sola nación. La complejidad de las instituciones de salud y la diversidad de profesionales que las componen influyen en la capacidad de tomar decisiones y en la aplicación de normativas, lo que puede dificultar la introducción de cambios significativos en los procesos, como la adopción de la Historia Clínica Electrónica (HCE). Es fundamental que los equipos encargados de implementar estas tecnologías estén debidamente capacitados y cuenten con las herramientas necesarias para facilitar su adopción por parte del personal médico, quienes realizan un rol importante en el proceso de la innovación o mejora del régimen de sanidad.

Durante el año 2020, en el Caribe y América Latina, los lugares de atención médica se vieron obligados a adaptar sus métodos de atención para hacer frente a la demanda de pacientes, al mismo tiempo que garantizaban el bienestar de sus trabajadores y la satisfacción del usuario (CEPAL, 2020).

Diversos estudios realizados en países latinoamericanos revelaron que aproximadamente el 75,5% de los trabajadores presentaban síntomas de estrés, desmoralización o falta de motivación, y en muchos casos no recibían el reconocimiento debido por parte de las autoridades. Al respecto, la OMS describe

como una de los motivos más comunes para el estrés laboral la atribución de funciones poco definidas, así como la poca promoción laboral (OMS, 2022).

En el Perú, la gestión del cambio es considerada como necesaria para la implementación de nuevos enfoques respecto de la implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (SGP, 2021), reconoció que las entidades públicas por lo general no realizan estudios para conocer la experiencia de sus usuarios, sobre los servicios brindados. A nivel nacional, un 24,5% de las instituciones no implementa de manera efectiva un proceso de cambio dirigido a fortalecer las actitudes de los colaboradores y adaptarlos a las nuevas demandas de la comunidad. Esto implica que la responsabilidad y el compromiso deben abordarse de manera coherente, utilizando los recursos financieros de manera adecuada (Recuenco, 2020). Asimismo, las instituciones públicas, a pesar de reconocer la necesidad de mejorar sus procesos de gestión, no logran optimizar la capacitación del personal para adaptarse a las nuevas habilidades requeridas, lo que resulta en desventajas y dificulta conseguir el éxito de metas institucionales. Además, la falta de organización y la insuficiente preparación de los profesionales afectan la eficacia de los servicios, ello se demuestra en una mala satisfacción por parte de los usuarios (Bermúdez y Ferrer, 2021).

En los trabajadores de una entidad mencionada, los jefes de cada unidad son responsables de facilitar el proceso de planificación como parte integral y central de su rol. Sin embargo, la programación del jefe no se ha realizado y se percibe como que no lidera la organización. Este malestar, por tanto, afecta al sistema sanitario y provoca una mala gestión. Igualmente, Alonso et al. (2023) argumentan que, realizar una gestión es medular en el sector de atención a los ciudadanos, y que la preparación académica no es suficiente para brindar servicios; señaló que es importante utilizar los conocimientos adecuadamente para garantizar que los recursos humanos tengan las competencias y habilidades requeridas para el trabajo al momento de la contratación, y asegúrese de que se evalúe el desempeño laboral.

A nivel local, el proyecto gubernamental denominado Centro de Mejor Atención al Ciudadano, surge en el año 2010, como estrategia multicanal (presencial, virtual y mixto), la cual tuvo un crecimiento sostenido hasta el 2019 con 4 millones de atenciones en su mayoría presencial; sin embargo, debido a la pandemia del Covid – 19, se vio obligada a la suspensión de sus atenciones durante un periodo de 6 meses, lo que a la fecha impactó en los números de servicios brindados, siendo que en el

2022 se reportó una disminución significativa, lo que ha implicado que se tengan que fortalecer los canales de atención no presenciales (SGP, 2022). De igual manera, se presenta como necesidad la capacitación del personal en la mejora de sus competencias para la digitalización de la oferta de servicios mediante la cooperación interinstitucional con las entidades que participan del convenio.

En atención a lo señalado, se planteó como problema general: ¿Cuál es la influencia de la gestión del cambio en la competencia laboral en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano? Asimismo, se mencionó los problemas específicos: (a) ¿Cuál es la influencia de la gestión del cambio en la orientación a los resultados en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano?, (b) ¿Cuál es la influencia de la gestión del cambio en la vocación de servicio en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano? y (c) ¿Cuál es la influencia de la gestión del cambio en el trabajo en equipo en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano?

El presente trabajo de investigación se justifica teóricamente puesto que en el proceso se ha consultado diversas fuentes, literatura y revistas científicas que han ido aportando al proceso investigativo de la misma; del mismo modo, se justifica de manera práctica por que tendrá como objetivo ayudar a los gerentes a mejorar el proceso de planificación, cooperación y trabajo en equipo, permitiendo así la subsistencia de las organizaciones a través de la solidez, creando instituciones justas, con capacidad de crear trabajo decente, crecimiento económico y; con respecto a la justificación metodológica, se seguirá aspectos metodológicos que aportaran en la construcción de instrumentos a las nuevas generaciones nuevos conocimientos.

Se discurrió el objetivo general: Determinar la influencia de la gestión del cambio en la competencia laboral en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano. De la igual forma, como objetivos específicos: (a) Determinar la influencia de la gestión del cambio en la orientación a los resultados en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano, (b) Determinar la influencia de la gestión del cambio en la vocación de servicio en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano y (c) Determinar la influencia de la gestión del cambio en el trabajo en equipo en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano.

También, los antecedentes internacionales, Cordero et al. (2024), analizó gestión del cambio y resiliencia organizacional en el campo relacionado a la educación universitaria venezolana. Le metodología empleada siguió el paradigma cuantitativo, a través de del tipo de investigación descriptiva, se concluyó que estos

elementos se complementan y se vuelven críticos para el éxito y la adaptación en un entorno complejo, en constante cambio. Las instituciones educativas que aborden estos aspectos de manera efectiva estarán mejor capacitadas para plantarse sobre los desafíos que se les presenten en virtud de continuar brindando una educación de calidad en escenarios difíciles.

En un estudio realizado por Faneite y Caba (2023) se examinó y estudió el desenvolvimiento de la gestión del cambio en entidades educativas en Maracaibo, Venezuela. Metodológicamente, se empleó un nivel descriptivo y diseño de no experimental. La investigación contó con una colaboración de 98 docentes y 24 directivos. Los hallazgos indicaron que los procesos gerenciales no pueden considerarse como simples mecanismos de acción unidireccionales, vistos desde una perspectiva individualista, ya que esta aproximación no promueve una gestión efectiva del cambio.

Villanueva y Vela (2023) realizaron un estudio con el fin de explorar la correspondencia de las competencias laborales y el aplazamiento ocasionado por el efecto de laxitud en proyectos de logística y transporte en la industria petrolera. A fin de llevar a cabo esta investigación, emplearon como instrumento una encuesta que constaba de 8 variables adaptadas a la metodología de Martha Alles. El producto de dicha encuesta se determinó que la mayoría de los empleados recibieron calificaciones deficientes en las variables relacionadas con las competencias laborales, y que el 80 % de ellos mostraron una predisposición alta hacia experimentar este resultado de relajación. Se observó una correlación inversa entre las competencias laborales y el efecto de laxitud o relajación, lo que sugiere cuando aumenta la competencia laboral, disminuye la incidencia de este efecto, reduciendo así la probabilidad de retrasos por parte de los trabajadores en el cumplimiento de sus metas u objetivos trazados.

Bautista (2023), sustentó mediante un trabajo de investigación cuantitativa, básica, no experimental, transversal – correlacional, sobre el influjo o poder de la gestión del cambio en la plantilla de sanidad en la Microred de Cabanaconde, durante el año 2023, realizada a 50 trabajadores encontró que 44% de colaboradores se encuentra conforme con los cambios en la institución, mientras que el 50% de los encuestados les resultaba irrelevante, ello debido a la resistencia al cambio o actitudes de cinismo.

En su estudio, Vesga et al. (2020) investigaron el vínculo entre la cultura organizacional y su aptitud hacia la metamorfosis dentro de una organización. Este

estudio, fundamentado en un enfoque cuantitativo empírico, adoptó una estrategia asociativa y se implementó mediante un diseño correlacional simple, con el propósito de analizar las interrelaciones entre los diversos factores. La muestra consideró a 558 participantes. El resultado reveló asociaciones significativas entre los distintos modelos de cultura organizacional y las dimensiones, tanto micro a macro, de la aptitud hacia el cambio dentro de la organización. Esto sugiere que la cultura organizacional posee u ostenta impacto particular en varios aspectos relacionados con la organización.

Salamea et al. (2021) realizaron un estudio sobre el examen del desempeño centrada en aptitudes o conocimientos competenciales en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues realizado en el año 2018. El análisis se realizó empleando un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo y diseño no experimental. Se consideró una población de 274 servidores públicos evaluados durante el mencionado período. Según el 76% de los participantes, la evaluación implementada no proporcionó beneficios en relación con las conclusiones obtenidas. En consecuencia, se llegó a la deducción de que el GAD Municipal de Azogues carece de un arquetipo completo de examen del desarrollo basado en competencias que coadyude al crecimiento de la plantilla y a la obtención de objetivos organizacionales. Por consiguiente, se sugiere la implementación del arquetipo de examen del desempeño con sustento en competencias 360° debido a su visión integral.

En el contexto de los antecedentes nacionales, Medina et al. (2024) examinaron la correspondencia entre la competencia laboral y la calidad del servicio en una entidad educativa en Pacasmayo, basándose en la literatura previa nacional. El trabajo de investigación fue cuantitativa, no experimental, correlacional. La población estudiada comprendió 62 docentes, de los cuales se extrajo una muestra de 60 docentes mediante un muestreo probabilístico. Los hallazgos indicaron que ambas variables se situaban en un nivel medio, evidenciando una correlación positiva significativa alta ( $P < 0.01$ ) con un coeficiente de correlación ( $r$ ) de 0.602 entre la competencia laboral y la calidad de servicio en la entidad educativa de Pacasmayo.

Carbajal (2022) realizó un estudio para investigar la correspondencia de la gestión del cambio en el rendimiento en el trabajo de los colaboradores de un establecimiento. La metodología fue cuantitativa de tipo básica. La muestra consistió en 45 trabajadores. Los resultados descriptivos indicaron que, antes del taller, la mayoría calificó su rendimiento laboral como regular (78%), mientras que después del

taller, lo calificaron como alto (76%). Para el examen inferencial, se utilizó la regresión lógica, siendo que resultó chi cuadrado de 169.673, lo que sugiere que la capacitación a través de un taller tuvo un impacto en el rendimiento de los trabajadores de salud. Además, el coeficiente R2 Nagelkerke (57.8%) demostró que la capacitación taller respecto de la gestión del cambio impactó significativamente y positivamente en el rendimiento en el trabajo del trabajador de salud.

En su investigación, Orihuela et al. (2021) exploraron el impacto de las competencias directivas en la gestión del cambio dentro de los profesores de una unidad de gestión local. El estudio fue cuantitativo y no experimental correlacional - transversal. El instrumento utilizado fue mediante encuestas que emplearon dos cuestionarios, con una muestra compuesta por 156 docentes que laboran en una unidad local. Los resultados, representados por un pseudo cuadrado Nagelkerke del 100.0%, sugieren que las competencias directivas tienen un impacto directo en la gestión del cambio entre los profesores de la institución investigada.

Casimiro et al. (2020) realizaron un trabajo de investigación con el objetivo de examinar la relación o correspondencia de las competencias o capacidades laborales y formación profesional en el ámbito de una entidad pública. Se adoptó una metodología cuantitativa, con diseño transeccional descriptivo. La muestra estuvo compuesta por 57 profesores de nivel inicial. La metodología incluyó el uso de encuestas y cuestionarios que evaluaron las competencias o capacidades laborales y la formación profesional, con opciones que variaban desde "completamente de acuerdo" hasta "completamente en desacuerdo". Los resultados obtenidos resaltaron que la existencia de una correspondencia significativa entre las competencias o capacidades laborales y la formación profesional de una entidad pública de Lurigancho Chosica en el año 2019.

Mendoza y Rumiche (2020), investigaron la influencia entre las variables de gestión del cambio organizacional y su impacto en la eficiencia operativa de la Municipalidad Provincial de Paita, durante el año 2019. El trabajo de investigación fue cuantitativa, básica con nivel explicativo y de diseño no experimental - transversal. Los hallazgos revelaron la existencia de una correspondencia de la gestión del cambio organizacional y la eficiencia operativa, a pesar de dicha relación se consideró regular y no favorece el mejoramiento de la eficiencia. Es decir, una gestión del cambio organizacional óptima se asociaría con una mejora en la eficiencia operativa.

Teorías de la gestión del cambio, Lewin (1947) en su modelo se describe el cambio organizacional en tres etapas: congelamiento (mantener el status quo), cambio (introducción de nuevas prácticas) y descongelamiento (integración de las nuevas prácticas). Este enfoque destaca la importancia de desafiar el statu quo antes de implementar el cambio. Asimismo, Weick y Quinn (1999) señalaron que la Teoría denominada “Sistemas de Organización” ve estos entes como sistemas abiertos que se adecuan al cambio. Sugiere que las organizaciones necesitan identificar y adaptarse a cambios externos para sobrevivir y prosperar. También, Senge (1990) indicó que propuso esta teoría en su libro "La Quinta Disciplina". Sugiere que las organizaciones tienen dos estructuras: una estructura visible y formal, y otra estructura subyacente de valores, creencias y supuestos. El cambio efectivo requiere abordar ambas estructuras.

Burns y Stalker (1961) señalaron en su Teoría de Contingencia que la efectividad de las prácticas de gestión depende del ámbito en el que realiza actividades la organización. Sugirieron que las organizaciones deben adaptar sus prácticas de gestión al entorno cambiante para mantenerse efectivas.

Por otro lado, Kotter (1996) presentó en su modelo de “proceso de cambio un conjunto de ocho pasos” para implementar el cambio organizacional efectivamente. Estos pasos incluyen la implementación de la sensación de urgencia, la formación de un equipo con influencia de impacto significativo con visión compartida, y con capacidad de comunicación efectiva de la visión, la eliminación de trabas, y la creación u reconocimiento de logros a corto plazo, el fortalecimiento en el logro de metas y el anclaje de la cultura de la innovación o cambio.

De igual forma la teoría de Shain (1985), agrega que a las etapas de la teoría del cambio de Lewin se deben de incluir fuerzas de apoyo, en ese sentido Manes (2004) apoya dicha teoría indicando que cualquier innovación implica el aprendizaje de algo nuevo, sino también olvidar lo antiguo; asimismo, señala “la motivación es una fuerza de apoyo que apoya cualquier cambio”, y que los cambios organizacionales parten desde cambios individuales por lo que es necesaria la participación de miembros claves para el inicio de ello; los cambios en su mayoría para las personas adultas involucra cambios de imágenes, valores y actitudes, que tienen de si mismos, por lo que será amenazador, doloroso e inquietante, y finalmente, el cambio per se ostenta diversas etapas, al igual que la adaptación, por lo que en cada una de estas etapas se debe de negociar para que sea realizado.

Mendoza (2018) sostiene conceptualmente que la gestión relacionada con el cambio, busca el éxito a través de mecanismos y procedimientos innovadores, que toman en cuenta el apoyo del personal y que estos cumplan con las estrategias dentro de las actividades que les corresponde realizar; sumado al compromiso de cada uno de ellos, puede lograr sumar los esfuerzos para poder conseguir los objetivos. La gestión del cambio es un procedimiento que debe realizarse de manera continua, para poder adaptarse a los nuevos cambios y demandas, que implica competir dentro de un mercado. Este cambio debe estar direccionado con la visión de la institución, ya que las iniciativas y estrategias innovadoras deben ir de la mano con las políticas organizacionales, que busca cambios de mejora para la institución, que les ayude a conseguir sus metas en el tiempo previsto (Roque y Carbajal, 2021).

También, gestión del cambio aplica estrategias que buscan la participación de todos los trabajadores, ya que se busca en trabajo cooperativo para que las estrategias organizacionales, puedan cumplir con las actividades en el tiempo previsto logrando la optimización de los recursos (Álvarez, 2021). Desde el inicio se ha convertido en un tema esencial, para lograr el involucramiento y compromiso de los colaboradores en base a la aplicación de las estrategias que logren la consecución de las metas son planes establecidos (Lobo et al., 2020). Del mismo modo, la gestión está ligada al compromiso de los trabajadores, ya que se busca que tengan motivación para cumplir con las responsabilidades de manera eficiente, para que se pueda obtener los objetivos planificados y ostenten la capacidad de mostrar un buen desempeño, dentro de las actividades de la institución (Polo, 2021).

En ese sentido, Smith (2020) describe el cambio organizacional como el conjunto de procesos y estrategias empleadas por una organización para planificar, implementar y supervisar cambios significativos en sus estructuras, procesos, cultura organizacional o tecnología. El objetivo principal es facilitar la transición de la organización hacia un estado deseado y minimizar la resistencia al cambio entre los empleados. De la misma forma, García (2021) manifestó que implica la identificación de oportunidades y desafíos, la planificación de acciones concretas, la comunicación efectiva y el liderazgo participativo para impulsar la transformación organizacional de manera exitosa. Absolutamente, la implementación exitosa del cambio organizacional demanda una comprensión profunda de las exigencias o requerimientos y perspectivas de los trabajadores, así como la habilidad de adaptarse a un entorno empresarial dinámico y competitivo. Este proceso implica no solo identificar y abordar

las necesidades prácticas de los empleados, sino también comprender y gestionar sus reacciones emocionales ante el cambio. La aptitud de adaptación a un entorno en evolución constante y de anticipar y responder proactivamente a los desafíos competitivos es medular para el éxito y la sostenibilidad del cambio dentro de la organización.

Exacto, López (2022) destacó que el cambio organizacional es un proceso continuo que busca mejorar la aptitud de adaptación y reaccionar de manera efectiva a las demandas del entorno. Esto implica la evaluación constante de la eficiencia de las acciones planificadas de cambio, la retroalimentación de los empleados y la revisión periódica de los objetivos organizacionales. Esta visión reflexiva e interactiva permite a la organización ajustar sus prácticas y procesos en función de los desafíos y oportunidades emergentes, asegurando así su relevancia y competitividad a largo plazo. Igualmente, Martínez (2023) señaló que comprende la planificación y aplicación de estrategias que promueven la cultura organizacional flexible, innovadora y orientada al aprendizaje continuo. Esto implica la promoción de la colaboración, el empoderamiento de los empleados y la construcción de un ambiente favorable para la experimentación y la mejora continua. Además, Hernández (2024) indicó que se centra en la alineación de las estructuras, procesos y recursos de una entidad organizacional con su prospectiva estratégica y sus metas de negocio. Esto requiere la capacidad de anticipar y gestionar las resistencias al cambio, así como de fomentar una mentalidad de cambio y adaptabilidad en todos los niveles de la organización.

Según Domínguez y Giordano (2009), la cultura organizacional como el conjunto que abarca el aglomerado de referencias que guían las acciones o comportamientos de los miembros de una entidad, así como la comunicación, la estructura y los procedimientos de cambio dentro de una entidad organizacional. Esto incluye el liderazgo como dimensión, referencia a los procedimientos mediante los cuales un miembro del equipo influye a través de sus acciones en la dirección de un grupo de subordinados hacia la consecución de un objetivo común.

Por su parte, Martínez (2023) y Pérez (2024) conceptualizan el liderazgo como el proceso mediante el cual una persona ejerce influencia sobre un conjunto de seres humanos con el fin de alcanzar una meta compartida. Este proceso implica la capacidad de guiar, inspirar y motivar a los demás hacia el éxito de objetivos, así como la habilidad para tomar decisiones efectivas, resolver conflictos y fomentar un entorno de trabajo colaborativo y productivo. Además, esta dimensión se mide y

distingue por el poder de estimular la motivación al entorno, la habilidad para delegar tareas, así como para tomar decisiones estratégicas, y la disposición para adaptarse a los cambios y desafíos del entorno organizacional.

En el campo de los Recursos Humanos, se invoca como instrumento para evaluar el desempeño de los empleados (Domínguez & Giordano, 2009). Además, García (2023) define este campo como el conjunto de políticas y prácticas destinadas a reclutar, seleccionar, desarrollar, motivar y retener al personal de una organización. Esto implica la aplicación de estrategias centradas en el capital humano para maximizar su contribución a los objetivos organizacionales y promover un entorno laboral saludable y productivo. Por otro lado, Martínez (2024) hace referencia al grupo de individuos que integran la fuerza laboral de una organización y a las directrices y operatividad de estas, relacionadas con su desarrollo, selección, reclutamiento, retención y compensación. La administración de los recursos humanos eficaz es medular por el éxito de una entidad organizacional, ya que facilita la captación y conservación de recursos humanos talentosos, prospera positivamente el desempeño y fomenta un clima laboral positivo.

En la dimensión de Comunicación, se analiza el nivel de seguimiento del flujo de las noticias dentro de una organización. Esto se evalúa mediante indicadores como los métodos de comunicación y canales, que revisan la disponibilidad de medios para transferir información; y la transmisión de la visión, que examina cómo se comunica la visión a todos los miembros de la organización (Domínguez y Giordano, 2009). Por otra parte, Pérez (2023) define la comunicación como el conjunto de procedimientos mediante el cual se permutan noticias, pensamientos, ideas y sentimientos entre la unidad de personas o su conjunto. Esto implica la transferencia y recibimiento de mensajes a través de diversos medios y canales, con el propósito de compartir significados, resolver conflictos, tomar decisiones y construir relaciones efectivas. Asimismo, García (2024) la describe como un proceso fundamental en todos los facetas de la vida, inclusive en la organizacional, lo cual implica la transmisión de mensajes, la recepción de retroalimentación, el establecimiento de relaciones y la creación de significado compartido. Una comunicación efectiva facilita la comprensión mutua, la coordinación de actividades y la edificación de credibilidad entre los participantes.

En la dimensión: Procesos y estructuras, engloba todas las características y formas que asume dentro de una organización (Domínguez & Giordano, 2009).

Además, Martínez (2023) precisó que son elementos fundamentales en la organización y funcionamiento de una empresa. Los procesos se refieren a las actividades secuenciales o interrelacionadas que transforman insumos en productos o servicios, mientras que las estructuras son los patrones de relaciones y configuraciones organizativas que determinan cómo se distribuyen las responsabilidades y se toman las decisiones adentro de la entidad. Al respecto, Pérez (2024) manifestó que son los pilares sobre los cuales se construye la eficiencia y la eficacia organizacional. Los procesos representan las actividades sistemáticas que guían el flujo de trabajo, mientras que las estructuras definen la manera de organización en una entidad, incluyendo la distribución de roles, la dotación de bienes y la realización de acciones.

Teorías de competencia laboral, Becker (1964) indicó que la Teoría del capital humano, plantea sobre el gasto en un ente público y formación, mejora las habilidades y competencias de los trabajadores, lo que a su vez aumenta su productividad y contribución al éxito organizacional. Además, Vroom (1964) en su teoría, desarrollada la motivación de un empleado para desempeñar bien su trabajo está influenciada por la expectativa de que el esfuerzo dará como resultado un buen desempeño, y que este desempeño será recompensado de manera significativa. Igualmente, en su Teoría de la Motivación-Higiene, Herzberg (1959) planteó que las causas que generan satisfacción en el trabajo (factores motivadores) son distintos de aquellos que causan insatisfacción (factores higiénicos). Entre los factores motivadores se encuentran las oportunidades de crecimiento y desarrollo, que están directamente relacionadas con la adquisición y mejora de competencias laborales. Argyris y Schön (1978), en su Teoría del Aprendizaje Organizacional, exploran cómo las organizaciones adquieren, comparten y aplican el conocimiento para mejorar su rendimiento. Consideran que el desarrollo de competencias laborales es crucial para promover el aprendizaje y la adaptación dentro de la organización.

Newman (2019) definió a las competencias laborales como la cualidad que comprende habilidades blandas como la responsabilidad y el compromiso para el cumplimiento de objetivos de la organización. En el mismo sentido, señala que el comportamiento único de cada individuo que impulsa su desempeño efectivo en el trabajo, supone la competencia laboral (Calderon et ál., 2021). Según Gallart y Jacinto, las competencias no se limitan solo a las acciones del trabajador; también requieren y se vuelven inherentes al uso del conocimiento (Muriel, 2021).

David McClelland (1973) señaló a las competencias laborales como la cualidad única de cada individuo que impulsa su desempeño efectivo en el trabajo (Calderon et ál., 2021). Según Gallart y Jacinto, las competencias no se limitan solo a las acciones del trabajador; también requieren y se vuelven inherentes al uso del conocimiento (Muriel, 2021).

Charria et al. (2011) explican que las competencias laborales se componen de tres elementos fundamentales: cognitivo (saber), capacidad (saber hacer) y actitud (saber ser y estar). Refiere, es crucial la combinación de estos elementos para alcanzar un rendimiento laboral óptimo. En el presente, las entidades organizacionales están enfocadas en fortalecer y reconocer estas competencias laborales con el objetivo de mejorar la eficiencia y productividad del personal. Por otra parte, Chiavenato (2020) destaca que las habilidades, características y actitudes evidentes y prontas de los empleados (individuales recursos) son esenciales para el fin de la colaboración y la labor en equipo ayuden a obtener los objetivos finales.

Spencer y Spencer (1993) explican que las competencias laborales comprenden tanto características observables como no observables en un individuo. Las primeras están relacionadas con el rendimiento exitoso esperado por la organización, mientras que las segundas están vinculadas a las creencias y valores evidenciados en la resolución de problemas. Estos elementos permiten evaluar el rendimiento de los trabajadores de acuerdo con los estándares de eficiencia y efectividad de la entidad organizacional como meta establecida (Arreaga, 2023). Esta visión luego adoptada por Alles, la cual describe las habilidades o competencias como los rasgos personalísimos y comportamentales, los cuales facilitan el desempeño óptimo y logro exitoso en el entorno laboral (Arias, 2020).

Ramírez (2020), existen tres modelos fundamentales para la gestión de competencias en el ámbito laboral, los cuales se adaptan, amplían y mejoran según las necesidades de las organizaciones. En este contexto, se pueden mencionar el modelo de competencias distintivas, que enfatiza las características individuales de cada trabajador como criterio principal; el modelo de competencias genéricas, que resalta las conductas básicas para alcanzar objetivos; y las competencias funcionales, donde prevalece el logro de metas en función de los requisitos y demandas de los perfiles de puestos, guiando las acciones diarias de los trabajadores (Gabriela y Tambo, 2020).

En un sentido conceptual, la competencia laboral, de acuerdo con SERVIR (2016), se relaciona con las habilidades personales, conocimientos y destrezas de un individuo. Casimiro et al. (2020) la define como un grupo discernible y evaluable de habilidades que posibilitan un desempeño satisfactorio en ambientes laborales reales, alineándose con los estándares históricos y tecnológicos vigentes. Narváez et al. (2019) enfatizan la relevancia del desarrollo de competencias laborales para restaurar la humanización del trabajo, fomentando el desarrollo financiero y el progreso social del individuo, así como la armonización entre el empleo para adecuarse a las cambiantes necesidades de la sociedad.

Frías et al. (2021) están de acuerdo en que las competencias laborales constituyen el conjunto de conocimientos y habilidades aplicados de manera efectiva. Montañez (2020) agrega que la competencia laboral es un concepto dinámico que destaca la capacidad del individuo para innovar y adaptarse al cambio, desarrollando nuevos comportamientos para anticiparse y enfrentar los desafíos de manera controlada, con la consigna de alcanzar las metas institucionales sin ser superado por los cambios imprevistos.

La Directiva de la Ley Servir (2016) introdujo tres aspectos, que se explican de la siguiente manera: En la primera dimensión, según Vera (2017), la Orientación a los resultados implica dar prioridad a la visión de la institución, lo cual implica que las competencias se centren en el aumento porcentual de la satisfacción del cliente y la disminución de quejas. SERVIR (2016) señala que las habilidades deben adecuarse a las responsabilidades asignadas. Esta dimensión se refiere a las condiciones de conocimiento de administrar las acciones con el fin de alcanzar las metas individuales e institucionales, basándose para ello con estándares con parámetros en calidad, oportunidades de mejora continua, cumplimiento de plazos establecidos y uso eficiente de los recursos públicos (Miraya, 2017).

La segunda dimensión, denominada Vocación de Servicio, se refiere a cómo el trabajador emplea sus competencias en la prestación del servicio, mostrando empatía, respeto, solidaridad y equidad (Servir, 2016). Dentro de este contexto, la vocación de servicio, entendida como la disposición a obedecer y sacrificarse por un ideal como parte del deber, sugiere un enfoque jerárquico y militarizado en la gestión de las fuerzas de seguridad que se considera anticuado (Fernández, 2023). Esta dimensión implica la capacidad de escuchar y comprender al usuario interno y

externo, evaluando sus necesidades y requerimientos, y proporcionando respuestas efectivas, oportunas y un trato amable (Miraya, 2017).

La tercera dimensión, denominada Trabajo en equipo, implica la colaboración de cada miembro del equipo para realizar un trabajo efectivo, todos orientados hacia un mismo objetivo que beneficie a la organización y no a intereses individuales. Este procedimiento abarca varias fases, como la capacitación, el acatamiento de las normativas, las habilidades comunicativas y la capacidad de ponerse en el lugar del otro (Whetten y Cameron, 2011). De acuerdo con SERVIR (2016), estas cualidades intrínsecas a cada persona que se suma al equipo con el propósito de aportar al bienestar de la organización, sin ninguna imposición obligatoria, sino por el deseo de impulsar su desarrollo. Asimismo, se reconoce como la capacidad de establecer relaciones laborales positivas, basadas en la colaboración y la confianza mutua, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando esfuerzos para alcanzar los objetivos institucionales (Miraya, 2017). El trabajo en equipo es visto como un modelo de gestión que posibilita la demostración de resultados de forma eficaz y eficiente (Ayoví, 2019).

Planteamos como hipótesis general: Existe influencia de la gestión del cambio en la competencia laboral en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano, 2024. De manera similar, en las hipótesis específicas: (a) Existe influencia de la gestión del cambio en la orientación a los resultados en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano, 2024, (b) Existe influencia de la gestión del cambio en la vocación de servicio en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano, 2024 y (c) Existe influencia de la gestión del cambio en el trabajo en equipo en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano, 2024.

## II. METODOLOGÍA

El trabajo de investigación actual es de tipo básica, en tanto que se centró en la recolección de conocimientos nuevos. Su objetivo principal fue el de recopilar datos del entorno real para enriquecer el conocimiento existente (Sánchez et al., 2018).

El enfoque del presente trabajo de investigación fue cuantitativo, debido a que se centró en formular hipótesis y examinar los aspectos del comportamiento de las variables mediante la recopilación de data numérica y su análisis utilizando técnicas estadísticas (Hernández et al., 2014).

Además, el estudio tuvo una metodología de diseño no experimental, transversal, siguiendo los principios descritos por Rodríguez (2023). Este diseño de investigación implica recopilar datos en un momento particular para analizar las relaciones entre variables en un único punto en el tiempo. Esta metodología permite obtener una instantánea de una población o fenómeno en un momento específico.

El estudio adoptó un nivel correlacional causal, basado en las investigaciones de Pérez (2023). Este nivel de investigación se centra en explorar la correspondencia entre dos o más variables y determinar la existencia una relación causal entre ellas. A diferencia de la investigación correlacional convencional, que busca no solo establecer la asociación entre variables, sino también comprender la dirección de la relación y la posibilidad de que una variable influya en cambios en otra. Para lograrlo, suelen emplearse técnicas estadísticas avanzadas y diseños de investigación rigurosamente controlados.

El estudio adoptará un nivel de nivel explicativo, según lo señalado por González (2023). La investigación de este nivel se focaliza en entender las relaciones que causan y afectan entre variables, e identificar los mecanismos incursos que desarrollan los fenómenos materia de estudio. Este nivel de investigación comprende más que una simple descripción o correlación entre variables, profundizando en la comprensión del conjunto de procedimientos y métodos de reacción que están detrás de estos fenómenos observados. Su objetivo principal es responder a la pregunta del "por qué" de los fenómenos estudiados, mediante la identificación y análisis de las relaciones causales entre variables.

La variable materia de estudio es la Gestión del Cambio Organizacional, que se define como el proceso de evaluación y dirección del cambio dentro de una organización. Este proceso debe realizarse de manera eficiente, superando

obstáculos y logrando los objetivos establecidos según Domínguez y Giordano (2009).

En cuanto a la operacionalización la variable gestión del cambio, constituida por las menciones acerca de las conductas de los gerentes, empleados, los canales de comunicación y la configuración y procedimientos de cambio dentro de una empresa (Domínguez & Giordano, 2009). Está representado por cuatro dimensiones las cuales son Liderazgo, recursos humanos, comunicación y procesos y estructuras, así como 15 indicadores que están representado por 30 ítems.

En cuanto a la variable competencia laboral, se describe como las características personales, capacidades y habilidades que se manifiestan en el rendimiento laboral, y se enfoca en aspectos como la disposición para el servicio, colaboración en equipo y enfoque en alcanzar metas, de acuerdo con lo establecido por la Directiva de la Ley Servir (2016).

En cuanto a la operacionalización de esta variable, consiste en tres secciones que abordan la orientación a orientación a resultados, vocación de servicio y trabajo en equipo, e incluye 11 categorías con un total de 20 elementos. Estos se evalúan en tres niveles según la prueba Baremo: deficiente (20-46), regular (47-73) y eficiente (74-100).

La población, según Ventura-León (2017), consiste en el grupo de casos o elementos que comparten cualidades similares las cuales permiten su estudio en base a estas cualidades comunes. Bernal (2016) define este término como un grupo específico y limitado de elementos con características similares en un estudio. En esta situación, se colaborará con 125 trabajadores que laboran en el Centro de Mejor Atención al Ciudadano.

Pérez (2023), señala que la muestra esta constituida por el conjunto de procedimientos para escoger un subconjunto que represente una población más amplia con el fin de ser objeto de estudio y obtener resultados que puedan extenderse a la población de origen. Asimismo, se empleará a 105 trabajadores de dicha institución mencionada.

El estudio utilizó un muestreo no probabilístico, de forma particular por conveniencia, ya que permite seleccionar a los participantes según la accesibilidad para el investigador, facilitando la elección del grupo a estudiar de manera conveniente (Otzen, 2017).

Se utilizó la encuesta como método para recopilar información. Según Feria et al. (2019), en el ámbito de una investigación, esta herramienta es comúnmente empleada para obtener y recopilar información en estudios de ciencias sociales. Facilita la recopilación de datos sobre diversas características agrupadas en variables que describen a las personas, tales como intereses, actitudes, creencias, preferencias e intenciones y hábitos de consumo, así como percepciones (Arias, 2020).

Para realizar el proceso de investigación, se emplearon dos cuestionarios, uno para cada variable. El cuestionario sobre gestión del cambio, diseñado por Alva (2023) en su estudio llevado a cabo en Chiclayo, y adaptado por la suscrita está compuesto por 30 ítems que abarcan los indicadores de 4 dimensiones. Por otro lado, el cuestionario destinado a la variable competencia laboral, elaborado por Olivares (2023) en su investigación realizada en Lima, y adaptado por la suscrita, contiene 20 ítems y evalúa tres dimensiones.

Rodríguez (2023), de acuerdo con los estudios la validación se refiere al conjunto de procedimientos sistemáticos de examen de la fiabilidad, concisión y pragmatismo de un instrumento específico usado para validar la medición de una variable en singular. Este conjunto de procedimientos, involucra constatar si el instrumento brinda mediciones consistentes y confiables de la variable que pretende dimensionar, de igual modo evaluar su validez en correspondencia con parámetros externos o teóricos constituidos. El análisis de instrumento de validación tiene como objetivo asegurar que el instrumento sea idóneo y válido para su uso en el campo particular de la investigación.

Además, realizó una evaluación de la confiabilidad de las encuestas en calidad de instrumentos a través de la prueba piloto que incluirá al 20% de la población, con el fin de validar su nivel de confiabilidad. López y Sandoval (2016) señalan que evaluar el nivel de confiabilidad es fundamental con el fin de determinar la fiabilidad de los instrumentos utilizados en una investigación.

Para el procesamiento de datos, se generó la data de información en una hoja de cálculo del programa Excel para recopilar la base de datos. Posteriormente, estos datos se trasladaron al software SPSS versión 26 para su análisis. Los hallazgos se exhibieron mediante tablas con el propósito de entender y comunicar las conclusiones de la investigación.

De acuerdo con Sánchez et al. (2018), la estadística de tipo descriptiva implica examinar y organizar los datos en categorías para ofrecer una comprensión detallada

de las variables. En contraste, con la de tipo inferencial, también definida por Sánchez et al. (2018), se basa en la extrapolación de características de una población a partir de pruebas realizadas en muestras, lo que permite llegar a conclusiones más generales, realizar predicciones y anticipar el comportamiento de determinados fenómenos.

Para realizar pruebas estadísticas de la hipótesis, se aplicaron los métodos del software estadístico SPSS v.26, utilizando la regresión logística ordinal, como mencionan Morales y Rodríguez (2016), lo que permitió determinar la influencia de la gestión del cambio en la competencia laboral.

En el ámbito ético, Husserl (2020) subraya la importancia de mantener la confidencialidad absoluta de los datos personales de cada participante en la muestra de investigación, cumpliendo con los estándares éticos del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo. Se aseguró la participación voluntaria de los trabajadores con la autorización del jefe de coordinadores de la entidad pública materia de estudio, garantizando el respeto y la transparencia en el manejo de los datos recopilados. Asimismo, se respetaron los derechos de autor y la propiedad intelectual, siguiendo las pautas de citación y referencias de las Normas APA7 para asegurar la originalidad y transparencia en la investigación. El resultado final se utilizará como una táctica para el aporte en el proceso de continua mejora relacionado con el tema materia de estudio.

### III. RESULTADOS

**Tabla 1** Descripción de resultados gestión del cambio.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	33	31,4%
	Regular	54	51,4%
	Eficiente	18	17,1%
	Total	105	100,0%

En el cuadro anterior de resultados, se evidencia que 51,4% de los encuestados que participaron señalaron que se tiene un nivel regular de gestión del cambio, y el 31,4% indicaron un nivel deficiente gestión del cambio, mientras que un 17,1% de ellos señalaron un nivel eficiente de gestión del cambio.

**Tabla 2** Descripción de resultados de los niveles de las dimensiones de gestión del cambio

Niveles	Liderazgo		Recursos humanos		Comunicación		Estructura y procesos	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Deficiente	43	41.0%	27	25.7%	13	12.4%	40	38.1%
Regular	44	41.9%	44	41.9%	46	43.8%	50	47.6%
Eficiente	18	17.1%	34	32.4%	46	43.8%	15	14.3%
Total	105	100%	105	100%	105	100%	105	100%

En la tabla agrupada descriptivamente y su esquema, se puede apreciar que, el 41,9% de 105 personas encuestadas, indicaron que se tiene un nivel regular de liderazgo. Por otra parte, el 41,9% de los mismos señalaron un nivel regular de recursos humanos. Un 43,8% mencionaron un nivel regular de comunicación y otro 43,8% consideraron un nivel eficiente de comunicación. De igual forma, el 47,6% expresó un nivel regular de estructura y procesos.

**Tabla 3** Descripción de resultados competencia laboral

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	21	20,0%
	Regular	49	46,7%
	Bueno	35	33,3%
	Total	105	100,0%

Con apoyo de la tabla adjunta, evidenciamos que un 46,7% de los servidores denotaron un nivel regular de competencia laboral, el 33,3% expresaron un nivel bueno de competencia laboral, mientras que un 20,0% manifestaron un nivel malo de competencia laboral.

**Tabla 4** Descripción de resultados de los niveles de las dimensiones de competencia laboral

Niveles	Orientación de resultados		Vocación de servicio		Trabajo en equipo	
	f	%	f	%	f	%
Malo	28	26.7%	10	9.5%	17	16.2%
Regular	55	52.4%	50	47.6%	50	47.6%
Bueno	22	21.0%	45	42.9%	38	36.2%
Total	105	100%	105	100%	105	100%

La tabla agrupada y su grafica, muestra los resultados donde se puede apreciar que,

de las 105 participantes de la encuesta, el 52,4% señalaron un nivel regular de orientación de resultados, e 26,7% expresaron un nivel malo, mientras que un 21,0% expresaron un nivel bueno. Por otra parte, el 47,6% de ellos expresaron un nivel regular de vocación del servicio, el 42,9% denotaron un nivel bueno, mientras que solo un 9,5% manifestaron un nivel malo. Finalmente, el 47,6% de los mismos manifestaron un nivel regular de trabajo en equipo, el 36,2% expresaron un nivel bueno, mientras que un 16,2% manifestaron un nivel malo.

## Prueba de hipótesis

**Tabla 5** Información de prueba de ajuste de los modelos

	Modelo	Logaritmo de verosimilitud - 2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Gestión del cambio en la competencia laboral	Sólo interceptación	91,587			
	Final	13,570	78,017	2	,000
Gestión del cambio en la orientación a los resultados	Sólo interceptación	126,987			
	Final	11,977	115,009	2	,000
Gestión del cambio en la vocación de servicio	Sólo interceptación	85,540			
	Final	12,063	73,478	2	,000
Gestión del cambio en el trabajo en equipo	Sólo interceptación	82,069			
	Final	14,028	68,042	2	,000

Función de enlace: Logit.

En el resultado obtenido muestra que el valor de la significancia fue menor que el nivel planteado ( $p=0,000 < 0,05$ ) lo que señala evidencia para negar la hipótesis nula, y a afirmar que el modelo de regresión para las variables de la gestión del cambio en la competencia laboral, en la orientación a los resultados, en la vocación de servicio, en el trabajo en equipo es significativamente explicativo.

**Tabla 6** Prueba Pseudo R cuadrado

VARIABLES/dimensiones	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden
Gestión del cambio en la competencia laboral	,524	,599	,356
Gestión del cambio en la orientación a los resultados	,666	,765	,538
Gestión del cambio en la vocación de servicio	,503	,594	,372
Gestión del cambio en el trabajo en equipo	,477	,549	,319

En la prueba Pseudo R cuadrado, las conclusiones arribadas para reconocer el nivel de variabilidad. De estos tres estadísticos, se considera el mayor valor

(coeficiente de Nagelkerke) en la totalidad de casos. En ese sentido, se evidencia que la competencia laboral depende al 59,9% de la gestión del cambio. Se puede apreciar, que la variabilidad de la orientación de resultados depende al 76,5% de la gestión del cambio. Se puede apreciar que el p valor > 0,05, lo cual sugiere la gestión del cambio en la vocación de servicio se ajustan al modelo de regresión logística ordinal. Se puede apreciar, que la vocación de servicio depende al 59.4% de la gestión del cambio. Se puede percibir que el trabajo en equipo depende al 54,9% de la gestión del cambio.

**Tabla 7** Estimación de parámetros

Estimación de parámetro	Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.
Umbral [competencialaboral1 = 1]	-6,364	1,191	28,566	1	,000
[competencialaboral1 = 2]	-1,612	,633	6,486	1	,011
Ubicación [gestióndelcambio1=1]	-6,804	1,235	30,331	1	,000
[gestióndelcambio1=2]	-2,153	,692	9,667	1	,002
[gestióndelcambio1=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.
Umbral [orientaciónresultados1 = 1]	-7,519	1,237	36,962	1	,000
[orientaciónresultados1 = 2]	-1,610	,633	6,479	1	,011
Ubicación [gestióndelcambio1=1]	-9,024	1,316	47,024	1	,000
[gestióndelcambio1=2]	-3,519	,751	21,950	1	,000
[gestióndelcambio1=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.
Umbral [vocaciónservicio1 = 1]	-23,961	1,042	529,211	1	,000
[vocaciónservicio1 = 2]	-19,044	,272	4916,646	1	,000
Ubicación [gestióndelcambio1=1]	-23,045	1,053	478,711	1	,000
[gestióndelcambio1=2]	-19,066	,000	.	1	.
[gestióndelcambio1=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.
Umbral [trabajoenequipo1 = 1]	-6,317	1,188	28,287	1	,000
[trabajoenequipo1 = 2]	-1,612	,633	6,486	1	,011
Ubicación [gestióndelcambio1=1]	-6,275	1,222	26,374	1	,000
[gestióndelcambio1=2]	-1,925	,690	7,789	1	,005
[gestióndelcambio1=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.

Se llega a apreciar los resultados de valoración de parámetros, entre la gestión del cambio en la competencia laboral. Igualmente, se denota que el coeficiente Wald asociado a cada prueba es mayor a 4. Por lo tanto, la gestión del cambio en nivel deficiente (Wald = 30.331 > 4; sig. = .000 < 0.05), es predictor de la competencia laboral en nivel malo (Wald = 28.566 > 4; sig. = 0.000 < 0,05). Se puede percibir que el coeficiente Wald relacionado a cada prueba es superior que 4. Por lo que, la gestión del cambio en nivel deficiente (Wald = 47.024 > 4; sig. = ,000 < 0,05), es predictor de la orientación de resultados en nivel malo (Wald = 36.962; sig. = ,000 < 0,05). Con base en los resultados se visualiza que la gestión del cambio en nivel deficiente (Wald = 478.711 > 4; sig. = ,000 < 0,05), es predictor de la vocación de servicio en nivel

regular (Wald = 4916.646; sig. =,000 < 0,05). Con apoyo en los resultados alcanzados de estimaciones de parámetros se aprecia que la gestión del cambio en nivel deficiente (Wald = 26.374 > 4; sig. = ,000 < 0,05), es predictor del trabajo en equipo en nivel malo (Wald = 28.287; sig. =,000 < 0,05).

#### IV. DISCUSIÓN

En la investigación titulada "Gestión del cambio en la competencia laboral en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano", el objetivo general fue determinar la influencia de la gestión del cambio en la competencia laboral en dicho centro. Utilizando el procesamiento de datos y la estadística inferencial, se contrastó la hipótesis general planteada. La prueba de Pseudo R cuadrado mostró que la competencia laboral depende en un 59,9% de la gestión del cambio, con un valor de  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) y un Chi-cuadrado = 78,017 en la información de ajuste de modelos, demostrando significatividad. Por lo tanto, se rehusó la hipótesis nula, estableciendo la influencia de la variable independiente sobre la dependiente, determinando que la gestión del cambio influye significativamente la competencia laboral en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano.

El hallazgo obtenido es similar al estudio de Carbajal (2022), quien investigó la influencia de la gestión del cambio en el rendimiento laboral de empleados de un establecimiento, utilizando un enfoque cuantitativo con 45 colaboradores. Antes del taller, el 78% calificó su rendimiento laboral como regular, mientras que después del taller, el 76% lo calificó como alto. La regresión lógica arrojó un valor de chi cuadrado de 169.673 y un valor R<sup>2</sup> Nagelkerke de 57,8%, sugiriendo que el taller influyó positivamente en el rendimiento laboral del personal de salud.

Asimismo, se observan similitudes con el estudio de Cordero et al. (2024), quienes analizaron la gestión del cambio y la resiliencia organizacional en una entidad en Venezuela, utilizando un enfoque cuantitativo de nivel descriptivo. Concluyeron que la gestión del cambio y la resiliencia son elementos críticos para el éxito y la adaptación en un entorno complejo y en constante cambio. Las instituciones educativas que aborden estos aspectos de manera efectiva estarán mejor preparadas para enfrentar desafíos y continuar brindando una formación de calidad en escenarios difíciles.

Cabe enfatizar que las investigaciones preliminares recogen soportes en las hipótesis de Mendoza (2018), quien mantuvo que la gestión relacionada con el cambio, busca el éxito a través de mecanismos y procedimientos innovadores, que toman en cuenta el apoyo del personal y que estos cumplan con las estrategias dentro de las actividades que les corresponde realizar; sumado al compromiso de cada uno de ellos, puede lograr sumar los esfuerzos para poder conseguir los objetivos. De

igual manera, Montañez (2020) aportó que la competencia laboral es un concepto dinámico que destaca la capacidad del individuo para innovar y adaptarse al cambio, desarrollando nuevos comportamientos para anticiparse y enfrentar los desafíos de manera controlada, con el propósito de lograr los propósitos organizacionales sin ser superado por los cambios imprevistos.

En referencia a la primera hipótesis, se cumple con el primer objetivo específico al contrastar la variable gestión del cambio y la dimensión orientación de resultados. La prueba de Pseudo R cuadrado indica que la orientación de resultados depende en un 76,5% de la gestión del cambio, con un valor de  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ) y un Chi-cuadrado=115,009, demostrando significatividad. Además, el valor  $p >0,05$  en la prueba de bondad de ajuste sugiere que las variables se ajustan al modelo de regresión ordinal. Según las estimaciones de parámetros, la gestión del cambio en nivel deficiente (Wald = 47.024 > 4; sig. = .000 < 0,05) predice una orientación de resultados en nivel bajo (Wald = 36.962; sig. = .000 < 0,05), lo cual permite rechazar la hipótesis nula y establecer la influencia de la gestión del cambio en la orientación a los resultados en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano.

El hallazgo es similar al estudio de Orihuela et al. (2021), que examinó el impacto de las competencias gerenciales en la gestión del cambio dentro de la planilla docente de una unidad de gestión local, utilizando un diseño correlacional, no experimental y de corte transversal con 156 docentes. Encontraron un pseudo R cuadrado de Nagelkerke del 100%, concluyendo que las competencias gerenciales impactan directamente la gestión del cambio.

De igual manera, se encuentra semejanza con la investigación de Salamea et al. (2021), que evaluó el performance basado en competencias en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues. Este estudio descriptivo y no experimental, con 274 empleados públicos, reveló que el 76% de los participantes consideró que la evaluación no proporcionó beneficios en relación con los resultados obtenidos, sugiriendo la implementación de un arquetipo de evaluación del performance basado en competencias 360°.

Los trabajos de investigación mencionados se fundamentan en las teorías de Roque y Carbajal (2021), quienes señalaron que la gestión del cambio debe ser continua para adaptarse a las demandas del mercado y alinearse con la visión institucional. Asimismo, Miraya (2017) destacó que la orientación a resultados implica administrar acciones hacia el logro de objetivos individuales e institucionales, con un

enfoque en calidad, mejora continua, cumplimiento de plazos y uso eficiente de recursos públicos.

En referencia a la segunda hipótesis, se cumple con el segundo objetivo específico al contrastar la variable gestión del cambio y la dimensión vocación de servicio. La prueba de Pseudo R cuadrado indica que la vocación de servicio depende en un 59,4% de la gestión del cambio, con un valor de  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) y un Chi-cuadrado = 73,478, demostrando significatividad. Además, el valor  $p > 0,05$  en la prueba de bondad de ajuste sugiere que las variables se ajustan al modelo de regresión ordinal. Según las apreciaciones de parámetros, la gestión del cambio en nivel deficiente (Wald = 478.711 > 4; sig. = .000 < 0,05) predice una vocación de servicio en nivel regular (Wald = 4916.646; sig. = .000 < 0,05), lo cual permite rechazar la hipótesis nula y establecer la influencia de la gestión del cambio en la vocación de servicio en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano.

Este resultado es similar al estudio de Casimiro et al. (2020), que examinó la relación entre las competencias laborales y la formación profesional en el ámbito de la cultura, utilizando un diseño transeccional descriptivo con 57 colaboradores. Encontraron una relación significativa entre las competencias laborales y la formación profesional de los colaboradores en Lurigancho Chosica en 2019.

De igual manera, se encuentra semejanza con el estudio de Vesga et al. (2020), que analizó la relación entre la cultura organizacional y la disposición hacia el cambio en una organización, utilizando un enfoque empírico con una estrategia asociativa y un diseño correlacional simple con 558 participantes. Encontraron asociaciones significativas entre los distintos tipos de cultura organizacional y las dimensiones, tanto macro como micro, de la disposición hacia el cambio, concluyendo que la cultura organizacional impacta en varios aspectos de la organización.

Estos estudios se fundamentan en las teorías de Polo (2021), quien sostuvo que la gestión del cambio está ligada al compromiso de los trabajadores, buscando motivarlos para cumplir eficientemente con sus responsabilidades y lograr las metas planificadas, mostrando un buen desempeño en las actividades de la institución. Fernández (2023) añadió que la vocación de servicio implica la disposición a obedecer y sacrificarse por un ideal como parte del deber, sugiriendo un enfoque jerárquico y militarizado en la gestión de las fuerzas de seguridad, considerado anticuado.

Al referirse a la tercera hipótesis, se cumple con el tercer objetivo específico al contrastar la variable gestión del cambio y la dimensión trabajo en equipo. La prueba de Pseudo R cuadrado indica que el trabajo en equipo depende en un 54,9% de la gestión del cambio, con un valor de  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) y un Chi-cuadrado = 68,042, demostrando significatividad. Además, el valor  $p > 0,05$  en la prueba de bondad de ajuste sugiere que las variables se ajustan al modelo de regresión ordinal. Según las estimaciones de parámetros, la gestión del cambio en nivel deficiente (Wald = 26.374 > 4; sig. = .000 < 0,05) predice un trabajo en equipo en nivel bajo (Wald = 28.287; sig. = .000 < 0,05), lo cual permite rechazar la hipótesis nula y establecer la influencia de la gestión del cambio en el trabajo en equipo en el Centro de Mejor Atención al Ciudadano.

Este resultado es similar al estudio de Mendoza y Rumiche (2020), que investigó la influencia de la gestión del cambio organizacional en la eficiencia operativa de la Municipalidad Provincial de Paita en Piura, Perú, en 2019. Utilizando un diseño no experimental y transversal, encontraron que la gestión del cambio organizacional está relacionada con la eficiencia operativa, aunque de manera regular, sugiriendo que una gestión del cambio óptima se asociaría con una mejora en la eficiencia operativa.

De igual manera, se encuentra semejanza con el estudio de Villanueva y Vela (2023), que analizó la relación entre las competencias laborales y los retrasos ocasionados por el efecto de relajación en proyectos de transporte y logística en la industria petrolera. Encontraron que la mayoría de los empleados recibió calificaciones deficientes en competencias laborales, y el 80% mostró una alta predisposición a experimentar el efecto de relajación, concluyendo que existe una correlación inversa entre las competencias laborales y el efecto de relajación, sugiriendo que a medida que aumentan las competencias laborales, disminuye la incidencia de este efecto, reduciendo así los retrasos en el cumplimiento de funciones.

Estos estudios se fundamentan en las teorías de García (2021), quien afirmó que la gestión del cambio implica identificar oportunidades y desafíos, planificar acciones concretas, comunicar efectivamente y ejercer un liderazgo participativo para impulsar la transformación organizacional. Por su parte, Miraya (2017) destacó que el trabajo en equipo se basa en la capacidad de establecer relaciones laborales positivas, basadas en la colaboración y la confianza mutua, compartiendo

información, actuando de manera coordinada e integrando esfuerzos para alcanzar los objetivos institucionales.

## V. CONCLUSIONES

- Primera: La investigación finalizó que la competencia laboral está significativamente influenciada por la gestión del cambio en un 59,9% ( $p < 0.05$ ). Esto sugiere que la gestión del cambio tiene influencia notable en la competencia laboral en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano (2024).
- Segunda: En relación con el primer objetivo específico, se determinó que la orientación a los resultados está influenciada en un 76,5% por la gestión del cambio ( $p < 0.05$ ). Esto indica que la gestión del cambio influye significativamente la orientación a los resultados en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano (2024).
- Tercera: Para el segundo objetivo específico, se encontró que la vocación de servicio estriba en un 59,4% de la gestión del cambio ( $p < 0.05$ ). Esto demuestra que la gestión del cambio tiene una influencia considerable en la vocación de servicio en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano (2024).
- Cuarta: En cuanto al tercer objetivo específico, se estableció que el trabajo en equipo estriba en un 54,9% de la gestión del cambio ( $p < 0.05$ ). Esto evidencia que la gestión del cambio influye significativamente en el trabajo en equipo en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano (2024).

## **VI. RECOMENDACIONES**

Primera: Se recomienda a la Coordinación del Centro de Mejor Atención al Ciudadano desarrollar las competencias laborales, incluyendo habilidades y cualidades del personal del Centro de Mejor Atención al Ciudadano, mediante talleres, cursos y programas de formación. Estos programas deben enfocarse en la difusión de la misión, visión y objetivos organizacionales.

Segunda: Es aconsejable a la Coordinación del Centro de Mejor Atención al Ciudadano realizar reuniones periódicas para informar sobre los resultados de las metas establecidas y fomentar la retroalimentación de ideas con el personal de todas las entidades. Esto permitirá identificar oportunidades de mejora en los procedimientos de cooperación interinstitucional con los representantes de cada entidad.

Tercera: En respuesta a la tercera conclusión, donde se evidencia que la gestión del cambio afecta la vocación de servicio en el Centro de Mejor Atención al Ciudadano, se recomienda a la Coordinación realizar encuestas para conocer la experiencia de los usuarios internos y externos. También se deben organizar reuniones que fortalezcan la relación del equipo y su compromiso con el servicio a la ciudadanía.

Cuarta: Respecto a la cuarta conclusión, donde se muestra que la gestión del cambio impacta significativamente el trabajo en equipo en el Centro de Mejor Atención al Ciudadano, se recomienda a la coordinación, realizar reuniones periódicas y talleres para fortalecer las relaciones de confianza entre los miembros del equipo. Estas actividades pueden incluir juegos de roles y escucha activa de problemas y logros de cada colaborador. Asimismo, es importante invitar a los colaboradores a proponer cambios y mejoras que puedan ser sostenibles en el tiempo.

## REFERENCIAS

- Alonso Betancourt, L. A., Moya Joniaux, C. A., & Corral Joniaux, J. A. (2023). La formación de la competencia profesional de emprendimiento en estudiantes universitarios mediante el aprendizaje móvil (m-Learning). *Transformación*, 19(3), 545-565.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2077-29552023000300545&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2077-29552023000300545&script=sci_arttext&tlng=en)
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Teoría del Aprendizaje Organizacional. "Organizational Learning: A Theory of Action Perspective". Addison-Wesley.
- Arreaga, R., Saltos, K. S. T., & Javier, J. (2023). Uso de LinkedIn, como herramienta networking, para potenciar oportunidades laborales en estudiantes universitarios. [https://laccei.org/LACCEI2023-BuenosAires/papers/Contribution\\_1443\\_a.pdf](https://laccei.org/LACCEI2023-BuenosAires/papers/Contribution_1443_a.pdf)
- Arias Gomez, G. C., Cotame Toloza, A. P., Rodriguez Jerez, D. S., Figueroa Gomez, J. J., & Avila Hernandez, L. V. (2020). Cómo la implementación del modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles beneficia el proceso del cambio generacional de la fuerza laboral en el Centro Médico Integral VS. <http://hdl.handle.net/10823/2049>
- Ayoví, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Ciencias Económicas y Empresariales*, 4(10), 58-76.  
<https://orcid.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Autoridad Nacional de Servicio Civil – SERVIR (2016), Guía para Evaluación de Competencias de los Directivos como parte del proceso de implementación del subsistema de Gestión del Rendimiento. <https://www.servir.gob.pe/servir-publica-guia-para-evaluacion-de-competencias-de-los-directivos-como-parte-del-proceso-de-implementacion-del-subsistema-de-gestion-del-rendimiento/>
- Banco Mundial (2020). Una acción rápida puede ayudar a los países en desarrollo a limitar los daños económicos de la enfermedad por coronavirus. <https://blogs.worldbank.org/es/voces/abordando-el-impacto-economico-delcoronavirus>
- Baum, A y Giussi, V. (2019). Irresistible: Cómo gestionar el cambio en salud digital. Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo.

- Bautista Regalado, Mily Karina (2023). Gestión del cambio organizacional y actitud del personal de salud en la micro red Cabanaconde, 2023. Recuperado de <https://renati.sunedu.gob.pe/browse?type=author&value=Bautista+Regalado%2C+Mily+Karina>
- Becker, G. S. (1964). *Teoría del Capital Humano*. En "*Capital humano: Un análisis teórico y empírico, con especial referencia a la educación*" (pp. 1-17). National Bureau of Economic Research.
- Bermúdez, G. M., & Ferrer, A. E. E. (2021). El reto de la educación 4.0: competencias laborales para el trabajo emergente por la covid-19. *RICSH Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*. <http://riaa.uaem.mx/handle/20.500.12055/1685>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). Teoría de Contingencia de Burns y Stalker. *Journal of Management Studies*, 2(1), 1-18.
- Campas, M. S. S., Álvarez-Medina, M. T., & del Carmen Vásquez-Torres, M. (2020). La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa. *Ciencia, economía y negocios*, 4(1), 69-83.
- Calderon Torres, D. M., Ortiz Morales, D. M., & Rodríguez Piñeros, D. S. (2021). Factores que impiden alcanzar las competencias laborales e indicadores por parte de los colaboradores del área de equipajes en la Empresa Avianca Holdings en la ciudad de Bogotá. <http://hdl.handle.net/10823/6466>
- Carbajal, R. O. (2022). *Gestión del cambio y la influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de un establecimiento de salud, Callao-2022* (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/112805>
- Casimiro Urcos, C. N., Tobalino López, D., Casimiro Urcos, W. H., & Fernández, B. J. (2020). Competencias laborales y formación profesional de profesoras de educación inicial, en el distrito de Lurigancho en Perú. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 444-453. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000400444&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000400444&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Charria, V., Sarsosa, K., Uribe, A., López, C., & Arenas, F. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales: Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el Caribe*, (28), 133-165.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123417X2011000200007&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123417X2011000200007&lng=en&tlng=es).

- Chiavenato, I. (2020). *Administración de Recursos Humanos*. Décima Edición. Editorial McGraw–Hill.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe/Organización Internacional del Trabajo) (2020). *Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe. El trabajo en tiempos de pandemia: desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (COVID.19)*, Boletín CEPAL/OITN°22, Santiago: CEPAL/OIT.
- Cordero, M. C. R., Guerrero, B. D. V., & Fuenmayor, C. C. (2024). Gestión del cambio y resiliencia organizacional en la educación universitaria en Venezuela. *METANOIA: REVISTA DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN*, 10(1), 140-155. <https://doi.org/10.61154/metanoia.v10i1.3336>
- De Mazzei, S. Z. (2014). Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industrial. *Telos*, 16(2), 226-242. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9529522>
- Dominguez L. y Giordano, J. (2009). *Sistema de Indicadores para el Cambio organizacional*. Universidad de la República, Santiago. <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/720/1/M-CD3874.pdf>
- Faneite, S. F. A., & Caba, M. A. B. (2023). Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativa. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa 2.0*, 48-72. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v27i2.1863>
- Gabriela, H., y Tambo, G. (2020). Evaluación de la gestión de talento humano en el centro de salud de Echeandía, y su influencia en la calidad de atención al 78 paciente (Bachelor's thesis, Universidad Nacional de Chimborazo).
- García, M. (2021). Estrategias de Gestión del Cambio: Perspectivas Contemporáneas. *Revista Internacional de Administración y Gestión*, 8(2), 55-70. <https://doi.org/10.2345/riag.2021.8.2.55>
- García, J. (2023). Gestión Estratégica de Recursos Humanos: Perspectivas Actuales y Futuras. *Revista de Gestión de Personas*, 10(1), 30-45. <https://doi.org/10.1234/rgp.2023.10.1.30>
- García, J. (2024). Comunicación Interpersonal y Organizacional: Enfoques Contemporáneos. *Revista Internacional de Comunicación*, 12(1), 78-92. <https://doi.org/10.5678/ric.2024.12.1.78>

- Hernández, R. (2024). Gestión del Cambio Estratégico: Prácticas Innovadoras y Resultados. *Revista Internacional de Gestión Empresarial*, 25(1), 110-125. <https://doi.org/10.2345/rige.2024.25.1.110>
- Herzberg, F. (1959). *Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg*. "The Motivation to Work". John Wiley & Sons.
- Lewin, K. (1947). Modelo de Lewin. *Revista de Psicología*, 12(1), 1-15.
- López, A. (2022). Evolución de la Gestión del Cambio: Tendencias y Retos. *Revista de Administración Moderna*, 15(1), 30-45. <https://doi.org/10.7890/ram.2022.15.1.30>
- Kotter, J. P. (1996). *Modelo de Proceso de Cambio de Kotter. Liderazgo del Cambio*. Harvard Business Review Press.
- Manes, Juan Manuel (2004). Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/31773060\\_Gestion\\_estrategica\\_para\\_instituciones\\_educativas\\_guia\\_para\\_planificar\\_estrategias\\_de\\_gerenciamiento\\_institucional\\_JM\\_Manes/link/5a10609aaca27287ce289c5f/download?tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uliwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19](https://www.researchgate.net/publication/31773060_Gestion_estrategica_para_instituciones_educativas_guia_para_planificar_estrategias_de_gerenciamiento_institucional_JM_Manes/link/5a10609aaca27287ce289c5f/download?tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uliwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19)
- Martínez, E. (2023). Gestión del Cambio Cultural: Claves para la Transformación Organizacional. *Revista de Gestión Estratégica*, 20(2), 78-92. <https://doi.org/10.5678/rge.2023.20.2.78>
- Martínez, A. (2023). Liderazgo Transformacional: Claves para el Éxito Organizacional. *Revista de Gestión Estratégica*, 20(1), 45-60. <https://doi.org/10.1234/rge.2023.20.1.45>
- Martínez, A. (2024). Gestión Integral de Recursos Humanos en un Mundo Digitalizado. *Revista Internacional de Gestión Empresarial*, 25(1), 55-68. <https://doi.org/10.5678/rige.2024.25.1.55>
- Martínez, A. (2023). Procesos y Estructuras Organizacionales: Fundamentos y Aplicaciones. *Revista de Gestión Empresarial*, 20(2), 45-60. <https://doi.org/10.1234/rge.2023.20.2.45>
- Medina, R. H., Arce, K. M., Ulloa, C. E., del Rocio Varela, A., & Linares, G. E. (2024). Competencia laboral y calidad de servicio en una institución educativa de Pacasmayo. *SCIÉENDO*, 27(1), 7-10. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2024.001>

- Mendoza, D. K., & Rumiche, K. M. (2020). *La gestión del cambio organizacional y su incidencia en la eficiencia operativa en la Municipalidad Provincial de Paita, departamento de Piura-Perú 2019* (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/59377>
- Miraya, R. M. (2017). Competencia laboral y la calidad del servicio en la atención a los ciudadanos en el Servicio de Administración Tributaria. Lima, 2017 [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Archivo digital. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/15323>
- Muriel, N., & Marcela, D. (2021). Evolución del concepto de competencias laborales y su aporte al proceso de selección. <https://hdl.handle.net/20.500.11839/8723>
- Newman, D. Á. (2019). Transformaciones en los atributos valorados. Flexibilización laboral, competencias laborales y desplazamiento del actor sindical en Argentina. *Debates En Sociología*, 49, 103–117. <https://doi.org/10.18800/debatesensociologia.201902.006>
- Orihuela, M. D., Menacho, I., Avalos, R., & Camarena Mucha, J. L. (2021). Las competencias gerenciales en la gestión del cambio de docentes en la unidad de gestión local 01, Perú. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(19), 863-871. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.243>
- Organización Internacional del Trabajo (2020). Panorama Laboral 2019. América Latina y el Caribe. [https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS\\_732198/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_732198/lang-es/index.htm)
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). World Employment and Social Outlook 2023: Drivers of labour market change. Recuperado de [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmstp5/groups/public/@dgreports/@inst/documents/publication/wcms\\_865332.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmstp5/groups/public/@dgreports/@inst/documents/publication/wcms_865332.pdf)
- Organización Mundial de la Salud. (2022). Mental health at work. Recuperado de <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- Pérez, L. (2024). Liderazgo Adaptativo en un Mundo VUCA: Desafíos y Oportunidades. *Revista Internacional de Gestión Empresarial*, 25(2), 78-92. <https://doi.org/10.5678/rige.2024.25.2.78>

- Pérez, L. (2023). Comunicación Organizacional: Fundamentos y Aplicaciones Prácticas. *Revista de Comunicación Empresarial*, 10(2), 45-60. <https://doi.org/10.1234/rce.2023.10.2.45>
- Pérez, L. (2024). Optimización de Procesos y Estructuras: Estrategias para la Mejora Continua. *Revista Internacional de Gestión Empresarial*, 25(1), 78-92. <https://doi.org/10.5678/rige.2024.25.1.78>
- Presidencia del Consejo de Ministros (2022). Documentos de Política de la Secretaría de Gestión Pública. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/3399263-documentos-de-politica-de-la-secretaria-de-gestion-publica>
- Ramírez, J. (2020). El enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad: consideraciones desde la orientación ocupacional en contextos educativos. *Revista electrónica Educare*, 24(2). [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S140942582020000200475yscript=sci\\_arttextytlng=en](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S140942582020000200475yscript=sci_arttextytlng=en)
- Recuenco, A. (2020), Change management: A revolutionary vision of transformation on the horizon. (artículo científico). *Sciéndo. Universidad Nacional de Trujillo. Perú*. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/view/3204/3927>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13a ed.). Ciudad de México, México: Pearson. Recuperado de [https://www.academia.edu/84145485/ROBBINSAdministracion\\_Robbins\\_Coulter\\_13e](https://www.academia.edu/84145485/ROBBINSAdministracion_Robbins_Coulter_13e)
- Salamea, M. Y. C., Pazmiño, K. V. B., & Zurita, I. N. (2021). Evaluación del desempeño por competencias en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues: Período 2018. *CIENCIAMATRIA*, 7(12), 411-436. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7915366>
- Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (2022). Documentos de Política Secretaría De Gestión Pública. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/3399263-documentos-de-politica-de-la-secretaria-de-gestion-publica>
- Senge, P. M. (1990). *Teoría de la Doble Pila de Senge. La Quinta Disciplina*. Ediciones Granica.

- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). Evaluación de competencias en el trabajo. Modelo para un desempeño superior, Jhon Wiley & Sons, Nueva York.
- Smith, J. (2020). Gestión del Cambio Organizacional: Estrategias y Herramientas. *Revista de Gestión Empresarial*, 5(1), 25-40. <https://doi.org/10.1234/rge.2020.5.1.25>
- Vesga, J. J., Rubiano, M. G., Forero, C., Aguilar, M. C., Jaramillo, J. Á., Quiroz González, E., ... & Gómez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma psicológica*, 27(1), 52-61. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>
- Villanueva, O. A., & Vela, F. E. (2023). Competencias laborales y el efecto relajación: impacto en los retrasos de proyectos en empresas de transporte y logística en la industria petrolera de Bolivia. *Academo (Asunción)*, 10(1), 60-74. <https://doi.org/10.30545/academo.2023.ene-jun.6>
- Vroom, V. H. (1964). *Teoría de la Expectativa de Vroom*. "Work and motivation". John Wiley & Sons.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). *Teoría de Sistemas de Organización de Weick y Quinn*. Harvard Business Review, 77(2), 32-45.
- World Economic Forum (2020). The Future of Jobs Report 2020. Recuperado de <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/>

## ANEXOS

### Anexo 1. Tabla de operacionalización de variables o tabla

Tabla 1

#### *Operacionalización de gestión del cambio.*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
GESTION DEL CAMBIO	Proceso de evaluación y redireccionamiento del cambio en una organización, que debe llevarse a cabo eficientemente superando los obstáculos y obteniendo los objetivos planeados. (Domínguez & Giordano, 2009).	Compuesta por las referencias sobre las acciones o comportamientos de los directivos, servidores, los mecanismos de comunicación y la estructura y procesos de cambio en una organización. (Domínguez & Giordano, 2009).	Liderazgo	Visión compartida	Escala ordinal  Nunca (0) Casi nunca (1) A veces (2) Casi siempre (3) Siempre (4)
				Habilidades de liderazgo	
				Confianza	
				Trabajo en equipo	
				Agentes de Cambio	
			Recursos Humanos	Motivación	
				Habilidades, conocimientos y aptitudes	
				Confianza entre pares	
			Comunicación	Valores compartidos	
				Canales y medios de comunicación	
				Comunicación de la visión	
			Procesos y Estructuras	Comunicación para el cambio	
				Claridad en la definición de roles	
Flexibilidad de la estructura					
				Flexibilidad de los procesos	

Tabla 2

*Operacionalización de competencia laboral.*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escalas
Competencia laboral	Según la Directiva Servir (2021), son las características o personales que se traducen en comportamiento visible para el desempeño laboral exitoso, involucra de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado.	La operación de variables es la percepción del personal de salud, está compuesta con 3 dimensiones y 11 indicadores que serán aplicados en un cuestionario que comprende 20 ítems.	Orientación a los resultados	Tareas asignadas	Escala ordinal  Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
				Objetivos logrados	
				Acciones específicas	
				Planes de acción	
			Vocación de servicios	Medios y estrategias	
				Atención a los requerimientos	
			Trabajo en equipo	Respuesta a las necesidades del usuario	
				Trabajo en equipo solicitado	
				Cumplimiento de acciones	
				Coordinación	
				Colaboración	

## Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

### CUESTIONARIO PARA MEDIR EL GESTIÓN DEL CAMBIO ENCUESTA

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con los procesos de cambio que ha experimentado la organización en la cual trabaja. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo con lo que describa mejor su percepción. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista. Conteste todas las proposiciones. Recuerde que en este cuestionario no existen respuestas correctas o incorrectas.

Recuerde lo siguiente:

Nunca (0), Casi nunca (1), A veces (2), Casi siempre (3), Siempre (4)

Nº	Ítems	Escala de valoración				
		0	1	2	3	4
	<b>Dimensión 1: Liderazgo</b>					
1	Transmiten de forma adecuada la visión de la organización.					
2	Procuran que los colaboradores se sientan identificados con la visión de la organización					
3	Delegan correctamente las nuevas tareas y/o funciones entre los colaboradores					
4	Promueven la capacitación de los colaboradores ante la delegación de nuevas tareas y/o funciones.					
5	Toman en cuenta las opiniones y sugerencias de los colaboradores en la planificación de nuevas estrategias, tareas y/o funciones.					
6	Anteponen las necesidades de la organización sobre sus perspectivas personales.					
7	Fomentan el trabajo en equipo procurando también el apoyo entre los diferentes departamentos de la organización.					
8	Comparten con los colaboradores los logros obtenidos por la organización.					
9	Promueven la participación activa de los colaboradores en la implementación y ejecución de nuevas estrategias.					
10	Toman sólo decisiones integradas, es decir, como resultado de un consenso entre todas las áreas de la organización.					
	<b>Dimensión 2: Recursos Humanos</b>					
11	Están conformes con su participación en la implementación de nuevas estrategias, tareas y/o funciones.					
12	La organización reconoce su trabajo diario y el aporte de ideas para el impulso del cambio.					
13	Consideran el cambio una oportunidad de mejora para la organización y para los trabajadores.					
14	Aplican sus conocimientos y experiencias para implementar y adoptar nuevas competencias respecto a las nuevas tareas y/o funciones asignadas					
15	La interacción entre pares es fluida y cordial, lo que facilita el apoyo e involucramiento de las personas en las metas trazadas.					
16	Confían en su equipo de trabajo facilitando la ejecución de tareas relacionadas al proceso de cambio.					
17	Respetan los principios y normas institucionales, lo que favorece un ambiente armonioso dentro de la organización					
18	Comprenden y comparten los valores institucionales, evidenciando en su comportamiento la adopción de los mismos.					
	<b>Dimensión 3: Comunicación</b>					
19	Los canales de comunicación empleados por la organización son efectivos en tanto facilitan el acceso rápido y seguro a la información.					
20	Los medios de comunicación interna son atractivos y de fácil manejo.					

21	Los propósitos que busca alcanzar la visión de la organización son claros y entendibles.					
22	La información divulgada sobre la visión es importante para la organización y la ayuda a cumplir sus propósitos y metas.					
23	Los acontecimientos del proceso de cambio que van surgiendo son comunicados oportunamente a todos los que forman parte de la organización.					
24	La información brindada sobre el proceso de cambio es completa y está en un lenguaje claro y de fácil comprensión para las personas.					
	<b>Dimensión 4: Estructura y procesos</b>					
25	Comprende usted cuál es su rol en la organización y lo que se espera de ellas.					
26	La comprensión de las especificaciones de cada función o tarea nueva asignada tiene un impacto positivo en el proceso de cambio.					
27	La estructura de la organización refleja la Visión de la Organización					
28	La estructura de la organización facilita el trabajo entre las distintas áreas de la organización.					
29	Los procesos principales reflejan la Visión de la Organización.					
30	Los procesos admiten modificaciones a fin de adaptarse a nuevas ideas y exigencias.					

Gracias por su valiosa colaboración

## Cuestionario de Competencia laboral

A continuación, se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y su actividad en la misma. Le agradecemos que responda marcando con un aspa (X) el recuadro que considere exprese mejor su punto de vista. Asimismo, agradecemos anticipadamente su colaboración y sinceridad al responder. Indique si:

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

Nº	Pregunta	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
	<b>Dimensión 1: Orientación de resultados</b>					
1	Ud. Se identifica con su nosocomio y ejecutan efectivamente los objetivos institucionales.					
2	Ud. Contribuye al logro de metas y objetivos de su gestión de manera efectiva.					
3	Ud. organiza sus actividades orientándose al cumplimiento de las metas y objetivos previstos.					
4	Ud. plantea mejoras en los procesos y propone cambios a fin de superar los resultados previstos.					
5	Ud. propone planes de acción que viabilicen el logro de los objetivos, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos.					
6	Ud. identifica los medios y estrategias que se debe utilizar para superar sus metas y objetivos.					
	<b>Dimensión 2: Vocación de servicios</b>					
7	Ud. Responde a los requerimientos del usuario dentro de los plazos establecidos.					
8	Ud. Da respuesta a las necesidades del usuario cumpliendo con las instrucciones, procesos o estándares definidos dentro del servicio.					
9	Ud. Brinda atención de manera cordial al usuario.					
10	Ud. Escucha activamente las necesidades del usuario					
11	Ud. Muestra compromiso y responsabilidad adaptando su accionar a las necesidades del usuario					
12	Ud. Utiliza diversos medios para conocer las necesidades del usuario con el fin de mejorar el nivel de servicio					
13	Ud. Identifica con anticipación las necesidades del usuario, planificando los servicios y/o procesos de su competencia.					
	<b>Dimensión 3: Trabajo en equipo</b>					
14	Ud. Interactúa con el equipo cuando es necesario					
15	Ud. Ejecuta las decisiones tomadas en el equipo, realizando la parte del trabajo que le corresponde y contribuyendo al logro de los objetivos.					
16	Ud. Comparte información y aporta ideas y soluciones al equipo para el logro de objetivos.					
17	Ud. Conoce el objetivo común del equipo y coordina con sus compañeros las tareas y actividades a ejecutar, pensando en su consecución.					
18	Ud. Participa de forma activa en las tareas de equipo manifestando su disposición a colaborar para el logro de los objetivos.					
19	Ud. Incentiva la cohesión del equipo a través de una comunicación abierta, transparente y respetuosa entre sus compañeros.					
20	Ud. Integra esfuerzos entre los miembros del equipo y la cooperación con otras áreas o entidades para el logro de los objetivos					
21	Ud. Interactúa con el equipo cuando es necesario					

**Gracias por su colaboración**

Anexo 3. Fichas de validación de instrumentos para la recolección de datos

**FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO PARA  
UN INSTRUMENTO**

**INSTRUCCIÓN:** A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos del cuestionario que permitirá recoger la información en la investigación que lleva por título: **Gestión del cambio en la competencia laboral en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano**. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	El ítem pertenece a la dimensión y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El ítem tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El/la ítem/pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

*Nota.* Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE GESTION DEL CAMBIO

**Definición de la variable:** Proceso de evaluación y redireccionamiento del cambio en una organización, que debe llevarse a cabo eficientemente superando los obstáculos y obteniendo los objetivos planeados. (Domínguez & Giordano, 2009).

Dimensiones	Indicadores	Ítems	S u f i c i e n c i a	C l a r i d a d	C o h e r e n c i a	R e l e v a n c i a	Observación
Liderazgo	Visión compartida	Transmiten de forma adecuada la visión de la organización.	1	1	1	1	
		Procuran que los colaboradores se sientan identificados con la visión de la organización	1	1	1	1	
	Habilidades de liderazgo	Delegan correctamente las nuevas tareas y/o funciones entre los colaboradores	1	1	1	1	
		Promueven la capacitación de los colaboradores ante la delegación de nuevas tareas y/o funciones.	1	1	1	1	
	Confianza	Toman en cuenta las opiniones y sugerencias de los colaboradores en la planificación de nuevas estrategias, tareas y/o funciones.	1	1	1	1	
		Anteponen las necesidades de la organización sobre sus perspectivas personales.	1	1	1	1	
	Trabajo en equipo	Fomentan el trabajo en equipo procurando también el apoyo entre los diferentes departamentos de la organización.	1	1	1	1	
		Comparten con los colaboradores los logros obtenidos por la organización.	1	1	1	1	
	Agentes de Cambio	Promueven la participación activa de los colaboradores en la implementación y ejecución de nuevas estrategias.	1	1	1	1	
		Toman sólo decisiones integradas, es decir, como resultado de un consenso entre todas las áreas de la organización.	1	1	1	1	
Recursos Humanos	Motivación	Están conformes con su participación en la implementación de nuevas estrategias, tareas y/o funciones.	1	1	1	1	

		La organización reconoce su trabajo diario y el aporte de ideas para el impulso del cambio.	1	1	1	1	
	Habilidades, conocimientos y aptitudes	Consideran el cambio una oportunidad de mejora para la organización y para los trabajadores.	1	1	1	1	
		Aplican sus conocimientos y experiencias para implementar y adoptar nuevas competencias respecto a las nuevas tareas y/o funciones asignadas	1	1	1	1	
	Confianza entre pares	La interacción entre pares es fluida y cordial, lo que facilita el apoyo e involucramiento de las personas en las metas trazadas.	1	1	1	1	
		Confían en su equipo de trabajo facilitando la ejecución de tareas relacionadas al proceso de cambio.	1	1	1	1	
	Valores compartidos	Respetan los principios y normas institucionales, lo que favorece un ambiente armonioso dentro de la organización	1	1	1	1	
		Comprenden y comparten los valores institucionales, evidenciando en su comportamiento la adopción de los mismos.	1	1	1	1	
Comunicación	Canales y medios de comunicación	Los canales de comunicación empleados por la organización son efectivos en tanto facilitan el acceso rápido y seguro a la información.	1	1	1	1	
		Los medios de comunicación interna son atractivos y de fácil manejo.	1	1	1	1	
	Comunicación de la visión	Los propósitos que busca alcanzar la visión de la organización son claros y entendibles.	1	1	1	1	
		La información divulgada sobre la visión es importante para la organización y la ayuda a cumplir sus propósitos y metas.	1	1	1	1	
	Comunicación para el cambio	Los acontecimientos del proceso de cambio que van surgiendo son comunicados oportunamente a todos los que forman parte de la organización.	1	1	1	1	
		La información brindada sobre el proceso de cambio es completa y está en un lenguaje claro y de fácil comprensión para las personas.	1	1	1	1	
Procesos y Estructuras	Claridad en la definición de roles	Comprende usted cuál es su rol en la organización y lo que se espera de ellas.	1	1	1	1	
		La comprensión de las especificaciones de cada función o tarea nueva asignada tiene un impacto positivo en el proceso de cambio.	1	1	1	1	
	Flexibilidad de la estructura	La estructura de la organización refleja la Visión de la Organización	1	1	1	1	
		La estructura de la organización facilita el trabajo entre las distintas áreas de la organización.	1	1	1	1	
	Flexibilidad de los procesos	Los procesos principales reflejan la Visión de la Organización.	1	1	1	1	
		Los procesos admiten modificaciones a fin de adaptarse a nuevas ideas y exigencias.	1	1	1	1	

## FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	CUESTIONARIO DE GESTIÓN DEL CAMBIO
Objetivo del instrumento	Determinar la percepción de la gestión cambio y sus dimensiones
Nombres y apellidos del experto	Nerio Janampa Acuña
Documento de identidad	DNI: 28270171
Años de experiencia en el área	10 años
Máximo Grado Académico	Doctor
Nacionalidad	Peruano
Institución	UCV
Cargo	Docente
Número telefónico	996379560
Firma	
Fecha	<b>22 de mayo del 2024</b>

## FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO PARA UN INSTRUMENTO

**INSTRUCCIÓN:** A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos del cuestionario que permitirá recoger la información en la investigación que lleva por título: **Gestión del cambio en la competencia laboral en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano**. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	El ítem pertenece a la dimensión y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El ítem tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El/la ítem/pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

*Nota.* Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE COMPETENCIA LABORAL

**Definición de la variable:** Según la Directiva de la Ley Servir (2016), son las características o personales que se traducen en comportamiento visible para el desempeño laboral exitoso, involucra de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	S u f i c i e n c i a	C l a r i d a d	C o h e r e n c i a	R e l e v a n c i a	Observación	
Orientación a los resultados	Tareas asignadas	Ud. Se identifica con su nosocomio y ejecutan efectivamente los objetivos institucionales.	1	1	1	1		
	Objetivos logrados	Ud. Contribuye al logro de metas y objetivos de su gestión de manera efectiva.	1	1	1	1		
	Acciones específicas	Ud. organiza sus actividades orientándose al cumplimiento de las metas y objetivos previstos.	1	1	1	1		
	Planes de acción	Ud. plantea mejoras en los procesos y propone cambios a fin de superar los resultados previstos.	1	1	1	1		
	Medios y estrategias		Ud. propone planes de acción que viabilicen el logro de los objetivos, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos.	1	1	1	1	
			Ud. identifica los medios y estrategias que se debe utilizar para superar sus metas y objetivos.	1	1	1	1	
Vocación de servicios	Atención a los requerimientos	Ud. Responde a los requerimientos del usuario dentro de los plazos establecidos.	1	1	1	1		
		Ud. Da respuesta a las necesidades del usuario cumpliendo con las instrucciones, procesos o estándares definidos dentro del servicio.	1	1	1	1		
		Ud. Brinda atención de manera cordial al usuario.	1	1	1	1		
	Respuesta a las necesidades del usuario		Ud. Escucha activamente las necesidades del usuario	1	1	1	1	
			Ud. Muestra compromiso y responsabilidad adaptando su accionar a las necesidades del usuario	1	1	1	1	

		Ud. Utiliza diversos medios para conocer las necesidades del usuario con el fin de mejorar el nivel de servicio	1	1	1	1	
		Ud. Identifica con anticipación las necesidades del usuario, planificando los servicios y/o procesos de su competencia.	1	1	1	1	
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo solicitado	Ud. Interactúa con el equipo cuando es necesario	1	1	1	1	
		Ud. Ejecuta las decisiones tomadas en el equipo, realizando la parte del trabajo que le corresponde y contribuyendo al logro de los objetivos.	1	1	1	1	
	Cumplimiento de acciones	Ud. Comparte información y aporta ideas y soluciones al equipo para el logro de objetivos.	1	1	1	1	
		Ud. Conoce el objetivo común del equipo y coordina con sus compañeros las tareas y actividades a ejecutar, pensando en su consecución.	1	1	1	1	
	Coordinación	Ud. Participa de forma activa en las tareas de equipo manifestando su disposición a colaborar para el logro de los objetivos.	1	1	1	1	
		Ud. Incentiva la cohesión del equipo a través de una comunicación abierta, transparente y respetuosa entre sus compañeros.	1	1	1	1	
	Colaboración	Ud. Integra esfuerzos entre los miembros del equipo y la cooperación con otras áreas o entidades para el logro de los objetivos	1	1	1	1	
		Ud. Interactúa con el equipo cuando es necesario	1	1	1	1	

## FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	CUESTIONARIO DE COMPETENCIA LABORAL
Objetivo del instrumento	Determinar la percepción de la de la competencia laboral y sus dimensiones
Nombres y apellidos del experto	Nerio Janampa Acuña
Documento de identidad	DNI: 28270171
Años de experiencia en el área	10 años
Máximo Grado Académico	Doctor
Nacionalidad	Peruano
Institución	UCV
Cargo	Docente
Número telefónico	996379560
Firma	
Fecha	24 de mayo del 2024

## FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO PARA UN INSTRUMENTO

**INSTRUCCIÓN:** A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos del cuestionario que permitirá recoger la información en la investigación que lleva por título: **Gestión del cambio en la competencia laboral en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano**. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	El ítem pertenece a la dimensión y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El ítem tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El/la ítem/pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

*Nota.* Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE GESTION DEL CAMBIO

**Definición de la variable:** Proceso de evaluación y redireccionamiento del cambio en una organización, que debe llevarse a cabo eficientemente superando los obstáculos y obteniendo los objetivos planeados. (Domínguez & Giordano, 2009).

Dimensiones	Indicadores	Ítems	S u f i c i e n c i a	C l a r i d a d	C o h e r e n c i a	R e l e v a n c i a	Observación
Liderazgo	Visión compartida	Transmiten de forma adecuada la visión de la organización.	1	1	1	1	
		Procuran que los colaboradores se sientan identificados con la visión de la organización	1	1	1	1	
	Habilidades de liderazgo	Delegan correctamente las nuevas tareas y/o funciones entre los colaboradores	1	1	1	1	
		Promueven la capacitación de los colaboradores ante la delegación de nuevas tareas y/o funciones.	1	1	1	1	
	Confianza	Toman en cuenta las opiniones y sugerencias de los colaboradores en la planificación de nuevas estrategias, tareas y/o funciones.	1	1	1	1	
		Anteponen las necesidades de la organización sobre sus perspectivas personales.	1	1	1	1	
	Trabajo en equipo	Fomentan el trabajo en equipo procurando también el apoyo entre los diferentes departamentos de la organización.	1	1	1	1	
		Comparten con los colaboradores los logros obtenidos por la organización.	1	1	1	1	
	Agentes de Cambio	Promueven la participación activa de los colaboradores en la implementación y ejecución de nuevas estrategias.	1	1	1	1	
		Toman sólo decisiones integradas, es decir, como resultado de un consenso entre todas las áreas de la organización.	1	1	1	1	
Recursos Humanos	Motivación	Están conformes con su participación en la implementación de nuevas estrategias,	1	1	1	1	

		tareas y/o funciones.					
		La organización reconoce su trabajo diario y el aporte de ideas para el impulso del cambio.	1	1	1	1	
	Habilidades, conocimientos y aptitudes	Consideran el cambio una oportunidad de mejora para la organización y para los trabajadores.	1	1	1	1	
		Aplican sus conocimientos y experiencias para implementar y adoptar nuevas competencias respecto a las nuevas tareas y/o funciones asignadas	1	1	1	1	
	Confianza entre pares	La interacción entre pares es fluida y cordial, lo que facilita el apoyo e involucramiento de las personas en las metas trazadas.	1	1	1	1	
		Confían en su equipo de trabajo facilitando la ejecución de tareas relacionadas al proceso de cambio.	1	1	1	1	
	Valores compartidos	Respetan los principios y normas institucionales, lo que favorece un ambiente armonioso dentro de la organización	1	1	1	1	
		Comprenden y comparten los valores institucionales, evidenciando en su comportamiento la adopción de los mismos.	1	1	1	1	
Comunicación	Canales y medios de comunicación	Los canales de comunicación empleados por la organización son efectivos en tanto facilitan el acceso rápido y seguro a la información.	1	1	1	1	
		Los medios de comunicación interna son atractivos y de fácil manejo.	1	1	1	1	
	Comunicación de la visión	Los propósitos que busca alcanzar la visión de la organización son claros y entendibles.	1	1	1	1	
		La información divulgada sobre la visión es importante para la organización y la ayuda a cumplir sus propósitos y metas.	1	1	1	1	
	Comunicación para el cambio	Los acontecimientos del proceso de cambio que van surgiendo son comunicados oportunamente a todos los que forman parte de la organización.	1	1	1	1	
		La información brindada sobre el proceso de cambio es completa y está en un lenguaje claro y de fácil comprensión para las personas.	1	1	1	1	
Procesos y Estructuras	Claridad en la definición de roles	Comprende usted cuál es su rol en la organización y lo que se espera de ellas.	1	1	1	1	
		La comprensión de las especificaciones de cada función o tarea nueva asignada tiene un impacto positivo en el proceso de cambio.	1	1	1	1	
	Flexibilidad de la estructura	La estructura de la organización refleja la Visión de la Organización	1	1	1	1	
		La estructura de la organización facilita el trabajo entre las distintas áreas de la organización.	1	1	1	1	
	Flexibilidad de los procesos	Los procesos principales reflejan la Visión de la Organización.	1	1	1	1	
		Los procesos admiten modificaciones a fin de adaptarse a nuevas ideas y exigencias.	1	1	1	1	

## FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	CUESTIONARIO DE GESTIÓN DEL CAMBIO
Objetivo del instrumento	Determinar la percepción de la gestión del cambio y sus dimensiones
Nombres y apellidos del experto	Jara Aguirre Chantal Juan
Documento de identidad	DNI: 25451905
Años de experiencia en el área	10 años
Máximo Grado Académico	Doctor
Nacionalidad	Peruano
Institución	UCV
Cargo	Docente
Número telefónico	980126736
Firma	 Dr. CHANTAL JARA AGUIRRE Economista C.E. N° 7937
Fecha	24 de mayo del 2024

## FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO PARA UN INSTRUMENTO

**INSTRUCCIÓN:** A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos del cuestionario que permitirá recoger la información en la investigación que lleva por título: **Gestión del cambio en la competencia laboral en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano**. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	El ítem pertenece a la dimensión y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El ítem tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El/la ítem/pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

*Nota.* Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE COMPETENCIA LABORAL

**Definición de la variable:** Según la Directiva de la Ley Servir (2016), son las características o personales que se traducen en comportamiento visible para el desempeño laboral exitoso, involucra de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	S u f i c i e n c i a	C l a r i d a d	C o h e r e n c i a	R e l e v a n c i a	Observación	
Orientación a los resultados	Tareas asignadas	Ud. Se identifica con su nosocomio y ejecutan efectivamente los objetivos institucionales.	1	1	1	1		
	Objetivos logrados	Ud. Contribuye al logro de metas y objetivos de su gestión de manera efectiva.	1	1	1	1		
	Acciones específicas	Ud. organiza sus actividades orientándose al cumplimiento de las metas y objetivos previstos.	1	1	1	1		
	Planes de acción	Ud. plantea mejoras en los procesos y propone cambios a fin de superar los resultados previstos.	1	1	1	1		
	Medios y estrategias		Ud. propone planes de acción que viabilicen el logro de los objetivos, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos.	1	1	1	1	
			Ud. identifica los medios y estrategias que se debe utilizar para superar sus metas y objetivos.	1	1	1	1	
Vocación de servicios	Atención a los requerimientos	Ud. Responde a los requerimientos del usuario dentro de los plazos establecidos.	1	1	1	1		
		Ud. Da respuesta a las necesidades del usuario cumpliendo con las instrucciones, procesos o estándares definidos dentro del servicio.	1	1	1	1		
		Ud. Brinda atención de manera cordial al usuario.	1	1	1	1		
	Respuesta a las	Ud. Escucha activamente las necesidades del usuario	1	1	1	1		

	necesidades del usuario	Ud. Muestra compromiso y responsabilidad adaptando su accionar a las necesidades del usuario	1	1	1	1	
		Ud. Utiliza diversos medios para conocer las necesidades del usuario con el fin de mejorar el nivel de servicio	1	1	1	1	
		Ud. Identifica con anticipación las necesidades del usuario, planificando los servicios y/o procesos de su competencia.	1	1	1	1	
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo solicitado	Ud. Interactúa con el equipo cuando es necesario	1	1	1	1	
		Ud. Ejecuta las decisiones tomadas en el equipo, realizando la parte del trabajo que le corresponde y contribuyendo al logro de los objetivos.	1	1	1	1	
	Cumplimiento de acciones	Ud. Comparte información y aporta ideas y soluciones al equipo para el logro de objetivos.	1	1	1	1	
		Ud. Conoce el objetivo común del equipo y coordina con sus compañeros las tareas y actividades a ejecutar, pensando en su consecución.	1	1	1	1	
	Coordinación	Ud. Participa de forma activa en las tareas de equipo manifestando su disposición a colaborar para el logro de los objetivos.	1	1	1	1	
		Ud. Incentiva la cohesión del equipo a través de una comunicación abierta, transparente y respetuosa entre sus compañeros.	1	1	1	1	
	Colaboración	Ud. Integra esfuerzos entre los miembros del equipo y la cooperación con otras áreas o entidades para el logro de los objetivos	1	1	1	1	
		Ud. Interactúa con el equipo cuando es necesario	1	1	1	1	

## FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	CUESTIONARIO DE COMPETENCIA LABORAL
Objetivo del instrumento	Determinar la percepción de la competencia laboral y sus dimensiones
Nombres y apellidos del experto	Jara Aguirre Chantal Juan
Documento de identidad	DNI: 25451905
Años de experiencia en el área	10 años
Máximo Grado Académico	Doctor
Nacionalidad	Peruano
Institución	UCV
Cargo	Docente
Número telefónico	980126736
Firma	 Dr. CHANTAL JARA AGUIRRE Economista C.E.L. N° 7937
Fecha	24 de mayo del 2024

## FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO PARA UN INSTRUMENTO

**INSTRUCCIÓN:** A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos del cuestionario que permitirá recoger la información en la investigación que lleva por título: **Gestión del cambio en la competencia laboral en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano**. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	El ítem pertenece a la dimensión y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El ítem tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El/la ítem/pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

*Nota.* Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE GESTION DEL CAMBIO

**Definición de la variable:** Proceso de evaluación y redireccionamiento del cambio en una organización, que debe llevarse a cabo eficientemente superando los obstáculos y obteniendo los objetivos planeados. (Domínguez & Giordano, 2009).

Dimensiones	Indicadores	Ítems	S u f i c i e n c i a	C l a r i d a d	C o h e r e n c i a	R e l e v a n c i a	Observación
Liderazgo	Visión compartida	Transmiten de forma adecuada la visión de la organización.	1	1	1	1	
		Procuran que los colaboradores se sientan identificados con la visión de la organización	1	1	1	1	
	Habilidades de liderazgo	Delegan correctamente las nuevas tareas y/o funciones entre los colaboradores	1	1	1	1	
		Promueven la capacitación de los colaboradores ante la delegación de nuevas tareas y/o funciones.	1	1	1	1	
	Confianza	Toman en cuenta las opiniones y sugerencias de los colaboradores en la planificación de nuevas estrategias, tareas y/o funciones.	1	1	1	1	
		Anteponen las necesidades de la organización sobre sus perspectivas personales.	1	1	1	1	
	Trabajo en equipo	Fomentan el trabajo en equipo procurando también el apoyo entre los diferentes departamentos de la organización.	1	1	1	1	
		Comparten con los colaboradores los logros obtenidos por la organización.	1	1	1	1	
	Agentes de Cambio	Promueven la participación activa de los colaboradores en la implementación y ejecución de nuevas estrategias.	1	1	1	1	
		Toman sólo decisiones integradas, es decir, como resultado de un consenso entre todas las áreas de la organización.	1	1	1	1	
Recursos Humanos	Motivación	Están conformes con su participación en la implementación de nuevas estrategias, tareas y/o funciones.	1	1	1	1	

		La organización reconoce su trabajo diario y el aporte de ideas para el impulso del cambio.	1	1	1	1	
	Habilidades, conocimientos y aptitudes	Consideran el cambio una oportunidad de mejora para la organización y para los trabajadores.	1	1	1	1	
		Aplican sus conocimientos y experiencias para implementar y adoptar nuevas competencias respecto a las nuevas tareas y/o funciones asignadas	1	1	1	1	
	Confianza entre pares	La interacción entre pares es fluida y cordial, lo que facilita el apoyo e involucramiento de las personas en las metas trazadas.	1	1	1	1	
		Confían en su equipo de trabajo facilitando la ejecución de tareas relacionadas al proceso de cambio.	1	1	1	1	
	Valores compartidos	Respetan los principios y normas institucionales, lo que favorece un ambiente armonioso dentro de la organización	1	1	1	1	
		Comprenden y comparten los valores institucionales, evidenciando en su comportamiento la adopción de los mismos.	1	1	1	1	
Comunicación	Canales y medios de comunicación	Los canales de comunicación empleados por la organización son efectivos en tanto facilitan el acceso rápido y seguro a la información.	1	1	1	1	
		Los medios de comunicación interna son atractivos y de fácil manejo.	1	1	1	1	
	Comunicación de la visión	Los propósitos que busca alcanzar la visión de la organización son claros y entendibles.	1	1	1	1	
		La información divulgada sobre la visión es importante para la organización y la ayuda a cumplir sus propósitos y metas.	1	1	1	1	
	Comunicación para el cambio	Los acontecimientos del proceso de cambio que van surgiendo son comunicados oportunamente a todos los que forman parte de la organización.	1	1	1	1	
		La información brindada sobre el proceso de cambio es completa y está en un lenguaje claro y de fácil comprensión para las personas.	1	1	1	1	
Procesos y Estructuras	Claridad en la definición de roles	Comprende usted cuál es su rol en la organización y lo que se espera de ellas.	1	1	1	1	
		La comprensión de las especificaciones de cada función o tarea nueva asignada tiene un impacto positivo en el proceso de cambio.	1	1	1	1	
	Flexibilidad de la estructura	La estructura de la organización refleja la Visión de la Organización	1	1	1	1	
		La estructura de la organización facilita el trabajo entre las distintas áreas de la organización.	1	1	1	1	
	Flexibilidad de los procesos	Los procesos principales reflejan la Visión de la Organización.	1	1	1	1	
		Los procesos admiten modificaciones a fin de adaptarse a nuevas ideas y exigencias.	1	1	1	1	

## FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	CUESTIONARIO DE GESTIÓN DEL CAMBIO
Objetivo del instrumento	Determinar la percepción de la gestión cambio y sus dimensiones
Nombres y apellidos del experto	Mariano Rodolfo Salas Quispe
Documento de identidad	DNI 06989923
Años de experiencia en el área	10 años
Máximo Grado Académico	Doctor
Nacionalidad	Peruano
Institución	UCV
Cargo	Docente
Número telefónico	953526951
Firma	 <p>MARIANO RODOLFO SALAS QUISPE ABOGADO CAL. 64800</p>
Fecha	22 de mayo del 2024

## FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO PARA UN INSTRUMENTO

**INSTRUCCIÓN:** A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos del cuestionario que permitirá recoger la información en la investigación que lleva por título: **Gestión del cambio en la competencia laboral en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano**. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	El ítem pertenece a la dimensión y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El ítem tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El/la ítem/pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

*Nota.* Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

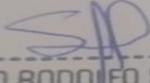
### MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE COMPETENCIA LABORAL

**Definición de la variable:** Según la Directiva de la Ley Servir (2016), son las características o personales que se traducen en comportamiento visible para el desempeño laboral exitoso, involucra de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	S u f i c i e n c i a	C l a r i d a d	C o h e r e n c i a	R e l e v a n c i a	Observación	
Orientación a los resultados	Tareas asignadas	Ud. Se identifica con su nosocomio y ejecutan efectivamente los objetivos institucionales.	1	1	1	1		
	Objetivos logrados	Ud. Contribuye al logro de metas y objetivos de su gestión de manera efectiva.	1	1	1	1		
	Acciones específicas	Ud. organiza sus actividades orientándose al cumplimiento de las metas y objetivos previstos.	1	1	1	1		
	Planes de acción	Ud. plantea mejoras en los procesos y propone cambios a fin de superar los resultados previstos.	1	1	1	1		
	Medios y estrategias		Ud. propone planes de acción que viabilicen el logro de los objetivos, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos.	1	1	1	1	
			Ud. identifica los medios y estrategias que se debe utilizar para superar sus metas y objetivos.	1	1	1	1	
Vocación de servicios	Atención a los requerimientos	Ud. Responde a los requerimientos del usuario dentro de los plazos establecidos.	1	1	1	1		
		Ud. Da respuesta a las necesidades del usuario cumpliendo con las instrucciones, procesos o estándares definidos dentro del servicio.	1	1	1	1		
		Ud. Brinda atención de manera cordial al usuario.	1	1	1	1		
	Respuesta a las necesidades del usuario		Ud. Escucha activamente las necesidades del usuario	1	1	1	1	
			Ud. Muestra compromiso y responsabilidad adaptando su accionar a las necesidades del usuario	1	1	1	1	

		Ud. Utiliza diversos medios para conocer las necesidades del usuario con el fin de mejorar el nivel de servicio	1	1	1	1	
		Ud. Identifica con anticipación las necesidades del usuario, planificando los servicios y/o procesos de su competencia.	1	1	1	1	
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo solicitado	Ud. Interactúa con el equipo cuando es necesario	1	1	1	1	
		Ud. Ejecuta las decisiones tomadas en el equipo, realizando la parte del trabajo que le corresponde y contribuyendo al logro de los objetivos.	1	1	1	1	
	Cumplimiento de acciones	Ud. Comparte información y aporta ideas y soluciones al equipo para el logro de objetivos.	1	1	1	1	
		Ud. Conoce el objetivo común del equipo y coordina con sus compañeros las tareas y actividades a ejecutar, pensando en su consecución.	1	1	1	1	
	Coordinación	Ud. Participa de forma activa en las tareas de equipo manifestando su disposición a colaborar para el logro de los objetivos.	1	1	1	1	
		Ud. Incentiva la cohesión del equipo a través de una comunicación abierta, transparente y respetuosa entre sus compañeros.	1	1	1	1	
	Colaboración	Ud. Integra esfuerzos entre los miembros del equipo y la cooperación con otras áreas o entidades para el logro de los objetivos	1	1	1	1	
		Ud. Interactúa con el equipo cuando es necesario	1	1	1	1	

## FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	CUESTIONARIO DE COMPETENCIA LABORAL
Objetivo del instrumento	Determinar la percepción de la de la competencia laboral y sus dimensiones
Nombres y apellidos del experto	Mariano Rodolfo Salas Quispe
Documento de identidad	DNI 06989923
Años de experiencia en el área	10 años
Máximo Grado Académico	Doctor
Nacionalidad	Peruano
Institución	UCV
Cargo	Docente
Número telefónico	953526951
Firma	 MARIANO RODOLFO SALAS QUISPE ABOGADO CAL: 64800
Fecha	24 de mayo del 2024

## Anexo 4. Resultados del análisis de consistencia interna

	Gestión del cambio																														
	Liderazgo						Recursos humanos												Comunicación						Estructura y procesos						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	5	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	
2	5	3	1	1	1	5	1	2	3	2	3	1	1	5	3	5	5	4	5	4	5	3	1	1	1	5	1	2	3	2	
3	1	1	3	2	2	4	3	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	2	3	3	1	1	3	2	2	4	3	1	1	1	
4	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	2	5	4	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	
5	1	1	1	1	4	5	1	1	1	1	1	5	3	3	4	5	5	5	5	5	1	1	1	1	4	5	1	1	1	1	
6	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	
7	4	4	3	2	3	4	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	2	4	
8	5	4	3	2	3	5	1	2	5	1	4	3	2	5	4	5	5	1	1	4	5	4	3	2	3	5	1	2	5	1	
9	5	5	5	4	5	5	4	4	1	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	1	3
10	5	4	3	2	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	5	5	3	5	5	5	4	3	2	3	2	2	3	3	1
11	5	5	5	4	5	5	4	4	1	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	1	4	
12	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	
13	5	5	4	4	5	4	3	1	1	3	3	3	3	2	3	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	3	1	1	3	
14	5	5	4	4	5	3	3	1	1	3	3	3	3	4	3	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	3	3	1	1	3	
15	2	2	1	1	3	4	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	3	1	5	5	2	2	1	1	3	4	1	1	1	1	
16	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	
17	3	3	2	2	2	3	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	4	2	4	4	3	3	2	2	2	3	1	1	1	1	
18	3	2	3	2	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	2	3	2	3	3	1	1	1	3	3	
19	2	2	2	1	2	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	1	2	3	1	1	1	2	
20	4	5	1	2	4	3	4	3	2	3	2	3	2	3	4	5	5	4	5	5	4	5	1	2	4	3	4	3	2	3	

	Orientación de resultados						Vocación de servicios							Trabajo en equipo								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1	5	1	1	5	1	1	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5	5	1	1	1	1	
2	5	3	4	1	1	1	5	3	1	5	4	1	1	5	1	1	5	5	4	2	2	
3	3	1	2	3	1	1	2	3	3	4	3	3	2	3	1	3	2	3	2	2	2	
4	3	2	1	2	1	1	1	3	4	5	1	1	2	2	2	4	4	4	1	2	2	
5	5	5	3	4	4	1	3	5	5	5	3	1	4	5	5	5	5	3	4	4	4	
6	4	4	3	4	3	3	2	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	2	4	4	
7	3	4	3	3	3	2	3	5	4	5	3	2	4	5	3	4	4	5	3	4	4	
8	5	1	5	3	4	1	1	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	
9	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	
10	5	3	3	3	3	2	3	2	4	4	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	
11	5	4	5	4	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	
12	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	
13	5	3	1	5	1	3	3	5	5	5	5	4	4	5	1	5	5	4	1	3	3	
14	5	4	1	5	5	3	4	5	5	5	5	2	5	5	1	5	5	4	1	3	3	
15	1	1	1	1	1	3	1	5	4	5	5	1	3	5	1	5	5	5	1	1	1	
16	5	3	2	5	4	2	3	5	4	5	3	4	4	5	3	5	5	5	3	3	3	
17	2	2	1	1	1	1	1	2	3	5	1	1	4	3	2	4	3	3	2	3	3	
18	4	3	2	3	2	1	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	4	1	2	2
19	3	2	1	2	2	1	2	3	3	4	2	1	4	1	1	2	2	2	1	1	1	
20	5	2	1	3	1	5	1	5	5	5	2	2	3	5	3	5	1	5	3	4	4	

## Resultado de la confiabilidad de la variable gestión del cambio

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,961	30

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	83,2500	604,513	,788	,959
VAR00002	83,4000	599,726	,869	,958
VAR00003	83,9000	612,516	,769	,959
VAR00004	84,2500	621,250	,789	,959
VAR00005	83,5000	615,000	,772	,959
VAR00006	82,7500	657,355	,216	,963
VAR00007	84,3500	621,713	,737	,959
VAR00008	84,5000	620,579	,759	,959
VAR00009	84,8000	655,221	,215	,963
VAR00010	84,4500	627,945	,739	,960
VAR00011	84,0500	623,524	,802	,959
VAR00012	83,6000	627,832	,637	,960
VAR00013	84,1000	626,095	,791	,959
VAR00014	83,5500	610,261	,787	,959
VAR00015	83,4500	616,471	,816	,959
VAR00016	82,6500	635,924	,478	,961
VAR00017	82,2500	642,724	,626	,960
VAR00018	83,3500	616,134	,730	,959
VAR00019	82,3000	650,853	,247	,963
VAR00020	82,3500	651,924	,380	,962
VAR00021	83,2500	604,513	,788	,959
VAR00022	83,4000	599,726	,869	,958
VAR00023	83,9000	612,516	,769	,959
VAR00024	84,2500	621,250	,789	,959
VAR00025	83,5000	615,000	,772	,959
VAR00026	82,7500	657,355	,216	,963
VAR00027	84,3500	621,713	,737	,959
VAR00028	84,5000	620,579	,759	,959
VAR00029	84,8000	655,221	,215	,963
VAR00030	84,4500	627,945	,739	,960

## Resultado de la confiabilidad de la variable competencia laboral

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,930	21

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	66,1000	292,726	,604	,926
VAR00002	67,4000	290,042	,624	,926
VAR00003	67,7500	282,408	,656	,925
VAR00004	66,9500	288,576	,620	,926
VAR00005	67,6000	273,516	,804	,922
VAR00006	68,1500	298,029	,481	,928
VAR00007	67,3500	291,713	,493	,929
VAR00008	66,3000	295,168	,539	,927
VAR00009	66,3000	298,853	,513	,928
VAR00010	65,5000	312,579	,432	,930
VAR00011	67,1000	291,253	,525	,928
VAR00012	67,6000	279,516	,701	,924
VAR00013	66,7500	290,724	,625	,926
VAR00014	66,0500	288,787	,694	,925
VAR00015	67,3500	283,187	,620	,926
VAR00016	66,0000	296,842	,557	,927
VAR00017	66,2000	294,905	,525	,928
VAR00018	66,2500	298,197	,495	,928
VAR00019	67,6000	281,095	,686	,925
VAR00020	67,3500	290,134	,739	,924
VAR00021	67,3500	290,134	,739	,924

# Anexo 7. Análisis complementario

	Liderazgo										Gestión del cambio								Comunicación						Estructura y procesos						Comun.	87				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30						
1	5	5	4	4	5	4	3	1	1	3	35	3	3	3	2	3	3	4	4	25	5	4	5	5	4	4	27	5	4	3	1	1	3	46		
2	5	5	4	4	5	3	3	1	1	3	34	3	3	3	4	3	5	5	4	30	5	4	5	5	4	4	27	5	3	3	1	1	3	107		
3	2	2	1	1	3	4	1	1	1	1	17	1	3	1	1	3	1	3	1	14	5	5	2	2	1	1	16	3	4	1	1	1	1	58		
4	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	26	2	3	3	3	3	2	4	3	23	3	3	2	3	2	3	16	2	3	3	3	2	2	81		
5	3	3	2	2	2	3	1	1	1	1	19	2	2	1	1	1	2	4	2	15	4	4	3	3	2	2	18	2	3	1	1	1	1	61		
6	3	2	3	2	3	3	1	1	1	3	22	3	3	3	3	3	4	3	25	4	4	3	2	3	2	2	18	3	3	1	1	1	3	77		
7	2	2	2	1	2	3	1	1	1	2	17	2	2	2	2	2	3	2	18	1	2	2	2	2	1	1	10	2	3	1	1	1	2	55		
8	4	5	1	2	4	3	4	3	2	3	31	2	3	2	3	4	5	5	4	28	5	5	4	5	1	2	22	4	3	4	3	2	3	100		
9	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2	23	1	2	1	1	3	2	1	13	1	2	2	1	2	3	11	2	3	3	2	3	2	15	62		
10	5	5	3	1	5	5	3	4	4	3	38	4	4	4	4	4	5	5	3	33	5	5	5	5	3	1	24	5	5	3	4	4	3	119		
11	3	3	3	2	3	1	1	1	2	2	21	2	2	2	2	3	4	3	3	21	2	2	3	3	2	2	15	3	1	1	1	2	2	67		
12	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3	37	4	4	4	4	4	4	5	4	32	5	5	4	3	4	3	24	4	4	5	3	3	3	116		
13	1	4	3	1	3	3	1	2	3	2	23	2	4	3	3	3	4	4	3	26	4	4	1	4	3	1	17	3	3	1	2	3	2	14	80	
14	5	4	5	3	5	4	5	5	4	3	43	4	3	3	4	4	5	5	4	32	4	5	5	4	5	3	26	5	4	5	5	4	3	127		
15	4	3	3	2	3	5	2	4	4	3	33	4	4	4	4	3	5	5	4	33	5	5	4	3	3	2	22	3	5	2	4	4	3	109		
16	3	3	2	1	3	1	2	1	2	3	21	3	4	3	3	2	2	4	2	23	2	3	3	3	2	1	14	3	1	2	1	2	3	12	70	
17	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	35	4	4	3	3	4	4	4	4	30	4	5	3	4	4	3	23	4	4	3	3	3	4	21	109	
18	2	1	2	2	3	4	3	1	1	1	17	2	3	2	3	2	4	5	3	24	4	5	2	1	2	2	16	3	3	1	1	1	1	10	67	
19	4	4	3	4	4	5	3	2	3	3	35	3	3	3	3	4	3	3	3	25	4	5	4	4	3	4	24	4	5	3	2	3	3	20	104	
20	4	3	4	4	4	1	1	2	1	2	26	2	1	1	1	1	2	3	1	12	2	2	4	3	4	4	19	4	1	1	2	1	2	11	68	
21	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	14	1	1	1	1	1	5	5	1	16	5	5	1	1	1	1	14	1	5	1	1	1	1	10	54	
22	5	3	1	1	1	5	1	2	3	2	24	3	1	1	5	3	5	5	4	27	5	4	5	3	1	1	19	1	5	1	2	3	2	14	84	
23	1	1	3	2	2	4	3	1	1	1	19	1	2	2	2	3	3	3	2	18	3	3	1	1	3	2	13	2	4	3	1	1	1	1	12	62
24	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	12	1	1	1	1	1	4	3	2	14	5	4	1	1	1	1	13	1	3	1	1	1	1	1	8	47
25	1	1	1	1	4	5	1	1	1	1	17	1	5	3	3	4	5	5	5	31	5	5	1	1	1	1	14	4	5	1	1	1	1	1	13	75
26	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	25	3	4	3	3	2	3	4	4	26	4	4	3	2	3	3	19	3	3	2	2	2	2	2	14	84
27	4	4	3	2	3	4	4	4	2	4	34	4	4	3	3	4	4	4	4	30	5	4	4	4	3	2	22	3	4	4	4	2	4	2	107	
28	5	4	3	2	3	5	1	2	5	1	31	4	3	2	5	4	5	5	1	29	1	4	5	4	3	2	19	3	5	1	2	5	1	1	96	
29	5	5	5	4	5	5	4	4	1	3	41	4	5	4	5	5	5	5	5	38	5	5	5	5	5	4	29	5	5	4	4	1	3	2	130	
30	5	4	3	2	3	2	2	3	3	1	28	3	3	3	3	3	5	5	3	28	5	5	5	4	3	2	24	3	2	2	3	3	1	1	94	
31	5	5	4	5	5	5	4	4	1	4	42	4	5	4	5	5	5	5	5	38	5	5	5	5	5	4	29	5	5	4	4	1	4	2	132	
32	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	39	3	3	4	5	5	5	5	5	35	5	5	4	5	5	4	28	4	4	3	4	3	3	21	123	
33	5	5	4	4	5	4	3	1	1	3	35	3	3	3	2	3	3	4	4	25	5	4	5	5	4	4	27	5	4	3	1	1	3	1	104	
34	5	4	4	5	3	3	1	1	3	3	34	3	3	3	4	3	5	5	4	30	5	4	5	5	4	4	27	5	3	3	1	1	3	1	107	
35	2	2	1	1	3	4	1	1	1	1	17	1	3	1	1	3	1	3	1	14	5	5	2	2	1	1	16	3	4	1	1	1	1	1	58	
36	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	26	2	3	3	3	3	2	4	3	23	3	3	2	3	2	3	16	2	3	3	3	2	2	1	81	
37	3	3	2	2	2	3	1	1	1	1	19	2	2	1	1	1	2	4	2	15	4	4	3	3	2	2	18	2	3	1	1	1	1	1	61	
38	3	2	3	2	3	3	1	1	1	3	22	3	3	3	3	3	4	3	3	25	4	4	3	2	3	2	18	3	3	1	1	1	3	1	77	
39	2	2	2	1	2	3	1	1	1	2	17	2	2	2	2	2	3	3	2	18	1	2	2	2	2	1	10	2	3	1	1	1	2	1	55	
40	4	5	1	2	4	3	4	3	2	3	31	2	3	2	3	4	5	5	4	28	5	5	4	5	1	2	22	4	3	4	3	2	3	1	100	
41	2	1	2	3	2	3	3	2	2	2	23	1	2	1	1	3	2	1	2	13	1	2	2	1	2	3	11	2	2	1	2	3	2	15	62	
42	5	5	3	1	5	5	4	4	4	3	38	4	4	4	4	4	5	5	3	33	5	5	5	5	3	1	24	5	5	3	4	4	3	2	119	
43	3	3	3	2	3	1	1	1	2	2	21	2	2	2	2	3	4	3	3	21	2	2	3	3	3	2	15	3	1	1	1	2	2	10	67	
44	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3	37	4	4	4	3	4	4	5	4	32	5	5	4	3	4	3	24	4	4	4	5	3	3	2	116	
45	1	4	3	1	3	3	1	2	3	2	23	2	4	3	3	3	4	4	3	26	4	4	1	4	3	1	17	3	3	1	2	3	2	14	80	
46	5	4	5	3	5	4	5	5	4	3	43	4	3	3	4	4	5	5	4	32	4	5	5	4	5	3	26	5	4	5	5	4	3	2	127	
47	4	3	3	2	3	5	2	4	4	3	33	4	4	4	4	3	5	5	4	33	5	5	4	3	3	2	22	3	5	2	4	4	3	1	109	
48	3	3	2	1	3	1	2	1	2	3	21	3	4	3	3	2	2	4	2	23	2	3	3	3	2	1	14	3	1	2	1	2	3	1	12	70
49	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	35	4	4	3	3	4	4	4	4	30	4	5	3	4	4	3	23	4	4	3	3	3	4	2	109	
50	2	1	2	2	3	3	1	1	1	1	17	2	3	2	3	2	4	5	3	24	4	5	2	1	2	2	16	3	3	1	1	1	1	1	67	
51	4	4	3	4	4	5	3	2	3	3	35	3	3	3	3	4	3	3	3	25	4	5	4	4	3	4	19	4	5	3	2	3	3	2	104	
52	4	3	4	4	4	1	2	1	2	2	26	2	1	1	1	1	2	3	1	12	2	2	4	3	4	4	24	4	1	1	2	1	2	1	68	
53	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	14	1	1	1	1	1	5	5	1	16	5	5	1	1	1	1	14	1	5	1	1	1	1	1	10	54
54	5	3	1																																	

	Orientación de resultados						Competencia laboral							Trabajo en equipo												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18			19	20	21			
1	5	3	1	5	1	3	18	3	5	5	5	4	4	31	5	1	5	5	4	1	3	3	27	76		
2	5	4	1	5	5	3	23	4	5	5	5	2	5	31	5	1	5	5	4	1	3	3	27	81		
3	1	1	1	1	1	3	8	1	5	4	5	5	1	3	24	5	1	5	5	5	1	1	1	24	56	
4	5	3	2	5	4	2	21	3	5	4	5	3	4	28	5	3	5	5	5	3	3	3	32	81		
5	2	2	1	1	1	1	8	1	2	3	5	1	1	4	17	3	2	4	3	3	2	3	23	48		
6	4	3	2	3	2	1	15	3	3	3	4	3	2	3	21	3	3	4	3	4	1	2	2	22	58	
7	3	2	1	2	2	1	11	2	3	3	4	2	1	4	19	1	1	2	2	2	1	1	1	11	41	
8	5	2	1	3	1	5	17	1	5	5	5	2	2	3	23	5	3	5	1	5	3	4	4	30	70	
9	2	1	1	2	1	2	9	1	3	2	5	2	1	2	16	1	2	1	2	1	2	1	1	11	36	
10	4	3	3	5	4	1	20	5	5	5	5	3	3	5	31	5	3	5	4	4	5	5	5	36	87	
11	3	3	1	3	1	1	12	1	2	5	5	1	1	1	16	1	1	3	2	2	3	2	2	16	44	
12	4	3	4	5	5	3	24	2	4	5	5	2	3	5	26	4	2	4	3	4	3	3	3	26	76	
13	4	3	2	4	4	3	20	4	4	4	4	4	3	3	26	4	4	4	4	4	4	4	4	32	78	
14	5	4	3	4	3	4	23	4	5	4	5	2	2	4	26	5	3	4	4	4	4	4	4	32	81	
15	5	4	2	3	3	2	19	2	5	5	5	1	2	3	23	4	2	3	3	5	2	3	3	25	67	
16	5	3	1	5	1	1	16	3	2	4	5	1	1	2	18	3	3	3	3	4	4	2	2	24	58	
17	5	4	2	3	3	3	20	4	5	4	5	3	3	3	27	5	2	3	5	5	3	4	4	31	78	
18	4	2	1	5	2	3	17	2	3	4	5	2	3	3	22	3	1	2	5	5	3	2	2	23	62	
19	5	3	3	1	3	3	18	4	5	4	4	3	1	1	24	5	3	3	4	1	4	4	4	28	70	
20	4	3	2	2	1	1	13	3	4	2	2	1	1	1	14	4	2	5	2	1	1	1	1	17	44	
21	5	1	1	5	1	1	14	5	5	5	5	1	1	1	23	5	5	5	5	1	1	1	1	1	24	61
22	5	3	4	1	1	1	15	5	3	1	5	4	1	1	20	5	1	1	5	4	2	2	2	25	60	
23	3	1	2	3	1	1	11	2	3	3	4	3	3	2	20	3	1	3	2	3	2	2	2	18	49	
24	3	2	1	2	1	1	10	1	3	4	5	1	1	2	17	2	2	4	4	4	1	2	2	21	48	
25	5	5	3	4	4	1	22	3	5	5	5	3	1	4	26	5	5	5	5	3	4	4	4	35	83	
26	4	4	3	4	3	3	21	2	2	3	4	3	4	3	21	4	3	4	4	4	2	4	4	29	71	
27	3	4	3	3	3	2	18	3	5	4	5	3	2	4	26	5	3	4	4	5	3	4	4	32	76	
28	5	1	5	3	4	1	19	1	3	3	5	5	5	5	27	5	5	5	5	5	5	4	4	38	84	
29	5	4	5	4	5	4	27	5	5	5	5	4	5	5	34	5	5	5	5	5	5	4	4	38	99	
30	5	3	3	3	3	2	19	3	2	4	4	1	3	3	20	3	3	4	3	3	3	3	3	25	64	
31	5	4	5	4	5	3	26	5	5	5	5	4	5	5	34	5	5	5	5	5	5	4	4	38	98	
32	5	5	5	5	5	3	28	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	4	4	38	101	
33	5	3	1	5	1	3	18	3	5	5	5	5	4	5	31	5	1	5	5	4	1	3	3	27	76	
34	5	4	1	5	5	3	23	4	5	5	5	5	2	4	31	5	1	5	5	4	1	3	3	27	81	
35	1	1	1	1	1	3	8	1	5	4	5	5	1	3	24	5	1	5	5	5	1	1	1	24	56	
36	5	3	2	5	4	2	21	3	5	4	5	3	4	4	28	5	3	5	5	5	3	3	3	32	81	
37	2	2	1	1	1	1	8	1	2	3	5	1	1	4	17	3	2	4	3	3	2	3	3	23	48	
38	4	3	2	3	2	1	15	3	3	3	4	3	2	3	21	3	3	4	3	4	1	2	2	22	58	
39	3	2	1	2	2	1	11	2	3	3	4	2	1	4	19	1	1	2	2	2	1	1	1	11	41	
40	5	2	1	3	1	5	17	1	5	5	5	2	2	3	23	5	3	5	1	5	3	4	4	30	70	
41	2	1	1	2	1	2	9	1	3	2	5	2	1	2	16	1	2	1	2	1	2	1	1	11	36	
42	4	3	3	5	4	1	20	5	5	5	5	3	3	5	31	5	3	5	4	4	5	5	5	36	87	
43	3	3	1	3	1	1	12	1	2	5	5	1	1	1	16	1	1	3	2	2	3	2	2	16	44	
44	4	3	4	5	5	3	24	2	4	5	5	2	3	5	26	4	2	4	3	4	3	3	3	26	76	
45	4	3	2	4	4	3	20	4	4	4	4	4	3	3	26	4	4	4	4	4	4	4	4	32	78	
46	5	4	3	4	3	4	23	4	5	4	5	2	2	4	26	5	3	4	4	4	4	4	4	32	81	
47	5	4	2	3	3	2	19	2	5	5	5	1	2	3	23	4	2	3	3	5	2	3	3	25	67	
48	5	3	1	5	1	1	16	3	2	4	5	1	1	2	18	3	3	3	3	4	4	2	2	24	58	
49	5	4	2	3	3	3	20	4	5	4	5	3	3	3	27	5	2	3	5	5	3	4	4	31	78	
50	4	2	1	5	2	3	17	2	3	4	5	2	3	3	22	3	1	2	5	5	3	2	2	23	62	
51	5	3	3	1	3	3	18	4	5	4	4	3	1	3	24	5	3	3	4	1	4	4	4	28	70	
52	4	3	2	2	1	1	13	3	4	2	2	1	1	1	14	4	2	5	2	1	1	1	1	17	44	
53	5	1	1	5	1	1	14	5	5	5	5	1	1	1	23	5	5	5	5	1	1	1	1	24	61	
54	5	3	4	1	1	1	15	5	3	1	5	4	1	1	20	5	1	1	5	5	4	2	2	25	60	
55	3	1	2	3	1	1	11	2	3	3	4	3	3	2	20	3	1	3	2	3	2	2	2	18	49	
56	3	2	1	2	1	1	10	1	3	4	5	1	1	2	17	2	2	4	4	4	1	2	2	21	48	
57	5	5	3	4	4	1	22	3	5	5	5	3	1	4	26	5	5	5	5	3	4	4	4	35	83	
58	4	4	3	4	3	3	21	2	2	3	4	3	4	3	21	4	3	4	4	4	2	4	4	29	71	
59	3	4	3	3	3	2	18	3	5	4	5	3	2	4	26	5	3	4	4	5	3	4	4	32	76	
60	5	1	5	3	4	1	19	1	3	3	5	5	5	5	27	5	5	5	5	5	5	4	4	38	84	
61	5	4	5	4	5	4	27	5	5	5	5	4	5	5	34	5	5	5	5	5	5	4	4	38	99	
62	5	3	3	3	3	2	19	3	2	4	4	1	3	3	20	3	3	4	3	3	3	3	3	25	64	
63	5	4	5	4	5	3	26	5	5	5	5	4	5	5	34	5	5	5	5	5	5	4	4	38	98	
64	5	5	5	5	5	3	28	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	4	4	38	101	
65	5	3	1	5	1	3	18	3	5	5	5	5	4	4	31	5	1	5	5	4	1	3	3	27	76	
66	5	4	1	5	5	3	23	4	5	5	5	5	2	5	31	5	1	5	5	4	1	3	3	27	81	
67	1	1	1	1	1	3	8	1	5	4	5	5	1	3	24	5	1	5	5	5	1	1	1	24	56	
68	5	3	2	5	4	2	21	3	5	4	5	3	4	4	28	5	3	5	5	5	3	3	3	32	81	
69	2	2	1	1	1	1	8	1	2	3	5	1	1	4	17	3	2	4	3	2	3	3	3	23	48	
70	4	3	2	3	2	1	15	3	3	3	4	3	2	3	21	3	3	4	3	4	1	2	2	22	58	
71	3	2	1	2	2	1	11	2	3	3	4	2	1	4	19	1	1	2	2	2	1	1	1	11	41	
72	5	2	1	3	1	5	17	1	5	5	5	2	2	3	23	5	3	5	1	5	3	4	4	30	70	
73	2	1	1	2	1	2	9	1	3	2	5	2	1	2	16	1	2	1	2	1	2	1	1	11	36	
74	4	3	3	5	4</																					