



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

**Gestión del cambio para mejorar el desempeño laboral en la
Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe**

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

AUTOR:

Flores Vigo, Arthur Jair (ORCID: 0000-0003-3217-8973)

ASESOR:

Mg. Chero Zurita, Juan Carlos (ORCID: 0000-0003-3995-4226)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

CHICLAYO-PERÚ

2021

Dedicatoria

A mis padres José Gabriel Flores Martínez y Gloria Bertha Vigo Galvez quienes son el motor y motivo para salir adelante y a mi familia por el apoyo incondicional para cumplir con mis sueños y acompañándome en cada desafío

Agradecimiento

Agradecido con Dios por saber guiar mi destino y así poder lograr uno de mis objetivos con perseverancia

A mi familia por el apoyo constantemente que me brinda en cada momento ya que son los pilares más importantes para poder conseguir las metas propuestas

Al Mg. Chero Zurita, Juan Carlos por el apoyo y brindarnos sus conocimientos para la elaboración de la investigación

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	13
3.1. Tipo y diseño de investigación	13
3.2. Variables y operacionalización.....	14
3.3. Población, muestra y muestreo.....	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	15
3.5. Procedimientos	16
3.6. Método de análisis de datos.....	16
3.7. Aspectos éticos	17
IV. RESULTADO Y DISCUSIÓN.....	18
V. DISCUSIÓN.....	23
VI. CONCLUSIONES	29
VII. RECOMENDACIONES.....	30
VIII. PROPUESTA.....	31
REFERENCIAS.....	32
ANEXOS	39

Índice de tablas

Tabla 4. Validación del plan por expertos	21
Tabla 5. Matriz de operacionalización de variables.....	39
Tabla 17: Cronograma para la Propuesta	67
Tabla 18: Financiamiento para la Propuesta	71

Índice de figuras

Figura 1. Análisis descriptivo de la dimensión conducta	18
Figura 2. Análisis descriptivo de la dimensión rendimiento	19
Figura 3. Análisis descriptivo de la dimensión competencias.....	20
Figura 4. Esquema de la propuesta de investigación	31

Resumen

La investigación tuvo como objetivo elaborar una propuesta de la gestión del cambio organizacional para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe. La metodología del estudio se desarrolló de un estudio descriptivo de diseño no experimental donde la muestra fue representada por los 68 trabajadores administrativos de la Municipalidad a quienes se aplicó un cuestionario para obtener la información del desempeño, necesaria para el desarrollo del estudio. Los resultados mostraron que el nivel de conducta laboral en la Municipalidad Distrital de Lagunas es medio, de la misma manera el resultado del nivel de rendimiento laboral mostró un nivel medio y de las competencias laborales de igual manera con un nivel medio. Se concluye que el diseño de la propuesta de gestión del cambio para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Lagunas, ha considerado identificar los puntos clave para lograr una eficiente gestión del cambio, se ha establecido los indicadores y a partir de ello, las estrategias y acciones que se tienen que realizar para la gestión del cambio en la municipalidad, razón por la cual debe considerar los resultados obtenidos y tomar acciones correctivas.

Palabras clave: Gestión municipal, gestión del cambio, desempeño laboral.

Abstract

The objective of the research was to develop a proposal for the management of organizational change to improve job performance in the District Municipality of Lagunas, Mocupe. The study methodology was developed from a descriptive study of non-experimental design where the sample was represented by the 68 administrative workers of the Municipality to whom a questionnaire was applied to obtain the performance information, necessary for the development of the study. The results showed that the level of labor conduct in the District Municipality of Lagunas is medium, in the same way the result of the level of job performance showed a medium level and job skills in the same way with a medium level. It is concluded that the design of the change management proposal to improve job performance in the District Municipality of Lagunas, has considered identifying the key points to achieve an efficient change management, has established the indicators and from there, the strategies and actions that have to be carried out for the management of change in the municipality, which is why it must consider the results obtained and take corrective actions.

Keywords: Municipal management, change management, job performance.

I. INTRODUCCIÓN

Algunas municipalidades están atravesando un periodo de transición hacia un modelo de gestión pública más moderno, así como transparente y participativo (Marzec y Austen, 2020). Lo que involucra el desarrollo de un gran proceso de cambio que contiene una cultura organizacional, así como una capacitación interna, al igual que el uso de una infraestructura tecnológica, razón por la cual, se debe considerar que detrás del cambio organizacional está los principios de gobierno abierto en los municipios, donde debe estar personas que deben cambiar su manera de trabajo para lograr un mayor desempeño. (Gala, 2017)

En Argentina, los municipios que inician un proceso de adaptación al cambio tienen en claro la definición de objetivos de desempeño individuales, así como de equipos, los que se encuentran alineados a los cambios que se quieren lograr, la proporción que influye en cada trabajador sobre los objetivos (Iturburú, 2018). También se ha establecido mecanismos eficientes de coaching y de feedback en dos sentidos en algunos municipios argentinos, así como el reconocimiento y la recompensa a los trabajadores sobresalientes por lograr los objetivos e implantar los cambios (Pove, 2018).

En Perú, en el caso de la Municipalidad Distrital de Huariaca, los usuarios requieren un servicio eficiente, así como de calidad por parte de los trabajadores, lo cual es reflejo de un deficiente desempeño (Morales y Barrera, 2018). Situación por la que se evidencia la importancia de la gestión del cambio en las distintas áreas funcionales, para lograr resultados eficientes para lo que se necesita de las personas adecuadas y con la preparación profesional para los distintos cargos y puestos de trabajo (Estrada, 2019).

En Lima, la gestión municipal se ha vuelto un tema complicado, donde el desempeño del trabajador muchas veces no es el esperado debido a los cambios acelerados que se da y muchos de los trabajadores muestran mucha resistencia a adaptarse a los cambios que exige la modernidad, por ello, la gestión del cambio se ha vuelto un tema de importancia en las capacitaciones realizadas con los trabajadores (Rodríguez y Romero, 2018)

La investigación se realizará en la Municipalidad Distrital de Lagunas, en Mocupe, en esta institución al igual que todas las instituciones del estado, realizan sus actividades usando distintos modelos de gestión organizacional, lo que se rige en función a los aspectos políticos, también los aspectos normativos, así como los de orden jerárquico, por lo tanto, el desarrollo del estudio es importante para conocer los cambios de su estructura organizacional, lo que se da de manera más común al empezar una nueva gestión, del mismo modo, para tener conocimiento de los cambios en el ambiente de trabajo que causan etapas de estancamiento, lo que genera demoras en el desarrollo de proyectos que se encuentren en curso.

En este caso, la problemática de la Municipalidad Distrital de Lagunas está dado por bajo nivel de desempeño de los trabajadores, siendo algunas de las principales razones las siguientes: Existe una comunicación inestable, razón por la cual se tardan en la respuesta de los documentos (solicitudes o proyectos), Existen retrasos en las funciones por la rotación de trabajadores por lo que se ve un nivel de inexperiencia en el desarrollo de actividades. La falta de cumplimiento de las metas laborales, lo que se debe a la rotación interna de trabajadores en las diferentes áreas de la Municipalidad, y así como bajo nivel de adaptación a sus nuevas actividades. Debido a dichas razones es que el desempeño de los trabajadores se ve afectado, por los resultados no pueden ser los esperados por las autoridades y jefes de cada área de la Municipalidad.

Esta situación se debe a que, en la municipalidad se carece de una propuesta de gestión del cambio que se enfoque en la mejora del desempeño laboral, la investigación es necesaria para dar solución ante la problemática del estudio. En este caso, se ha formulado el siguiente problema de investigación: ¿Cuál es la propuesta de gestión del cambio para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe?.

De esta manera la investigación se justifica considerando la gestión del cambio, a través de sus distintos procesos desarrollados de forma correcta y oportuna, como una de las mejores soluciones en mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe y a la vez traer el logro de buenos resultados para obtener beneficio en toda la organización y por ende de la ciudadanía que reclama un buen servicio.

Socialmente, se van a beneficiar cada uno de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lagunas, puesto que a través de la gestión del cambio se va a tener trabajadores con mayores competencias para afrontar un nuevo entorno de trabajo y agilizar los procesos de las actividades mostrando un alto nivel de desempeño, además, se verán beneficiados los usuarios de la municipalidad al tener una mejor atención por trabajadores cuyos resultados serán eficientes.

Desde un punto de vista práctico, por medio de la propuesta del estudio se brindará una guía de trabajo que permitirá a los trabajadores lograr mejores resultados y alcanzar las metas de cada área de trabajo, así como personales. Por ellos, el desarrollo del estudio es de gran importancia para la Municipalidad Distrital de Lagunas.

En este sentido el objetivo general es: Elaborar una propuesta de la gestión del cambio organizacional para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe. Para ello, se ha planteado como objetivos específicos: Analizar el nivel de conducta laboral en la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe. Determinar el nivel de rendimiento laboral en la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe. Identificar el nivel de competencias laborales en la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe. Diseñar una propuesta de gestión del cambio para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe. Validar el plan de gestión del cambio en la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe.

De esta manera la hipótesis plantea que la aplicación de una propuesta de la gestión del cambio organizacional permite mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe.

II. MARCO TEÓRICO

En el estudio se ha localizado investigaciones que se asemejan en un contexto internacional, nacional y local, siendo los de nivel internacional los siguientes:

Rabelo (2016) realizó una investigación titulada “The Changing Context and the Organizational Justice Impact on the Employee Well-Being”, que tuvo por objetivo conocer la influencia que se da por el cambio organizacional bajo la percepción que tiene el trabajador de la organización misma, para ello, el autor realizó un estudio cuantitativo transversal, en la que participaron un total de 731 trabajadores públicos, que respondieron tres cuestionarios obteniendo información sobre cómo perciben el cambio organizacional, la percepción que tienen de la justicia, y finalmente del bienestar. Por medio de los resultados se pudo identificar la relación que hay entre el contexto y la percepción del bienestar bajo un entorno de cambio constante, por lo que la conducta del trabajador debe ser flexible y adaptable a la dinámica de la empresa. De esta manera llegó a concluir que el desarrollo de la investigación ha contribuido al conocimiento de las reacciones al cambio organizacional, así de cómo esta situación genera un nivel de impacto en los trabajadores.

Medonça (2017) realizó un estudio titulado “Organizational change in quality management aspects: a quantitative proposal for classification”, donde planteó como objetivo identificar los cambios que necesita la organización, para conocer las acciones correctas que se deben tomar. La metodología del estudio utilizó un modelo de clasificación, en la que se tomó en cuenta criterios múltiples, en la que se adaptó tres clasificaciones de cambio organizacional. Por medio de los resultados se mostró la consistencia, así como la coherencia del modelo propuesto de clasificación, de esta manera llegó a concluir que la importancia de implementar un modelo de gestión del cambio donde se considere la mejora del desempeño laboral, asimismo, se debe comprender que es importante para lograr mejorías en las relaciones que se den al realizar el trabajo en equipo y el compromiso organizacional.

Suthara, Latha, & Shamyal (2017) en su artículo de investigación “Impacts of Job Analysis on Organizational Performance: An Inquiry on Indian Public Sector

Enterprises”, donde los resultados han demostrado que algunos de los factores como; El desempeño, el diseño del trabajo, la descripción del trabajo, las políticas y prácticas organizacionales, la especificación del trabajo y la evaluación del trabajo se enfocan en los personajes del desempeño organizacional y el análisis del trabajo. Por medio de los resultados se conoció el fuerte impacto del análisis de puestos en varias medidas de desempeño donde sugiere que el análisis de puestos es de hecho una piedra angular de las actividades de RR.HH. y una práctica de gestión estratégica vital para obtener una ventaja competitiva. En su conjunto, el desarrollo del estudio brinda la posibilidad de mejorar las competencias de los trabajadores teniendo en cuenta que parte de las políticas de la organización debe ser la mejora constante de esta.

Guzmán (2018) realizó una tesis titulada “Adaptabilidad y Proceso de Cambio Organizacional” donde se estableció como objetivo identificar el nivel de adaptación que se da dentro del proceso de cambio organizacional en los trabajadores. El desarrollo metodológico fue de tipo cuantitativo, con el diseño descriptivo, para lo que se tuvo la participación de 70 trabajadores 18 a 25 años. Los resultados fueron que el 3.9% está con un nivel de adaptación alto, también se tuvo que el 38.5% se encontraba con un nivel intermedio, finalmente se pudo conocer que 12.8% estaban en un nivel bajo, por lo que interpretó que a causa de la variedad de dificultades a las que se tenían que adaptar ante un proceso de cambio, situación que evidenciaba un desequilibrio en las funciones. Al culminar concluyó que el proceso de cambio busca realizar mejoras en la calidad de vida de los trabajadores siendo necesario tener que adoptar distintas modificaciones en el desempeño con la finalidad de lograr una mayor eficiencia.

Ugur y Serra (2018) realizó un artículo sobre “Job stress and job performance among employees in public sector in Istanbul”, realizó un estudio en el que analizó el estrés laboral y el desempeño laboral, este estudio se dio entre 424 trabajadores del sector público para realizar un análisis de la relación entre las variables, para lo que se consideró la inteligencia emocional como una variable moderadora dentro del desempeño laboral. También se pretendía que fuera una réplica de un estudio anterior sobre desempeño laboral que se llevó a cabo en la industria financiera taiwanesa, en este caso, el patrón de resultados en las muestras que fue parecido

donde se encontró un bajo rendimiento. Al identificar una relación negativa que se observó del estrés laboral y el desempeño laboral, además, se mostró que la inteligencia emocional tuvo un resultado favorable en el desempeño laboral, por lo que moderó esta relación.

A nivel nacional se han encontrado las siguientes investigaciones relacionadas al presente estudio:

Palomino (2017) en su estudio titulado “Gestión del cambio y clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Ayahuanco – Ayacucho, 2017”, que tuvo como objetivo hacer una descripción de la gestión del cambio en una municipalidad, así como de la variable clima organizacional. En este caso, los resultados mostraron que la gestión del cambio está en un nivel medio debido a las dificultades que tienen los trabajadores para aceptar al cambio, por lo que se muestra un cierto nivel de resistencia, del mismo modo, se percibe en el clima organizacional. Concluye que las variables están relacionadas por lo que se requiere mejorar la gestión del cambio, lo que requiere de capacitaciones para revertir la problemática y mejorar la situación de las variables.

Cevasco (2017) en su estudio titulado “Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Chimbote 2017”, tuvo como objetivo determinar el nivel de desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad. Se demostró un bajo desempeño laboral, el 17% evidenció un mediano desempeño laboral y en el restante 2% se observó un alto desempeño laboral, lo mismo aconteció en los resultados a nivel de dimensiones. En conclusión, se observó un deficiente desempeño laboral en el personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa, donde la conducta del trabajador presenta deficiencias hacia sus labores. Se recomienda de forma inmediata que el personal nombrado se capacite para adquirir nuevos conocimientos y así puedan atender a los administrados con eficiencia.

Apaza (2018), en su tesis titulada “Desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Chumbivilcas – Cusco, 2018”, tuvo como objetivo determinar los niveles de desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad. En los resultados se obtuvo que el 48,8% de

los trabajadores presentan un nivel regular, seguido del 46,4% con un nivel bueno y el 4,8% presentan un nivel deficiente de desempeño laboral. Conclusiones: de los 84 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chumbivilcas, el 48,8% presenta un nivel regular de desempeño laboral. Concluyó que, el comportamiento del trabajador, frente a sus obligaciones y deberes laborales para lograr los objetivos dentro de la municipalidad es “Regular” debido a que el rendimiento de estos requiere mejorar, siendo necesario aplicar estrategias para cambiar dicha situación.

Toledo (2018) realizó una tesis titulada “Gestión del cambio y compromiso organizacional de los trabajadores del BCP, agencia Huaraz”, para lo que planteó como objetivo describir las características de la gestión del cambio, así como del compromiso organizacional, estableciendo también la relación entre ambas, es así que la metodología se basó en un diseño correlacional, donde la población fue conformada por 48 trabajadores. Al obtener los resultados se conoció que la gestión del cambio tiene una incidencia significativa en el compromiso de cada uno de los colaboradores. Concluye que las dimensiones de negación, la dimensión resistencia y proceso de exploración favorecen en un sentido de confort para los trabajadores, lo que favorece el compromiso de los mismos.

Marrufo (2020) desarrolló una investigación titulada “El desempeño laboral en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2020” que tuvo como objetivo evaluar el desempeño de los trabajadores en una municipalidad. En sus resultados obtuvo que el desempeño se mantiene en un nivel medio, debido a que el trabajador necesita de una mayor frecuencia de capacitaciones, esto debido a que estas son escasas, y cuando se realizan no van acorde a las necesidades de cada área de trabajo. Concluye que el conocimiento del desempeño es muy importante para establecer acciones de mejora, en caso así se requiera, además para definir sus características y puntos de mejora.

A nivel local se ha localizado los siguientes antecedentes de estudios:

Carhuachín (2018) realizó una investigación titulada “Gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral del talento humano en la Municipalidad Provincial De Otuzco – La Libertad, 2018”, que planteó como objetivo la mejora del desempeño de los trabajadores de la municipalidad. De los resultados

obtuvo que el desempeño requiere de mejoras, esto debido a que se presentan deficiencias en los resultados de los trabajadores. Concluye que es necesario considerar los resultados del desempeño obtenidos en el estudio, de tal forma que se pueda tomar decisiones que permitan la mejora del mismo, además de recomendar la propuesta de gestión de competencias que realizó en el estudio.

Cerna (2020) realizó una tesis titulada “Desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo” que tuvo como objetivo principal determinar el nivel de desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo. Los resultados arrojados evidenciaron que el trabajador no se siente del todo satisfecho con la entidad, además que el CGT de Chiclayo no establece capacitaciones al personal ni reconocimientos laborales. Se llega a la conclusión establecer una propuesta de mejora del desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo, de esta manera incrementar el nivel del desempeño laboral en el personal, además de establecer mejores relaciones entre la entidad y el trabajador.

Cárdenas y Delgado (2020), realizaron una investigación denominada “Desempeño Laboral en la Gestión Municipal 2020”, la que tuvo como objetivo estimar el desempeño laboral en la gestión de municipalidades de Lambayeque, teniendo como muestra la Municipalidad de Chiclayo, Lambayeque y Pimentel. Los resultados mostraron que durante la pandemia se presentó un cambio radical en la gestión municipal, lo cual sería todo un reto ya que, muchos de los trabajadores tendrían complicaciones para adaptarse a los cambios. Concluye que la preparación constante y el uso de las TICs son necesarios para afrontar cualquier cambio que sea exigido por el contexto actual, o cualquier necesidad de cambio que se presente, por lo que es necesario contar con trabajadores competentes y en constante preparación.

Llaguento (2020) realizó un estudio titulado “Fortalecimiento de competencia y desempeño laboral del personal administrativo del Centro de Formación en Turismo filial Chiclayo, Lambayeque”, que tuvo como objetivo conocer las competencias de los trabajadores y determinar el desempeño laboral con la finalidad de establecer una relación y acciones de mejora. De los resultados se pudo conocer que las competencias de algunos trabajadores tienen que ser

reforzadas al mostrar un nivel medio, tendiendo a bajo, lo cual se refleja en un bajo desempeño laboral. Concluye que el conocimiento de las variables es muy importante, por lo que deben ser evaluadas con frecuencia, de esta manera se puede establecer las mejoras que se necesita conociendo los puntos débiles a mejorar.

De igual manera se ha desarrollado la base teórica de la gestión del cambio, la que se define como el ambiente laboral que se da en una organización, por lo que se da un nivel de influencia en factores como los procesos de trabajo, por lo que se trata de una gestión de gran importancia por la repercusión que tiene en las personas que conforman la organización (Kuipers y Higgs, 2021). Al respecto, el proceso de gestión de cambio está expuesto a los cambios del mundo moderno, por lo que se genera la necesidad de una adaptación rápida para lo que se necesita la iniciativa de los trabajadores, en razón a desarrollar una mejor metodología eficiente de trabajo. (Tood, 2017)

Asimismo, la gestión del cambio viene a ser un proceso que está direccionado en transformar al trabajador para que ellos junto con las personas que dirigen la organización puedan estar alerta y se conviertan flexibles, también que actúan al análisis de factores internos, así como al autoconocimiento (Ortega, 2018). Consecuentemente, Biasca (2015) manifestó que la gestión del cambio considera su desarrollo en base a tres dimensiones: (i) la valoración de los colaboradores, misma que se realiza considerando las normas o principios organizacionales; (ii) también está la comunicación, que se da en base al flujo de mensajes entre trabajadores; (iii) y finalmente el liderazgo, misma que se ejerce en la toma de decisión, así como en las iniciativas de participación.

La Valoración, que se refiere a las convicciones básicas que tiene todo trabajador teniendo en cuenta la formulación de juicios respecto a lo correcto y viable, de esta manera se tiene una relación en base a los valores organizacionales, teniendo como objetivo que los trabajadores reconozcan e identifiquen los fines organizacionales, de tal forma que se puede promover la práctica de los valores y lograr cambios favorables para todos los colaboradores. (Biasca, 2015)

La Comunicación, basada en el flujo del mensaje que se efectúa entre trabajadores para tener un nivel de influencia sobre las opiniones y conductas de tal manera que se oriente al cumplimiento de objetivos organizacionales o institucionales (Schneid y Schneid, 2019). Así mismo, que un factor importante de la comunicación viene a ser la retroalimentación de la información con lo que se generaría el aprendizaje en el colaborador (Biasca, 2015).

El Liderazgo, que es importante para incentivar la iniciativa en los trabajadores respecto a afrontar el cambio, como la capacidad de influencia que tiene frente a un determinado grupo de personas, de esta manera se va a fomentar el aprovechamiento de oportunidades que beneficia al crecimiento personal y laboral de cada trabajador. (Biasca, 2015)

Chiavenato (2017) define el desempeño laboral como la forma en que se valora de manera sistemáticamente a los trabajadores, de acuerdo a la manera en que estos se desenvuelven y obtienen los resultados que su puesto exige en las distintas actividades que se le ha asignado. Al respecto, al querer hacer una evaluación se tiene que realizar un proceso en el que se debe incluir actividades para motivar, estimular o calificar de la manera más exacta el desempeño de los trabajadores (Longo y Cristofoli, 2018).

Silva (2018) indicó que el desempeño laboral es un sistema consecuente, donde se estima el nivel de cumplimiento del trabajador. Otro aporte indicó que los resultados positivos como negativos son de gran valor para la empresa si estos se conocen, de tal manera que al identificar un desempeño positivo este debe reconocerse y al identificar un desempeño negativo debe implementarse acciones para corregirla (Gios, 2018).

La evaluación del desempeño viene a ser la calificación que obtiene un trabajador respecto a su rendimiento, lo cual se evalúa desde la forma en que empezó en su trabajo hasta el momento actual, de esta manera se puede saber cuál ha sido la tendencia y evolución del rendimiento del trabajador (Decastri y Francesca, 2018). En este caso el evaluar el desempeño va a brindar información de gran valor para la empresa, de esta manera se sabrá cómo establecer acciones

correctivas, así como la manera que se tiene que alentar al trabajador para que realice un mejor trabajo (Gad y LeFave, 2017).

Asimismo, se desarrolla la teoría relacionada a la variable desempeño laboral:

Espinoza (2017) indica que el desempeño laboral se desarrolla mediante un proceso evaluativo, siendo este de gran utilidad para quienes dirigen la empresa, debido a que es posible conocer el desempeño de todos los colaboradores. Del mismo modo, los procesos que se realizan para evaluar a veces no suelen ser buenas experiencias para los evaluados, sin embargo, es necesario para tomar medidas correctivas si se requiere (Callier, 2018). Respecto a ello, Espinoza (2017) describe tres dimensiones:

Conducta: viene a ser la evaluación de aspectos como las faltas, tardanzas y las amonestaciones que tiene el trabajador. En este caso, la evaluación se realiza por medio del supervisor de área, siendo la persona que conoce la conducta de los trabajadores y puede calificarlos según el conocimiento que tenga de cada colaborador a su cargo. (Espinoza, 2017)

Rendimiento: es la que evalúa por medio de indicadores como la eficiencia, el resultado que se obtiene de forma personal o grupal en la realización de los trabajos en equipo de acuerdo a los objetivos que se le haya planteado en el área de trabajo o para toda la organización (Espinoza, 2017).

Competencias: está dado por el conocimiento de la eficiencia del trabajador en sus actividades respecto a la calidad de trabajo que presenta, la cooperación que hay entre trabajadores, la forma en que se adapta a los cambios, y la responsabilidad que muestra en el desarrollo de sus actividades asignadas. (Espinoza, 2017)

De esta manera, es importante conocer el desempeño para identificar las áreas en las que se tiene que mejorar (Mondy, 2018). Sobre esto, el conocimiento del desempeño de los trabajadores es de gran importancia para lograr el diseño de estrategias que permitan obtener mejoras en los resultados de los trabajadores, y en los objetivos de la organización (Zuñiga, 2018). Por ello, la forma en que se evalúa al trabajador es de gran importancia, siendo necesario considerar una serie

de indicadores que se ajusten a la empresa, de esta manera la información que se va a obtener será más exacta para tomar decisiones de mejora (Cuesta, 2020).

Realizar la evaluación de los trabajadores es necesario para implementar estrategias que permitan afinar la eficiencia de los resultados (Jiménez, 2019). Las acciones correctivas son necesarias para la mejora del rendimiento del trabajador, lo cual debe abarcar tanto la misión como la visión empresarial y formar parte de la cultura de la empresa (Pineda, 2019). Los resultados del desempeño de los trabajadores deben ser registrados de manera frecuente, no se debe descuidar ya que habrá momentos en los que es necesario adaptarse a los cambios del mercado y se tiene que conocer las deficiencias para poder corregirlas (Castillo, 2019).

Para conocer el desempeño de los trabajadores se tiene que elegir los instrumentos de evaluación adecuados (Valencia, 2017). Al obtener la información del desempeño y al realizar la evaluación con frecuencia, sería posible hacer una retroalimentación de los resultados por lo que sería posible hacer mejoras y potenciar la capacidad de los trabajadores (Lazzati, 2017). En la empresa la evaluación del desempeño representa una oportunidad para lograr los objetivos organizacionales (Velasco, 2018), por ello, es necesario proporcionar al trabajador la oportunidad de ser más eficiente en su trabajo, y por lo tanto, que tenga un mayor reconocimiento (Faizal, 2019).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Se desarrollará un estudio con enfoque cuantitativo, debido a que los resultados fueron presentados usando magnitudes numéricas, mismas que se analizaron mediante la estadística descriptiva para dar respuesta a los objetivos a través de las conclusiones del estudio.

Los estudios descriptivos de acuerdo a Baena (2018) se define como un método de investigación que describe las características de la población o fenómeno estudiado.

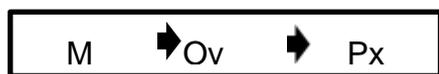
El tipo es descriptivo, puesto que se conocerá las características de las variables en estudio para comprender mejor la problemática del estudio respecto al desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe por medio de una propuesta de gestión del cambio.

El diseño no experimental, según Gómez (2018) es aquel en el que evalúa una muestra en un momento específico en el tiempo sin intentar hacer inferencias o declaraciones causales.

El diseño de investigación fue no experimental debido a que se analizó el problema de la empresa por medio de las variables sin manipulación del autor, esto debido a que se analizó la situación del desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe, y se hizo durante un periodo específico (año 2021) por lo que fue transversal.

Figura 1

Diseño del estudio.



Nota: Elaboración propia.

Dónde:

M: Muestra

Oy: Desempeño laboral.

Px: Propuesta de gestión del cambio.

3.2. Variables y operacionalización

Variable independiente: Gestión del cambio.

Definición conceptual: Biasca (2015) manifestó que la gestión del cambio considera su desarrollo en base a tres dimensiones: la valoración de los colaboradores, misma que se realiza considerando las normas o principios organizacionales; también está la comunicación, que se da en base al flujo de mensajes entre trabajadores; y finalmente el liderazgo, misma que se ejerce en la toma de decisión, así como en las iniciativas de participación.

Definición operacional: Se trata de la gestión de los cambios organizacionales que puede surgir en una entidad pública en la que se considera la valoración del trabajador, la comunicación y el liderazgo.

Dimensión 1: Valoración.

Valoración del trabajo.

Valoración de resultados.

Dimensión 2: Comunicación

Nivel de comunicación entre trabajadores.

Nivel de comunicación trabajador-jefe.

Dimensión 3: Liderazgo

Estilo de liderazgo.

Variable dependiente: Desempeño laboral

Definición conceptual: Espinoza (2017) indica que el desempeño laboral se desarrolla mediante un proceso evaluativo, siendo este de gran utilidad para quienes dirigen la empresa, debido a que es posible conocer el desempeño de todos los colaboradores.

Definición operacional: Es la evaluación que se realiza al trabajador público en relación a la conducta, el rendimiento, y las competencias.

Dimensión 1: Conducta

Sus indicadores son: Asistencia, Puntualidad, y Organización de actividades

Dimensión 2: Rendimiento

Sus indicadores son: Nivel de eficiencia, Nivel de eficacia, y Nivel de efectividad

Dimensión 3: Competencias

Sus indicadores son: Calidad de trabajo, Cooperación, Adaptabilidad, y Responsabilidad.

3.3. Población, muestra y muestreo

La población estuvo conformada por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe, siendo estos un total de 68 trabajadores administrativos.

En este caso, la muestra fue representada por los 68 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe.

El muestreo es no probabilístico, siendo este de tipo censal debido a que la misma población representa la muestra de estudio.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Cegarra (2018) describe la encuesta como una técnica que proporciona información de una muestra de estudio haciendo uso del cuestionario para recolectar los datos.

Como técnica se utilizará la encuesta, la cual estará dirigida a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe quienes respondieran cada pregunta establecida mediante el instrumento, es este caso, se utilizó al cuestionario tipo Likert.

La técnica de recolección de datos para la variable desempeño laboral estará dado de acuerdo al modelo de Espinoza (2017) de quien se considera las dimensiones de evaluación, siendo estos de gran importancia para el desarrollo de evaluación del desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe.

Iglesias (2019) describe el cuestionario como un instrumento que se compone por un conjunto de preguntas que se han elaborado para generar datos en función a los objetivos que se haya planteado en la investigación.

El instrumento que se utilizará fue un registro de evaluación tipo cuestionario, el cual se desarrolló según el modelo de Espinoza (2017) de los cuales se obtienen las preguntas que serán aplicadas por medio del cuestionario.

De acuerdo al resultado obtenido por medio el Alfa de Cronbach, se ha tenido un resultado de 0.899 lo que indica que el instrumento utilizado es confiable.

3.5. Procedimientos

La información va a ser recolectada directamente de la muestra de estudio haciendo uso de medios virtuales para su aplicación, misma que será enviada por whatsapp para obtener la información a través del cuestionario digital en la plataforma Drive de Google. De esta manera, se va a recolectar la información de la muestra para ser procesada por medio de la estadística descriptiva y que será analizada e interpretada de acuerdo a los objetivos planteados. Para realizar lo mencionado será necesario ponerse comunicación con los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe e informar del proceso de aplicación de la encuesta, de tal manera que al presentarse dudas se ha a poder orientar al respecto, y así obtener la información de manera correcta.

3.6. Método de análisis de datos

Se utilizó el programa SPSS 25, para realizar la tabulación de los datos obtenidos a través del instrumento que se aplicó a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe.

3.7. Aspectos éticos

Fueron descritos por Castillo et al. (2014), siendo estos los siguientes:

El Consentimiento Informado, puesto que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lagunas, tendrá conocimiento sobre su participación en la investigación ya que se tendrá la conformidad de las personas que dirigen la Municipalidad.

La Confidencialidad, debido a que la identidad de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Lagunas será protegida, ya que los instrumentos se aplicaron de manera anónima.

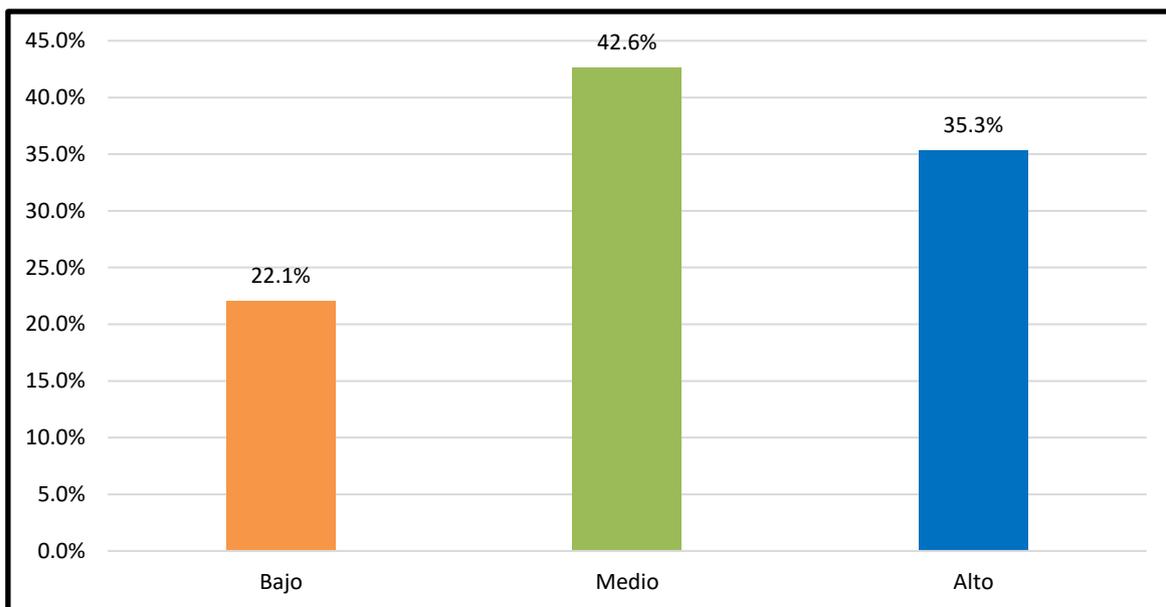
La Observación Participante, donde se intervino con prudencia por la ética profesional del investigador, asumiendo la responsabilidad de los resultados que se presentarán en la investigación en el recojo de datos.

IV. RESULTADO Y DISCUSIÓN

Objetivo 1: Analizar el nivel de conducta laboral en la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe.

Figura 1.

Análisis descriptivo de la dimensión conducta.



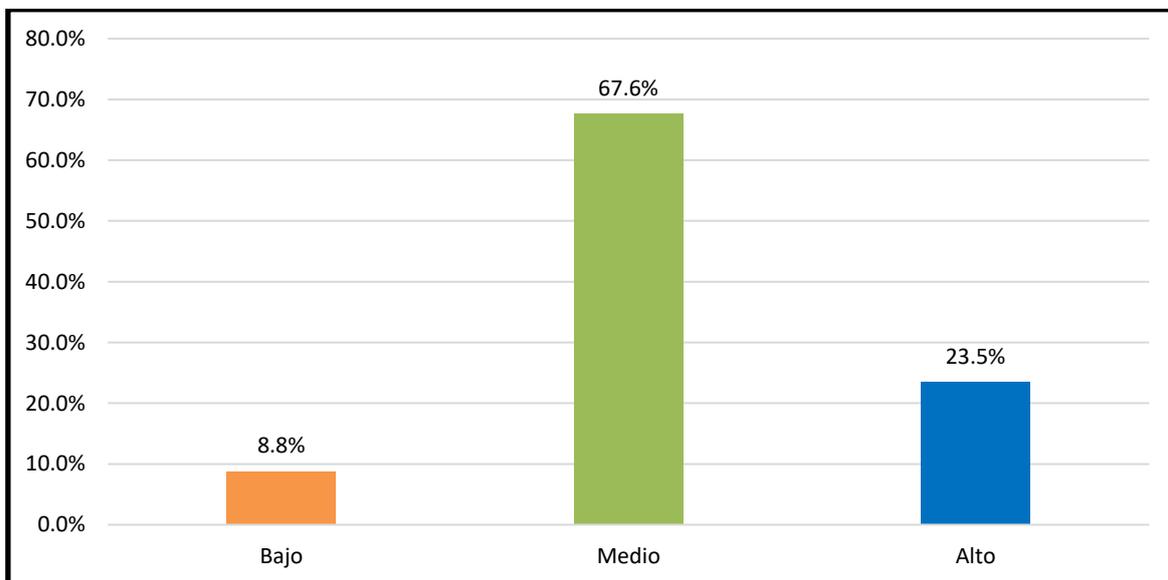
Nota. Figura del análisis descriptivo de la dimensión conducta. Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lagunas.

El nivel de conducta que sobresale en el resultado es de nivel medio con el 42.6%, lo cual se refiere a que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe todavía presentan problemas en relación a factores como la asistencia, puntualidad, y organización de actividades, asimismo se presenta un nivel bajo en dichos aspectos con el 22.1%. En cambio, tan solo el 35.3% son los que muestran un nivel alto por lo que se encuentran bien en cuanto a la dimensión conducta.

Objetivo 2: Determinar el nivel de rendimiento laboral en la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe.

Figura 2.

Análisis descriptivo de la dimensión rendimiento



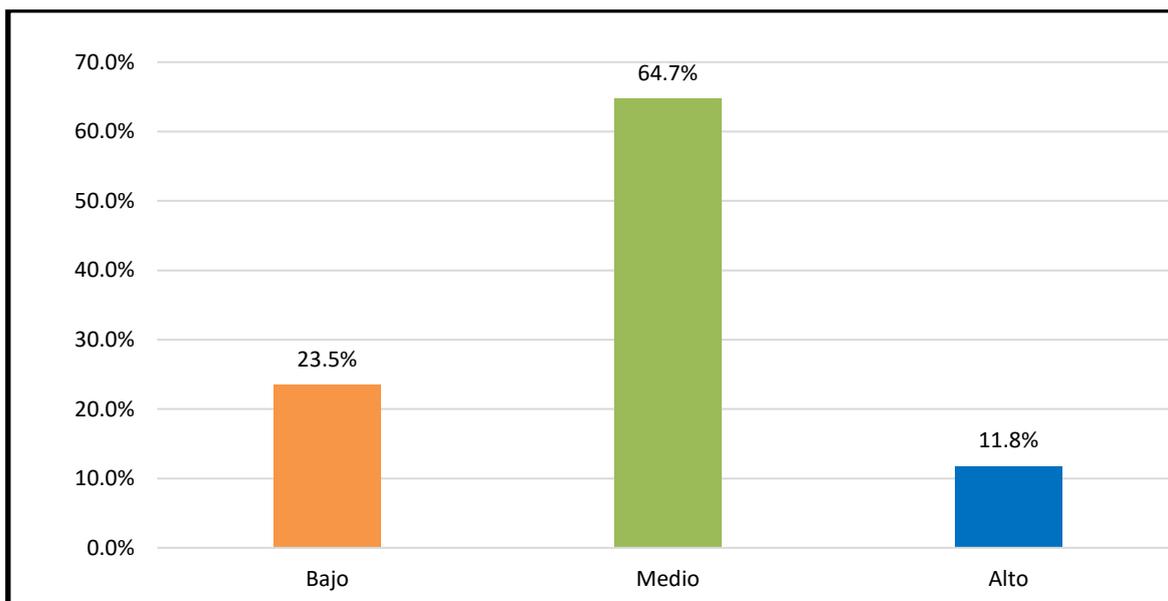
Nota. Figura del análisis descriptivo de la dimensión conducta. Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lagunas.

El rendimiento de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe muestra ser de nivel medio con el 67.6% en la mayor parte de trabajadores, seguido de un nivel alto con el 23.5% y un nivel bajo con el 8.8%. Esta situación se explica debido a que las actividades no se cumplen del todo de manera rápida, la capacidad para lograr los objetivos de la organización se realiza a nivel medio, y no se utiliza la menor cantidad de recursos para lograr los objetivos, situaciones que se perciben a un nivel medio.

Objetivo 3: Identificar el nivel de competencias laborales en la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe.

Figura 3.

Análisis descriptivo de la dimensión competencias



Nota. Figura del análisis descriptivo de la dimensión conducta. Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lagunas.

Se ha identificado el nivel de competencias de lo que se ha obtenido que esta se encuentra en un nivel medio para el 64.7% de trabajadores, en un nivel bajo para el 23.5% y un nivel alto el 11.8%. Dicha situación se debe a que la calidad de trabajo no siempre es exacto y ordenado, se da una baja cooperación entre compañeros de trabajo, la adaptabilidad a los cambios es lenta, y la responsabilidad es baja en cuenta a la entrega oportuna del trabajo, además de requerir supervisión continua para la ejecución de las tareas.

Objetivo 4: Diseñar una propuesta de gestión del cambio para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe.

La propuesta de investigación se ha dividido de la siguiente manera:

La descripción de cada uno de los puntos clave que se debe tomar en cuenta para la gestión de la Municipalidad Distrital de Lagunas. Dentro de este punto se especifica (i) la conciencia del cambio, (ii) el deseo de participar y apoyar el cambio, (iii) el conocimiento sobre cómo cambiar, (iv) las habilidades y comportamientos requeridos, (v) y el refuerzo para sostener el cambio; como principales puntos clave para generar cambio en la municipalidad.

El siguiente punto son los indicadores que se debe tomar en cuenta para cada punto clave de gestión.

Seguido, se describe cada una de las estrategias, mismas que se han elaborado para cada uno de los indicadores planteados.

Posteriormente, se establece cada una de las acciones que se realizará para lograr las estrategias planteadas, así como los materiales requeridos, los resultados que se espera lograr de las acciones y quienes son las personas responsables de su ejecución.

Objetivo 5: Validar el plan de gestión del cambio en la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe.

La validez del plan realizado, se ha hecho por medio de expertos siendo los resultados el siguiente:

Tabla 1.

Validación del plan por expertos

Validadores	Grado académico	Resultado
Carrasco Ramos Cristian	MG en Gestión pública	Aprobado
Víctor Manuel Andonaire Hernández	MG en Derecho Penal	Aprobado
Julio Alberto Diaz Acuña	MG en Gestión Pública	Aprobado

La validación de la propuesta del estudio se ha dado por medio de expertos, mismos que han revisado los puntos establecidos en el plan de gestión del cambio que se ha elaborado para la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe.

De esta manera, se ha dado conformidad a la propuesta desarrollada por lo que su aplicación es válida en la Municipalidad Distrital de Lagunas, con lo que se espera lograr una mejora del desempeño de los trabajadores, en el caso se decida implementarla. Es importante resaltar que, la aplicación del plan requiere un seguimiento estricto de los resultados que se van obteniendo, de tal manera que se pueda establecer acciones de mejora en el caso que se requiera.

V. DISCUSIÓN

Luego de obtener los resultados en el proceso de desarrollo de la investigación, se ha podido dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteados en el estudio de lo que se obtenido en lo siguiente:

En el primer objetivo específico , se ha realizado el análisis del nivel de conducta laboral en la Municipalidad Distrital de Lagunas, de lo que se determinó que es de nivel medio con el 42.6%, lo cual se refiere a que los trabajadores de la Municipalidad todavía presentan problemas en relación a factores como la asistencia, puntualidad, y organización de actividades, asimismo se presenta un nivel bajo en dichos aspectos con el 22.1%, en cambio, tan solo el 35.3% son los que muestran un nivel alto por lo que se encuentran bien en cuanto a la dimensión conducta.

De esta manera se ve que la conducta del trabajador todavía no es la adecuada puesto que se presentan algunas faltas en el trabajo, la puntualidad no es un factor relevante para algunos trabajadores, así como la necesidad de mejora en la organización de las actividades laborales. Es así que, se ha identificado un punto de referencia para que se puedan tomar acciones al respecto y lograr mejoras en la dimensión conducta laboral.

Dicha situación se asemeja a lo hallado en el estudio de Cevasco (2017) quien encontró que uno de los factores que definen el desempeño del trabajador es la conducta que muestra hacia el trabajo, la cual presentaba deficiencias en la Municipalidad Provincial del Santa, Chimbote, y resalta en el trabajador nombrado por lo que recomienda realizar capacitaciones al respecto y revertir dicha situación. En este caso, un factor a favor es la recomendación de las capacitaciones, con lo que se podría motivar al trabajador a tener una conducta impecable en su trabajo mostrando un mayor nivel de desempeño.

Del mismo modo, en el estudio realizado por Rabelo (2016) llegó a determinar que una relación entre el contexto y la percepción del bienestar bajo un entorno de cambio constante, por lo que la conducta del trabajador debe ser flexible y adaptable a la dinámica de la empresa. Esto quiere decir, que los trabajadores de

la empresa deben estar siempre preparados y no deben mostrar resistencia al cambio sino que su conducta debe adaptarse a las exigencias de la empresa.

Al respecto, el autor Espinoza (2017) manifiesta que la evaluación de la conducta viene a ser la evaluación de aspectos como las faltas, tardanzas y las amonestaciones que tiene el trabajador. En este caso, la evaluación se realiza por medio del supervisor de área, siendo la persona que conoce la conducta de los trabajadores y puede calificarlos según el conocimiento que tenga de cada colaborador a su cargo. De esta manera, por medio de los trabajos previsto y el fundamento teórico, ha sido posible tener un respaldo respecto a los resultados obtenidos de la dimensión conducta laboral.

En el segundo objetivo específico, se ha determinado el nivel de rendimiento laboral en la Municipalidad Distrital de Lagunas, la cual muestra ser de nivel medio con el 67.6% en la mayor parte de trabajadores, seguido de un nivel alto con el 23.5% y un nivel bajo con el 8.8%. Este resultado se ha evaluado teniendo en cuenta la eficiencia, eficacia y efectividad en los trabajadores, de lo que se ha identificado es necesario realizar mejoras para alcanzar un nivel alto de rendimiento en cada uno de los colaboradores de dicha municipalidad.

Al igual que en el estudio, se ha encontrado investigaciones donde se ha presentado una situación similar, tal como el que ha realizado los autores Ugur y Serra (2018) donde encontraron un bajo rendimiento en los trabajadores, brindando nuevos aportes al respecto, lo que se debe a una relación negativa que observó del estrés laboral y el desempeño laboral, además, mostró que la inteligencia emocional tuvo un resultado favorable en el desempeño laboral, por lo que moderó esta relación, de esta forma, pudo identificar dos factores importantes que afectan el rendimiento de los trabajadores, el estrés, y la falta de capacidad de manejo de la inteligencia emocional.

Otro estudio donde parte de la investigación se basó en el rendimiento de los trabajadores fue realizado por Apaza (2018) la cual se hizo para determinar los niveles de desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad, encontrando en uso de sus resultados que el rendimiento es de nivel regular por la falta de control de los trabajadores y sus actividades, lo cual se debe

a un descuido por parte de los jefes o supervisores de cada área de trabajo. Es así que el autor brinda un nuevo aporte sobre el rendimiento de los trabajadores, siendo uno de los factores que la afectan la falta de control de las actividades laborales.

Del mismo modo, el autor Espinoza (2017) indicó que el rendimiento evalúa por medio de indicadores como la eficiencia, el resultado que se obtiene de forma personal o grupal en la realización de los trabajos en equipo de acuerdo a los objetivos que se le haya planteado en el área de trabajo o para toda la organización.

En el tercer objetivo específico, se ha identificado el nivel de competencias laborales en la Municipalidad Distrital de Lagunas, donde se ha identificado un nivel de competencias que esta se encuentra en un nivel medio para el 64.7% de trabajadores, en un nivel bajo para el 23.5% y un nivel alto el 11.8%, es así que el valor más resaltante se debe a deficiencias presentadas en la calidad de trabajo, la falta de cooperación, las dificultades que se tiene que adaptarse a los cambios, y la necesidad de cumplir con la entrega del trabajo de manera oportuna.

De esta manera, en el estudio que realizó Suthara, et al. (2017) por medio del desarrollo de su investigación se brindó la posibilidad de mejorar las competencias de los trabajadores teniendo en cuenta que parte de las políticas de la organización debe ser la mejora constante de esta, además, se debe poner atención a los resultados de las competencias de los trabajadores, puesto que se determinó que se carece de mejorías en el transcurso del 2017, lo cual se debe a que no se ha mostrado preocupación por parte de quienes dirigen la empresa en la mejora de sus trabajadores por medio de talleres de capacitación.

Del mismo modo, Medonça (2017) realizó un estudio donde planteó como objetivo identificar los cambios que necesita la organización, mostrando en los resultados la consistencia, así como la coherencia del modelo propuesto de clasificación, además de la importancia de implementar un modelo de gestión del cambio donde se considere la mejora de las competencias laborales, asimismo, se debe comprender que es importante para lograr mejorías en las relaciones que se den el realizar el trabajo en equipo y el compromiso organizacional.

Al respecto Espinoza (2017) manifestó que está dado por el conocimiento de la eficiencia del trabajador en sus actividades respecto a la calidad de trabajo que

presenta, la cooperación que hay entre trabajadores, la forma en que se adapta a los cambios, y la responsabilidad que muestra en el desarrollo de sus actividades asignadas.

En el cuarto objetivo específico, se ha diseñado una propuesta de gestión del cambio para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Lagunas, la cual ha considerado primero identificar los puntos clave para lograr una eficiente gestión del cambio, así establecer los indicadores y a partir de ello, definir cada una de las estrategias y acciones que se tienen que realizar para la gestión del cambio en la municipalidad.

Es así que las estrategias de la propuesta plantean involucrar a los líderes de la Municipalidad Distrital de Lagunas en el proceso de cambio de la institución y sus integrantes, también establecer diálogos con los trabajadores de la gestión del cambio en la Municipalidad para realizar identificar las necesidades de cambio, asimismo, establecer actitudes positivas en los participantes para el inicio de la gestión del cambio en la Municipalidad, promover la motivación de la alcaldía en la gestión de cambio en los trabajadores, también fomentar la participación de los trabajadores en el desarrollo organizacional a través de la colaboración, del mismo modo, se tiene que permitir la participación del trabajador en las reuniones administrativas; es necesario fomentar el desarrollo de los trabajadores a través de orientadores externos; también evaluar el desempeño de los trabajadores para establecer acciones de mejora; fomentar la participación de la alcaldía de la Municipalidad en el desarrollo del trabajador; se tiene que fortalecer y desarrollar de los trabajadores; se plantea el fortalecimiento de las habilidades de los trabajadores para la toma de decisiones; el involucramiento de los trabajadores en la toma de decisiones de la Municipalidad, también involucrar a los trabajadores y la alcaldía de la Municipalidad en logro de objetivos comunes, establecer un programa de reconocimiento por logros alcanzados, y finalmente involucrar a la administración en el apoyo incondicional para la solución de conflictos de los trabajadores.

Al respecto, en el estudio realizado por Medonça (2017) realizó un estudio donde planteó como objetivo identificar los cambios que necesita la organización, mostrando en los resultados la consistencia, así como la coherencia del modelo

propuesto de clasificación, además de la importancia de implementar un modelo de gestión del cambio donde se considere la mejora de las competencias laborales, asimismo, se debe comprender que es importante para lograr mejorías en las relaciones que se den el realizar el trabajo en equipo y el compromiso organizacional.

Asimismo, en el estudio que realizó Guzmán (2018) indicó que el proceso de cambio busca realizar mejoras en la calidad de vida de los trabajadores siendo necesario tener que adoptar distintas modificaciones en el desempeño con la finalidad de lograr una mayor eficiencia, razón por la cual los planes de mejora son necesarios, además indicó que cada plan debe ser flexible de tal manera que se pueda adaptar a los cambios que la organización requiera hacer debido a las exigencias del mercado.

En el quinto objetivo específico, fue necesario la validación del plan de gestión del cambio en la Municipalidad Distrital de Lagunas, misma que fue revisada y evaluada por expertos para así garantizar su consistencia interna y que al tomar la decisión de ser aplicada va a permitir obtener resultados favorables en la municipalidad, lo cual se reflejaría en la mejora del desempeño laboral. Dicha propuesta se ha realizado al haber encontrado deficiencias en el desempeño laboral, por lo que es factible su aplicación.

Al igual que lo manifiesta Cevalco (2017) en su estudio realizado donde observo un deficiente desempeño laboral en el personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa, donde la conducta del trabajador presenta deficiencias hacia sus labores. Se recomienda de forma inmediata que el personal nombrado se capacite para adquirir nuevos conocimientos y así puedan atender a los administrados con eficiencia.

En este caso, la validación se ha dado por el Mg. Cristian Carrasco, el Mg. Víctor Andonaire, y el Mg. Julio Díaz, mismos que dieron aprobación a la propuesta desarrollada para su aplicación en la Municipalidad, de esta forma se puede asegurar los resultados de su implementación, lo cual se debe reflejar en un mejor nivel de desempeño laboral.

Del mismo modo, es importante indicar que la aplicación de la propuesta debe ir de la mano con un seguimiento del avance y resultados que se van obteniendo, para así, luego de que se haya aplicado toda la propuesta se pueda realizar una retroalimentación y establecer acciones de mejora. Al respecto en el estudio realizado por Medonça (2017) se mostró la consistencia, así como la coherencia del modelo propuesto de clasificación, de esta manera llegó a concluir que la importancia de implementar un modelo de gestión del cambio donde se considere la mejora del desempeño laboral, asimismo, se debe comprender que es importante para lograr mejorías en las relaciones que se den el realizar el trabajo en equipo y el compromiso organizacional.

VI. CONCLUSIONES

1. El nivel de conducta laboral en la Municipalidad Distrital de Lagunas, es medio, indicando que todavía no es la adecuada debido a que se presentan algunas faltas en el trabajo, la puntualidad no es un factor relevante para algunos trabajadores, así como la necesidad de mejora en la organización de las actividades laborales.
2. El nivel de rendimiento laboral en la Municipalidad Distrital de Lagunas es medio, lo que está dado por la evaluación de la eficiencia, eficacia y efectividad en los trabajadores mostrando la necesidad de realizar mejoras para alcanzar un nivel alto de rendimiento en cada uno de los colaboradores de la municipalidad.
3. Se ha identificado el nivel de competencias laborales en la Municipalidad Distrital de Lagunas, la que se encuentra en un nivel medio, siendo el valor más resaltante debido a deficiencias presentadas en la calidad de trabajo, la falta de cooperación, las dificultades que se tiene que adaptarse a los cambios, y la necesidad de cumplir con la entrega del trabajo de manera oportuna.
4. El diseño de la propuesta de gestión del cambio para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Lagunas, ha considerado identificar los puntos clave para lograr una eficiente gestión del cambio, se ha establecido los indicadores y a partir de ello, las estrategias y acciones que se tienen que realizar para la gestión del cambio en la municipalidad.
5. Finalmente se ha validado el plan de gestión del cambio en la Municipalidad Distrital de Lagunas por expertos para así garantizar su consistencia interna y que al tomar la decisión de ser aplicada va a permitir obtener resultados favorables en la municipalidad, lo cual se reflejaría en la mejora del desempeño laboral.

VII. RECOMENDACIONES

A la alcaldesa de la Municipalidad Distrital de Lagunas considerar los resultados obtenidos de la conducta del trabajador de tal manera que se pueda tomar acciones correctivas donde se presente un mayor control de la asistencia, puntualidad y organización de actividades.

A la alcaldesa de la Municipalidad Distrital de Lagunas establecer las acciones necesarias para la mejora del rendimiento del trabajador, lo cual va a favorecer al contar con trabajadores eficientes y eficaces en sus labores.

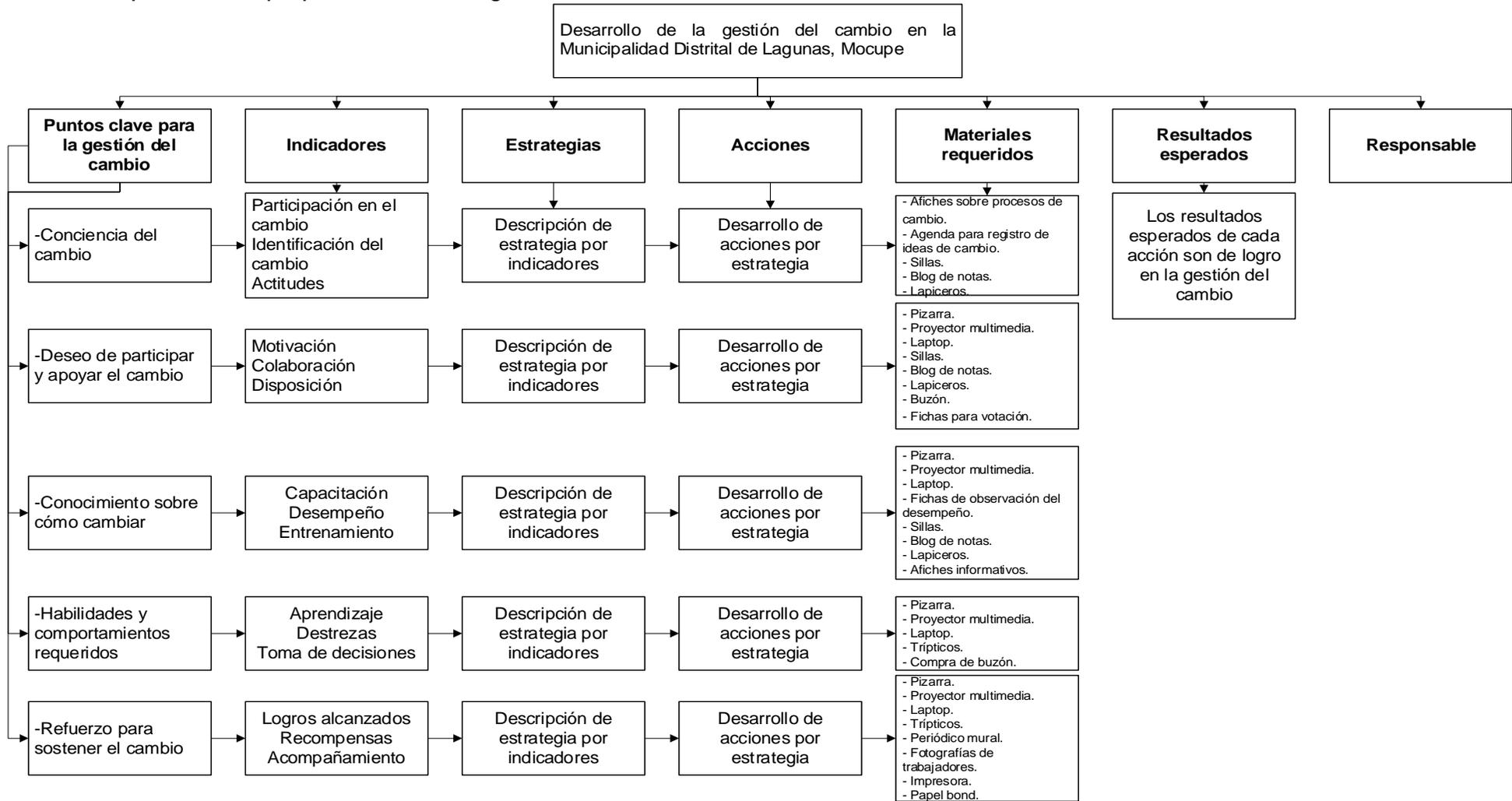
A la alcaldesa de la Municipalidad Distrital de Lagunas considerar la mejora de las competencias de los trabajadores, de tal manera que estos puedan entender que son parte importante de la municipalidad y que su labor y resultados son necesarios para sacar adelante al distrito de Lagunas.

En cuanto a la propuesta realizada, es necesario que se pueda desarrollar dándole un seguimiento, para así establecer acciones correctivas en caso sean necesarias en el proceso de su implementación, por ello, se recomienda al responsable que se asigne para su aplicación tener en cuenta cada detalle de lo propuesto para obtener mejores resultados sobre la gestión del cambio.

VIII. PROPUESTA

Figura 4.

Esquema de la propuesta de investigación



La figura muestra la manera en que se ha desarrollado la propuesta de gestión del cambio, donde se ve la estructura básica del desarrollo de las estrategias que se tiene que realizar para lograr una mayor adaptación a los cambios institucionales y que como resultado se tenga una mejora en el desempeño de los trabajadores.

El desarrollo de la propuesta es necesario para la Municipalidad puesto que por medio de ella se va a ver resultados en: el logro de objetivos institucionales, mejora de los resultados de los trabajadores, el conocimiento y habilidades de los trabajadores mostrarían mejoras significativas, reflejado en un alto nivel de desempeño laboral.

Las partes de mayor importancia que se han considerado son: la identificación de los puntos clave para la gestión del cambio, establecer los indicadores, definir las estrategias, describir las acciones a seguir, especificar los materiales requeridos, indicar los resultados esperados, y especificar el responsable de ejecutar las acciones.

REFERENCIAS

- Apaza, F. (2018). *Desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Chumbivilcas – Cusco, 2018*. Obtenido de Universidad Peruana Unión: https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1792/Florentina_Tesis_Licenciatura_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Baena, G. (2018). *Metodología de la investigación científica*. Madrid: Esic Editorial.
- Biasca, R. (2015). *Gestión de cambio: organizational improvement and change : el "modelo Biasca" para lograr empresas más competitivas*. Madrid: Outskirts Press.
- Callier, J. (2018). Factors Affecting Job Performance in Public Agencies. *Public Performance & Management Review*, 139-165. Obtenido de Public Performance & Management Review.
- Cárdenas, J., & Delgado, J. (2020). *Desempeño Laboral en la Gestión Municipal 2020*. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/145/172>
- Carhuachín, F. (2018). *Gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral del talento humano en la Municipalidad Provincial De Otuzco – La Libertad, 2018*. Universidad Señor de Sipan, Pimentel. Obtenido de [http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/5371/Carhuach%
c3%adn%20lb%c3%a1%c3%b1ez%20Flor%20Nori.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/5371/Carhuach%c3%adn%20lb%c3%a1%c3%b1ez%20Flor%20Nori.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Castillo, C., Olivares, S., & Gonzáles, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Madrid: Grupo Editorial Patria.
- Castillo, J. (2019). *Administración de personal*. México: Interamericana Editores.
- Cegarra, J. (2018). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid: Esic Editorial.
- Cerna, Y. (2020). *Desempeño laboral del servidor público del Centro de Gestión Tributaria de Chiclayo*. Pimentel: UCV.

- Cevasco, E. (2017). *Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Chimbote 2017*. Obtenido de Universidad Cesar Vallejo: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12001/medina_cs.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Cuesta, A. (2020). *Manual para la evaluación del desempeño laboral*. Argentina: Editorial Brujas.
- Decastri, M., & Francesca, B. (2018). *Organizational Development in Public Administration: The Italian Way*. Italy: Palgrave Macmillan.
- Espinoza, G. (2017). *Modelos de evaluación del desempeño laboral en el área de producción de una empresa (tesis de grado)*. Universidad Mayor de San Marcos. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/7066/Espinoza_vg.pdf?sequence=1
- Estrada, S. (2019). *Gestión municipal factor determinante de en el desarrollo de la Municipalidad*. Obtenido de http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/UNSAAC/4093/253T20191020_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Faizal, E. (2019). *Riesgos laborales. Cómo prevenirlos en el ambiente de trabajo*. España: Esic Editorial.
- Gad, R., & LeFave, C. (2017). *Implementing Strategic Sourcing*. New York: Van Haren Publishing.
- Gala, L. (2017). *Gestión del cambio en gobiernos abierto de municipios*. Obtenido de <https://fundacioniniciativa.org/wp-content/uploads/2016/10/%C2%BF-COMO-LLEVAR-ADELANTE-LA-GESTI%C3%93N-DEL-CAMBIO-EN-PROYECTOS-DE-GOBIERNO-ABIERTO-EN-MUNICIPIOS.pdf>

- Gios, L. (2018). *Resilience and Strategy Execution in Public Organisations*. Germany: Springer Gabler.
- Gómez, J. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Interamericana Editores.
- Guzmán, A. (2018). *Adaptabilidad y Proceso de Cambio Organizacional*. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Guzman-Andrea.pdf>
- Iglesias, M. (2019). *Metodología de la investigación científica*. México: Interamericana Editores.
- Iturburú, S. (2018). *Potestades y Restricciones Constitucionales*. Obtenido de http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/municipios_argentinos.pdf
- Jiménez, D. (2019). *Manual de recursos humanos*. España: UOC Editores.
- Kuipers, B., & Higgs, M. (2021). *The Management of Change in Public Organisations: A Literature Review*. Obtenido de University of Southampton: https://www.researchgate.net/publication/235998788_The_Management_of_Change_in_Public_Organisations_A_Literature_Review
- Lazzati, S. (2017). *El Cambio del Comportamiento en el Trabajo*. España: Esic Editorial.
- Llaguento, D. (2020). *Fortalecimiento de competencia y desempeño laboral del personal administrativo del Centro de Formación en Turismo filial Chiclayo, Lambayeque*. Obtenido de UCV: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46023/Llaguento_MDA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Longo, F., & Cristofoli, D. (2018). *Strategic Change Management in the Public Sector: An EFMD European Case Book*. USA: EFMD Wiley.

- Marrufo, G. (2020). *El desempeño laboral en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2020*. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/182>
- Marzec, I., & Austen, A. (2020). The impact of job content on employability and job performance in public organizations. *International Journal of Manpower*, 43-72. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJM-11-2019-0502/full/html>
- Medonça, M. (2017). *Organizational change in quality management aspects: a quantitative proposal for classification*. Obtenido de Universidade Federal de Pernambuco: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132017000100313
- Mondy, W. (2018). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Morales, O., & Barrera, Á. (2018). *Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú*. Obtenido de https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2014/02/27/serie_gerencia_desarrollo_35_modelo_gestion_innovacion_gobiernos_locales_peru.pdf
- Ortega, P. (2018). *La gestión del cambio organizacional en entidades públicas*. Colombia: Ediciones Uniades.
- Palomino, J. (2017). *Gestión del cambio y clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Ayahuanco – Ayacucho, 2017*. Obtenido de UCV: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/20308/tenorio_pj.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pineda, A. (2019). *Clima Organizacional Y Desempeño Laboral*. España: UOC Editores.
- Pove, A. (2018). *El nuevo funcionario con habilitación de carácter nacional*. Obtenido de <https://elnuevofuncionarioconhabilitaciondecaracternacional.wordpress.com/2018/06/17/la-gestion-del-cambio-y-la-planificacion-en-los-pequenos-y-medianos-municipios/>

- Presidencia del Consejo de Ministros. (2021). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Obtenido de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2B58575817FAAC8705257B6E00749ED8/\\$FILE/POLITICANACIONALDEMODERNIZCIONDELAGESTIONPUBLICAAL2021.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2B58575817FAAC8705257B6E00749ED8/$FILE/POLITICANACIONALDEMODERNIZCIONDELAGESTIONPUBLICAAL2021.pdf)
- Rabelo, E. (2016). *The Changing Context and the Organizational Justice Impact on the Employee Well-Being*. Obtenido de Universidade de São Paulo: <https://www.redalyc.org/pdf/3054/305447005006.pdf>
- Rodríguez, M., & Romero, C. (2018). *Gerencia para el desarrollo*. Obtenido de https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2018/02/27/serie_gerencia_desarrollo_35_modelo_gestion_innovacion_gobiernos_locales_peru.pdf
- Schneid, T., & Schneid, . (2019). *Human Resources and Change Management for Safety Professionals*. New York: CRC Press.
- Silva, J. (2018). *La Gestión y el desarrollo organizacional, marco para mejorar el desempeño del capital humano*. Alicante: Editorial Área de innovación y desarrollo S.L.
- Suthara, B., Latha, C., & Shamyal, P. (2017). Impacts of Job Analysis on Organizational Performance: An Inquiry on Indian Public Sector Enterprises. *Journals & Books*, 421-429. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114001865>
- Toledo, M. (2018). *Gestión del cambio y compromiso organizacional de los trabajadores del BCP, agencia Huaraz*. Obtenido de <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/2804>
- Tood, W. (2017). *Filling Execution Gaps*. Boston: Walter de Gruyter Inc.
- Ugur, Y., & Serra, Y. (2018). Estrés laboral y desempeño laboral entre los empleados del sector público en Estambul: examen del papel moderador de la inteligencia emocional. *International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management*, 518 – 524. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813005922>

Valencia, M. (2017). *Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa*. España: Esic Editorial.

Velasco, E. (2018). *La Motivación en el Desempeño Laboral*. Madrid: UOC Editores.

Zuñiga, A. (2018). *Consejos para un buen desempeño laboral*. Madrid: Esic Editorial.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de operacionalización de variables

Tabla 2.

Matriz de operacionalización de variables

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Instrumento
Gestión del cambio	Biasca (2015) manifestó que la gestión del cambio considera su desarrollo en base a tres dimensiones: la valoración de los colaboradores, misma que se realiza considerando las normas o principios organizacionales; también está la comunicación, que se da en base al flujo de mensajes entre trabajadores; y finalmente el liderazgo, misma que se ejerce en la toma de decisión, así como en las iniciativas de participación.	Se trata de la gestión de los cambios organizacionales que puede surgir en una entidad pública en la que se considera la valoración del trabajador, la comunicación y el liderazgo.	Valoración	Valoración del trabajo. Valoración de resultados.	Escala ordinal: Escala tipo Likert: 1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Siempre 5: Casi siempre	Cuestionario dirigido a trabajadores.
			Comunicación	Nivel de comunicación entre trabajadores. Nivel de comunicación trabajador-jefe.		
			Liderazgo	Estilo de liderazgo.		
Desempeño laboral	Espinoza (2017) indica que el desempeño laboral se desarrolla por medio de un proceso evaluativo, el cual se considera de gran utilidad para las empresas, puesto que a través de ellas pueden conocer el desempeño de sus colaboradores. Asimismo, manifiesta que dichos procesos de evaluación no siempre suelen ser buenas experiencias para los trabajadores y de igual manera para sus jefes	Es la evaluación que se realiza al trabajador público en relación a la conducta, el rendimiento, y las competencias.	Conducta	Asistencia	Escala ordinal: Escala tipo Likert: 1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Siempre 5: Casi siempre	Cuestionario dirigido a trabajadores.
				Puntualidad		
				Organización de actividades		
			Rendimiento	Nivel de eficiencia		
				Nivel de eficacia		
				Nivel de efectividad		
Competencias	Calidad de trabajo					
	Cooperación					
	Adaptabilidad Responsabilidad					

Anexo 2: Instrumento para la evaluación del desempeño

Cuestionario de desempeño laboral

Instrucciones: La escala de medición para cada uno de los impulsores y de las prácticas de la encuesta son del tipo Likert entre 1 y 5, en donde 1 significa Nunca, 2 casi nunca, 3 A veces, 4 Siempre y 5 Casi siempre.

	1	2	3	4	5
CONDUCTA					
Asistencia					
1. Siempre asiste al trabajo.					
2. En el último mes ha tenido insistencias justificadas					
Puntualidad					
3. Es muy puntual, no tiene tardanzas.					
4. Suele llegar antes de la hora.					
Organización de actividades					
5. Suele ser muy organizado en el desarrollo sus actividades					
6. Realiza sus actividades según la urgencia de los mismos.					
RENDIMIENTO					
Nivel de eficiencia					
7. El trabajo es muy eficiente.					
8. Cumple de manera rápida con su función.					
Nivel de eficacia					
9. Tiene la capacidad para conseguir los objetivos de la organización.					
10. Muestra capacidad para lograr lo que se propone.					
Nivel de efectividad					
11. Aplica soluciones ante determinadas situaciones en la empresa.					
12. Alcanza los objetivos haciendo uso de la menor cantidad de recursos posible.					
COMPETENCIAS					
Calidad de trabajo					
13. Su trabajo es excepcional.					
14. Siempre es exacto y ordenado en su trabajo.					
Cooperación					
15. Promueve el trabajo en equipo.					
16. Brinda apoyo sin necesidad de solicitarlo.					
Adaptabilidad					
17. Domina rápidamente nuevas operaciones o máquinas.					
18. Se adapta fácil a los cambios de trabajo.					
Responsabilidad					
19. Siempre entrega su trabajo de manera oportuna					
20. Requiere supervisión continua para ejecutar sus tareas.					

Anexo 3: Validación del instrumento

Validez del instrumento de investigación juicio de experto

Gestión del cambio para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe

Responsable: Arthur Jair Flores Vigo

Instrucción: Luego de analizar y cotejar el instrumento de investigación “Gestión del cambio para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe” con la matriz de consistencia de la presente, le solicitamos que en base a su criterio y experiencia profesional valide dicho instrumento para su aplicación, para cada criterio considérela escala de 1 a 5 donde:

1.- Muy poco	2.- Poco	3.- Regular	4- Aceptable	5.- Muy aceptable
--------------	----------	-------------	--------------	-------------------

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de contenido				X			
Validez de criterio metodológico					X		
Validez de intención, objetividad de medición y observación				X			

Presentación y formalidad del instrumento					X		
Total, parcial					18		
TOTAL	18						

Puntuación

De 4 a 11 no valido, reformular	
De 12 a 14 no valido, modificar	
De 15 a 17 valido, mejorar	
De 18 a 20 valido, aplicar	X

Nombre y apellido	CARRASCO RAMOS CRISTIAN	
Grado académico	MAGISTER EN GESTION PUBLICA	
ocupación	ABOGADO	

Validación de instrumento N° 2

Validez del instrumento de investigación juicio de experto

Gestión del cambio para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe

Responsable: Arthur Jair Flores Vigo

Instrucción: Luego de analizar y cotejar el instrumento de investigación “Gestión del cambio para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe” con la matriz de consistencia de la presente, le solicitamos que en base a su criterio y experiencia profesional valide dicho instrumento para su aplicación, para cada criterio considérela escala de 1 a 5 donde:

1.- Muy poco	2.- Poco	3.- Regular	4- Aceptable	5.- Muy aceptable
--------------	----------	-------------	--------------	-------------------

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de contenido					X		
Validez de criterio metodológico					X		
Validez de intención, objetividad de medición y observación					X		

Presentación y formalidad del instrumento					X			
Total, parcial					20			
TOTAL	20							

Puntuación

De 4 a 11 no valido, reformular	
De 12 a 14 no valido, modificar	
De 15 a 17 valido, mejorar	
De 18 a 20 valido, aplicar	X

Nombre y apellido	VICTOR MANUEL ANDONAIRE HERMANDEZ	 <small>MG. VICTOR M. ANDONAIRE HERMANDEZ</small> <small>ABOGADO</small> <small>Reg. CAL. N° 57733</small>
Grado académico	MAGISTER EN DERECHO PENAL	
ocupación	ASESOR LEGAL EMPRESARIAL	

Validación de instrumento N° 3

Validez del instrumento de investigación juicio de experto

Gestión del cambio para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe

Responsable: Arthur Jair Flores Vigo

Instrucción: Luego de analizar y cotejar el instrumento de investigación “Gestión del cambio para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe” con la matriz de consistencia de la presente, le solicitamos que en base a su criterio y experiencia profesional valide dicho instrumento para su aplicación, para cada criterio considérela escala de 1 a 5 donde:

1.- Muy poco	2.- Poco	3.- Regular	4- Aceptable	5.- Muy aceptable
--------------	----------	-------------	--------------	-------------------

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de contenido					X		
Validez de criterio metodológico					X		
Validez de intención, objetividad de medición y observación					X		

Presentación y formalidad del instrumento					X			
Total, parcial					20			
TOTAL	20							

Puntuación

De 4 a 11 no valido, reformular	
De 12 a 14 no valido, modificar	
De 15 a 17 valido, mejorar	
De 18 a 20 valido, aplicar	X

Nombre y apellido	JULIO ALBERTO DIAZ ACUÑA	 Julio A. Díaz Acuña <small>ING. DE SISTEMAS E INFORMÁTICA R. C.P. 191228</small>
Grado académico	MAGISTER EN GESTION PUBLICA	
ocupación	EMPLEADO PUBLICO	

Anexo 5: Validación de la propuesta

FICHA DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE Gestión del cambio para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe

Apellidos y Nombres del Experto: CARRASCO RAMOS CRISTIAN

Gado académico: MAGISTER EN GESTION PUBLICA

Ocupación : ABAOGADO

Título del trabajo de investigación: GESTIÓN DEL CAMBIO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LAGUNAS, MOCUPE

Autor: Arthur JAIR FLORES VIGO

Maestría : GESTIÓN PUBLICA

Fecha de validación:

a. Pertinencia con la investigación

CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.		Pertinencia con las variables y dimensiones.		Pertinencia con las dimensiones e indicadores.		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia).	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
X		X		X		X	

b. Pertinencia con la aplicación

CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
Se aplica al contexto de la investigación		Soluciona el problema de desempeño laboral		Su aplicación es sostenible en el tiempo		En su ejecución involucra a todos los trabajadores	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
X		X		X		X	

DECISIÓN:

La propuesta si tiene relación con los puntos de la situación problemática a solucionar.

:

Luego de haber leído y analizado se concluye: Que si cumple para la pertinencia de la aplicación



**FICHA DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE
Gestión del cambio para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad
Distrital de Lagunas, Mocupe**

Apellidos y Nombres del Experto: VICTOR MANUEL ANDONAIRE HERMANDEZ

Gado académico: MAGISTER EN DERECHO PENAL

Ocupación: ABOGADO

Título del trabajo de investigación: GESTIÓN DEL CAMBIO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LAGUNAS, MOCUPE

Autor: Arthur JAIR FLORES VIGO

Maestría : GESTIÓN PÚBLICA

Fecha de validación:

a. Pertinencia con la investigación

CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.		Pertinencia con las variables y dimensiones.		Pertinencia con las dimensiones e indicadores.		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia).	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
X		X		X		X	

b. Pertinencia con la aplicación

CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
Se aplica al contexto de la investigación		Soluciona el problema de desempeño laboral		Su aplicación es sostenible en el tiempo		En su ejecución involucra a todos los trabajadores	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
X		X		X		X	

DECISIÓN:

La propuesta de la investigación si va acorde con los puntos mencionados del problema a solucionar

:

Luego de haber leído y analizado se concluye: Que si esta apto para la aplicación de la propuesta



MG. VICTOR M. ANDONAIRE HERNANDEZ
 ABOGADO
 Reg. CAL. N° 57733

**FICHA DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE
Gestión del cambio para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad
Distrital de Lagunas, Mocupe**

Apellidos y Nombres del Experto: JULIO ALBERTO DIAZ ACUÑA

Gado académico: MAGISTER EN DERECHO PUBLICA

Ocupación: EMPLEADO PUBLICO

Título del trabajo de investigación: GESTIÓN DEL CAMBIO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LAGUNAS, MOCUPE

Autor: Arthur JAIR FLORES VIGO

Maestria : GESTIÓN PUBLICA

Fecha de validación:

a. Pertinencia con la investigación

CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.		Pertinencia con las variables y dimensiones.		Pertinencia con las dimensiones e indicadores.		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia).	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
X		X		X		X	

b. Pertinencia con la aplicación

CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
Se aplica al contexto de la investigación		Soluciona el problema de desempeño laboral		Su aplicación es sostenible en el tiempo		En su ejecución involucra a todos los trabajadores	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
X		X		X		X	

DECISIÓN:

La propuesta de la investigación si va lineado con los criterios de evaluación menciones

:

Luego de haber leído y analizado se concluye: Que si esta apto



Julio A. Díaz Acuña
 ING. DE SISTEMAS E INFORMÁTICA
 R. C.P. 191228

Anexos 5: Análisis de confiabilidad

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	68	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	68	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,899	20

De acuerdo al resultado obtenido por medio el Alfa de Cronbach, se ha tenido un resultado de 0.899 lo que indica que el instrumento utilizado es confiable.

Anexo 6:

CARTA DE AUTORIZACIÓN



**LAGUNAS
MOCHIS**
Juntos por Un Servicio de Calidad, con Calidez!

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LAGUNAS - MOCHIS
RUC. N° 20162213254

«Año del Bicentenario del Perú: 200 Años de Independencia»

Lagunas, 02 de agosto de 2021

CARTA N°003 -2021- MDLM/RR. HH.

DR. MERCEDES ALEJANDRINA COLLAZOS ALARCON
JEFE DE UNIDAD POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ASUNTO: CARTA DE ACEPTACIÓN A REALIZAR LO SOLICITADO

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. para expresarle mi cordial saludo en nombre de la Municipalidad Distrital de Lagunas, y visto el documento de la referencia, sobre la solicitud del señor **Arthur Jair Flores Vigo**, identificado con DNI: **75195903**, con dirección REAL: José Sánchez Cabrejo S/N, se concede la aceptación a realizar la investigación sobre **"GESTION DEL CAMBIO PARA MEJORAR EL DSEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LAGUNAS, MOCHIS"**.

Sin otro asunto en particular me despido de Ud.

Atentamente,

Municipalidad Distrital de Lagunas
MOCHIS
Oscar Daniel Chonloa Cuyon
Oscar Daniel Chonloa Cuyon
JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Jr. Lima N° 456 - Mochis Tradicional | 926 440 796

dalousedy@gmail.com

Anexo 7: Desarrollo de la propuesta

Propuesta de gestión del cambio en la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe.

1. Introducción

La gestión del talento humano indica claramente que los colaboradores son vistos como potencial humano y, por lo tanto, no deben utilizarse como recursos y que la dirección debe tener en cuenta sus intereses. La Gestión de del Capital Humano, según los resultados del estudio tiene deficiencias, esto debido a que no ofrece un valor añadido al trabajar desde un punto de partida fundamentalmente diferente (trabajo remoto), en el que el trabajador debe tener un lugar central.

En este caso, se ha utilizado el modelo planteado por Bassi y McMurrer (2007) por ser el que mejor se adaptó a la situación problemática de la empresa, misma se basó en 5 dimensiones: prácticas de liderazgo, compromiso de los colaboradores, accesibilidad del conocimiento, optimización de la fuerza de trabajo y, capacidad de aprendizaje. De esta manera el autor identificó las prácticas o componentes que conforman el capital humano, mismas que se unifican en las cinco dimensiones mencionadas.

2. Justificación de la propuesta

El desarrollo de la propuesta se ha dado como producto de los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación utilizando el modelo de Bassi y McMurrer (2007), de lo cual se ha tenido que la valoración de cada dimensión (prácticas de liderazgo, compromiso de los colaboradores, accesibilidad del conocimiento, optimización de la fuerza de trabajo y, capacidad de aprendizaje) se encuentra en un nivel medio, por lo que requiere de mejoras.

En este sentido, en la propuesta se ha desarrollado un plan de acción para que cada dimensión pueda mejorar y de esta manera se favorezca a los trabajadores, los clientes a través de una gestión del capital humano eficiente y que genere valor en la entidad estudiada.

3. Marco teórico

La gestión del cambio, se da un nivel de influencia en factores como los procesos de trabajo, por lo que se trata de una gestión de gran importancia por la repercusión que tiene en las personas que conforman la organización. Al respecto, el proceso de gestión de cambio está expuesto a los cambios del mundo moderno, por lo que se genera la necesidad de una adaptación rápida para lo que se necesita la iniciativa de los trabajadores, en razón a desarrollar una mejor metodología eficiente de trabajo. (Tood, 2017)

Asimismo, la gestión del cambio requiere de un proceso que está direccionado en transformar al trabajador para que ellos junto con las personas que dirigen la organización puedan estar alerta y se conviertan flexibles, también que actúan al análisis de factores internos, así como al autoconocimiento (Ortega, 2018).

4. Marco legal

De acuerdo a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, a pesar de que en los últimos años la recaudación fiscal y el presupuesto público se han incrementado sustancialmente, las entidades públicas siguen teniendo una limitada capacidad de gestión, lo cual les impide proveer con eficacia, eficiencia y transparencia servicios públicos de calidad a los ciudadanos. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2021)

Los ciudadanos demandan un Estado Moderno, al servicio de las personas, lo cual implica una transformación de sus enfoques y prácticas de gestión, concibiendo sus servicios o intervenciones como expresiones de derechos de los ciudadanos. Con ese sentido, la presente política caracteriza ese Estado Moderno como aquél orientado al ciudadano, eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto (transparente y que rinde cuentas). (Presidencia del Consejo de Ministros, 2021)

La gestión del cambio en las entidades públicas se basa en: Orientado al ciudadano, debe ser Eficiente, tiene que ser Unitario y Descentralizado, además de ser Inclusivo e Inclusivo. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2021)

5. Objetivo de la propuesta

Objetivo general:

Desarrollar la propuesta de gestión del cambio, con la finalidad de lograr mejoras en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe 2021.

Objetivos específicos:

Diseñar las estrategias de la gestión del cambio en la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe 2021.

Realizar el cronograma y presupuesto de las actividades de las estrategias propuestas 2021.

Desarrollo de la gestión del cambio en la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe

Puntos clave para la gestión del cambio	Indicadores	Estrategias	Acciones	Materiales requeridos	Resultados esperados	Responsable	Área
Conciencia del cambio	Participación en el cambio	Involucrar a los líderes de la Municipalidad Distrital de Lagunas en el proceso de cambio de la institución y sus integrantes.	<p>- Reuniones de orientación al alcalde, y al Gerente de la Municipalidad sobre la importancia del desarrollo de la gestión del cambio a través de capacitaciones.</p> <p>- Desarrollo de lluvia de ideas con la participación de los trabajadores y la alcaldía de la Municipalidad Distrital de Lagunas sobre la</p>	<p>- Afiches sobre procesos de cambio.</p> <p>- Agenda para registro de ideas de cambio.</p>	Logros de cambio	Alcalde, gerente y jefes de área.	Todas las áreas administrativas

			problemática y soluciones.				
Identificación del cambio	Establecer diálogos con los trabajadores de la gestión del cambio en la Municipalidad Distrital de Lagunas, Mocupe para realizar identificar las necesidades de cambio.	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con participación activa de los trabajadores a través de lluvia de ideas. - Los participantes, a través de su experiencia, evaluarán los cambios que se requiere para el crecimiento de la Municipalidad Distrital de Lagunas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Afiches sobre procesos de cambio. - Agenda para registro de ideas de cambio. 	Logros de cambio	Alcalde, gerente y jefes de área.	Todas las áreas administrativas	
Actitudes	Establecer actitudes positivas en los participantes para el inicio de la gestión del cambio en la	<ul style="list-style-type: none"> - Mañanas de integración enfocados en fomentar una actitud de cambio en los trabajadores de la 	<ul style="list-style-type: none"> - Sillas. - Blog de notas. - Lapiceros. 	Logros de cambio Mayor flujo de mensajes y opiniones	Alcalde, gerente y jefes de área.	Todas las áreas administrativas	

		Municipalidad Distrital de Lagunas.	Municipalidad Distrital de Lagunas. - Antes del inicio de las actividades, se realiza una reunión simple entre trabajadores de área para generar una unión e integración laboral.				
Deseo de participar y apoyar el cambio	Motivación	Motivación de la alcaldía de la Municipalidad Distrital de Lagunas en la gestión de cambio en los trabajadores.	- Charlas de orientación con los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lagunas. - El alcalde debe motivar a los trabajadores a reunirse en las charlas motivacionales en un espacio amplio de la Municipalidad.	- Pizarra. - Proyector multimedia. - Laptop.	Logros de cambio	Alcalde, gerente y jefes de área.	Todas las áreas administrativas

	Colaboración	Participación de los trabajadores en el desarrollo organizacional a través de la colaboración.	- Reuniones de retroalimentación al finalizar las labores enfocados en el fortalecimiento de la colaboración entre trabajadores.	- Pizarra. - Sillas. - Blog de notas. - Lapiceros.	Logros de cambio. Mayor flujo de mensajes y opiniones Práctica de valores	Alcalde, gerente y jefes de área.	Todas las áreas administrativas
	Disposición	Permitir la participación del trabajador en las reuniones administrativas de la Municipalidad Distrital de Lagunas.	- Elegir a representantes de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lagunas para su participación de las reuniones administrativas de la municipalidad.	- Buzón - Fichas para votación.	Logros de cambio	Alcalde, gerente y jefes de área.	
Conocimiento sobre cómo cambiar	Capacitación	Fomentar el desarrollo de los trabajadores a través de orientadores externos.	- Participación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lagunas en capacitaciones de la	- Pizarra. - Proyector multimedia. - Laptop.	Logros de cambio Identificación de oportunidades	Alcalde, gerente y jefes de área.	Todas las áreas administrativas

			Cámara de Comercio de Lambayeque sobre desarrollo Municipal.				
Desempeño	Evaluar el desempeño de los trabajadores para establecer acciones de mejora.	Registro del desempeño de cada trabajador de la Municipalidad Distrital de Lagunas. El registro debe realizarse de manera mensual para obtener información detallada del desempeño de los trabajadores.	- Fichas de observación del desempeño.	Logros de cambio	Alcalde, gerente y jefes de área.		
Entrenamiento	Participación de la alcaldía de la Municipalidad Distrital de Lagunas en el desarrollo del trabajador.	- Orientar a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lagunas para mejorar sus resultados.	- Pizarra. - Sillas. - Blog de notas. - Lapiceros.	Logros de cambio	Alcalde, gerente y jefes de área.	Todas las áreas administrativas	

			- Se tiene que evaluar las debilidades de los trabajadores para la orientación y entrenamiento.	- Afiches informativos.			
Habilidades y comportamientos requeridos	Aprendizaje	Fortalecimiento y desarrollo de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lagunas.	- Identificación de la temática a desarrollar para los talleres de aprendizaje. - Desarrollo de talleres de aprendizaje dirigido a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lagunas.	- Pizarra. - Proyector multimedia. - Laptop. - Trípticos.	Logros de cambio. Identificación de oportunidades. Mayor capacidad de respuesta a los cambios.	Alcalde, gerente y jefes de área.	Todas las áreas administrativas
	Destrezas	Fortalecimiento de las habilidades de los trabajadores para la toma de decisiones.	- Diagnóstico de las habilidades actuales de los trabajadores. - Programación de talleres "Identifico	- Pizarra. - Proyector multimedia. - Laptop. - Trípticos.	Logros de cambio Identificación de oportunidades	Alcalde, gerente y jefes de área.	Todas las áreas administrativas

			<p>conflictos y tomo decisiones”.</p> <p>- Desarrollo de talleres de manera periódica.</p>				
	Toma de decisiones	Involucramiento de los trabajadores en la toma de decisiones de la Municipalidad Distrital de Lagunas.	- Implementar un buzón de sugerencias para la participación de trabajadores sobre la administración de la Municipalidad Distrital de Lagunas.	- Compra de buzón.	Logros de cambio.	Alcalde, gerente y jefes de área.	Todas las áreas administrativas
Refuerzo para sostener el cambio	Logros alcanzados	Involucrar a los trabajadores y la alcaldía de la Municipalidad en logro de objetivos comunes.	<p>- Reuniones con trabajadores para generar compromiso en la asistencia a talleres.</p> <p>- Taller “Creciendo con mi Municipalidad”.</p>	<p>- Pizarra.</p> <p>- Proyector multimedia.</p> <p>- Laptop.</p> <p>- Trípticos.</p>	<p>Mayor reconocimiento del esfuerzo.</p> <p>Mayor capacidad de respuesta a los cambios.</p> <p>Responsabilidad</p>	Alcalde, gerente y jefes de área.	Todas las áreas administrativas

			- Evaluación de resultados luego de cada taller.				
Recompensas	Establecer un programa de reconocimiento por logros alcanzados.	- Registro de logros alcanzados. - Reconocimiento del trabajador del mes en el periódico mural.	- Periódico mural. - Fotografías de trabajadores.	Mayor reconocimiento del esfuerzo. Conductas adecuadas al cambio.	Alcalde, gerente y jefes de área.	Todas las áreas administrativas	
Acompañamiento	Involucrar a la administración en el apoyo incondicional para la solución de conflictos de los trabajadores.	- Identificar cambios necesarios para cada trabajador y lograr el desarrollo de la Municipalidad Distrital de Lagunas. - Horario de atención a trabajadores por parte de alcaldía. - Comunicación de horarios a trabajadores.	- Impresora. - Papel bond.	Conductas adecuadas al cambio.	Alcalde, gerente y jefes de área.	Todas las áreas administrativas	

<p>Couching para conseguir los propósitos</p>	<p>Nivel de couching</p>	<p>Desarrollar talleres de couching para favorecer el desarrollo de los trabajadores</p>	<p>Desarrollo de taller 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cómo mantener una comunicación activa. - Aprender a realizar preguntas poderosas. <p>Construir una retroalimentación.</p> <p>Desarrollo de taller 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fomentar responsabilidad y compromiso. - Logros profesionales e institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyector. - Material impreso. - Auditorio. - Sillas. - Parlante. - Micrófono inalámbrico. 	<p>Logro de objetivos de los trabajadores</p>	<p>Coach profesional.</p>	<p>Todas las áreas administrativas</p>
---	--------------------------	--	--	---	---	---------------------------	--

CRONOGRAMA DEL PLAN DE ACCIÓN DE LA PROPUESTA

Tabla 3: Cronograma para la Propuesta

N°	Acciones	Periodo de implementación	Frecuencia	Responsable	Presupuesto estimado
1	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones de orientación al alcalde, y al Gerente de la Municipalidad sobre la importancia del desarrollo de la gestión del cambio a través de capacitaciones. - Desarrollo de lluvia de ideas con la participación de los trabajadores y la alcaldía de la Municipalidad Distrital de Lagunas sobre la problemática y soluciones. 	Semana 1	Una vez	Alcalde y gerente municipal	S/. 0.00
2	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con participación activa de los trabajadores a través de lluvia de ideas. - Los participantes, a través de su experiencia, evaluarán los cambios que se requiere para el crecimiento de la Municipalidad Distrital de Lagunas. 	Semana 2	Semanal	Alcalde y gerente municipal	S/. 100.00
3	<ul style="list-style-type: none"> - Mañanas de integración enfocados en fomentar una actitud de cambio en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lagunas. 	Semana 3	Semanal	Alcalde y gerente municipal	S/. 0.00

	- Antes del inicio de las actividades, se realiza una reunión simple entre trabajadores de área para generar una unión e integración laboral.				
4	- Charlas de orientación con los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lagunas. - El alcalde debe motivar a los trabajadores a reunirse en las charlas motivacionales en un espacio amplio de la Municipalidad.	Semana 4	Mensual	Alcalde gerente municipal	y S/. 600.00
5	- Reuniones de retroalimentación al finalizar las labores enfocados en el fortalecimiento de la colaboración entre trabajadores.	Semana 5	Mensual	Alcalde gerente municipal	y S/. 600.00
6	- Elegir a representantes de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lagunas para su participación de las reuniones administrativas de la municipalidad.	Semana 6	Anual	Alcalde gerente municipal	y S/. 0.00
7	- Participación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lagunas en capacitaciones de la Cámara de Comercio de Lambayeque sobre desarrollo Municipal.	Semana 7	Anual	Alcalde gerente municipal	y S/. 0.00
8	Registro del desempeño de cada trabajador de la Municipalidad Distrital de Lagunas. El registro debe realizarse de manera mensual para obtener información detallada del desempeño de los trabajadores.	Semana 8	Mensual	Alcalde gerente municipal	y S/. 1200.00

9	<ul style="list-style-type: none"> - Orientar a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lagunas para mejorar sus resultados. - Se tiene que evaluar las debilidades de los trabajadores para la orientación y entrenamiento. 	Semana 9	Mensual	Alcalde gerente municipal	y	S/. 1200.00
10	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de la temática a desarrollar para los talleres de aprendizaje. - Desarrollo de talleres de aprendizaje dirigido a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lagunas. 	Semana 10	Semestral	Alcalde gerente municipal	y	S/. 1000.00
11	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de las habilidades actuales de los trabajadores. - Programación de talleres "Identifico conflictos y tomo decisiones". - Desarrollo de talleres de manera periódica. 	Semana 11	Semestral	Alcalde gerente municipal	y	S/. 1000.00
12	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un buzón de sugerencias para la participación de trabajadores sobre la administración de la Municipalidad Distrital de Lagunas. 	Semana 12	Anual	Alcalde gerente municipal	y	S/. 200.00
13	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con trabajadores para generar compromiso en la asistencia a talleres. - Taller "Creciendo con mi Municipalidad". 	Semana 13	Semestral	Alcalde gerente municipal	y	S/. 1000.00

	- Evaluación de resultados luego de cada taller.				
14	- Registro de logros alcanzados. - Reconocimiento del trabajador del mes en el periódico mural.	Semana 13	Mensual	Alcalde gerente municipal	y S/. 200.00
15	- Identificar cambios necesarios para cada trabajador y lograr el desarrollo de la Municipalidad Distrital de Lagunas. - Horario de atención a trabajadores por parte de alcaldía. - Comunicación de horarios a trabajadores.	Semana 14		Alcalde gerente municipal	y S/. 0.00
16	Desarrollo de los talleres de coaching	Semana 15	Semestral	Coach profesional	1000.00
TOTAL DE PRESUPUESTO ESTIMADO					S/. 8100.00

Fuente: Elaboración propia.

FINANCIAMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN DE LA PROPUESTA

Tabla 4: Financiamiento para la Propuesta

EQUIPO / MATERIAL	CANTIDAD	Precio
Sala multimedia	01	80
Proyector Multimedia	01	50
Evento	1	100
Lapiceros	32	15
Plumones	5 cajas	20
Hojas informativas	32	100
Cartulinas	48	6
Limpiativo	2	5
Refrigerio	32	150
TOTAL		526

Fuente: Elaboración propia.

Financiamiento:

El monto total que requiere la implementación de la propuesta es de S/ 8626.00 lo cual se debe incluir en el presupuesto municipal para su financiamiento con aporte del 100%.