



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**Influencia de la gestión del cambio en la capacitación  
en una entidad pública, Lima 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Doctora en Administración

**AUTORA:**

Prada Soto, Violeta Cirila ( ORCID: 0000-0001-8276-065X)

**ASESORA:**

Dra. Garro Aburto, Luzmila Lourdes (ORCID:0000-0002-9453-9810)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelo de herramientas gerenciales

LIMA – PERÚ

2020

### **Dedicatoria**

Primeramente, al Señor Creador, por iluminarme para seguir adelante.

A mi familia que han sido el gran apoyo, para cumplir con una meta desde la perspectiva profesional.

### **Agradecimiento**

A los docentes de la Universidad César Vallejo, quienes brindaron los conocimientos y experiencias durante nuestra formación doctoral.

## Índice de contenidos

|  | Pág. |
|--|------|
| Carátula   | i    |
| Dedicatoria  | ii   |
| Agradecimiento                                       | iii  |
| Índice de contenidos                                 | iv   |
| Índice de tablas                                     | v    |
| Índice de figuras                                    | vi   |
| Resumen  | vii  |
| Abstract   | viii |
| <i>Resumo</i>  | ix   |
| I. INTRODUCCIÓN                                      | 1    |
| II. MARCO TEÓRICO                                    | 5    |
| III. METODOLOGÍA                                     | 14   |
| 3.1. Tipo y diseño de la investigación               | 14   |
| 3.2. Variables y operacionalización                  | 14   |
| 3.3. Población, Muestra y Muestreo                   | 17   |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 18   |
| 3.5. Procedimientos                                  | 22   |
| 3.6. Método de análisis de datos                     | 22   |
| 3.7. Aspectos éticos                                 | 22   |
| IV. RESULTADOS                                       | 23   |
| 4.1. Resultados descriptivos                         | 23   |
| 4.2. Prueba de hipótesis general                     | 27   |
| V. DISCUSIÓN   | 32   |
| VI. CONCLUSIONES                                     | 44   |
| VII. RECOMENDACIONES                                 | 47   |
| VIII. PROPUESTA                                      | 48   |

## Índice de tablas

|  | Pág.      |
|--|-----------|
| Tabla 1: Denominaciones en la escala de Likert   | 19        |
| Tabla 2: Validación de expertos  | <b>19</b> |
| Tabla 3: Escala de medidas para evaluar el Coeficiente de Cronbach                                     | 20        |
| Tabla 4: Alfa de Cronbach para la variable gestión del cambio  | 20        |
| Tabla 5: Alfa de Cronbach para la variable capacitación  | 21        |
| Tabla 6: Resultado total por niveles de la variable gestión del cambio                                 | 23        |
| Tabla 7: Distribución de frecuencia por dimensiones de gestión del cambio                              | 24        |
| Tabla 8: Resultado total por niveles de la variable capacitación                                       | 25        |
| Tabla 9: Resultado total por dimensiones de la variable capacitación                                   | 26        |
| Tabla 10: Prueba de ajuste de los modelos y pseudo R cuadrado para la hipótesis general                | 27        |
| Tabla 11: Prueba de ajuste de los modelos y pseudo R cuadrado de Resistencia al cambio                 | 28        |
| Tabla 12: Prueba de ajuste de los modelos y pseudo R cuadrado de Participación en el cambio            | 29        |
| Tabla 13: Prueba de ajuste de los modelos y pseudo R cuadrado de Seguridad en el proceso del cambio    | 29        |
| Tabla 14: Prueba de ajuste de los modelos y pseudo R cuadrado de comunicación en la gestión del cambio | 30        |
| Tabla 15: Prueba de ajuste de los modelos y pseudo R cuadrado Adaptabilidad a los cambios del entorno  | 31        |

## Índice de figuras

Pág.

Figura 1: Distribución porcentual de gestión del cambio **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 2: Distribución porcentual de las dimensiones de gestión del cambio.

**¡Error! Marcador no definido.**

Figura 3: Distribución porcentual por niveles de la variable capacitación **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 4: Distribución porcentual de las dimensiones de la variable capacitación

**¡Error! Marcador no definido.**

## Resumen

En la presente investigación se consideró como objetivo general determinar la influencia de la gestión del cambio en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020.

El trabajo de investigación fue de nivel explicativo, el diseño fue no experimental, el enfoque cuantitativo de tipo básico. La muestra estuvo conformada por 40 colaboradores. Se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario y la escala utilizada fue de Likert. La confiabilidad se obtuvo con el Alfa de Cronbach y la Validez por juicio de expertos.

En la investigación, se ha encontrado que existe un nivel de significancia de ,001, que indica que el nivel de dependencia entre variables y se rechaza la hipótesis nula debido a que los datos corresponden al modelo; asimismo se concluyó en cuanto de la prueba del pseudo R cuadrado, el valor (Nagelkerke= 0,693), indicó que la variable gestión del cambio influye en un 69,3% sobre la capacitación.

Palabras clave: Gestión del cambio, capacitación, liderazgo transformacional, cultura organizacional.

## **Abstract**

In the present investigation, the general objective was to determine the influence of change management on training in a public entity, Lima, 2020.

The research work was of explanatory level, the design was non-experimental, the quantitative approach of basic type. The sample was made up of 40 collaborators. The survey technique was applied and the questionnaire and scale used were from Likert. Reliability was obtained with Cronbach's Alpha and Validity by expert judgment.

In the investigation, it was found that there is a level of significance of ,001, which indicates that the level of dependence between variables and the null hypothesis is rejected because the data corresponds to the model; also it was concluded that as for the test of the pseudo R square, the value (Nagelkerke= 0.693), indicated that the variable management of the change influences 69.3% on the training.

**Keywords:** Change management, capacitation, transformational leadership, organizational culture.



## *Resumo*

Na presente investigação, o objectivo geral era determinar a influência da gestão da mudança na formação de uma entidade pública, Lima, 2020.

O trabalho de investigação foi de nível explicativo, o desenho foi não experimental, a abordagem foi quantitativa de um tipo básico. A amostra era composta por 40 colaboradores. A técnica de inquérito foi aplicada e o questionário e a escala utilizados foram da Likert. A fiabilidade foi obtida com o Cronbach's Alpha and Validity através de julgamento por peritos.

Na investigação, verificou-se que existe um nível de significância de ,001, o que indica que o nível de dependência entre as variáveis e a hipótese nula é rejeitada porque os dados correspondem ao modelo; também se concluiu que, quanto ao teste do pseudo quadrado R, o valor (Nagelkerke= 0,693), indicava que a gestão da variável da mudança influencia 69,3% na formação.

Palavras-chave: gestão da mudança, capacitação, liderança transformacional, cultura organizacional.

## **I. INTRODUCCIÓN**

Actualmente las organizaciones están en constante evolución debido a la competencia en el mercado internacional, que es cada vez más exigente, lo que implica que las organizaciones deben adecuarse a estas exigencias; por ende, deben gestionar los cambios y para lograrlo es conveniente tener establecido una política y planes de capacitación.

En el ámbito internacional, la gestión del cambio se define como un método de implementación del cambio a nivel de un subsistema del sistema o de un componente, como por ejemplo partes individuales y documentos, con el fin de aportar modificaciones de vez en cuando según lo indicado por el diseño o los cambios organizativos (Colin, 1996; Gandhi, 2013). El filósofo griego Heráclito ha dicho que "Nada es constante salvo el cambio", y esto es cierto también para las organizaciones y los proyectos (Gandhi, 2013). Dado que la verdad última que rige el cambio organizacional es constante y sigue ocurriendo a la tecnología y la innovación; así como a las herramientas y procesos que controlan el flujo de la tecnología y la innovación, la gestión del cambio es muy esencial (Colin, 1996; Gandhi, 2013). La globalización ha determinado que las organizaciones a nivel mundial sean competitivas, para ello es requisito principal, que adopten una política de gestión del cambio, en forma permanente.

Asimismo, en el citado ámbito, la capacitación según Puskulluoglu, Anasiz & Aycan (2019) el objetivo del estudio es revisar los procesos de supervisión de selección, formación y asignación en el sistema educativo turco. De sus resultados de este estudio los orígenes de supervisión educativa se refieren al período anterior a la República de Turquía. En ese momento existía actividades de supervisión, pero la selección de los supervisores, la capacitación y los procesos de asignación no eran sistémicos. La selección, capacitación y asignación de supervisores se expusieron a un nivel considerable de cambio a través de la introducción de diferentes prácticas. Se implementaron cambios en la estructura de supervisión, los procesos de selección, formación y asignación de supervisores normados por la ley, los decretos gubernamentales y los estatutos.

En el ámbito nacional, los cambios en las empresas representa una permanente vigencia en un mercado muy exigente y competitivo, por ende, el éxito o fracaso de este proceso dependerá su permanencia en el tiempo. En este siglo

XXI, donde se aprecia que los constantes cambios tecnológicos evolucionan cada vez más, por lo que no complementarse con esta tecnología la organización tendría su fin. Empero, la gestión del cambio requiere un empeño corporativo deliberado de cambiar costumbres organizacionales de manera planeada, con actividades administrativas y de liderazgo encaminadas a objetivos específicos en disminución de aumento o de valor añadido. No es muy simple que se diga, dado que una gestión de transformación demanda mayores gastos (Boza, 2017). Es un proceso de cultura de la organización, para lo cual la alta dirección responsable de la gestión de la empresa debe implementar a corto plazo estrategias de personal para motivar y comprometer a sus trabajadores para participar en la gestión del cambio.

En cuanto a la capacitación, Astete (2014) manifestó que, en el Perú, de cinco organizaciones cuatro aportan en la capacitación de sus trabajadores. Si bien es cierto que este número lograría demostrar la importancia alcanzada en el desarrollo del personal; sin embargo, los costos de inversión demuestran que son muy bajos, y en la actualidad, son pocas las empresas que deseen invertir de manera continua en este rubro. Es así como las empresas peruanas tienen un gran reto para mejorar su grado de competencia y fortalecer su productividad; toda vez que, los segmentos de consumo masivo, retail, banca e industria son los que asumen en gastar en la capacitación a sus trabajadores. Asimismo, señaló que, a la falta de capacitación, el trabajador no alcanza un desempeño aceptable, ni pueden lograr el 100% del resultado que se espera de cada uno de los trabajadores.

En la entidad pública, se aprecia que, en el área de Compensaciones de la gerencia del Empleo, no se ha previsto una política de gestión del cambio ni contar con un plan, ante el escenario de tener que realizar el teletrabajo en sus hogares, fuera de la oficina. Esta situación ha conllevado a que no se haya fortalecido el trabajo en equipo juntamente con la integración de los procesos que antes del teletrabajo, se realizaban a través de coordinaciones presenciales, lo que ha originado excesivos expedientes de descansos médicos y la dilación en la resolución oportuna, por no contar con los documentos sustentatorios al no poder tenerlo físicamente para su comprobación.

Como problema general tenemos a la siguiente pregunta: ¿Cómo influye la gestión del cambio en la capacitación en una entidad pública, Lima 2020?; y como problemas específicos tenemos: (a) ¿Cómo influye la dimensión resistencia al

cambio en la capacitación en una entidad pública?; (b) ¿Cómo influye la dimensión participación en la capacitación en una entidad pública?; (c) ¿Cómo influye la dimensión seguridad en la capacitación en una entidad pública?; (d) ¿Cómo influye la dimensión comunicación en la capacitación en una entidad pública?; y, e) ¿Cómo influye la dimensión adaptabilidad a los cambios del entorno en la capacitación en una entidad pública?.

En cuanto a la justificación en la investigación, en cuanto a las teorías que fortalezcan la investigación en torno a la gestión del cambio y la capacitación en una entidad pública, evitando toda definición no consistente, por ello se tendrá que tomar en consideración a los autores que definieron las variables: Alles (2017) y Louffat (2012). Desde el punto de vista metodológico, se precisaron los soportes metodológicos para las venideras investigaciones donde admita recopilación de datos y su procesamiento, y validación por expertos. Asimismo, en lo concerniente a la justificación práctica, los resultados de la investigación contribuirán las decisiones de las autoridades de la entidad pública, de tal modo que planifique la gestión del cambio y la permanente actividad de la capacitación, que permita mejorar la cosa pública en beneficio de los agentes que recurren a solicitar los servicios públicos: ciudadanos, empresas, trabajadores, instituciones públicas, entre otros.

El objetivo general de la investigación es: Determinar la influencia de la gestión del cambio en la capacitación en una entidad pública, Lima 2020. Como objetivos específicos: (a) Establecer la influencia de la dimensión de la resistencia al cambio en la capacitación en una entidad pública; (b) Establecer la influencia de la dimensión participación en la capacitación en una entidad pública; (c) Establecer la influencia de la dimensión de seguridad en la capacitación en una entidad pública; (d) Establecer la influencia de la dimensión comunicación en la capacitación en una entidad pública; y, e) Establecer la influencia de la dimensión de adaptabilidad a los cambios del entorno en la capacitación en una entidad pública. Además, se estableció como hipótesis general: La gestión del cambio influye en la capacitación en una entidad pública, Lima 2020. Y como hipótesis específicas: (a) La resistencia al cambio influye en la capacitación en una entidad pública; (b) La participación influye en la capacitación en una entidad pública; (c) La seguridad influye en la capacitación en una entidad pública; y, (d) La comunicación influye en la capacitación en una entidad pública; y, (e) La

adaptabilidad a los cambios del entorno influye en la capacitación en una entidad pública.

## II. MARCO TEÓRICO

Seguidamente, se muestran las investigaciones que han brindado el aporte necesario para la problemática previamente establecida.

En primer lugar, se exponen los antecedentes en el ámbito nacional relacionados a la variable gestión del cambio, que a continuación se detallan: A nivel nacional, la tesis de Chambi y Reyna (2019) desarrollaron una investigación sobre la vinculación entre la gestión de cambios y sus sucesos que disminuyen su impacto negativo en GabBot. La metodología empleada ha sido una investigación cuantitativa. Concluyeron que a mayor implementación el desarrollo de gestión de cambios y su correspondiente planeación, la proporción de sucesos decrece lográndose desenlaces eficientes, y disminución de costos en trabajos, reprocesos y desembolsar para pagos de penalidades por indisponibilidad de encargos de los usuarios de GabBot.

Según Escalante (2019) referente al emprendimiento de consultoría en gestión del cambio, propone una consultoría, que plantea una variable determinante en todo proceso de modificación: las personas, y una metodología de Gestión del Cambio que coadyuve a cualquier proyecto de cambio de tecnológica y cultural. Concluye que los elementos en torno al personal: falta de motivación, ausencia de identificación o apoyo, así como los obstáculos en la comunicación y ausencia de líderes, entre otros, pueden pronosticar el revés de un proyecto de cambio.

Chávez, Cigüeñas, Martensen (2016) plantearon identificar el tipo de líderes y la predisposición a los cambios, así como identificar el nivel de concordancia entre las formas de liderazgo y las posturas frente al cambio organizacional de los trabajadores de una organización del Perú, del ámbito de servicios. Los resultados encontrados sustentan que la peculiaridad de liderazgo dominante en la organización es el transformacional y la actitud sobresaliente es la admisión.

Delgado y Núñez (2015) consideraron como objetivo el identificar y promover la exigencia de tener una estrategia de comunicación interna en procesos de cambio organizacional, teniendo en cuenta que, en oportunidades, la comunicación interna no es valorado, siendo que los líderes o encargados de conducir la ruta de la organización minimizan los medios de comunicación, restringiéndola al más alto nivel de dirección, situación que genera incertidumbre entre los trabajadores. Las citadas autoras concluyeron que la empresa, efectivamente, no tiene con un plan

de comunicación interna y, como resultado de ello, está originando un ambiente de trabajo hostil, pesimista e induce a la resistencia al cambio organizacional.

Vignolo (2019) explicó que la empresa en un principio mostró resistencia al cambio, y que a través de un plan de sensibilización a nivel gerencial se logró los signos de cambio para poder adaptarse adecuadamente a su entorno, por lo cual se empezaron a ejecutar permanentes charlas para que se tenga un grado de confianza entre jefe y trabajador, lográndose la delegación al cien por ciento de las funciones administrativas al área correspondiente y ya no al jefe que lo acapara todo por el grado de desconfianza.

Rodríguez y Ávalos (2019) consideró que sus resultados mostraron que los factores impulsores del cambio son: la tecnología, la estabilidad del trabajo, statu quo, capacitaciones, desarrollo de los trabajadores, la ejecución de los propósitos y metas, la calidad en el servicio. Concluyeron que el modelo de cambio propuesto sería identificar el problema, determinar objetivos y metas, estableciendo indicadores y actividades a ejecutarse, captación de recursos y evaluación de resultados.

Romero, Romero, Torres y Torre (2019) en la investigación desarrollaron un sustento teórico y las definiciones que resumen el conocimiento de las variables liderazgo narrativo y el cambio organizacional, continuando con el desarrollo metodológico secuencial de la Revisión de la Literatura. Concluyeron que el liderazgo narrativo es una herramienta en el cambio organizacional y que el liderazgo narrativo es importante para conseguir múltiples fines en las organizaciones que actualmente enfrentan ambientes dinámicos y cambiantes, que se requiere la permanente innovación para conservar la competitividad en el entorno globalizado.

Entre los antecedentes en el ámbito internacional, sobre las investigaciones de la variable gestión del cambio: Gurrutxaga (2015) ha utilizado los grupos de trabajo como personas de cambio para la administración de las organizaciones. Los resultados aportan evidencia empírica de la prioridad de tener una cultura innovadora en la organización, un liderazgo transformacional y un potencial innovativo de los trabajadores que conforman el equipo para que exista una real innovación en la organización, ya que estas tres variables interactúan entre sí. Asimismo, concluye la evidencia de una vinculación positiva entre la cultura de

organizaciones, el liderazgo y creatividad del equipo.

Escobar (2015) propuso como objetivo entender la correspondencia e incidencia del liderazgo en la administración de la comunicación de la organización examinada en el cambio y la innovación, y su influencia en la factibilidad de la empresa desde el planteamiento luhmanniano; toda vez que, la teoría de las organizaciones de Niklas Luhmann asiste al crecimiento de una epistemología más enfocada en los sistemas de organizaciones. Concluye que todo cambio organizacional debe centrarse en el rendimiento del personal y contar con un óptimo clima organizacional.

Alexander (2015) evaluó la influencia de los elementos internos de la organización y de los factores externos como los cambios del entorno en torno a la cultura corporativa de IBM. Concluyó sobre la importancia de la cultura organizativa en la transformación estratégica al comprobar el intenso cambio cultural que existió y de qué manera influyó en las finanzas de la corporación. Asimismo, en el estudio se pudo comprobar factores claves para estas transformaciones culturales, tales como: estructura, liderazgo, procesos, entre otros. Además, de promover el desarrollo de los colaboradores con capacidad de cambio.

Entre los antecedentes en el ámbito nacional relacionados a la variable capacitación, Acero (2018) referente a una propuesta de un plan estratégico de capacitación aplicado organismos públicos, consideró como objetivo el de fomentar un enfoque integral de la administración de la capacitación aplicada a los grupos de trabajo de los Gerentes Públicos para fortalecer las capacidades de los trabajadores. Concluyó que la capacitación debe ser considerada como una inversión para la institución. Toda vez que, los resultados de la capacitación brindan beneficio al trabajador y por ende a la propia institución.

Fretel (2018) sobre la administración de la capacitación organizacional en el sector manufacturero, planteó como objetivo explicar la dirección de la capacitación en la entidad desde el método de caso de estudio El referido caso admite mostrar que la elaboración del programa de capacitación es formulada desde un estudio de la producción con gran relevancia. En la estructuración del mismo, se determinan los requerimientos utilizables y establecen los contenidos que debe conformar el plan. Empero, para las fases de ejecución y evaluación del proceso de capacitación, la obligación es delegada a los trabajadores de producción, determinando su



contenido de capacitación priorizando acciones a capacitar que previamente se ha determinado que muestran más frecuencia de deficiencias durante la ejecución de la producción. A comienzo de ello, la evaluación de los logros de la enseñanza es expresada en los rendimientos por vales de producción.

Salvador (2018) tiene como objetivo el de diseñar estrategias de capacitación para fomentar las capacidades y habilidades en los jefes. Los resultados demuestran que en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, el problema se origina por la ausencia de líderes, por cuanto no utilizan adecuadamente las herramientas de gestión que dispone la Institución, demostrando carencia de habilidades y capacidades para adecuarse a las situaciones del entorno, brindar ideas propias o fomentar actitudes internas solidarias. Concluye en su investigación, identificado la naturaleza del problema y haber integrado la teoría con la propuesta.

Esteban y Ugarte (2016) en su investigación preparada en la organización Inversiones Perú Pacífico S.A. destinada a la extracción y exportación de productos hidrobiológicos, con el propósito de establecer la repercusión de la capacitación sobre el logro laboral de sus operarios. Concluye que conforme a los efectos alcanzados se aprecia que el procedimiento de formación realizado en la organización se enfoca a la producción y no al trabajador, lo que refleja la desmotivación de estos, falta de agilidad en la concordancia de recientes sistemas y la falta de fortalecimiento.

Chuyes (2019) la finalidad es reiterar, seguidamente, la importancia de administrar la capacitación a través de la narración de una experiencia con los planes de capacitación en los diferentes proyectos e instalaciones de una empresa de construcción peruana. Concluye que si se elabora un plan de capacitación acorde a la misión, visión y metas de la organización y adecuarlo a las reales necesidades de capacitación según el tipo de negocio. Asimismo, se debe tener la experiencia en materia de capacitación para abocarse a la estructuración de los contenidos de los eventos a ser impartidos a los trabajadores para garantizar el cumplimiento del plan y en la adquisición de los conocimientos.

Urquiza (2016) logra fijar los elementos críticos que repercuten el desempeño de los registradores civiles, analizando el proceso de la capacitación desarrollada en el Reniec en el período 2014, con la finalidad de mejorar la

ejecución de la capacitación, reduciendo errores que ocasionan los registradores civiles en el desempeño de su tarea. Del examen realizado, una de las revelaciones que prueba los rasgos socioculturales del ciudadano personal para adoptar una metodología de capacitación oportuna y de acuerdo con sus necesidades reales de aprendizaje. La Gerencia Social que examina las políticas, programas y proyectos sociales, se considera los conocimientos, habilidades y herramientas para comprobar la calidad, eficiencia y eficacia del plan de capacitación: por consiguiente, la envergadura de esta investigación se fundamenta en dar la debida importancia de la labor del registrador civil que se reflejará en el servicio de calidad de atención al usuario.

Cardona (2017) afirmó que tomadas las condiciones del contexto de las Instituciones de Educación Superior (IES) de Colombia y las tensiones del ambiente que las coaccionan a iniciar modificaciones constantes y tener en cuenta un camino para conducir estas variaciones, sería de valiosa colaboración para los dirigentes, además que incorporar en las directrices y pautas para continuar los procesos de inscripción o certificación de alta calidad de programas u organizaciones, una vía que encamina a los líderes sobre la elaboración, avance e implantación de transformaciones organizativas en sus organizaciones. En esta misma vía, acordaría crear en procesos de capacitación y/o formación constante al interior de las unidades académicas, que proporcionen materiales para la dirección de IES. Una ruta para preparar un plan de formación en este sentido.

Riaño (2019) expuso que la capacitación es un instrumento que utilizan las organizaciones, para el progreso de las habilidades y los niveles de competencia de sus trabajadores, con la finalidad de promover mejoras en los niveles de desempeño y aportar en la ejecución de los objetivos de la entidad de manera eficiente y eficaz. Como fundamento teórico, se basa en el Enfoque Constructivista, que considera a la educación como un proceso continuo, en la que cada persona en el tiempo descubre, elabora, reinventa y adquiere conocimiento para desarrollar actividades en relación a problemas. El tipo de estudio desarrollado fue descriptivo, por método observacional, para identificar y sustentar el comportamiento del proceso. Con la propuesta de mejoramiento se recabó toda la información de actividades consolidando un sistema integral de manera descriptiva, para un mejor

funcionamiento del proceso que se ejecuta en el área de formación y desarrollo.

Cano y Barrientos (2013) señalaron que la capacitación es un proceso muy importante que está estrechamente ligada a la estrategia de la empresa, que coadyuva a la toma de decisiones, integra al colaborador en su puesto de trabajo, mejorando las relaciones de personal y la comunicación constante entre las jefaturas y los trabajadores. La real implementación de las etapas del modelo de capacitación, tales como: selección de los eventos de capacitación, estrategias y metodologías de aprendizaje, y su evaluación y multiplicación y/o aplicación del conocimiento e impacto del conocimiento adquirido, podrá permitirle a la empresa garantizar trabajadores altamente calificados ayudando a la capacitación de líderes y dirigentes ayudando a promover la creatividad e innovación en estos.

Para Hernández (2018) los aportes de la investigación demostraron que la existencia de una relación positiva entre la administración de la capacitación del trabajo y el acuerdo del personal de un Municipio, por tener un coeficiente de correlación Rho Spearman de  $r = 0,678$  y el nivel de significancia de 0,000 menor a la región crítica 0,05. Asimismo, Kupa (2019), en su investigación la elaboración de un programa de capacitación que contribuya a la disminución de los grados de amenaza de accidentes en minas subterráneas polimetálicas medianas. Deduciendo que la capacitación y la metodología conforman las fundamentales variables de efecto en el grado de peligro, por lo que es factible de disminuir diversos niveles de exposición hasta la ejecución de sistemas de gestión con respecto a las variables de la investigación.

Las teorías relacionadas a la investigación que otorgaron sustento con la Gestión del Cambio, Alles (2017) afirmó que para cambiar los patrones de conducta y que éstos están concordados con el modelo de competencias, para ello es necesario el cambio organizacional. Por consiguiente, si esta es la realidad de una empresa, la manera de lograr modificar su cultura, será aplicando las competencias que realicen la transformación a partir del modelo de competencias de la organización (p. 99). La citada autora considera las siguientes dimensiones: (a) Resistencia al cambio, que se describe como la conducta de un empleado tendiente a desprestigiar, retardar o imposibilitar la instrumentación de una modificación laboral. Los colaboradores se resisten al cambio; toda vez que éste intimida sus requisitos de seguridad, interacción social, prestigio, aptitud o autoestima. Siendo

sus indicadores: motivación, interacción social y necesidades de seguridad.

Continuando con las dimensiones expuestas por Alles, (b) Participación, que motiva a los trabajadores a informar sus pensamientos, hacer recomendaciones y preocuparse por el cambio. La incorporación de un empleado en un plan, por ejemplo, origina responsabilidad. El deber no sólo produce estímulo para asistir el cambio, sino que adicionalmente admite laborar más realmente. Sus indicadores son: Aportes, Interés por el cambio y asiste; (c) Seguridad, en la que los trabajadores requieren estar seguros, por lo que, si la organización pasa un periodo de cambio, es elemental transferir esto a todos. Sus indicadores son: protección, desvinculación asistida y bienestar del trabajador; (d) Comunicación, que es esencial para reducir el enfrentamiento al cambio de los trabajadores, supervisores y jefes. Sus indicadores: Información, Lenguaje y canales de comunicaciones.

Finalmente, a la dimensión (e) Adaptabilidad a los cambios del entorno, que viene a ser la aptitud para reconocer los cambios en el ambiente de la organización, tanto interno como externo, modificar las debilidades en fortalezas y promover estas últimas a través de planes de acción tendientes a lograr en el largo plazo la asistencia y el posicionamiento de la empresa y el cumplimiento de las metas deseadas.

Goncalvez y Campos (2014) afirmaron que la gestión del cambio se fundamenta en los factores humanos y en la gestión de proyectos de una manera integral. Consideraron adicionalmente los problemas corporativos, los aspectos individuales, teniendo en cuenta que cada persona es única irremplazable. Antes de consolidar una organización es necesario alcanzar al ser humano; por ello, es que se denomina cuerpo de conocimiento como Human Change Management Body of Knowledge. Por tanto, es que por medio de la permuta humanos se podrá alcanzar los trueques cambios transformacionales de las entidades, es decir, gestionar el cambio es humanizarlo.

Entre las dimensiones propuesto por Goncalvez y Campos se tiene las siguientes: (a) Planificar: En toda planificación es importante considerar, objetivos, metas, estableciendo normas de convivencia para integrarse en equipo superando toda barrera que se tenga en que enfrentar y así poder superarla. Los procedimientos que se ejecutan contribuirán a que los que conforman el proyecto se comprometa como parte del proyecto, haciendo frente a los

desafíos, problemas y mitos. Sus indicadores son: Planificación, compromiso, capacitación, participación; (b) Aplicar: Tener en cuenta la antigüedad de los trabajadores en un proceso de cambio en la organización; toda vez que, con ello fortalecerán con su conocimiento, brindando beneficio que aceptaría evitar resistencias a cualquier cambio que se implemente.

De otro lado, para la ejecución del proceso de aprendizaje, se debe reconocer a la persona que se encargará de realizar el efecto multiplicador del conocimiento adquirido en los entrenamientos, capacitaciones ejecutadas en equipo y empoderarlos a mantener, renovar permanentemente los conocimientos sobre cambios. Siendo su indicador: Identificación. (c) Medir: En todo proceso de cambio se debe apreciar y considerar, las actitudes, creencias, valores, mitos, tabúes lenguajes de comunicación, gestión de las personas. También es necesario ejecutar entrevistas para elaborar un mapa de los aspectos culturales más sobresalientes, examinar el ambiente físico de la organización (baños, formatos de las oficinas, disposición y composición de las mesas, etc), esquematizar los valores, misión, visión, creencias prácticas de la gestión de personas; examinar los riesgos potenciales de impactos originados por el cambio respecto a la cultura de la empresa y determinar oportunidades para convertirlas en agentes de compromiso. Sus indicadores tenemos a: Mejora continua, conflictos, reconocimiento.

Y la última dimensión es (d) Monitorear: el examen de los impactos debe ser constante, teniendo en cuenta las diversas capacitaciones técnicas, los cambios de actitudes, la integración de las diversas unidades que conforman la organización con nuevos cambios culturales. Se aprecia a los siguientes indicadores: Evaluación y seguimiento. De otro lado, otros autores como Domínguez y Giordano (2017) mencionaron que las transformaciones organizacionales son variadas que comprende, entre otros, cambios de infraestructura, estructura, tecnología, procesos, de productos y servicios, de la cultura de la empresa y del comportamiento de sus trabajadores. En esta etapa de la globalización de constantes cambios se debe sopesar y preguntar no solo lo que debe transformarse y qué herramientas emplear para gestionar esos cambios, sino también de que manera medir y cuantificar este tipo de procesos. Los autores proponen las siguientes dimensiones: liderazgo, personas, flujo de información y

estructura y procesos.

En lo concerniente a las teorías de la variable capacitación, Louffat (2012), señaló que la capacitación es el proceso técnico, sistemático y permanente de la administración de personal encargada de promover las aptitudes para que los trabajadores progresen sus grados de conocimientos profesionales y personales a corto, mediano y largo plazo (p. 134). El mencionado autor planteó las siguientes dimensiones: (a) Diagnóstico de necesidades de capacitación, Constituye en primer lugar las necesidades reales en materia de capacitación, identificando a priori en qué áreas debe focalizarse la capacitación, con sus indicadores: necesidades organizacionales, descripción del puesto y potencial del puesto; (b) Diseño del plan de capacitación, encargada de avanzar los aspectos de contenidos del plan de capacitación, siendo sus indicadores: objetivos institucionales, planeación técnicas de capacitación;

Continuando con la dimensión (c) Implementación del plan de capacitación, es la fase en la que se ejecuta los eventos de capacitación., y como indicadores tenemos: capacitación en el puesto de trabajo y capacitación fuera del puesto de trabajo; y, finalmente (d) Evaluación del plan de capacitación, que requiere contrastar lo que se ha logrado en etapas de tiempos diferentes y verificar la realización de los objetivos del plan de capacitación, estableciendo como indicadores: reacción, aprendizaje, transferencia y resultados.

Blake (2000), sostuvo que el proceso de la capacitación permite identificar las reales necesidades de capacitación del personal, con respecto a sus conocimientos, habilidades y actitudes que debe ceñirse para el conveniente desempeño de sus responsabilidades. Blake estableció como dimensiones a: Capacitación inductiva, capacitación preventiva y capacitación constante. Asimismo, en materia de capacitación, el autor Chiavenato (2011), consideró a la capacitación como un proceso que genera cambios de conducta en el trabajador, a través del cual se transmiten conocimientos para desarrollar habilidades y actitudes en concordancia con los perfiles de trabajo El citado autor establece como dimensiones las siguientes: Diagnóstico de las necesidades de capacitación; diseño de la capacitación implementación de la capacitación y la ejecución.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de la investigación**

##### **Tipo:**

Vara (2010) expresó que como investigación básica es que produce conocimientos, estudia la relación entre variables o constructos, evalúa una realidad organizacional, acredita y adecúa teorías, produce nuevas maneras de comprender los fenómenos empresariales y construir o adecuar instrumentos de medición” (p. 187).

Por consiguiente, el tipo de estudio será básica porque esta investigación busca aportar conocimientos sobre la gestión del cambio y la capacitación investigando la relación entre variables.

##### **Diseño de investigación**

El propósito de un diseño de la investigación es mostrar un ejemplo de verificación que coadyuve a comparar los hechos con las teorías, y su manera se constituye en un programa que identifica las acciones indispensables para ejecutarlo. (Bernal, 1992)

De otro lado, el diseño constituye un plan se realiza con el fin de recopilar información necesaria que responda al planteamiento del problema. Por tanto, la investigación no experimental comprende las investigaciones que se ejecutan sin manejar de manera intencionada las variables y se pueda contemplar los fenómenos de la misma forma como ocurren en la actualidad para revisarlos (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2019).

El diseño fue no experimental, por cuanto no se maniobraron las variables. En lo referente a los estudios de alcance explicativo, su utilidad se focaliza en manifestar a que se debe que ocurre un fenómeno y en qué capacidad se expresan o por qué se llegan a relacionar dos o más variables” (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p. 95). Es por ello que el proyecto de investigación fue un estudio de alcance explicativo

#### **3.2. Variables y operacionalización**

Según Hernández-Sampieri et al. (2014), Una variable es una característica que puede oscilar y cuya variación es idóneo de mensurarse u examinarse (p. 105).

El propósito de la operacionalización es la división de los componentes en forma contextual de las variables que participan en el estudio, los conceptos

teóricos sean estas enunciadas en sub términos llamados indicadores, con sus respectivos ítems y el uso de una escala (Hernández et al., 2014).

Hernández-Sampieri y Mendoza (2019), consideró que la ruta cuantitativa se requiere un espacio exacto al cual acudir (planteamiento especificado y delimitado) y un mapa preciso o GPS (diseño acotado). El equipaje incorpora estudio estadístico dado que trataremos guarismos (p. 7).

La investigación al ser cuantitativa se han utilizado información numérica y se utilizó la estadística para las dos variables. El rango de la variable gestión del cambio es independiente y la variable capacitación es dependiente.

## **Variable gestión del cambio**

### **Definición conceptual**

Alles (2017) afirmó que para cambiar los patrones de conducta y que éstos están concordados con el modelo de competencias, para ello es necesario el cambio organizacional. Por consiguiente, si esta es la realidad de una empresa, la manera de lograr modificar su cultura, será aplicando las competencias que realicen la transformación a partir del modelo de competencias de la organización (p. 99).

### **Definición operacional**

La definición operacional son los procedimientos, técnicas y métodos para analizar una variable en el caso de investigación (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2019, p. 137).

La variable gestión del cambio fue valorar con las cuatro dimensiones siendo estos los siguientes: Resistencia al cambio, Participación, Seguridad, Comunicación y Adaptabilidad a los cambios del entorno; para cada dimensión tuvieron sus indicadores que se usaron para la elaboración del instrumento de medición que fue el cuestionario y que se recopilaron datos a ser evaluados mediante la Estadística por medio del programa SPSS 25.

## **Variable capacitación**



### **Definición conceptual**

Louffat (2012), señaló que la capacitación es el proceso técnico, sistemático y permanente del gerenciamiento de personal encargada de promover las aptitudes para que los trabajadores progresen sus grados de competencias profesionales y personales a corto, mediano y largo plazo (p. 134).

### **Definición operacional**

La variable capacitación fue ponderable en sus 4 dimensiones, que son: Evaluación de las necesidades de capacitación, Diagnóstico de necesidades de capacitación, Diseño del plan de capacitación, Implementación del plan de capacitación y Evaluación del plan de capacitación; de cada uno de ellos se identificaron sus indicadores que se aplicaron para la confección del instrumento de medición que fue el cuestionario y que obtuvo información ser evaluados con la Estadísticaa través del programa SPSS 25.

### **Indicadores**

La gestión del cambio tiene la dimensión resistencia al cambio que tiene tres indicadores: motivación, interacción social y necesidades de seguridad; la dimensión participación que cuenta con tres indicadores: aportes, interés por el cambio y asiste; la dimensión seguridad que posee tres indicadores: protección, desvinculación asistida y bienestar del trabajador; la dimensión comunicación que tiene tres indicadores: información, lenguaje y canales de comunicaciones finalmente la dimensión adaptabilidad a los cambios del entorno, que tiene tres indicadores: conocimiento, adaptabilidad y cambios en el entorno.

La capacitación tiene la dimensión diagnóstico de las necesidades de capacitación, que cuenta con tres indicadores: necesidades organizacionales, descripción del puesto y potencial del personal; para la dimensión diseño del plan de capacitación tiene tres indicadores: objetivos institucionales, planeación y técnicas de capacitación; la dimensión implementación del plan de capacitación tiene dos indicadores: capacitación en el puesto de trabajo y capacitación fuera del puesto del trabajo; y, por

último para la dimensión evaluación del plan de capacitación cuenta con cuatro indicadores: reacción, aprendizaje, transferencia y resultados.

### **Escala de medición**

Para Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) “La escala de Likert es, en sentido estricto, una medición ordinal” (p. 243).

Teniendo como base lo expuesto en el párrafo anterior, la investigación adoptó la escala de Likert; en ese sentido, la medición fue ordinal.

## **3.3. Población, Muestra y Muestreo**

### **Población**

A la población se le considera como el conjunto de todos los casos concuerdantes con una variedad de definiciones (Chaudhuri, 2018 y Lepkowsky, 2008b; citados por Hernández-Sampieri y Mendoza, 2019, p. 198).

La población materia del estudio estuvo conformada por 180 colaboradores de la Gerencia de Gestión del Empleo.

**Criterios de inclusión:** Se incluyó al personal del área de Compensaciones de la Gerencia de Gestión del Empleo de la entidad pública, Lima.

**Criterios de exclusión:** Se excluyó al personal que no laboran en el área de Compensaciones de la Gerencia de Gestión del Empleo de la entidad pública, Lima.

### **Muestra**

Para Bernal (2010), la muestra es la mínima parte de la población que se elige, para lograr la obtención real de la información para el crecimiento de la investigación y sobre la cual se realizaran la medición y la observación de las variables materia de estudio” (p. 161).

El acopio de datos se ejecutó a través de un muestreo por conveniencia, en razón de las especificaciones de la muestra, en razón a que se aplicó los cuestionarios a 40 colaboradores del área de Compensaciones, que

intervienen de la problemática del presente estudio.

### **Muestreo**

Este estudio utilizó el muestreo no probabilístico, que de conformidad a Hernández, Fernández y Baptista (2014) estos modelos de muestreo se les conoce como muestras guiadas, para lo cual son adecuadamente elegidas, de forma orientada y subjetiva con respecto al marco de la investigación.

### **Unidad de análisis**

Para Hernández-Sampieri y Mendoza (2019) Es la unidad en la que se basa para recopilar la información final. Habitualmente son las mismas, pero no siempre (p. 198). Las unidades de análisis son los colaboradores del área de compensaciones de la entidad pública de Lima.

## **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para Yuni y Urbano (2014) quienes indicaron que la recopilación y el estudio de datos administran a las formas de conseguir, organizar y explicar de los referidos efectivos en base de aprendizaje y de ellos se pueden tratar diversos saberes (p. 50-51).

La técnica empleada en el estudio fue la encuesta, la cual se aplicó a 40 colaboradores del área de Compensaciones de la gerencia de Gestión del Empleo de la entidad pública, para los cuestionarios de las ambas variables de gestión del cambio y la capacitación.

### **Instrumento de recolección de datos**

El instrumento de acopio de datos a colaboradores para la investigación fue el cuestionario, que según Hernández *et al.* (2014), es el instrumento más aplicado para obtener información de la problemática materia de estudio. Esta información que se obtengan será tratada mediante la Estadística.

El cuestionario se aplicó para captar información de las variables gestión del cambio y la capacitación. La escala fue la de tipo Likert y que Hernández *et al.* (2014) lo consideró como “un conjunto de ítems en forma de afirmaciones o juicios...” (p. 238).

**Tabla 1***Denominaciones en la escala de Likert*

| <b>Puntuación</b> | <b>Denominación</b> | <b>Inicial</b> |
|-------------------|---------------------|----------------|
| 1                 | Nunca               | N              |
| 2                 | Casi nunca          | CN             |
| 3                 | A veces             | AV             |
| 4                 | Casi siempre        | CS             |
| 5                 | Siempre             | S              |

**Validez de los instrumentos**

En el estudio se requirió valorar la validez del instrumento empleado. Teniendo en cuenta a Hernández, *et al.* (2014) manifestaron que la validez constituye el nivel en que un instrumento calcula efectivamente la variable que intenta evaluar (p.200).

**La validez**

Permitió comparar los indicadores con las afirmaciones que calculan las dos variables. En ese sentido, lo que se estima la validez como la acción e que un ensayo sea planificada y ejecutada, evaluando lo que se persigue medir. El cuestionario fue validado por expertos.

**Tabla 2***Validación de expertos*

| <b>N°</b> | <b>Experto</b>                 | <b>Calificación instrumento</b> | <b>Especialidad</b> |
|-----------|--------------------------------|---------------------------------|---------------------|
| 1         | Dr. Marco Antonio Candia Menor | Aplicable                       | Administrador       |
| 2         | Dr. Alberto Monzón Troncoso    | Aplicable                       | Administrador       |
| 3         | Dr. Fabio Romeo Paca Pantigoso | Aplicable                       | Administrador       |

### Confiabilidad de los instrumentos

Para determinar la confiabilidad en el estudio se realizó la prueba del Alfa de Cronbach utilizando los instrumentos de las dos variables.

Según Hernández (2014) manifiesta que “Este estadístico consiste en el coeficiente del Alfa de Cronbach el cual tiene valorización”. (p.189). La fiabilidad lo constataremos a través del alfa de Cronbach en la cual indicará si es fiable.

En tal sentido, para examinar correctamente el coeficiente del Alfa de Cronbach, se muestra la correspondiente escala de medidas:

**Tabla 3**

*Escala de medidas para evaluar el Coeficiente de Cronbach*

| Valor     | Nivel        |
|-----------|--------------|
| <0,5      | Inaceptable  |
| 0,5 a 0,6 | Pobre        |
| 0,6 a 0,7 | Cuestionable |
| 0,7 a 0,8 | Aceptable    |
| 0,8 a 0,9 | Bueno        |
| >0,9      | Excelente    |

*Nota.* Teniendo en cuenta lo nombrado anteriormente, se evaluaron la tabla de Estadísticas de fiabilidad según la variable, que se nombran seguidamente:

**Fuente:** George y Mallery (2018)

### Prueba de fiabilidad para la variable gestión del cambio

**Tabla 4**

*Alfa de Cronbach de gestión del cambio*

| Resumen de procesamiento de casos |                       | N  | %     |
|-----------------------------------|-----------------------|----|-------|
| Casos                             | Válido                | 40 | 100,0 |
|                                   | Excluido <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|                                   | Total                 | 40 | 100,0 |

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

### Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,940             | 30             |

*Nota:* En la tabla 4 se puede analizar qué información fueron evaluados por el SPSS, con un muestreo de 40 colaboradores de una entidad pública, no se descartó a nadie. Asimismo, se puede apreciar que para las 30 confirmaciones enunciadas para el cuestionario de la variable gestión del cambio, llegó al valor con el test Alfa de Cronbach de  $0,940 > 0,90$  excelente; concluyendo así que el instrumento es fidedigno.

### Prueba de fiabilidad para la variable capacitación

**Tabla 5**

*Alfa de Cronbach para la variable capacitación*

| Resumen de procesamiento de casos |                       |    |       |
|-----------------------------------|-----------------------|----|-------|
|                                   |                       | N  | %     |
| Casos                             | Válido                | 40 | 100,0 |
|                                   | Excluido <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|                                   | Total                 | 40 | 100,0 |

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

| Estadísticas de fiabilidad |                |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach           | N de elementos |
| ,962                       | 30             |

*Nota.* En la tabla 5 se puede comprobar que los datos fueron analizados por el SPSS, de una muestra de 40 colaboradores de una entidad pública, de los cuales no se rechazó a nadie. Asimismo, apreciándose que para las 30 aseveraciones presentadas para el cuestionario de capacitación, se consiguió el valor con el test Alfa de Cronbach de  $0,962 > 0,90$  excelente; concluyendo así que el instrumento es fiable.

### **3.5. Procedimientos**

Según Hernández, *et al.* (2014), el procedimiento es “un resumen de cada paso en el desarrollo de la investigación” (p.343).

La problemática de la entidad pública se encuentra vinculada con la falta de compromiso de los trabajadores, ocasionado debilidades en la gestión operativa que sustenta la propuesta de considerar como variable la gestión del cambio y ante la falta de programación de capacitaciones que permitan mejorar los procesos que ocasiona retraso en las operaciones administrativas, lo que se ha considerado como variable la capacitación.

Respecto a la recolección de datos se preparó un instructivo a los trabajadores para resolver los dos cuestionarios y enviarles a través de correos electrónicos para que puedan dan responder a las afirmaciones establecidas en los dos cuestionarios.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Para la conducción de la data se implementó el sistema estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Science), que acceder ejecutar el análisis descriptivo e inferencial de las variables.

Se tomó como prueba estadística regresión lineal múltiple. Asimismo, guiar el objetivo hacia un fin predictivo, que contribuirá a comprender las posibilidades de que la variable gestión del cambio predomine sobre la variable capacitación.

### **3.7. Aspectos éticos**

La presente investigación se sujetó a las normatividad de producción intelectual aceptados por la Universidad César Vallejo, como es la actual Guía de Productos Observables. Además, la investigación es exclusivamente académica, concerniendo un marco teórico respecto a las ciencias administrativas, conseguidas de fuentes confiables citando a sus correspondientes autores, previniendo el acatamiento de las normas APA. Del mismo modo, la investigación fue sujeto de evaluación a través del programa del Turnitin, para que se pueda demostrar la evidencia de la originalidad de la investigación. Asimismo, para la aplicación del cuestionario manteniéndose en el anonimato de los encuestados

## IV RESULTADOS

### 4.1. Resultados descriptivos

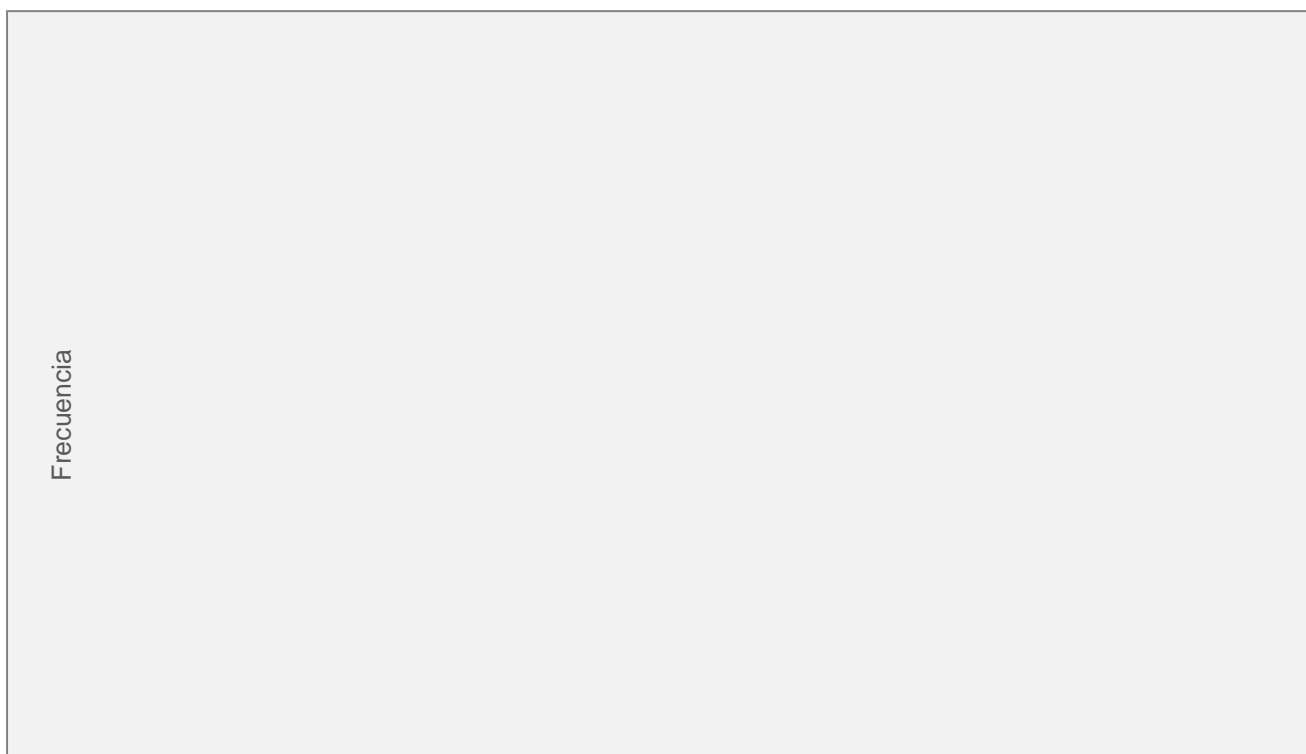
**Tabla 6**

*Resultado total por niveles de la variable gestión del cambio*

| <b>Niveles</b>    | <b><i>f</i></b> | <b>%</b> |
|-------------------|-----------------|----------|
| Cambio deficiente | 16              | 40       |
| Cambio regular    | 15              | 38       |
| Cambio óptimo     | 9               | 22       |
| Total             | 40              | 100      |

**Figura 1**

*Distribución porcentual de gestión del cambio*



*Nota.* En la tabla 6, figura 1 se observa un 40% de colaboradores encuestados se identifican en el área de cambio deficiente, el 38% está En el área de cambio regular y un 22% en el área de cambio óptimo.



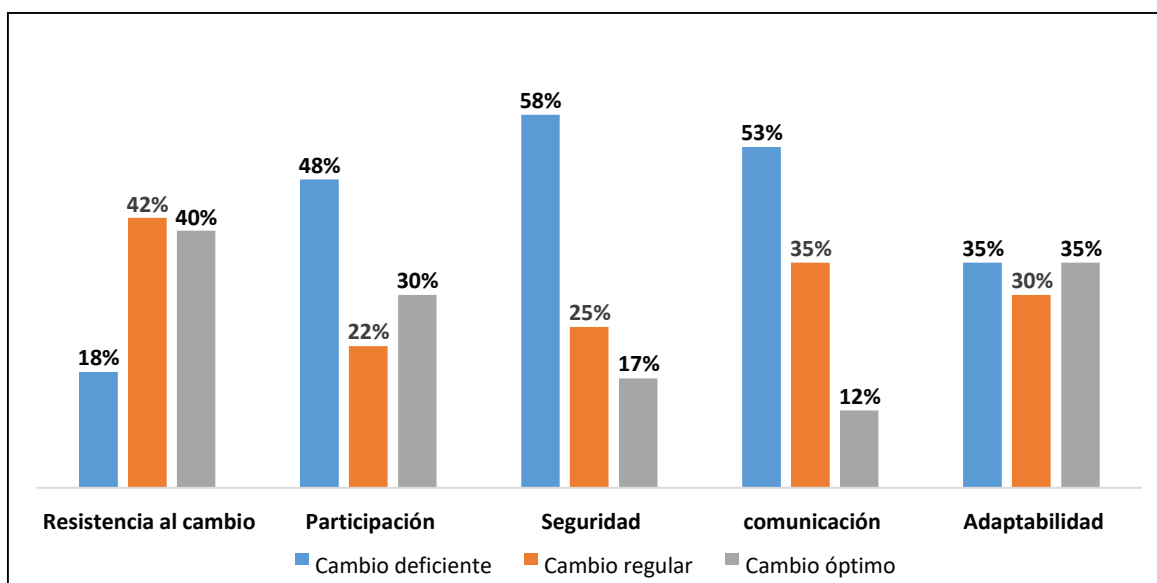
**Tabla 7**

*Distribución de frecuencia por dimensiones de gestión del cambio*

| Nivel             | Resistencia al cambio |     | Participación |     | Seguridad |     | comunicación |     | Adaptabilidad |     |
|-------------------|-----------------------|-----|---------------|-----|-----------|-----|--------------|-----|---------------|-----|
|                   | <i>f</i>              | %   | <i>f</i>      | %   | <i>f</i>  | %   | <i>f</i>     | %   | <i>f</i>      | %   |
| Cambio deficiente | 7                     | 18  | 19            | 48  | 23        | 58  | 21           | 53  | 14            | 35  |
| Cambio regular    | 17                    | 42  | 9             | 22  | 10        | 25  | 14           | 35  | 12            | 30  |
| Cambio óptimo     | 16                    | 40  | 12            | 30  | 7         | 17  | 5            | 12  | 14            | 35  |
| Total             | 40                    | 100 | 40            | 100 | 40        | 100 | 40           | 100 | 40            | 100 |

**Figura 2.**

*Distribución porcentual de las dimensiones de gestión del cambio*



*Nota.* En la tabla 7 y figura 2 en la dimensión resistencia al cambio el 42% de los colaboradores plantearse que están en la zona de cambio regular, el 40% en la zona de cambio óptimo y el 18% en la zona de cambio deficiente. En la dimensión participación el 48% contemplan que están en la zona de cambio deficiente, el 30% en la zona de cambio óptimo y el 22% están en la zona de cambio regular. En la

dimensión seguridad el 58% tienen en cuenta que están ubicados en la zona de cambio deficiente, el 25% en la zona de cambio regular y el 17% en la zona de cambio óptimo. En la dimensión comunicación el 53% creen estar ubicados en la zona de cambio deficiente, el 35% en la zona de cambio regular y el 17% en la zona de cambio óptimo. En la dimensión adaptabilidad a los cambios del entorno el 35% toman en consideración estar en la zona de cambio deficiente, el 35% en la zona de cambio óptimo y el 30% en la zona de cambio regular; siendo la zona de cambio deficiente la que predomina en cuatro dimensiones.

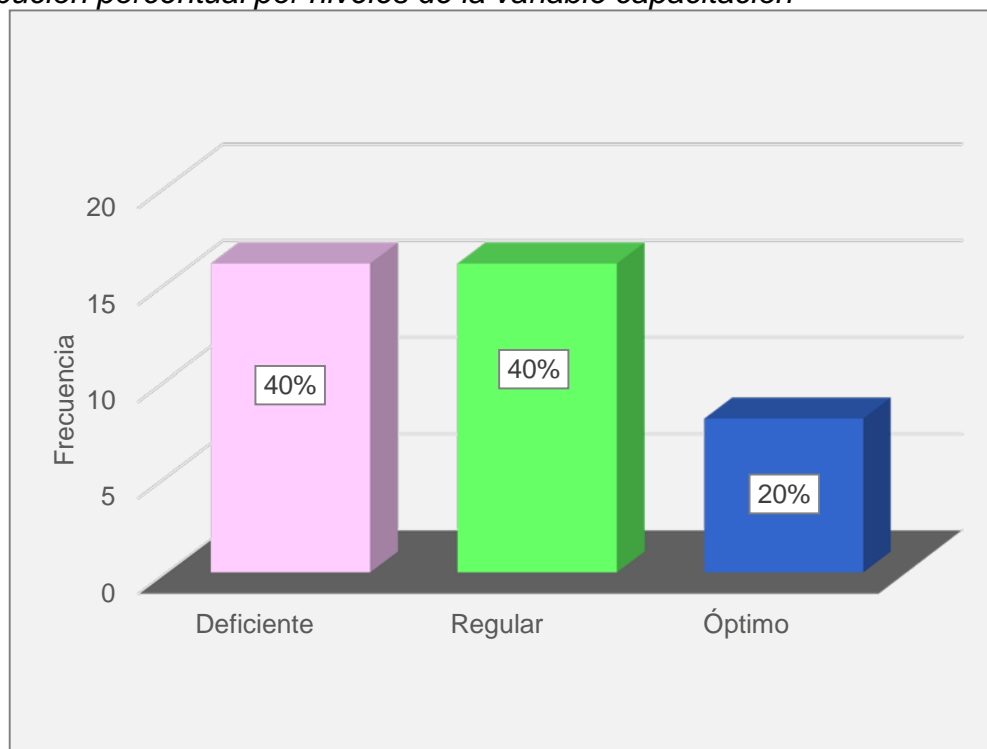
**Tabla 8**

*Resultado total por niveles de la variable capacitación*

| <b>Niveles</b> | <b><i>f</i></b> | <b>%</b> |
|----------------|-----------------|----------|
| Deficiente     | 16              | 40       |
| Regular        | 16              | 40       |
| Óptimo         | 8               | 20       |
| Total          | 40              | 100      |

**Figura 2**

*Distribución porcentual por niveles de la variable capacitación*



*Nota.* En la tabla 8 y figura 3, se aprecia que el 40% de los colaboradores reflexionan que la capacitación se desarrolla en forma deficiente, el 40% en un nivel regular y el 20% toman en consideración que están en nivel de aplicación óptimo.

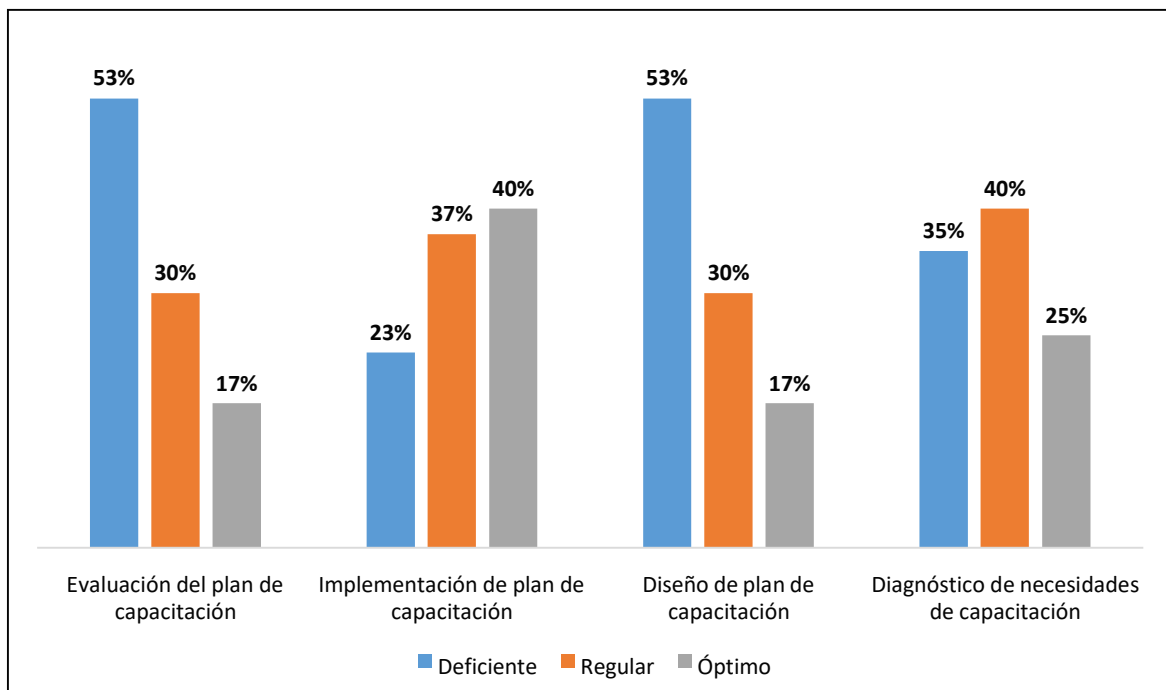
**Tabla 9**

*Resultado total por dimensiones de la variable capacitación*

| Nivel   | Evaluación del plan de capacitación |     | Implementación de plan de capacitación |     | Diseño de plan de capacitación |     | Diagnóstico de necesidades de capacitación |     |
|---------|-------------------------------------|-----|--|-----|--------------------------------|-----|--|-----|
|         | <i>f</i>                            | %   | <i>f</i>                               | %   | <i>f</i>                       | %   | <i>f</i>                                   | %   |
|         | Deficiente                          | 21  | 53                                     | 9   | 23                             | 21  | 53   | 14  |
| Regular | 12                                  | 30  | 15                                     | 37  | 12                             | 30  | 16   | 40  |
| Óptimo  | 7                                   | 17  | 16                                     | 40  | 7                              | 17  | 10   | 25  |
| Total   | 40                                  | 100 | 40                                     | 100 | 40                             | 100 | 40   | 100 |

**Figura 3**

*Distribución porcentual de las dimensiones de la variable capacitación*



*Nota.* En la tabla 9 y la figura 4 se observa en la dimensión evaluación del plan de capacitación, los colaboradores anunciaron que el 53% se realiza en forma

deficiente, un 30% sostienen que se realiza en un nivel regular y 17% se ejecuta en un nivel óptimo. En la dimensión implementación de plan de capacitación el 40% formula un nivel de ejecución óptimo, el 37% un nivel regular y un 23% un nivel deficiente. Referente a la dimensión diseño de plan de capacitación el 53% manifiesta que se encuentra en un nivel deficiente, el 30% en un nivel regular y un 17% en el nivel óptimo. Para la dimensión diagnóstico de necesidades de capacitación, el 40% manifiesta que está en el nivel regular, el 35% está en el nivel deficiente y el 25% está en el nivel óptimo.

#### 4.2. Prueba de hipótesis general

Ho: La gestión del cambio no influye en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020.

H1: La gestión del cambio influye en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020.

#### Parámetros estadísticos.

$\alpha = 0,05$

Si  $p < \alpha$ , se rechaza la hipótesis nula

Si  $p > \alpha$ , se acepta la hipótesis nula

**Tabla 10**

*Prueba de ajuste de los modelos y pseudo R cuadrado para la hipótesis general*

| Contraste de la razón de verosimilitud -2 |              |    |      | <i>Pseudo R cuadrado</i> |       |
|---|--------------|----|------|--------------------------|-------|
|   | Chi-cuadrado | gl | Sig. |                          |       |
|   |              |    |      | Cox y Snell              | 0,609 |
| Gestión de cambio                         | 37,520       | 4  | ,001 | Nagelkerke               | 0,693 |
|   |              |    |      | McFadden                 | 0,445 |

*Nota.* Los resultados del modelo de ajuste señalan la dependencia entre gestión de cambio y la capacitación. De acuerdo con los valores de Chi-cuadrado=37,520 > 9,4877 y  $p=,001 < ,05$  por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Entonces, se manifiesta que el modelo aclara en un 69,3% (Nagelkerke=0,693) la variabilidad de la capacitación. Por lo tanto, la hipótesis general queda verificado.

## Prueba de hipótesis específicas

### Hipótesis específica 1

Ho: La dimensión resistencia al cambio no influye en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020.

H1: La dimensión resistencia al cambio influye en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020.

**Tabla 11**

*Prueba de ajuste de los modelos y pseudo R cuadrado de Resistencia al cambio*

Contraste de la razón de verosimilitud -2

|                       | Chi-cuadrado | gl | Sig. | Pseudo R cuadrado |       |
|-----------------------|--------------|----|------|-------------------|-------|
|                       |              |    |      |                   |       |
| Resistencia al cambio | 33,436       | 2  | ,001 | Cox y Snell       | 0,567 |
|                       |              |    |      | Nagelkerke        | 0,645 |
|                       |              |    |      | McFadden          | 0,396 |

*Nota.* Los resultados del modelo de ajuste indican la dependencia entre la resistencia al cambio y la capacitación. Conforme con los valores de Chi-cuadrado=33,436 > 9,4877 y  $p=,001 < ,05$  por consiguiente se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por tanto, se confirma que el modelo argumenta en un 64,5% (Nagelkerke=0,645) la variabilidad de la capacitación. En efecto, la primera hipótesis específica queda comprobada.

### Hipótesis específica 2

Ho: La dimensión participación en el cambio no influye en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020.

H1: La dimensión participación en el cambio influye en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020.

**Tabla 12**

*Prueba de ajuste de los modelos y pseudo R cuadrado de Participación en el cambio*

| Contraste de la razón de verosimilitud -2 |              |    |      | <i>Pseudo R cuadrado</i> |       |
|---|--------------|----|------|--------------------------|-------|
|   | Chi-cuadrado | gl | Sig. |                          |       |
| Participación en el cambio                | 27,530       | 4  | ,001 | Cox y Snell              | 0,498 |
|   |              |    |      | Nagelkerke               | 0,566 |
|   |              |    |      | McFadden                 | 0,326 |

*Nota.* Los resultados del modelo de ajuste indican la dependencia entre la participación en el cambio y la capacitación. Conforme con los valores de Chi-cuadrado=27,530 > 9,4877 y  $p=,001 < ,05$  por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Entonces, se afirma que el modelo explica en un 56,6% (Nagelkerke=0,566) la variabilidad de la capacitación. Como repercusión, la segunda hipótesis específica queda comprobada.

### **Hipótesis específica 3**

Ho: La dimensión seguridad en el proceso de cambio no influye en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020.

H1: La dimensión seguridad en el proceso de cambio influye en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020.

**Tabla 13**

*Prueba de ajuste de los modelos y pseudo R cuadrado de Seguridad en el proceso del cambio*

| Contraste de la razón de verosimilitud -2 |              |    |      | <i>Pseudo R cuadrado</i> |       |
|---|--------------|----|------|--------------------------|-------|
|   | Chi-cuadrado | gl | Sig. |                          |       |
| Seguridad en el proceso del cambio        | 24,636       | 4  | ,001 | Cox y Snell              | 0,460 |
|   |              |    |      | Nagelkerke               | 0,523 |
|   |              |    |      | McFadden                 | 0,292 |

*Nota.* Los resultados del modelo de ajuste señalan la dependencia entre la seguridad en el proceso de cambio y la capacitación. De conformidad con los valores de Chicuadrado=24,636 > 9,4877 y  $p=,001 < ,05$  por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se confirma que el modelo explica en un 52,3% (Nagelkerke=0,523) la variabilidad de la capacitación. Por consiguiente, la tercera hipótesis específica queda verificada.

#### **Hipótesis específica 4**

Ho: La dimensión comunicación en la gestión de cambio no influye en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020.

H1: La dimensión comunicación en la gestión de cambio influye en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020.

#### **Tabla 14**

*Prueba de ajuste de los modelos y pseudo R cuadrado de comunicación en la gestión del cambio*

| Contraste de la razón de verosimilitud -2 |              |    |      | <i>Pseudo R cuadrado</i> |       |
|---|--------------|----|------|--------------------------|-------|
|   | Chi-cuadrado | gl | Sig. |                          |       |
| Comunicación en la gestión del cambio     | 31,009       | 4  | ,001 | Cox y Snell              | 0,539 |
|   |              |    |      | Nagelkerke               | 0,614 |
|   |              |    |      | McFadden                 | 0,367 |

*Nota.* Los resultados del modelo de ajuste indican la dependencia entre la comunicación en la gestión de cambio y la capacitación. Conforme con los valores de Chicuadrado=31,009 > 9,4877 y  $p=,001 < ,05$  por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo que, se acentúa que el modelo explica en un 61,4% (Nagelkerke=0,614) la variabilidad de la capacitación. En consecuencia, la cuarta hipótesis específica quedando verificado.

#### **Hipótesis específica 5**

Ho: La dimensión de adaptabilidad a los cambios del entorno no influye en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020.

H1: La dimensión de adaptabilidad a los cambios del entorno influye en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020.

**Tabla 15**

*Prueba de ajuste de los modelos y pseudo R cuadrado Adaptabilidad a los cambios del entorno*

| Contraste de la razón de verosimilitud -2 |              |    |      | <i>Pseudo R cuadrado</i> |       |
|---|--------------|----|------|--------------------------|-------|
|   | Chi-cuadrado | gl | Sig. |                          |       |
| Adaptabilidad a los cambios del entorno   |              |    |      | Cox y Snell              | 0,461 |
|   | 24,730       | 4  | ,001 | Nagelkerke               | 0,525 |
|   |              |    |      | McFadden                 | 0,293 |

*Nota.* Los resultados del modelo de ajuste indican la dependencia entre la adaptabilidad a los cambios del entorno y la capacitación. De acuerdo con los valores de Chicuadrado=24,730 > 9,4877 y  $p=,001 < ,05$  por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se afianza que el modelo expone en un 52,5% (Nagelkerke=0,525) la variabilidad de la capacitación. En efecto, la quinta hipótesis específica queda comprobada.



## V. DISCUSIÓN

La investigación tuvo como objetivo comprobar que la capacitación esta predicha significativamente por la gestión del cambio en el área de Compensaciones de la Gerencia de Gestión del Empleo en una entidad pública, Lima, 2020, basado en una investigación explicativo y por lo tanto evaluar el grado de influencia.

En ese sentido, se formuló demostrar hipótesis específicas para mostrar que la capacitación está predicha significativamente por la gestión del cambio. Asimismo, mostrar que la capacitación esta predicha significativamente por la resistencia al cambio; mostrar que la capacitación esta predicha significativamente por la participación; mostrar que la capacitación esta predicha significativamente por la seguridad; mostrar que la capacitación esta predicha significativamente por la comunicación y mostrar que la capacitación esta predicha significativamente por la adaptabilidad a los cambios del entorno en el área de Compensaciones de la Gerencia de Gestión del Empleo en una entidad pública.

La hipótesis general planteada desde la perspectiva que la capacitación predicha significativamente por la gestión del cambio en el área de Compensaciones de la Gerencia de Gestión del Empleo en una entidad pública, Lima, 2020; los resultados descriptivos alcanzados indican que la comprensión que poseen los colaboradores del área de Compensaciones de la Gerencia de Gestión del Empleo en una entidad pública sobre la variable gestión del cambio están en el 38% correspondiente a la zona de cambio regular, 23% en zona óptima y 40% en zona de cambio deficiente; en el caso de la variable capacitación, el 40% señalan que se encuentra en zona regular, el 20% consideran que es óptimo y el 40% indican que es deficiente. El análisis inferencial indica la dependencia entre la gestión del cambio y la capacitación, con valores de Chi-cuadrado=37,520 > 9,4877 y  $p=,001 < ,05$  y se concluyó de la prueba Pseudo R cuadrado, el valor (Nagelkerke= 0,693), confirmando que el modelo explica en un 69,3% la variabilidad de la capacitación quedando confirmada la hipótesis formulada. La investigación basó el fundamento teórico con Alles (2017) que expresó sobre el cambio organizacional se obtiene laborando para variar estándares de comportamiento, y éstos, a su vez, se vinculan con el modelo de competencias. Por lo tanto, si ésta es la situación de una organización, la manera de accionar referente transformación cultural será insertar las competencias que trabajan el

cambio necesario al iniciar del modelo de competencias de la empresa. Igualmente, de los resultados de la investigación tienen similitud con los obtenidos por la tesis de Chambi y Reyna (2019) quienes, en su estudio sobre la relación entre la gestión de cambios y los incidentes para disminuir su repercusión adverso en la entidad GabBot, concluyeron que a más implementación el proceso de gestión de cambios y su respectiva planificación, el porcentaje de incidentes decrece obteniéndose logros eficaces, y disminución de costos en trabajos, reprocesos y abono de penalidades.

La tesis de Alexander (2015) quién como conclusión demostró sobre la importancia de la cultura organizativa en la transformación estratégica al comprobar el intenso cambio cultural que existió y de qué manera influenció en las finanzas de la corporación, comprobándose factores claves para estas transformaciones culturales, tales como: estructura, liderazgo, procesos, entre otros. Además, de promover el desarrollo de los colaboradores con capacidad de cambio. Sin embargo, los resultados de la tesis de Chávez, Cigüeñas, Martensen (2016) contradicen la propuesta sobre la influencia de la gestión del cambio en la capacitación, quienes plantearon detectar la forma de liderazgo y la actitud ante el cambio organizacional, así como verificar el nivel de conexión entre los tipos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional de los colaboradores, por lo que los hallazgos encontrados sustentan que el estilo de liderazgo imperante en la organización es el transformacional y la actitud prominente es el consentimiento. Asimismo, hay coincidencia con la tesis de Romero, Romero, Torres y Torre (2019), quienes concluyeron que el liderazgo narrativo es una herramienta en el cambio organizacional y que el liderazgo narrativo es importante para conseguir múltiples fines en las organizaciones que actualmente enfrentan ambientes dinámicos y cambiantes, que se requiere la permanente innovación para conservar la competitividad en el entorno globalizado. Concuerta también con la tesis de Gurrutxaga (2015) cuyos resultados aportan evidencia empírica de la prioridad de tener una cultura innovadora en la organización, un liderazgo transformacional y un potencial innovativo de los trabajadores que conforman el equipo para que exista una real innovación en la organización, ya que estas tres variables interactúan entre sí. Asimismo, concluye que existe una relación positiva entre la cultura organizacional, el liderazgo y la creatividad del equipo.

Concuerdan también con el trabajo de DHINGA y PUNIA (2016) quienes se preocuparon en explorar las relaciones de la inteligencia emocional de los directivos con respecto a sus habilidades de gestión del cambio. Exponen que en el mundo empresarial está en constante cambio, por ello es que el rol fundamental para adecuar el cambio a favor de la ventaja competitiva es desarrollar las habilidades de gestión del cambio. Así tenemos que la inteligencia emocional de los directivos es prioridad su atención para mejorar sus aptitudes de gestión del cambio y su contribución al cambio de la organización. Además, existe similitud con lo expuesto por HENDRIK, MOCH, ASMAWI, MADHAKOMALA & SURATMAN (2018), quienes determinaron como objetivo evaluar el resultado del Cambio, Gestión, Cultura Organizacional y Liderazgo Transformacional en el logro de los trabajadores. De los resultados estadísticos concluyeron que la influencia más directa en el performance de los trabajadores es el liderazgo transformacional. Los autores comprueban una influencia positiva del liderazgo transformacional en forma indirecta en la organización y cultura sobre la actuación de los trabajadores. Por tanto, contar con un liderazgo transformacional es garantizar un mejor rendimiento del personal y tener una cultura apropiada donde se pueda desarrollar este liderazgo. Igualmente. ALGATAWENH (2018) estableció como objetivo determinar la relación de algunas dimensiones del liderazgo transformacional, tales como: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y empoderamiento y gestión del cambio en las entidades de seguros jordanas. Después del estudio realizado concluyeron que las dimensiones estipuladas anteriormente y la gestión del cambio están a disposición en las mencionadas organizaciones.

Del mismo modo, HECHANOVA, CARINGAL-GO y MAGSAYSAY (2018) plantean la evaluación de las diferencias en los esquemas de liderazgo del cambio tácito y su relación con la gestión del cambio (CM) de los trabajadores de instituciones académicas y empresas comerciales. Los resultados de su investigación recomiendan que los esquemas de liderazgo del cambio dependen del ambiente. Es por ello que es de suma importancia considerar la cultura organizacional y elegir apropiadamente a los líderes de cambio y que ejecuten el cambio de manera eficaz. En ese sentido, también KI, SEUNG-WAN & SUK (2020) propusieron inspeccionar la relación entre el empoderamiento del liderazgo y el compromiso con el cambio

organizacional de los trabajadores de Corea del Sur y asimismo evaluar si el comportamiento de asunción de riesgos media la relación anterior. Los resultados de su investigación, como producto del análisis empírico mostraron que el empoderamiento del liderazgo estaba relacionado positivamente con el compromiso con el cambio organizacional. Demostrar la relación existente entre el empoderamiento y el compromiso mediante el papel mediador del comportamiento de asunción de riesgos y el rol moderador mediado de la complejidad de la tarea tiene implicaciones teóricas y prácticas útiles.

Asimismo, Harb and Sidani (2019) mostraron que el sector público libanés se enfrenta múltiples cambios, por lo que es cada vez más exigente los cambios, en cuanto a innovación y rendimiento, el liderazgo tiene más importancia, debido a que es una de las pocas herramientas disponibles para los gerentes públicos. Su estudio se basa en la teoría del liderazgo transformacional, siendo su objetivo investigar cómo las características de liderazgo transformacional influyen en el cambio organizativo dentro del sector público en el Líbano. Los resultados demuestran la significancia de los comportamientos transformadores adoptados por los gerentes públicos para enfrentar el cambio dentro del sector público en el Líbano, a pesar de los múltiples obstáculos. El artículo aporta a un mejor desempeño del liderazgo transformador en la promoción del cambio en el sector público. Siendo respaldado por Schawarzmuller, Brosi, Duman y Welppe (2018) quienes manifestaron que como consecuencia a los continuos avances de la tecnología, las empresas tienen que dar frente a los cambios en su diseño de trabajo y el perfil del liderazgo. Debido a los recientes avances tecnológicos, las organizaciones se enfrentan actualmente a cambios masivos de su diseño de trabajo y liderazgo, esto significa cambios en la vida laboral y la salud, la utilización de las Tic's, entre otros. Con su investigación los autores proponen un panorama actualizado de los cambios producidos por la transformación digital tanto para el diseño y el liderazgo del trabajo.

Desde otra perspectiva, respecto a la gestión del cambio, Mondo & Musungwini (2019) concluyeron que la gestión del cambio en las personas es sumamente más importante y difícil que una gestión técnica y que necesario que los profesionales de la tecnología de la información se preparen para obtener

habilidades y métodos indispensable para administrar los proyectos de cambios que se encuadran en la propia gestión del cambio. Del mismo modo, Irimiás & Mitev (2020) tuvieron como objetivo investigar la relación entre la madurez digital, la gestión del cambio, el desarrollo verde y el desempeño empresarial en un entorno donde las inversiones del exterior y las estatales son clave para la supervivencia de las empresas. Los resultados mostraron que la gestión del cambio tiene un efecto positivo directamente en la madurez digital y en el rendimiento empresarial y tiene una pequeña repercusión en el compromiso de las organizaciones con la evolución verde. Esta investigación aporta respecto a la relación entre la digitalización y el desarrollo verde en las organizaciones emprendedoras. Además, Kennett & Payne (2018) consideran que el cambio es universal en todos los negocios. Las empresas deben desarrollar cambios positivos para obtener los beneficios y alcanzar los cambios que las empresas se han propuesto. La necesidad de contar con principios o reglas de ética empresarial para fortalecer las acciones a desarrollar para realizar la gestión del cambio. De esta manera podríamos disminuir la tasa de fracaso de un cambio efectivo.

En la hipótesis específica 1, la resistencia al cambio influye en la capacitación en una entidad pública, el análisis inferencial indica la dependencia entre la resistencia al cambio y la capacitación, con valores de Chi-cuadrado=33,436 > 9,4877 y  $p=,001 < ,05$  y se culminó de la prueba Pseudo R cuadrado, el valor (Nagelkerke= 0,645), confirmando que el modelo explica en un 64,5% la variabilidad de la capacitación, quedando constatado la hipótesis planteada. Se halló similitud con la tesis de Vignolo (2019) quién planteó como objetivo estudiar el cambio organizacional, especialmente la resistencia al mismo, concluyendo que a través de un plan de sensibilización a nivel gerencial se logró los signos de cambio para poder adaptarse adecuadamente a su entorno, corroborado por Roa, Dulcic, Arcos, Pineada y González (2018) quienes evaluaron la relación entre la actitud y resistencia al cambio en mineros. Los resultados de sus investigaciones demostraron la existencia de una actitud satisfactoria hacia el cambio organizacional, y a su vez, un nivel medio/moderado de resistencia. Asimismo, en su investigación encontraron una actitud de cinismo al

cambio por parte del personal de la empresa, por la desconfianza de las capacidades de los jefes frente al cambio.

De la misma línea, Havlovska, Illiashenko, Konoplina, Shevchuk, Hlynska & Prytys (2020) establecieron que la adecuación estratégica constituye uno de los principales enfoques de la gestión empresarial, orientada a la aplicación a la seguridad, en cuanto a los peligros, amenazas y riesgos actuales. La adecuación está relacionada a los cambios en el sistema de gestión empresarial, estableciendo las comunicaciones apropiadas entre la estructura jerárquica de las autoridades su responsabilidad de la toma de decisiones, paliando el comportamiento oportunista de los trabajadores en razón a los cambios en la estructura organizacional. Los autores desarrollaron en su investigación, el modelo de J. Durk adaptado (cuando se adoptó unas series de medidas para identificar las principales causas de la resistencia de los empleados y seleccionar las maneras de contrarrestarlas).

En la hipótesis específica 2, la participación influye en la capacitación en una entidad pública, el análisis inferencial indica la dependencia entre la participación y la capacitación, con valores de Chi-cuadrado=27,530 > 9,4877 y  $p=,001 < ,05$  y se culminó de la prueba Pseudo R cuadrado, el valor (Nagelkerke= 0,566), ratificando que el modelo explica en un 56,6% la variabilidad de la capacitación, quedando revisado la hipótesis planteada. Se encontraron concordancias con el trabajo de Ma Regina, Caringal-Go & Magsaysay (2018) en base a sus resultados, recomiendan que los esquemas de liderazgo del cambio dependen del contexto. Por lo que es sumamente importante contar con una cultura organizacional y proceder a elegir los mejores líderes de cambio y proceder a su ejecución. Concluyeron que la investigación revela importancia en el contexto organizacional y del liderazgo para lograr una mejor gestión del cambio y comprometer a los trabajadores en dicho cambio. De igual forma, el trabajo de Guerrero, Teng-Calleja & Ma Regina (2018) corroboran la influencia del cambio esquemas de liderazgo sobre la gestión del cambio percibida como eficaz e implantar la gestión del cambio media la relación entre los esquemas de liderazgo del cambio y el compromiso de los profesores con el cambio. Los resultados alcanzados acentúan el valor de los esquemas de liderazgo del cambio y la gestión del cambio, en el pronóstico del compromiso de profesores con el cambio.

Del mismo modo, Sale, Page & Penniment (2019) sostienen que todo proceso de cambio puede generar una sensación de pérdida, ansiedad y puede tomar más tiempo para que los trabajadores comprendan la significancia del cambio y asumir un compromiso con él. Por tanto, el cambio depende en la medida en que los trabajadores se acoplan al cambio o reaccionar con la resistencia. También en esta corriente, Yeo & Marquardt (2015) establecieron como propósito examinar el impacto de la tecnología en el cambio organizacional durante la implementación de un gobierno electrónico en una entidad pública de Malasia Oriental. La manera como el personal de la entidad se adecúa a los avances de la tecnología, lo que conducen a la innovación como a la disrupción en las prácticas laborales. Esta investigación da mayor cobertura a la tecnología en las entidades y explora cómo la tecnología permite y limita el cambio organizacional. Aquí tiene que ver mucho la innovación de parte de los trabajadores que mejoren las relaciones sociales. Además, ilumina el poder de la agencia humana para innovar y organizar estructuras de acción que modifican las relaciones sociales y la estrategia organizacional que influyen en el desempeño organizacional.

En la hipótesis específica 3, la seguridad influye en la capacitación en una entidad pública, el análisis inferencial indica la dependencia entre la seguridad y la capacitación, con valores de Chi-cuadrado=24,636 > 9,4877 y  $p=,001 < ,05$  y se culminó de la prueba Pseudo R cuadrado, el valor (Nagelkerke= 0,523), ratificando que el modelo explica en un 52,3% la variabilidad de la capacitación, quedando controlada la hipótesis planteada. Se aprecia similitud con la tesis de Rodríguez y Ávalos (2019) quienes determinaron presentar un modelo de gestión del cambio para la municipalidad Provincial de Trujillo y cuyos resultados mostraron que los factores impulsores del cambio son: la tecnología, la estabilidad laboral, monotonía, capacitaciones, superación personal, el logro de objetivos y metas, la calidad de servicio. Concluyendo que el modelo de cambio propuesto sería identificar el problema, determinar objetivos y metas, implementando indicadores y actividades a ejecutarse, captación de recursos y evaluación de resultados.

Igualmente, Yuan Jing Luo, Yan Ping Li and Jing Du (2020) sostuvieron como objetivo del estudio identificar las circunstancias de contingencia bajo las cuales la sanción sería menos dañina, sus estudios permitieron construir un modelo referente a la efectividad de las sanciones del supervisor durante el cambio. Los resultados

del modelo lineal jerárquico revelaron que el comportamiento de cambio activo de los seguidores. Concluyeron que los roles del comportamiento de los miembros centrales al cambio, que actúa como modelo a seguir y de los valores individuales en Asia Oriental durante miles de años en la implementación exitosa del cambio. Los hallazgos otorgan información para las tácticas de implementación exitosas en el cambio organizacional y enriquecen la comprensión del proceso de cambio organizacional.

Además, el trabajo de Rodríguez y Mladinic (2016) concluyeron que la evaluación de ambivalencia es elemento necesario a tener en cuenta en el ámbito organizacional. Entre los antecedentes se tiene la investigación de Oreg y Sverdlik (2011) quienes exponen que el nacimiento de la ambivalencia se da desde el conflicto que experimenta el colaborador entre sus actitudes con el cambio organizacional respecto a sus actitudes hacia el patrocinador del cambio

En la hipótesis específica 4, la comunicación incide en la capacitación en una entidad pública, el análisis inferencial indica la dependencia entre la comunicación y la capacitación, con valores de Chi-cuadrado=31,009 > 9,4877 y  $p=,001 < ,05$  y se concluyó de la prueba Pseudo R cuadrado, el valor (Nagelkerke= 0,614), confirmando que el modelo explica en un 61,4% la variabilidad de la capacitación, quedando confirmada la hipótesis planteada. Se hallaron concordancia con la tesis de Escalante (2019) quién, en su estudio referente al emprendimiento de consultoría en gestión del cambio, concluye que los elementos en torno al talento humano, tales como la desmotivación, la falta de compromiso o colaboración, así como los obstáculos en la comunicación y ausencia de liderazgo, entre otros, pueden pronosticar en gran medida el desastre de un proyecto de conversión. Igualmente, la tesis de Delgado y Núñez (2015) concluyeron que la empresa, efectivamente, no tiene un plan de comunicación interna y, como resultado de ello, está originando un ambiente de trabajo hostil, pesimista e induce a la resistencia al cambio organizacional. También con la tesis de Escobar (2015) que tuvo como objetivo entender la relación e incidencia del liderazgo en la gestión de la comunicación organizacional observada en el cambio y la innovación, concluyendo que todo cambio organizacional debe centrarse en el rendimiento del personal y contar con un óptimo clima organizacional.



En la hipótesis específica 5, la adaptabilidad a los cambios del entorno influye en la capacitación en una entidad pública, el análisis inferencial indica la dependencia entre la adaptabilidad a los cambios del entorno y la capacitación, con valores de Chi-cuadrado=24,730 > 9,4877 y  $p=,001 < ,05$  y se concluyó de la prueba Pseudo R cuadrado, el valor (Nagelkerke= 0,525), confirmando que el modelo explica en un 52,5% la variabilidad de la capacitación, quedando comprobada la hipótesis planteada. Se puede tener en cuenta los trabajos de Nastase, Giuclea & Bold (2012) quienes afirman que las organizaciones son sistemas sociales abiertos integrados por personas, es que todo cambio conducirá al éxito o fracaso del cambio, dependiendo de sus actitudes y las acciones que adopten. Por lo que se conduce a tener que crear una cultura de cambio permanente entre el personal de una organización, es así que, para conducir un plan de gestión del cambio, es vital fomentar conciencia y capacidad de respuesta al cambio de la organización, para lo cual deben ser entrenados para que sean empoderados y en esto tiene un rol importante el directivo. Respaldo por Burk (2020) quien expuso que las organizaciones deben estar preparados para adecuarse a las exigencias de la globalización para transformarse y alcanzar el éxito deseado. Depende mucho de la cultura organizacional que se haya desarrollado y contar con capacidad de cambio y afrontar con las herramientas apropiadas sin inconvenientes. Mucho tiene que ver la participación activa y directa de los ejecutivos para que crean el ambiente de comunicación eficaz.

Del mismo modo, Whysall, Owtram & Brittain (2019) expresaron que el constante cambio tecnológico abre una brecha entre los conocimientos actuales de los trabajadores y los futuros roles, lo que nace la preocupación de considerar nuevos enfoques para el desarrollo del talento humano. Los mandos intermedios hoy en día son los más identificados por su protagonismo en la gestión del cambio. Su investigación proporciona una visión sobre el impacto del cambio y que se requiere que las personas y las organizaciones estén en constante evolución y adecuarse al cambio tecnológico.

Con respecto a la capacitación, su teórico propuesto Louffat (2012), mencionó que la capacitación es el proceso técnico, sistemático y constante de la gestión del recurso humano encargada de ofrecer oportunidades para los trabajadores que promuevan sus niveles de competencias profesionales y

personales a corto, mediano y largo plazo. Este a su vez, concuerda con la tesis de Acero (2018) que concluye que la capacitación debe ser considerada como una inversión para la organización. Toda vez que, los resultados de la capacitación brindan beneficio al trabajador y por ende a la propia institución. Asimismo, fortalece la tesis de Salvador (2018) que ante la ausencia de liderazgo de los directivos, por cuanto no utilizan adecuadamente los instrumentos de gestión que dispone la entidad, demostrando carencia de habilidades y capacidades para adecuarse a las situaciones del entorno, por lo se debe, diseñar estrategias de capacitación para desarrollar las capacidades y habilidades en los directivos.

De otro lado, la tesis de Esteban y Ugarte (2016) en base a los resultados alcanzados se percibe que el proceso de capacitación realizado en la empresa se enfoca a la producción y no al trabajador, lo que refleja la desmotivación de estos, falta de oportunidad en la idoneidad de nuevos sistemas y la falta de fortalecimiento. En cambio, la tesis de Chuyes (2019) concluye que se prepare un plan de capacitación alineado a la misión, visión y metas organizacionales y adecuarlo a las reales necesidades de capacitación según el tipo de negocio, concordante con Urquizo (2016) que, del estudio realizado, uno de los hallazgos comprueba los elementos socioculturales de los registradores civiles para aplicar un procedimiento de capacitación diligente y conforme con sus necesidades reales de formación. Fortalece la tesis de Riaño (2019) exponiendo que la capacitación es un instrumento que utilizan las organizaciones, para el progreso de las habilidades y los niveles de competencia de sus trabajadores, con la finalidad de promover mejoras en los niveles de desempeño y aportar al cumplimiento de los objetivos de la organización en forma eficiente y eficaz.

En la tesis de Cano y Barrientos (2013) señalan que la real implementación de etapas del modelo de capacitación, tales como: selección de eventos de capacitación, modelos de aprendizaje, metodologías de aprendizaje, control del aprendizaje y multiplicación y/o aplicación del conocimiento e impacto del conocimiento adquirido, podrá permitirle a la empresa garantizar trabajadores altamente calificados y en la tesis de Hernández (2018) los resultados de la investigación demostraron que la existencia de una relación positiva entre la gestión de la capacitación laboral y el compromiso organizacional en colaboradores. De igual manera, continuando con la capacitación, los trabajos de Shah, Shaikh &

Pirzada (2018) concluyeron que tanto la capacitación como el desarrollo de personal es sumamente importante para obtener ventaja competitiva, por cuanto maximizan el rendimiento de los trabajadores. En cambio, Ju & Li (2019) sus resultados apoyaron las hipótesis de que la tanto la capacitación en el trabajo, como fuera del trabajo, a distancia y la estabilidad en el trabajo y las coincidencias de educación-empleo y destrezas se agrupan significativamente con el propósito de rotación. Concluyeron que la capacitación tiene una gran influencia en la rotación de personal. Gil & Mataveli (2016) recomiendan que la capacitación se comprenda como una actividad laboral propia que debe ejecutarse durante el tiempo de trabajo, pero que el bajo nivel de recompensas económicas podría desalentar la ejecución de la capacitación. Refuerzan Alejandra, Contreras, Almaguer & Tovar (2015) cuyos resultados de su investigación denotan una incidencia de la capacitación y compensación en la eficiencia de proyectos, lo cual es sumamente importante para los ejecutivos de esta clase de entidad preocupados en incrementar la eficiencia de los proyectos que llevan a cabo.

De otro lado, Shuibin, Benjamin & Naam (2020) concluyeron que el gobierno debe recomendar a todos los sectores públicos desarrollen programas de capacitación debidamente planificados. En el caso de Luchinskaya & Dickinson (2019) sus hallazgos encontrados demuestran que aquellas personas que trabajan en puestos de nivel inferior no solo pueden tener menos probabilidades de aceptar capacitación, sino también menos probabilidades de haber tenido capacitación asociado con aumentos salariales. En cambio, Nik y Sheikh (2018) la relación entre la cultura de aprendizaje organizacional, incumplimiento de contrato psicológico, compromiso laboral, simulación de capacitación y transferencia de capacitación, evaluando el impacto de la capacitación en el comportamiento de ciudadanía organizacional del sector público. Desde otra perspectiva sobre la capacitación, Jamal, Najil y Leclerc (2017) las empresas son cada vez más exigentes con relación a la racionalización y justificación de los costos en materia de la capacitación, y a la obligación asociada de logro de resultados. Concuerdan Moon, Tyu & Jeon (2019) en la estructura y el propio funcionamiento de la capacitación origina costos y recursos, por lo que es importante elaborar un modelo de capacitación eficaz. En conclusión, los procesos son una constante de cambios y aunada a la tecnología informática que cambia constantemente, determina que las organizaciones hoy en

día deben estar preparados para adecuarse a estos cambios y en ese sentido la capacitación contribuirá a que tanto los líderes como los colaboradores tengan las herramientas necesarias en materia de conocimientos y la práctica de lo que se va a cambiar, a efecto de evitar o disminuir la resistencia al cambio. Por consiguiente, las empresas serán más productivas y los resultados se verán en los indicadores de gestión y en la satisfacción de los clientes o usuarios.

## VI. CONCLUSIONES

En base a los resultados y el objetivo general que es determinar la influencia de la gestión del cambio en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020, se establecieron las siguientes conclusiones:

Primera: Conforme a los resultados descriptivos alcanzados de las variables de estudio indican que la impresión que tienen los colaboradores del área de Compensaciones de la Gerencia de Gestión del Empleo en una entidad pública sobre la variable gestión del cambio están en el 38% correspondiente a la zona de cambio regular, 23% en zona óptima y 40% en zona de cambio deficiente; en el caso de la variable capacitación, el 40% indican que está en zona regular, el 20% proponen que es óptimo y el 40% señalan que es deficiente. Por ello, el análisis inferencial indica la dependencia entre la gestión del cambio y la capacitación, con valores de Chi-cuadrado= $37,520 > 9,4877$  y  $p=,001 < ,05$  y se culminó de la prueba Pseudo R cuadrado, el valor (Nagelkerke= 0,693), ratificando que el modelo explica en un 69,3% la variabilidad de la capacitación quedando constatada la hipótesis planteada. Se concluye, además, en el Plan Estratégico Institucional no visualiza programas de capacitación orientada a que los líderes y colaboradores tengan la preparación necesaria para adecuarse a los cambios organizacionales, procesos y tecnología informática debidamente planeados.

Segunda: Siguiendo con los resultados, el análisis inferencial indica la dependencia entre la resistencia al cambio y la capacitación, con valores de Chi-cuadrado= $33,436 > 9,4877$  y  $p=,001 < ,05$  y se infiere de la prueba Pseudo R cuadrado, el valor (Nagelkerke= 0,645), reafirmando que el modelo explica en un 64,5% la variabilidad de la capacitación, quedando determinada la hipótesis planteada. Se concluye que no se cuenta con estrategias para contrarrestar o disminuir el efecto de la resistencia al cambio.

Tercera: Continuando con los resultados, el análisis inferencial indica la dependencia entre la participación y la capacitación, con valores de Chi-cuadrado= $27,530 > 9,4877$  y  $p=,001 < ,05$  y se dedució de la prueba

Pseudo R cuadrado, el valor (Nagelkerke= 0,566), corroborando que el modelo explica en un 56,6% la variabilidad de la capacitación, quedando comprobada la hipótesis planteada. Lo que permite concluir que hay ausencias de técnicas para lograr la participación directa de los colaboradores, para que se sientan comprometidos en los cambios que la entidad decide aprobar, en beneficio de la institución y de los usuarios.

Cuarta: Según los resultados alcanzados demuestra que del análisis inferencial señala la dependencia entre la seguridad y la capacitación, con valores de Chi-cuadrado=24,636 > 9,4877 y  $p=,001 < ,05$  y se concluyó de la prueba Pseudo R cuadrado, el valor (Nagelkerke= 0,523), ratificando que el modelo explica en un 52,3% la variabilidad de la capacitación, quedando comprobada la hipótesis planteada. Por consiguiente, se concluye que no se tiene mecanismos para asegurar que se les brinde seguridad a los colaboradores.

Quinta: De los resultados, el análisis inferencial indica la dependencia entre la comunicación y la capacitación, con valores de Chi-cuadrado=31,009 > 9,4877 y  $p=,001 < ,05$  y se concluyó de la prueba Pseudo R cuadrado, el valor (Nagelkerke= 0,614), corroborando que el modelo explica en un 61,4% la variabilidad de la capacitación, quedando comprobada la hipótesis planteada. Se concluye que no se cuenta con un plan de comunicación interna que otorgue fluidez en las comunicaciones internas hacia sus colaboradores con respecto a los cambios.

Sexta: Finalmente, de los resultados alcanzados, el análisis inferencial manifiesta la dependencia entre la adaptabilidad a los cambios del entorno y la capacitación, con valores de Chi-cuadrado=24,730 > 9,4877 y  $p=,001 < ,05$  y se concluyó de la prueba Pseudo R cuadrado, el valor (Nagelkerke= 0,525), reafirmando que el modelo explica en un 52,5% la variabilidad de la capacitación, quedando comprobada la hipótesis planteada. Lo que se finaliza en la ausencia de controles para asegurar

el grado de adaptabilidad frente a los cambios del entorno por parte de los líderes y colaboradores.

## **VII. RECOMENDACIONES**

De acuerdo con los enunciados que se describen en las conclusiones se describe las siguientes recomendaciones:

Primera: Se reformule el Plan Estratégico Institucional para que incluya programas de capacitación dirigida a los líderes y colaboradores preparándolos a los cambios organizacionales, procesos y tecnología informática que ya están debidamente aprobados por la Alta Dirección.

Segunda: Diseñar estrategias de personal como contar con un plan de sensibilización para que los líderes y colaboradores logren adaptarse adecuadamente a su entorno para contrarrestar o disminuir el efecto de la resistencia al cambio.

Tercera: Los líderes deben asumir sus roles para aplicar técnicas de interacción humana, a través de los focus grup que motiven que sus colaboradores se sientan comprometidos con los cambios aprobados por la entidad pública.

Cuarta: La Alta Dirección deben emitir políticas en materia de gestión de cambios, en la cual se deje claro que todo cambio organizacional, de procesos o tecnológico informático que realice la entidad pública, el colaborador no se verá mermada su estabilidad laboral.

Quinta: La entidad pública debe formular un plan de comunicación interna para impedir que se origine un ambiente de trabajo hostil, pesimista que pueden inducir a la resistencia al cambio.

Sexta: Establecer una cultura de cambio permanente entre el personal de la entidad pública, que garantice fomentar conciencia y capacidad de respuesta al cambio de la organización para lo cual deberán ser empoderados.



## VIII. PROPUESTA

### 1. Datos de identificación

**Título de la propuesta:** Taller para promover la gestión del cambio en los colaboradores del área de Compensaciones de la gerencia del Empleo de la entidad pública.

**Nombre del ámbito de atención:** Auditorio de la entidad pública de Lima.

Región: Lima                      Provincia: Lima Localidad: Lima

### 2. Presentación

El Taller promoviendo la gestión del cambio de los colaboradores del área de Compensaciones de la gerencia del Empleo de la entidad pública es una iniciativa para facilitar la comprensión y el compromiso del colaborador para adecuar los procesos y tecnología en busca de la mejora continua.

El evento es necesario para hacer de conocimiento del personal que están involucrados en generar los cambios a través de la aplicación de nuevos procesos y nuevas tecnologías, que se ejecutará del 01 de febrero al 05 de febrero de 2021 en el auditorium de la entidad pública.

### 3. Objetivos

#### **A nivel personal**

Afianzar el compromiso de los colaboradores del área de Compensaciones de la gerencia del Empleo de la entidad pública.

Promover las habilidades y capacidades de los colaboradores para adecuarse a los nuevos cambios de procesos y tecnología.

#### **A nivel organizacional**

Fomentar las políticas en materia de gestión del cambio.

Crear una cultura del proceso del cambio permanente.

### 4. Cronograma

**Día 1** Conferencia sobre conceptos básicos de gestión del cambio (Taller)

**Día 2** Desarrollo de caso práctico de uso de procesos y tecnología (Taller)

**Día 3** Conferencia sobre la cultura del cambio organizacional (Taller)

**Día 4** Conferencia sobre los impactos de una gestión del cambio (Taller)

**Día 5** Desarrollo de caso práctico de error y plan de integración (Taller)

**6.- Proceso de convocatoria:**

Lanzamiento de convocatoria: Domingo 00/00 a 0:00pm

Cierre de convocatoria: Domingo 00/00 a las 0:00pm

Confirmación con participantes: De lunes 00/00 a Domingo 00/00.

Anuncio de participantes: lunes 00/00 a las 0:00pm

Fase de preparación técnica: lunes 00/00 hasta viernes 00/00

## REFERENCIAS

- Alejandra, C., Contreras, R., Almaguer, K. P. J., & Tovar, Y. S. (2015). Percepciones del impacto de la capacitación, compensación y selección del personal en la eficiencia de los proyectos. *Ad-Minister*, (27), 5-26. doi: <http://dx.doi.org/10.17230/ad-minister.27.1>
- Alexander, S. (2015). La cultura corporativa como vector en la gestión del cambio: el caso IBM y su rediseño estratégico. Trabajo de investigación para Administración de Empresas. Universidad de San Andrés. file:///C:/Users/Jes%C3%BAs/Downloads/[P][W]%20T.L.%20Adm.%20Alexander,%20Santiago%20(1).pdf
- Alqatawenh, A. S. (2018). Transformational Leadership Style and Its Relationship with Change Management. *Business: Theory & Practice*, 19, 17–24. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.03>
- Acero, M. (2018). *Propuesta de un plan estratégico de capacitación aplicado al sector público*. Tesina para optar el Título Profesional de Ingeniera Industrial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/9610>
- Alles, M. (2017). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. 2da. Ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica, 2017.
- Astete, N. (2014). Diario El Comercio. <https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/invierten-empresas-locales-capacitacion-laboral-325817-noticia/>
- Bernal, C. (1992). *Investigación Científica*. Ed. Panapo, Caracas, Venezuela
- Blake, O. (2000). *La capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones*. 2da. Edición. Buenos Aires: Macchi.
- Boza, B. (2017). Diario El Comercio. <https://archivo.elcomercio.pe/zona-ejecutiva/negocios/7-claves-realizar-cambio-organizacional-exitoso-noticia-1992031>

- Burk, J. E. (2020). The Only Constant is Change: Developing a Compelling Story to Enable Organizational Transformation. *International Journal of Knowledge, Culture & Change in Organizations: Annual Review*, 19(1), 1–6. <https://doi.org/10.18848/1447-9524/CGP/v19i01/1-6>
- Cano y Barrientos (2013). *Modelo de capacitación vinculado a los procesos medulares de la organización, soportado en el mejoramiento del desempeño*. Trabajo de Grado para optar el Título de Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad. Universidad de Medellín. Colombia. <https://core.ac.uk/download/pdf/51194535.pdf>
- Cardona, L. M. (2017). *El cambio organizativo en las instituciones de educación superior* (Order No. 10638209). Available from ProQuest Central. (1989149462). Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1989149462?accountid=37408>
- Dhingra, R., y Punia, B. K. (2016). Relational analysis of emotional intelligence and change management: A suggestive model for enriching change management skills. *Vision*, 20(4), 312-322. <http://dx.doi.org/10.1177/0972262916668726>
- Domínguez L. y Giordano J. (2009). *Sistema de Indicadores para el Cambio Organizacional – S.I.C.O.: Una propuesta de medición del cambio organizacional*. <https://pdfs.semanticscholar.org/bfa1/91e2fe830e6924cf4e47d089f18a0731790e.pdf>
- Chambi, E. y Reyna, R. (2019). *Relación entre la gestión de cambios y los incidentes para minimizar su impacto negativo en la empresa GABBOT*. Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Empresarial y de Sistemas. Universidad San Ignacio de Loyola. [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9772/1/2019\\_Chambi-Belizario.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9772/1/2019_Chambi-Belizario.pdf)
- Chávez, Cigüeñas y Martensen (2016). *La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios*. Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Magíster en Desarrollo Organizacional. Universidad del Pacífico. <http://hdl.handle.net/11354/1586>  
<http://hdl.handle.net/11354/1586>

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México> Mc Graw Hill.
- Chow, A. F., Treena, G. F., & Woodford, K. C. (2010). Training design and transfer: Contributions of six sigma. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(7), 624-640. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17410401011075639>
- Chuyes, C. (2019). *Experiencia de ejecución de un plan de capacitación anual e implementación de un ERP* (trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Licenciado en Psicología). Universidad de Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/8491>  
<http://doi.org/10.26439/ulima.tesis/8491>
- Delgado J. y Núñez G. (2015). *El rol de la comunicación interna en la gestión del cambio organizacional: evidencia de una empresa transnacional del sector energía en el Perú*. Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Persona. Universidad del Pacífico. <http://hdl.handle.net/11354/1730>
- Escalante, L. (2019). *Emprendimiento de consultoría en gestión del cambio*. Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Maestro en Dirección Estratégica de Contenidos. Universidad de Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/10636>  
<http://doi.org/10.26439/ulima.tesis/10636>
- Escobar, P. (2015). *Comunicación y Organización en el pensamiento luhmanniano. Factores organizacionales: Liderazgo, Cambio e Innovación*. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga. [file:///C:/Users/Jes%C3%BAs/Downloads/TD\\_Escobar\\_Pizarro.pdf](file:///C:/Users/Jes%C3%BAs/Downloads/TD_Escobar_Pizarro.pdf)
- Esteban-Lloret, N. N., Aragón-Sánchez, A., & Carrasco-Hernández, A. (2018). Determinants of employee training: impact on organizational legitimacy and organizational performance. *International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1208–1229. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1256337>
- Esteban, E. & Ugarte, F. (2016). *Impacto del proceso de capacitación brindado en el periodo 2015 al personal operario de la Empresa Inversiones Perú Pacífico S.A. sobre su desempeño laboral en el periodo 2016*. Tesis de Licenciado en

Relaciones Industriales. Universidad Nacional San Agustín de Arequipa.  
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3774/Riescaje.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fretel, D. (2018). *La gestión de la capacitación organizacional en el sector manufacturero: estudio de caso en una empresa de plásticos*. Tesis profesional de Licenciado en Gestión. Pontificia Universidad Católica del Perú.

file:///C:/Users/Jes%C3%BAs/Downloads/Fretel\_Masgo\_Gesti%C3%B3n\_capacitaci%C3%B3n\_organizacional1.pdf

Gandhi, P. (2013). Configuration Management and Change Management. *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, 6(2), 601-605. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1419634498?accountid=37408>

Garavan T., McCarthy A., Sheehan M., Lai Y., Saunders M., Clarke N., Carbery R. & Shanahan V. (2019) Measuring the organizational impact of training: The need for greater methodological rigor. *Human Resource Development Quarterly*. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21345>

GARAVITO HERNÁNDEZ, Y., MANTILLA DUARTE, C. A., RUEDA GALVIS, J. F., & URIBE BERMUDEZ, J. M. (2020). Impact of Employee Training and Strategic Alliances on Business Innovation and Survival. *Utopia y Praxis Latinoamericana*, 25, 77–94. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3984208>

Gil, A. J., & Mataveli, M. (2016). Rewards for continuous training: A learning organisation perspective. *Industrial and Commercial Training*, 48(5), 257-264. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/ICT-11-2015-0076>

Goncalves, V. y Campos C.(2014). *Gestión de Cambios* - 2da Edición. Human Change Management Institute. Editora Brasport.

Guerrero, J. M., Teng-Calleja, M., & Ma Regina, M. H. (2018). Implicit change leadership schemas, perceived effective change management, and teachers' commitment to change in secondary schools in the philippines. *Asia Pacific Education Review*, 19(3), 375-387. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s12564-018-9545-6>

- Gurrutxaga (2015). *Equipos de innovación como instrumentos de cambio organizacional*. Tesis Doctoral. Universidad del País del vasco. <http://hdl.handle.net/10810/17884>
- Harb, B. and Sidani, D. (2019). Transformational leadership for organizational change in the Lebanese public sector. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 205-216. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.15](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.15)
- Hagemeister, M., & Rodríguez-Castellanos, A. (2019). Knowledge acquisition, training, and the firm's performance: A theoretical model of the role of knowledge integration and knowledge options. *European Research on Management and Business Economics*, 25(2), 48-53. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.02.003>
- Havlovska, N.; Illiashenko, O.; Konoplina, O.; Shevchuk, I.; Hlynska, A. & Prytys, V. (2020). Strategic Adaptation as a Way of Managing Organizational Changes in the Context of Implementing a Safety Oriented Enterprise Management Approach. *TEM Journal*. Volume 9, Issue 3, Pages 1053-1061, ISSN 2217-8309, DOI: 10.18421/TEM93-29, August 2020
- Hechanova, MRM , Caringal-Go, JF y Magsaysay, JF (2018). Liderazgo de cambio implícito, gestión del cambio y compromiso afectivo con el cambio: comparación de instituciones académicas frente a empresas comerciales. *Leadership & Organization Development Journal* , vol. 39, núm. 7, págs. 914-925. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0013>
- Hernández, I. (2018). *Gestión de la capacitación laboral y compromiso organizacional en trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chinchalca*. Tesis para obtener el grado académico de: Maestra en Gestión Pública. Universidad César Vallejo. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31253/hernandez\\_ei.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31253/hernandez_ei.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill 6ª. Ed. México.
- Hernández-Sampieri R. y Mendoza C. (2019). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill. México.
- Hendrik, G. S., Moch Asmawi, Madhakomala, R., & Suratman, A. (2018). Effect of change in management, organizational culture and transformational

- leadership on employee performance PT. AdhyaTirta batam (PT. ATB). *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 15-23. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2129405523?accountid=37408>
- Irimiás, A., & Mitev, A. (2020). Change management, digital maturity, and green development: Are successful firms leveraging on sustainability? *Sustainability*, 12(10), 4019. <http://dx.doi.org/10.3390/su12104019>
- Jamal, BM, Naji, A. y Leclerc, A. (2017). The relationship between the satisfaction of training and the willingness to transfer learning: the mediating role of regulatory commitment. *Sustainability*. doi: <http://dx.doi.org/10.3390/su9050834>
- Ju, B., & Li, J. (2019). Exploring the impact of training, job tenure, and education-job and skills-job matches on employee turnover intention. *European Journal of Training and Development*, 43(3), 214-231. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-05-2018-0045>
- Kennett, P. & Payne, D. (2018). Guiding Principles for Ethical Change Management. *Journal of Business & Management*, 24(2), 19–45. [https://doi.org/10.6347/JBM.201809\\_24\(2\).0002](https://doi.org/10.6347/JBM.201809_24(2).0002)
- Ki, B.; Seung-Wan & Suk (2020).\_Empowering Leadership, Risk-Taking Behavior, and Employees' Commitment to Organizational Change: The Mediated Moderating Role of Task Complexity. *Sustainability*; Basel Tomo 12, N.º 6, (2020): 2340. DOI:10.3390/su12062340
- Kol, E., Ilaslan, E., & Turkay, M. (2017). Training needs of clinical nurses at an university hospital in turkey. *Nurse Education in Practice*, 22, 15-20. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.nepr.2016.11.004>
- Louffat. E. (2012) *Administración del Potencial Humano*. 2ª ed. Buenos Aires, Cengage Learning Argentina.
- Luchinskaya, D., & Dickinson, P. (2019). 'Virtuous' and 'Vicious' circles? adults' participation in different types of training in the UK and its association with wages. *Social Inclusion*, 7(3), 177-201. doi: <http://dx.doi.org/10.17645/si.v7i3.2039>



- Ma Regina, M. H., Caringal-Go, J., & Magsaysay, J. F. (2018). Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 914-925. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0013>
- Mondo, L., & Musungwini, S. (2019). Developing a change management model for managing information systems initiated organisational change: A case of the banking sector in zimbabwe. *Journal of Systems Integration*, 10(1), 49-61. doi: <http://dx.doi.org/10.20470/jsi.v10i1.362>
- Moon, H., Ryu, D., & Jeon, D. (2019). The evaluation of learning transfer of industry skills council (ISC) training programs using success case method. *European Journal of Training and Development*, 43(5), 570-591. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-11-2018-0111>
- Nastase, M., Giuclea, M., & Bold, O. (2012). The impact of change management in organizations - a survey of methods and techniques for a successful change. *Revista de Management Comparat International*, 13(1), 5-16. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1368615789?accountid=37408>
- Nik Nazli, NNN y Sheikh Khairudin, SMH (2018), " Factors Influencing Training Transfer and its Effect on Organizational Citizenship Behavior: Evidence from Malaysia's Civil Defense Force", *Journal of Workplace Learning* , vol. 30, núm. 2, págs. 121-146. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2017-0080>
- Polo, F. , Cervai, S. y Kantola, J. (2018), " What do we know about business process management training? current status of related research and a way forward ", *Journal of Workplace Learning* , Vol. 30, núm. 3, págs. 162-173. <https://doi.org/10.1108/JWL-01-2018-0024>
- Puskulluoglu, E. I., Anasiz, B. T., & Aycan, C. S. (2019). Supervisor selection, assignment and training processes in the turkish education system. *Educational Process: International Journal*, 8(1), 44-58. doi: <http://dx.doi.org/10.22521/edupij.2019.81.3>
- Riaño, I. (2019). *Propuesta de mejoramiento al proceso de capacitación en el área de formación y desarrollo del hospital universitario San Ignacio a partir del Decreto 4665 de 2007*. Tesis de Ingeniero Industrial de la Universidad Católica de Colombia.

<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24491/1/PROPUESTA%20DE%20MEJORAMIENTO%20AL%20PROCESO%20DE%20CAPACITACION%20EN%20EL%20AREA%20DE%20FORMACION%20Y%20DESARROLLO%20DEL%20HO.pdf>.

- Roa, J. S., Dulcic, F. L., Arcos, C. L., Pineda, A. C., y González, C. C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Psicología*, 36(1), 105-134. <https://doi.org/10.18800/psico.201801.004>
- Rodríguez, L. y Ávalos, T. (2019). *Propuesta de un modelo de gestión del cambio en el área de desarrollo urbano de la municipalidad provincial de Trujillo 2018*. Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración. Universidad Privada Antenor Orrego. <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/5214>
- Rodríguez, V. y Mladinic, A. (2016). Ambivalencia Actitudinal ante el Cambio Organizacional: Un Análisis Desde el Individuo en Contexto Laboral. *PSYKHE* 2016, 25(1), 1-17. DOI: <http://dx.doi.org/10.7764/psykhe.25.1.733>
- Romero V. (2017). Leadership development in human services: Variations in agency training, organizational investment, participant satisfaction, and succession planning. *Human Service Organizations Management*. DOI: 10.1080/23303131.2017.1421284
- Romero R., Romero C., Torres V. y Torre W. (2015). *Liderazgo Narrativo como Herramienta en el Cambio Organizacional*. Tesis para obtener el grado de magíster en Administración Estratégica de empresas. Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9856>
- Salvador, A. (2018). *Estrategias de Capacitación para Desarrollar Capacidades y Habilidades en los Directivos del Instituto Superior de Educación Público "Huaraz"*, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Provincia de Huaraz, Departamento de Ancash, Año 2014. <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/UNPRG/2668>
- Sale, C., Page, D., & Penniment, M. (2019). Change management for radiation therapists – transitioning to the new royal adelaide hospital. *Journal of Medical Radiation Sciences*, 66(3), 212-217. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/jmrs.345>

- Slavić A. & Bereber N. (2019). The Role of Training Practice in Improving Organizational Performance in Selected Countries of the Danube Region. *Engineering Economics*. DOI: <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.30.1.17857>
- SHAH, S. N., SHAIKH, N. A., & PIRZADA, I. A. (2018). Training and development: Its effects on job performance in the selected companies of UAE. *Journal of Social and Administrative Sciences*, 5(3), 181-195. doi: <http://dx.doi.org/10.1453/jsas.v5i3.1744>
- Silic M. & Lowry, P. (2020) Using Design-Science Based Gamification to Improve Organizational Security Training and Compliance, *Journal of Management Information Systems*, 37: 1, 129-161, DOI: 10.1080/07421222.2019.1705512
- Shuibin, G., Benjamin, T., & Naam, Y. D. (2020). AN ASSESSMENT ON THE IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY IN GHANA EDUCATION SERVICE, WA. *International Journal of Information, Business and Management*, 12(1), 42-70
- Tanja Schwarzmüller, Prisca Brosi, Denis Duman, Isabell M. Welp, (2018) ¿Cómo afecta la transformación digital a las organizaciones? Temas clave de cambio en el diseño y el liderazgo del trabajo en: *Revista de gestión mrev*, página 114-138 *mrev*, Volumen 29 (2018), Edición 2, ISSN: 0935-9915, ISSN en línea: 0935-9915, <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114>
- Urquiza, G. (2016). *La capacitación de los registradores civiles impartida por el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC) y su eficiencia en la función registral*. Título de Magister en Gerencia Social. Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/7897>
- Vara-Horna, A. (2010). *¿Cómo hacer una tesis en ciencias empresariales?* Manual breve para los tesis de Administración, Negocios Internacionales, Recursos Humanos y Marketing. Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres. Lima – Perú. 2ª. Ed.
- Vásquez-Torres, M. (2017). Variations in the perception of the elements that constitute training based on company size, employee seniority, and company

- age. *Management*, 21(1), 148-178. doi: <http://dx.doi.org/10.1515/manment-2015-0086>
- Velásquez-Durán, A. (2017). eTraining: Aprendizaje colaborativo y desempeño laboral. *Education in the Knowledge Society*, 18(4), 53-73. doi:<http://dx.doi.org/10.14201/eks20171845373>
- Vignolo, R. (2019). *Manejo de la Resistencia al Cambio en Grifo San Ramón S.R.L.* Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad de Piura. <https://hdl.handle.net/11042/4251>
- Whysall, Z., Owtram, M., & Brittain, S. (2019). The new talent management challenges of industry 4.0. *The Journal of Management Development*, 38(2), 118-129. <http://dx.doi.org/10.1108/JMD-06-2018-0181>
- Yeo, R. K., & Marquardt, M. (2015). Think before you act: Organizing structures of action in technology-induced change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(4), 511-528. <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-12-2013-0247>
- Yuan Jing Luo; Li, Yan Ping; Du, Jing (2020). Coping with Supervisor Sanctions During Organizational Change: Core Members' Active Change Behavior and Followers' Middle Way Thinking. *Sustainability*; Basel Tomo 12, N.º 15, (2020): 6277. DOI:10.3390/su12156277

**ANEXO 01**

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE GESTIÓN DEL CAMBIO**

| VARIABLE           | DEFINICIÓN CONCEPTUAL  | DEFINICIÓN OPERACIONAL  | DIMENSIONES                                | INDICADORES                 | ESCALAS DE MEDICIÓN  |
|--------------------|--|---|--|-----------------------------|--|
| Gestión del cambio | Alles (2017) señaló que: El cambio organizacional se logra trabajando para modificar los patrones de comportamiento, y éstos, a su vez, se relacionan con el modelo de competencias. Por lo tanto, si ésta es la situación de una organización, la forma de accionar sobre el cambio cultural será introduciendo las competencias que operen el cambio necesario a partir del modelo de competencias de la entidad (p.99). | La variable gestión del cambio se llevará a cabo con las dimensiones de, resistencia al cambio, participación, seguridad, comunicación y adaptabilidad a los cambios del entorno. Se aplicará el cuestionario y el programa SPSS 25 | 1. Resistencia al cambio                   | - Motivación                | Ordinal<br>1=Nunca<br>2=Casi nunca<br>3=Algunas veces<br>4=Casi siempre<br>5=Siempre |
|                    |  |   |  | - Interacción social        |  |
|                    |  |   |  | - Necesidades de seguridad  |  |
|                    |  |   | 2. Participación                           | - Aportes                   |  |
|                    |  |   |  | - Interés por el cambio     |  |
|                    |  |   |  | - Asiste                    |  |
|                    |  |   | 3. Seguridad                               | - Protección                |  |
|                    |  |   |  | - Desvinculación asistida   |  |
|                    |  |   |  | - Bienestar del colaborador |  |
|                    |  |   | 4. Comunicación                            | - Información               |  |
|                    |  |   |  | - Lenguaje                  |  |
|                    |  |   |  | - Canales de comunicaciones |  |
|                    |  |   | 5. Adaptabilidad a los cambios del entorno | - Conocimientos             |  |
|                    |  |   |  | - Adaptabilidad             |  |
|                    |  |   |  | - Cambios en el entorno     |  |

Fuente: Elaboración propia.

**ANEXO 02**

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE CAPACITACIÓN**

| VARIABLE     | DEFINICIÓN CONCEPTUAL  | DEFINICIÓN OPERACIONAL   | DIMENSIONES                                   | INDICADORES                                | ESCALAS DE MEDICIÓN  |
|--------------|--|--|---|--|--|
| Capacitación | Louffat (2012), La capacitación es el proceso técnico, sistemático y permanente de la administración del potencial que se encarga de ofrecer las condiciones para que el personal desarrolle sus niveles de competencias profesionales y personales a corto, mediano y largo plazo (p. 134). | La variable capacitación será medible a través de sus cuatro dimensiones: diagnóstico de necesidades de capacitación, diseño del plan de capacitación, implementación del plan de capacitación y evaluación del plan de capacitación. Se aplicará el cuestionario y el programa SPSS 25. | 1. Diagnóstico de necesidades de capacitación | - Necesidades organizacionales             | Ordinal<br>1=Nunca<br>2=Casi nunca<br>3=A veces<br>4=Casi siempre<br>5=Siempre |
|              |  |  |   | - Descripción del puesto                   |  |
|              |  |  |   | - Potencial del personal                   |  |
|              |  |  | 2. Diseño del plan de capacitación            | - Objetivos institucionales                |  |
|              |  |  |   | - Planeación                               |  |
|              |  |  |   | - Técnicas de capacitación                 |  |
|              |  |  | 3. Implementación del plan de capacitación    | - Capacitación en el puesto de trabajo     |  |
|              |  |  |   | - Capacitación fuera del puesto de trabajo |  |
|              |  |  | 4. Evaluación del plan de capacitación        | - Reacción                                 |  |
|              |  |  |   | - Aprendizaje                              |  |
|              |  |  |   | - Transferencia                            |  |
|              |  |  |   | - Resultados                               |  |

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO 03

### MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA VARIABLE GESTIÓN DEL CAMBIO

| INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA CAPACITACIÓN EN UNA ENTIDAD PÚBLICA, LIMA, 2020                        |   |   |                    |   |   |  |  |
|--|---|---|--------------------|---|---|--|--|
| Problemas  | Objetivos   | Hipótesis   | Variable (S)       | Definición Conceptual   | Dimensiones   | Indicadores  | Marco metodológico   |
| <b>General</b><br><br>¿Cómo influye la gestión del cambio en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020? | <b>General</b><br><br>. Determinar la influencia de la gestión del cambio en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020 | <b>General</b><br><br>La gestión del cambio influye en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020 | Gestión del cambio | El cambio organizacional se logra trabajando para modificar los patrones de comportamiento, y éstos, a su vez, se relacionan con el modelo de competencias. Por lo tanto, si ésta es la situación de una organización, la forma de accionar sobre el cambio cultural será introduciendo las competencias que operen el cambio necesario a partir del modelo de competencias de la entidad. (Alles, 2017). | Resistencia al cambio   | Motivación   | <b>Metodología</b><br>Cuantitativa y de Campo  |
|  |   |   |                    |   |   | Interacción social   | <b>Paradigma</b><br>Positivista  |
|  |   |   |                    |   |   | Necesidades de seguridad   | <b>Enfoque</b><br>Explicativo causal   |
|  |   |   |                    |   | <b>Específicas</b><br><br>1. ¿Cómo influye la dimensión planificar en la capacitación en una entidad pública? | <b>Específicas</b><br><br>1. Establecer la influencia de la dimensión planificar en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020 | <b>Específicas</b><br><br>1. La dimensión planificar influye en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020 |
| 2. ¿Cómo influye la dimensión aplicar en la capacitación en una entidad pública?                                 | 2. Establecer la influencia de la dimensión aplicar en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020                       | 2. La dimensión aplicar influye en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020                     |                    |   | Seguridad   |  |  |
| 3. ¿Cómo influye la dimensión medir en la capacitación en una entidad pública?                                   | 3. Establecer la influencia de la dimensión de medir en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020                      | 3. La dimensión medir influye en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020                       |                    |   | Comunicación  | Protección<br>Desvinculación asistida<br>Bienestar del colaborador   | <b>Población</b><br>180 colaboradores de la Gerencia de Gestión del Empleo   |
| 4. ¿Cómo influye la dimensión monitorear en la capacitación en una entidad pública?                              | 4. Establecer la influencia de la dimensión de monitorear en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020                 | 4. La dimensión monitorear influye en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020                  |                    |   | Adaptabilidad a los cambios del entorno   | Información Lenguaje<br>Canales de comunicaciones  | <b>Muestra</b><br>40 colaboradores del área de Compensaciones  |
|  |   |   |                    |   |   | Conocimientos<br>Adaptabilidad<br>Cambios en el entorno  |  |

## ANEXO 04

### MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA VARIABLE CAPACITACIÓN

| INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA CAPACITACIÓN EN UNA ENTIDAD PÚBLICA, LIMA, 2020                        |   |   |  |  |   |  |  |
|--|---|---|--|--|---|--|--|
| Problemas  | Objetivos   | Hipótesis   | Variable (S)   | Definición Conceptual  | Dimensiones   | Indicadores  | Marco metodológico   |
| <b>General</b><br><br>¿Cómo influye la gestión del cambio en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020? | <b>General</b><br><br>. Determinar la influencia de la gestión del cambio en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020 | <b>General</b><br><br>La gestión del cambio influye en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020       | Capacitación   | La capacitación es el proceso técnico, sistemático y permanente de la administración del potencial que se encarga de ofrecer las condiciones para que el personal desarrolle sus niveles de competencias profesionales y personales a corto, mediano y largo plazo (Louffat, 2012) | Diagnóstico de necesidades de capacitación  | Necesidades organizacionales   |  |
|  |   |   |  |  |   | Descripción del puesto   |  |
|  |   |   |  |  |   | Potencial del personal   |  |
|  |   |   |  |  | <b>Específicas</b><br><br>1. ¿Cómo influye la dimensión planificar en la capacitación en una entidad pública? | <b>Específicas</b><br><br>1. Establecer la influencia de la dimensión planificar en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020 | <b>Específicas</b><br><br>1. La dimensión planificar influye en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020 |
| Implementación del plan de capacitación  | Capacitación en el puesto de trabajo<br>Capacitación fuera del puesto de trabajo  |   |  |  |   |  |  |
|  | Evaluación del plan de capacitación   | Reacción<br>Aprendizaje<br>Transferencia<br>Resultados  |  |  |   |  |  |
| 4. ¿Cómo influye la dimensión monitorear en la capacitación en una entidad pública?                              |   | 4. Establecer la influencia de la dimensión de monitorear en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020 | 4. La dimensión monitorear influye en la capacitación en una entidad pública, Lima, 2020 |  |   |  |  |



**ANEXO 05**

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS LA VARIABLE GESTIÓN DEL CAMBIO**

**Instrucciones:**

Estimado (a) colaborador (a), con el presente cuestionario pretendemos obtener información respecto a la imagen institucional, para lo cual solicitamos tu colaboración, respondiendo todas las afirmaciones. Marque con una (X) la alternativa que considera pertinente en cada caso.

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

|    |   | Escala    |
|----|---|-----------|
| 1  | Tengo seguridad de mí mismo para minimizar la resistencia a los cambios que la entidad desarrolle                     | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 2  | Los colaboradores tienen una buena predisposición frente a los cambios que la entidad desarrolle                      | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 3  | Se cuenta con la interacción social apropiada entre los colaboradores para contrarrestar la resistencia a los cambios | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 4  | Me adapto fácilmente a los cambios que se implemente en mi área laboral   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 5  | Tengo seguridad que las labores que desarrollo se acopla a los cambios que implementa la entidad                      | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 6  | Se me otorga la información necesaria de las medidas de seguridad ante los cambios realizados                         | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 7  | Participo en la gestión del cambio brindando recomendaciones  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 8  | Mi jefe inmediato promueve cambios de procesos o servicios según lo requieran las nuevas situaciones.                 | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 9  | Me adapto con versatilidad a distintos contextos, situaciones y personas  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 10 | Oriento mi accionar laboral adaptándome rápidamente a los cambios   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 11 | Mantengo mi apoyo en mi área laboral para tener una mayor participación en las actividades                            | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 12 | Los colaboradores participan en solucionar problemas de trabajo durante la implementación del cambio                  | ① ② ③ ④ ⑤ |

|    |  |           |
|----|--|-----------|
| 13 | La entidad promueve que los cambios no afectarán la estabilidad laboral del personal                                   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 14 | La entidad promueve la adaptabilidad al cambio entre sus colaboradores   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 15 | La entidad les asigna tareas específicas a sus colaboradores hasta ofrecerles otra oportunidad de trabajo              | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 16 | La entidad capacita al personal para que puedan ser reinsertados en otras entidades                                    | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 17 | El generar cambios en la entidad no afecta los beneficios remunerativos de los colaboradores                           | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 18 | Los colaboradores ante cualquier cambio que genere la entidad conservarán su status laboral                            | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 19 | La entidad mantiene informado a sus colaboradores sobre futuros cambios de tecnología                                  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 20 | La entidad fomenta el libre acceso a la información sobre los cambios que están en marcha                              | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 21 | La entidad utiliza un lenguaje sencillo y claro para informar a sus colaboradores sobre nuevos cambios                 | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 22 | Las opiniones de los colaboradores frente a los cambios usan un lenguaje de respeto ante las autoridades de la entidad | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 23 | La entidad utiliza todos los canales de comunicación informando los nuevos cambios                                     | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 24 | La entidad corta sus canales de comunicación para evitar informar los nuevos cambios                                   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 25 | La entidad promueve en sus colaboradores la habilidad de identificar los cambios producidos en la entidad              | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 26 | Interpreto correctamente los cambios producidos por la entidad   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 27 | Estoy atento a los cambios que se producen en el entorno   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 28 | Trabajo con el ritmo habitual en épocas retadoras  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 29 | Identifico y comprendo los cambios producidos por la entidad   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 30 | Potencio mis fortalezas para alcanzar las metas establecidas   | ① ② ③ ④ ⑤ |

**ANEXO 06**

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS LA VARIABLE GESTIÓN DE CAPACITACIÓN**

**Instrucciones:**

Estimado (a) colaborador (a), con el presente cuestionario pretendemos obtener información respecto a la imagen institucional, para lo cual solicitamos tu colaboración, respondiendo todas las afirmaciones. Marque con una (X) la alternativa que considera pertinente en cada caso.

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

|    |   | Escala    |
|----|---|-----------|
| 1  | La entidad determina capacitaciones orientadas al crecimiento de la organización          | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 2  | La entidad identifica capacitaciones para asegurar un buen clima organizacional           | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 3  | La entidad determina las capacitaciones en base a la descripción del puesto               | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 4  | La entidad establece las capacitaciones en base a perfiles de competencias                | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 5  | La entidad identifica las capacitaciones en función a la evaluación de desempeño          | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 6  | La entidad reconoce las capacitaciones para el desarrollo de las habilidades del personal | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 7  | La entidad incluye entre los objetivos institucionales a la capacitación                  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 8  | Los objetivos de capacitación se encuentran en el Plan Estratégico Institucional          | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 9  | La entidad selecciona adecuadamente los métodos y tecnología de la capacitación           | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 10 | Los contenidos de aprendizaje están articulados con las necesidades de la capacitación    | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 11 | La entidad aplica las técnicas de capacitación orientadas a los contenidos de los eventos | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 12 | La entidad desarrolla técnicas virtuales para la capacitación                             | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 13 | La entidad lo capacita en forma personalizada por un instructor en su puesto de trabajo   | ① ② ③ ④ ⑤ |

|    |  |           |
|----|--|-----------|
| 14 | La entidad lo capacita con los propios capacitadores de la misma organización.               | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 15 | La capacitación recibida lo aplicó inmediatamente en mi trabajo                              | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 16 | He tenido capacitación bajo modalidad a distancia  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 17 | La entidad considera a la capacitación externa como una inversión                            | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 18 | Tengo facilidades laborales para la capacitación externa                                     | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 19 | Me encuentro satisfecho de la capacitación recibida  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 20 | Estoy conforme con la metodología aplicada en la capacitación recibida.                      | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 21 | En la capacitación recibida aplicaron una prueba de entrada y otra prueba de salida          | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 22 | La capacitación recibida ha permitido ampliar mis conocimientos                              | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 23 | Luego de la capacitación recibida he mejorado mis habilidades                                | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 24 | Luego de recibida la capacitación he desarrollado mis actitudes                              | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 25 | He compartido con mis compañeros de trabajo, los conocimientos adquiridos en la capacitación | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 26 | La entidad mide la capacitación en términos de su retorno de inversión realizada             | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 27 | La entidad cuenta con un modelo de evaluación pre establecido                                | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 28 | La entidad mide objetivamente la capacitación impartida a sus colaboradores                  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 29 | La entidad utiliza indicadores para medir los resultados de la capacitación                  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 30 | La capacitación recibida ha mejorado el clima organizacional                                 | ① ② ③ ④ ⑤ |

**ANEXO 07**

**VALIDACIONES POR EXPERTOS**



**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE  
MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: Dr. Marco Antonio Candia Menor

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y, asimismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante de la Escuela de Posgrado del Programa Académico de Administración de la UCV, en la sede de San Juan de Lurigancho, promoción 2018-I, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el grado académico de Doctor en Administración.

El título del proyecto de investigación es: **LA INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA CAPACITACIÓN EN UNA ENTIDAD PÚBLICA, LIMA, 2020**, y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en tema de Administración, y/o investigación.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene lo siguiente:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de Operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Protocolo de evaluación del instrumento

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



---

Firma  
Violeta Cirila Prada Soto  
DNI 07968406

## Definición conceptual de las variables y dimensiones

### I. Variable Gestión del Cambio

Alles (2017) señaló que:

El cambio organizacional se logra trabajando para modificar los patrones de comportamiento, y éstos, a su vez, se relacionan con el modelo de competencias. Por lo tanto, si ésta es la situación de una organización, la forma de accionar sobre el cambio cultural será introduciendo las competencias que operen el cambio necesario a partir del modelo de competencias de la entidad. (p. 99)

### II. Dimensiones

#### 1. Resistencia al cambio

La conducta de un empleado tendiente a desacreditar, demorar o impedir la instrumentación de un cambio laboral. Los empleados se resisten al cambio porque éste amenaza sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio, aptitud o autoestima. (p. 118)

#### 2. Participación

Alienta a las personas a comunicar sus pensamientos, hacer sugerencias e interesarse por el cambio. La inclusión de una persona en un proyecto, por ejemplo, crea compromiso. El compromiso no sólo crea motivación para apoyar el cambio sino que además permite trabajar más efectivamente. (p. 124)

#### 3. Seguridad

Los empleados necesitan sentirse seguros, por lo tanto, si la empresa atraviesa un periodo de cambio, es fundamental que se transmita esto a todos. (p. 126)

#### 4. Comunicación

La comunicación es fundamental para disminuir la resistencia al cambio de los empleados, supervisores y jefes. (p. 126)

#### 5. Adaptabilidad a los cambios del entorno

Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. (p. 155)



Matriz de Operacionalización de la variable de gestión del cambio

| VARIABLES                               | DENIFICIÓN CONCEPTUAL  | DEFINICIÓN OPERACIONAL   | DIMENSIONES           | INDICADORES               | ITEM  | ESCALA   |
|---|--|--|-----------------------|---------------------------|-------|--|
| GESTIÓN DEL CAMBIO                      | Alles (2017) señaló que: El cambio organizacional se logra trabajando para modificar los patrones de comportamiento, y éstos, a su vez, se relacionan con el modelo de competencias. Por lo tanto, si ésta es la situación de una organización, la forma de accionar sobre el cambio cultural será introduciendo las competencias que operen el cambio necesario a partir del modelo de competencias de la entidad (p.99). | La variable de gestión del cambio se llevará a cabo con las dimensiones de, resistencia al cambio, participación, seguridad, comunicación y adaptabilidad a los cambios del entorno. Se aplicará el cuestionario y el programa SPSS 26 | Resistencia al cambio | Motivación                | 1-2   | Ordinal<br>Nunca = 1<br>Casi nunca = 2<br>A veces = 3<br>Casi siempre = 4<br>Siempre = 5 |
|   |  |  |                       | Interacción social        | 3-4   |  |
|   |  |  |                       | Necesidades de seguridad  | 5-6   |  |
|   |  |  | Participación         | Aportes                   | 7-8   |  |
|   |  |  |                       | Interés por el cambio     | 9-10  |  |
|   |  |  | Seguridad             | Asiste                    | 11-12 |  |
|   |  |  |                       | Protección                | 13-14 |  |
|   |  |  |                       | Desvinculación asistida   | 15-16 |  |
|   |  |  | Comunicación          | Bienestar del colaborador | 17-18 |  |
|   |  |  |                       | Información               | 19-20 |  |
| Lenguaje                                | 21-22  |  |                       |                           |       |  |
| Adaptabilidad a los cambios del entorno | Canales de comunicaciones  | 23-24  |                       |                           |       |  |
|   | Conocimientos  | 25-26  |                       |                           |       |  |
|   | Adaptabilidad  | 27-28  |                       |                           |       |  |
|   | Cambios en el entorno  | 29-30  |                       |                           |       |  |





| N° | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |   |   | Relevancia <sup>2</sup> |   |   | Claridad <sup>3</sup> |   |   | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|---|---|-------------------------|---|---|-----------------------|---|---|-------------|
|    |   | M<br>D                   | D | A | M<br>D                  | D | A | M<br>D                | D | A |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 1: RESISTENCIA AL CAMBIO</b>   |                          |   |   |                         |   |   |                       |   |   |             |
|    | <b>Indicador: Motivación</b>  |                          |   |   |                         |   |   |                       |   |   |             |
| 1  | Tengo seguridad de mí mismo para minimizar la resistencia a los cambios que la entidad desarrolle                     |                          |   | X |                         |   | X |                       |   | X |             |
| 2  | Los colaboradores tienen una buena predisposición frente a los cambios que la entidad desarrolle                      |                          |   | X |                         |   | X |                       |   | X |             |
|    | <b>Indicador: Interacción social</b>  |                          |   |   |                         |   |   |                       |   |   |             |
| 3  | Se cuenta con la interacción social apropiada entre los colaboradores para contrarrestar la resistencia a los cambios |                          |   | X |                         |   | X |                       |   | X |             |
| 4  | Me adapto fácilmente a los cambios que se implemente en mi área laboral   |                          |   | X |                         |   | X |                       |   | X |             |
|    | <b>Indicador: Necesidades de seguridad</b>  |                          |   |   |                         |   |   |                       |   |   |             |
| 5  | Tengo seguridad que las labores que desarrollo se acopla a los cambios que implementa la entidad                      |                          |   | X |                         |   | X |                       |   | X |             |
| 6  | Se me otorga la información necesaria de las medidas de seguridad ante los cambios realizados                         |                          |   | X |                         |   | X |                       |   | X |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 2: PARTICIPACIÓN</b>   |                          |   |   |                         |   |   |                       |   |   |             |
|    | <b>indicador: Aportes</b>   |                          |   |   |                         |   |   |                       |   |   |             |
| 7  | Participo en la gestión del cambio brindando recomendaciones  |                          |   | X |                         |   | X |                       |   | X |             |
| 8  | Mi jefe inmediato promueve cambios de procesos o servicios según lo requieran las nuevas situaciones.                 |                          |   | X |                         |   | X |                       |   | X |             |
|    | <b>indicador: Interés por el cambio</b>   |                          |   |   |                         |   |   |                       |   |   |             |
| 9  | Me adapto con versatilidad a distintos contextos, situaciones y personas  |                          |   | X |                         |   | X |                       |   | X |             |
| 10 | Oriento mi accionar laboral adaptándome rápidamente a los cambios   |                          |   | X |                         |   | X |                       |   | X |             |
|    | <b>indicador: Asiste</b>  |                          |   |   |                         |   |   |                       |   |   |             |
| 11 | Mantengo mi apoyo en mi área laboral para tener una mayor participación en las actividades                            |                          |   | X |                         |   | X |                       |   | X |             |
| 12 | Los colaboradores participan en solucionar problemas de trabajo durante la implementación del cambio                  |                          |   | X |                         |   | X |                       |   | X |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 3: SEGURIDAD</b>   |                          |   |   |                         |   |   |                       |   |   |             |
|    | <b>Indicador: Protección</b>  |                          |   |   |                         |   |   |                       |   |   |             |
| 13 | La entidad promueve que los cambios no afectarán la estabilidad laboral del personal                                  |                          |   | X |                         |   | X |                       |   | X |             |



|   |  |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |
|---|--|--|--|--|---|--|--|--|---|--|--|--|---|
| 26                                      | Interpreto correctamente los cambios producidos por la entidad |  |  |  | X |  |  |  | X |  |  |  | X |
| <b>Indicador: Adaptabilidad</b>         |  |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |
| 27                                      | Estoy atento a los cambios que se producen en el entorno       |  |  |  | X |  |  |  | X |  |  |  | X |
| 28                                      | Trabajo con el ritmo habitual en épocas retadoras              |  |  |  | X |  |  |  | X |  |  |  | X |
| <b>Indicador: Cambios en el entorno</b> |  |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |
| 29                                      | Identifico y comprendo los cambios producidos por la entidad   |  |  |  | X |  |  |  | X |  |  |  | X |
| 30                                      | Potencio mis fortalezas para alcanzar las metas establecidas   |  |  |  | X |  |  |  | X |  |  |  | X |

Observaciones: \_\_\_\_\_

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

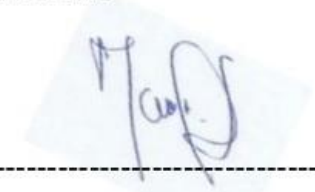
Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: **Candia Menor Marco Antonio**        **DNI: 10050551**

Especialidad del validador: **Asesor Teórico - Metodológico**

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

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

29 de octubre de 2020



-----  
**Firma del Experto Informante.**



**TEST DE GESTION DEL CAMBIO**

**INSTRUCCIONES:** A continuación, encontrarás afirmaciones sobre maneras de pensar, sentir y actuar. Lee cada una con mucha atención; luego, marca la respuesta que mejor te describe con una **X** según corresponda. Recuerda, no hay respuestas buenas, ni malas. Contesta todas las afirmaciones con la verdad.

**OPCIONES DE RESPUESTA:**

- S = Siempre
- CS = Casi Siempre
- AV = Algunas Veces
- CN = Casi Nunca
- N = Nunca

| N°  | AFIRMACIONES   | S | CS | AV | CN | N |
|-----|--|---|----|----|----|---|
| 1.  | Tengo seguridad de mí mismo para minimizar la resistencia a los cambios que la entidad desarrolle                      | S | CS | AV | CN | N |
| 2.  | Los colaboradores tienen una buena predisposición frente a los cambios que la entidad desarrolle                       | S | CS | AV | CN | N |
| 3.  | Se cuenta con la interacción social apropiada entre los colaboradores para contrarrestar la resistencia a los cambios  | S | CS | AV | CN | N |
| 4.  | Me adapto fácilmente a los cambios que se implemente en mi área laboral  | S | CS | AV | CN | N |
| 5.  | Tengo seguridad que las labores que desarrollo se acopla a los cambios que implementa la entidad                       | S | CS | AV | CN | N |
| 6.  | Se me otorga la información necesaria de las medidas de seguridad ante los cambios realizados                          | S | CS | AV | CN | N |
| 7.  | Participo en la gestión del cambio brindando recomendaciones   | S | CS | AV | CN | N |
| 8.  | Mi jefe inmediato promueve cambios de procesos o servicios según lo requieran las nuevas situaciones                   | S | CS | AV | CN | N |
| 9.  | Me adapto con versatilidad a distintos contextos, situaciones y personas   | S | CS | AV | CN | N |
| 10. | Oriento mi accionar laboral adaptándome rápidamente a los cambios  | S | CS | AV | CN | N |
| 11. | Mantengo mi apoyo en mi área laboral para tener una mayor participación en las actividades                             | S | CS | AV | CN | N |
| 12. | Los colaboradores participan en solucionar problemas de trabajo durante la implementación del cambio                   | S | CS | AV | CN | N |
| 13. | La entidad promueve que los cambios no afectarán la estabilidad laboral del personal                                   | S | CS | AV | CN | N |
| 14. | La entidad promueve la adaptabilidad al cambio entre sus colaboradores   | S | CS | AV | CN | N |
| 15. | La entidad les asigna tareas específicas a sus colaboradores hasta ofrecerles otra oportunidad de trabajo              | S | CS | AV | CN | N |
| 16. | La entidad capacita al personal para que puedan ser reinsertados en otras entidades                                    | S | CS | AV | CN | N |
| 17. | El generar cambios en la entidad no afecta los beneficios remunerativos de los colaboradores                           | S | CS | AV | CN | N |
| 18. | Los colaboradores ante cualquier cambio que genere la entidad conservarán su status laboral                            | S | CS | AV | CN | N |
| 19. | La entidad mantiene informado a sus colaboradores sobre futuros cambios de tecnología                                  | S | CS | AV | CN | N |
| 20. | La entidad fomenta el libre acceso a la información sobre los cambios que están en marcha                              | S | CS | AV | CN | N |
| 21. | La entidad utiliza un lenguaje sencillo y claro para informar a sus colaboradores sobre nuevos cambios                 | S | CS | AV | CN | N |
| 22. | Las opiniones de los colaboradores frente a los cambios usan un lenguaje de respeto ante las autoridades de la entidad | S | CS | AV | CN | N |
| 23. | La entidad utiliza todos los canales de comunicación informando los nuevos cambios                                     | S | CS | AV | CN | N |
| 24. | La entidad corta sus canales de comunicación para evitar informar los nuevos cambios                                   | S | CS | AV | CN | N |
| 25. | La entidad promueve en sus colaboradores la habilidad de identificar los cambios producidos en la entidad              | S | CS | AV | CN | N |
| 26. | Interpreto correctamente los cambios producidos por la entidad   | S | CS | AV | CN | N |
| 27. | Estoy atento a los cambios que se producen en el entorno   | S | CS | AV | CN | N |
| 28. | Trabajo con el ritmo habitual en épocas retadoras  | S | CS | AV | CN | N |
| 29. | Identifico y comprendo los cambios producidos por la entidad   | S | CS | AV | CN | N |
| 30. | Potencio mis fortalezas para alcanzar las metas establecidas   | S | CS | AV | CN | N |

*Gracias por completar el cuestionario.*



**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN  
A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**



## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: Dr. Marco Antonio Candia Menor

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y asimismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante de la Escuela de Posgrado del Programa Académico de Administración de la UCV, en la sede de San Juan de Lurigancho, promoción 2018-I, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el grado académico de Doctor en Administración.

El título del proyecto de investigación es **LA INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA CAPACITACIÓN EN UNA ENTIDAD PÚBLICA, LIMA, 2020** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de Administración e investigación.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene lo siguiente:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Protocolo de evaluación del instrumento

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Firma

Violeta Cirila Prada Soto  
DNI 07968406



## **Definición conceptual de las variables y dimensiones**

### **I. Variable: Capacitación**

La capacitación es el proceso técnico, sistemático y permanente de la administración del potencial que se encarga de ofrecer las condiciones para que el personal desarrolle sus niveles de competencias profesionales y personales a corto, mediano y largo plazo (Louffat, 2012, p. 134).

### **II. Dimensiones**

#### **1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación**

Constituye el primer paso las necesidades reales en materia de capacitación, identificando a priori en qué áreas debe focalizarse la capacitación. (Louffat, 2012, p. 136)

#### **2. Diseño del plan de capacitación**

Encargada de desarrollar los aspectos de contenidos o fundamentos pedagógicos del plan de capacitación. (Louffat, 2012, p. 140)

#### **3. Implementación del plan de capacitación**

Es la fase en la que se ejecuta los eventos de capacitación. (Louffat, 2012, p. 141)

#### **4. Evaluación del plan de capacitación**

Requiere comparar lo que se ha obtenido en períodos de tiempos diferentes y verificar el cumplimiento de los objetivos del plan de capacitación. (Louffat, 2012, p. 151)

### Matriz de operacionalización de la variable capacitación

| Variable     | Definición conceptual  | Definición operacional   | Dimensiones                                | Indicadores                              | N° de ítems | Escalas de medición  |
|--------------|--|--|--|--|-------------|--|
| Capacitación | Según Louffat (2012), La capacitación es el proceso técnico, sistemático y permanente de la administración del potencial que se encarga de ofrecer las condiciones para que el personal desarrolle sus niveles de competencias profesionales y personales a corto, mediano y largo plazo (p. 134). | La variable capacitación será medible a través de sus cuatro dimensiones: diagnóstico de necesidades de capacitación, diseño del plan de capacitación, implementación del plan de capacitación y evaluación del plan de capacitación. Se aplicará el cuestionario y el programa SPSS 26. | Diagnóstico de necesidades de capacitación | Necesidades organizacionales             | 1,2         | Ordinal<br>1=Nunca<br>2=Casi nunca<br>3=A veces<br>4=Casi siempre<br>5=Siempre |
|              |  |  |  | Descripción del puesto                   | 3,4         |  |
|              |  |  |  | Potencial del personal                   | 5,6         |  |
|              |  |  | Diseño del plan de capacitación            | Objetivos institucionales                | 7,8         |  |
|              |  |  |  | Planeación                               | 9,10        |  |
|              |  |  |  | Técnicas de capacitación                 | 11,12       |  |
|              |  |  | Implementación del plan de capacitación    | Capacitación en el puesto de trabajo     | 13,14,15    |  |
|              |  |  |  | Capacitación fuera del puesto de trabajo | 16,17,18    |  |
|              |  |  | Evaluación del plan de capacitación        | Reacción                                 | 19,20,21    |  |
|              |  |  |  | Aprendizaje                              | 22,23,24    |  |
|              |  |  |  | Transferencia                            | 25,26,27    |  |
|              |  |  |  | Resultados                               | 28,29,30    |  |



**Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la Capacitación**

| Nº | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |   |   |        | Relevancia <sup>2</sup> |   |   |        | Claridad <sup>3</sup> |   |   |        | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|---|---|--------|-------------------------|---|---|--------|-----------------------|---|---|--------|-------------|
|    |   | M<br>D                   | D | A | M<br>A | M<br>D                  | D | A | M<br>A | M<br>D                | D | A | M<br>A |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 1: DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>                            |                          |   |   |        |                         |   |   |        |                       |   |   |        |             |
|    | <b>Indicador: Necesidades organizacionales</b>  |                          |   |   |        |                         |   |   |        |                       |   |   |        |             |
| 1  | La entidad determina capacitaciones orientadas al crecimiento de la organización          |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |
| 2  | La entidad identifica capacitaciones para asegurar un buen clima organizacional           |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |
|    | <b>Indicador: Descripción del puesto</b>  |                          |   |   |        |                         |   |   |        |                       |   |   |        |             |
| 3  | La entidad determina las capacitaciones en base a la descripción del puesto               |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |
| 4  | La entidad establece las capacitaciones en base a perfiles de competencias                |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |
|    | <b>Indicador: Potencial del personal</b>  |                          |   |   |        |                         |   |   |        |                       |   |   |        |             |
| 5  | La entidad identifica las capacitaciones en función a la evaluación de desempeño          |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |
| 6  | La entidad reconoce las capacitaciones para el desarrollo de las habilidades del personal |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |
|    | <b>DIMENSION 2: DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN</b>                                       |                          |   |   |        |                         |   |   |        |                       |   |   |        |             |
|    | <b>Indicador: Objetivos institucionales</b>   |                          |   |   |        |                         |   |   |        |                       |   |   |        |             |
| 7  | La entidad incluye entre los objetivos institucionales a la capacitación                  |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |
| 8  | Los objetivos de capacitación se encuentran en el Plan Estratégico Institucional          |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |
|    | <b>Indicador: Planeación</b>  |                          |   |   |        |                         |   |   |        |                       |   |   |        |             |
| 9  | La entidad selecciona adecuadamente los métodos y tecnología de la capacitación           |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |
| 10 | Los contenidos de aprendizaje están articulados con las necesidades de la capacitación    |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |
|    | <b>Indicador: Técnicas de capacitación</b>  |                          |   |   |        |                         |   |   |        |                       |   |   |        |             |
| 11 | La entidad aplica las técnicas de capacitación orientadas a los contenidos de los eventos |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |
| 12 | La entidad desarrolla técnicas virtuales para la capacitación                             |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X<br>X |             |
|    | <b>DIMENSION 3: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN</b>                               |                          |   |   |        |                         |   |   |        |                       |   |   |        |             |
|    | <b>Indicador: Capacitación en el puesto de trabajo</b>                                    |                          |   |   |        |                         |   |   |        |                       |   |   |        |             |
| 13 | La entidad lo capacita en forma personalizada por un instructor en su puesto de trabajo   |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |
| 14 | La entidad lo capacita con los propios capacitadores de la misma organización.            |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |
| 15 | La capacitación recibida lo aplicó inmediatamente en mi trabajo                           |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |
|    | <b>Indicador: Capacitación fuera del puesto de trabajo</b>                                |                          |   |   |        |                         |   |   |        |                       |   |   |        |             |
| 16 | He tenido capacitación bajo modalidad a distancia   |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |
| 17 | La entidad considera a la capacitación externa como una inversión                         |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |



|   |  |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |
|---|--|--|--|--|---|--|--|--|---|--|--|--|---|
| 18  | Tengo facilidades laborales para la capacitación externa                                     |  |  |  | X |  |  |  | X |  |  |  | X |
| <b>DIMENSION 4: EVALUACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN</b> |  |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |
| <b>Indicador: Reacción</b>                              |  |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |
| 19  | Me encuentro satisfecho de la capacitación recibida  |  |  |  | X |  |  |  | X |  |  |  | X |
| 20  | Estoy conforme con la metodología aplicada en la capacitación recibida.                      |  |  |  | X |  |  |  | X |  |  |  | X |
| 21  | En la capacitación recibida aplicaron una prueba de entrada y otra prueba de salida          |  |  |  | X |  |  |  | X |  |  |  | X |
| <b>Indicador: Aprendizaje</b>                           |  |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |
| 22  | La capacitación recibida ha permitido ampliar mis conocimientos                              |  |  |  | X |  |  |  | X |  |  |  | X |
| 23  | Luego de la capacitación recibida he mejorado mis habilidades                                |  |  |  | X |  |  |  | X |  |  |  | X |
| 24  | Luego de recibida la capacitación he desarrollado mis actitudes                              |  |  |  | X |  |  |  | X |  |  |  | X |
| <b>Indicador: Transferencia</b>                         |  |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |
| 25  | He compartido con mis compañeros de trabajo, los conocimientos adquiridos en la capacitación |  |  |  | X |  |  |  | X |  |  |  | X |
| 26  | La entidad mide la capacitación en términos de su retomo de inversión realizada              |  |  |  | X |  |  |  | X |  |  |  | X |
| 27  | La entidad cuenta con un modelo de evaluación pre establecido                                |  |  |  | X |  |  |  | X |  |  |  | X |
| <b>Indicador: Resultados</b>                            |  |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |
| 28  | La entidad mide objetivamente la capacitación impartida a sus colaboradores                  |  |  |  | X |  |  |  | X |  |  |  | X |
| 29  | La entidad utiliza indicadores para medir los resultados de la capacitación                  |  |  |  | X |  |  |  | X |  |  |  | X |
| 30  | La capacitación recibida ha mejorado el clima organizacional                                 |  |  |  | X |  |  |  | X |  |  |  | X |

**Observaciones:** \_\_\_\_\_

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


**Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: Candia Menor Marco Antonio      DNI: 10050551**

**Especialidad del validador: Asesor Teórico - Metodológico**

**23 de octubre de 2020**

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

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

-----  
  
**irma del Experto Informante.**



**CUESTIONARIO DE LA VARIABLE CAPACITACIÓN**

Nombre .....

Edad: \_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** A continuación, encontrará afirmaciones sobre capacitación de la entidad. Lea cada una con mucha atención; luego, marque la respuesta que mejor lo describa con una **X** según corresponda. Recuerde, no hay respuestas buenas, ni malas. Conteste todas las afirmaciones con la verdad **OPCIONES DE RESPUESTA:**

- S** = Siempre
- CS** = Casi Siempre
- AV** = Algunas Veces
- CN** = Casi Nunca
- N** = Nunca

| Nº ítem | AFIRMACIONES  | S | CS | AV | CN | N |
|---------|---|---|----|----|----|---|
| 1       | La entidad determina capacitaciones orientadas al crecimiento de la organización            | S | CS | AV | CN | N |
| 2       | La entidad identifica capacitaciones para asegurar un buen clima organizacional             | S | CS | AV | CN | N |
| 3       | La entidad determina las capacitaciones en base a la descripción del puesto                 | S | CS | AV | CN | N |
| 4       | La entidad establece las capacitaciones en base a perfiles de competencias                  | S | CS | AV | CN | N |
| 5       | La entidad determina las capacitaciones en función a la evaluación de desempeño             | S | CS | AV | CN | N |
| 6       | La entidad determina las capacitaciones para el desarrollo de las habilidades del personal  | S | CS | AV | CN | N |
| 7       | La entidad incluye entre los objetivos institucionales a la capacitación                    | S | CS | AV | CN | N |
| 8       | Los objetivos de capacitación se encuentran en el Plan Estratégico Institucional            | S | CS | AV | CN | N |
| 9       | La entidad selecciona adecuadamente los métodos y tecnología de la capacitación             | S | CS | AV | CN | N |
| 10      | Los contenidos de aprendizaje están articulados con las necesidades de la capacitación      | S | CS | AV | CN | N |
| 11      | La entidad aplica las técnicas de capacitación orientadas a los contenidos de los eventos   | S | CS | AV | CN | N |
| 12      | La entidad desarrolla técnicas virtuales para la capacitación                               | S | CS | AV | CN | N |
| 13      | La entidad lo capacita en forma personalizada con por un instructor en su puesto de trabajo | S | CS | AV | CN | N |
| 14      | La entidad lo capacita con los propios capacitadores de la misma organización.              | S | CS | AV | CN | N |
| 15      | La entidad lo capacita para aplicarlo inmediatamente en su trabajo                          | S | CS | AV | CN | N |
| 16      | Ha tenido capacitación a distancia  | S | CS | AV | CN | N |
| 17      | La entidad considera a la capacitación externa como una inversión                           | S | CS | AV | CN | N |
| 18      | Se le otorga facilidades laborales para la capacitación externa                             | S | CS | AV | CN | N |
| 19      | Me encuentro satisfecho de la capacitación recibida   | S | CS | AV | CN | N |
| 20      | Estoy conforme con la metodología aplicada en la capacitación recibida.                     | S | CS | AV | CN | N |
| 21      | En la capacitación recibida rindió una prueba de entrada y otra prueba de salida            | S | CS | AV | CN | N |
| 22      | La capacitación recibida le ha permitido ampliar sus conocimientos                          | S | CS | AV | CN | N |
| 23      | Luego de la capacitación recibida ha mejorado sus habilidades                               | S | CS | AV | CN | N |
| 24      | Luego de recibida la capacitación le ha permitido desarrollar sus actitudes                 | S | CS | AV | CN | N |
| 25      | Ha aplicado los conocimientos adquiridos en la capacitación para la labor que realiza       | S | CS | AV | CN | N |
| 26      | La entidad mide la capacitación en términos de su retorno de inversión realizada            | S | CS | AV | CN | N |
| 27      | La entidad cuenta con un modelo de evaluación pre establecido                               | S | CS | AV | CN | N |
| 28      | La entidad mide objetivamente la capacitación impartida a sus colaboradores                 | S | CS | AV | CN | N |
| 29      | La entidad utiliza indicadores para medir los resultados de la capacitación                 | S | CS | AV | CN | N |
| 30      | La capacitación recibida ha mejorado el clima organizacional                                |   |    |    |    |   |

**Gracias por completar el cuestionario.**



**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE  
MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: Dr. Alberto Samuel Monzón Troncoso

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y, asimismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante de la Escuela de Posgrado del Programa Académico en Administración la UCV, en la sede de San Juan de Lurigancho, promoción 2018-I, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el grado académico de Doctor en Administración.

El título del proyecto de investigación es: **LA INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA CAPACITACIÓN EN UNA ENTIDAD PÚBLICA, LIMA, 2020**, y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en tema de Administración, y/o investigación.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene lo siguiente:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de Operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Protocolo de evaluación del instrumento

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

=



---

Firma  
Violeta Cirila Prada Soto  
DNI 07968406



## Definición conceptual de las variables y dimensiones

### I. **Variable Gestión del Cambio** Alles (2017) señaló que:

El cambio organizacional se logra trabajando para modificar los patrones de comportamiento, y éstos, a su vez, se relacionan con el modelo de competencias. Por lo tanto, si ésta es la situación de una organización, la forma de accionar sobre el cambio cultural será introduciendo las competencias que operen el cambio necesario a partir del modelo de competencias de la entidad. (p. 99)

### II. **Dimensiones**

#### 1. **Resistencia al cambio**

La conducta de un empleado tendiente a desacreditar, demorar o impedir la instrumentación de un cambio laboral. Los empleados se resisten al cambio porque éste amenaza sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio, aptitud o autoestima. (p. 118)

#### 2. **Participación**

Alienta a las personas a comunicar sus pensamientos, hacer sugerencias e interesarse por el cambio. La inclusión de una persona en un proyecto, por ejemplo, crea compromiso. El compromiso no sólo crea motivación para apoyar el cambio sino que además permite trabajar más efectivamente. (p. 124)

#### 3. **Seguridad**

Los empleados necesitan sentirse seguros, por lo tanto, si la empresa atraviesa un periodo de cambio, es fundamental que se transmita esto a todos. (p. 126)

#### 4. **Comunicación**

La comunicación es fundamental para disminuir la resistencia al cambio de los empleados, supervisores y jefes. (p. 126)

#### 5. **Adaptabilidad a los cambios del entorno**

Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. (p. 155)

**Matriz de Operacionalización de la variable de gestión del cambio**

| VARIABLE           | DENIFICIÓN   | DEFINICIÓN   | DIMENSION                               | INDICADORES  | ITEM                    | ESCALA  |  |
|--------------------|--|--|---|--|-------------------------|---|--|
| GESTIÓN DEL CAMBIO | Alles (2017) señaló que: El cambio organizacional se logra trabajando para modificar los patrones de comportamiento, y éstos, a su vez, se relacionan con el modelo de competencias. Por lo tanto, si ésta es la situación de una organización, la forma de accionar sobre el cambio cultural será introduciendo las competencias que operen el cambio necesario a partir del modelo de competencias de la entidad (p.99). | CONCEPTUAL   | OPERACIONAL                             |  |                         |   |  |
|                    |  | La variable de gestión del cambio se llevará a cabo con las dimensiones de, resistencia al cambio, participación, seguridad, comunicación y adaptabilidad a los cambios del entorno. | Resistencia al cambio                   | Motivación<br>Interacción social<br>Necesidades de seguridad       | 1-2<br>3-4<br>5-6       |   |  |
|                    |  | Se aplicará el cuestionario y el programa SPSS 26  | Participación                           | Aportes<br>Interés por el cambio<br>Asiste                         | 7-8<br>9-10<br>11-12    | Ordinal   |  |
|                    |  |  | Seguridad                               | Protección<br>Desvinculación<br>asistida Bienestar del colaborador | 13-14<br>15-16<br>17-18 | Nunca = 1<br>Casi nunca = 2<br>A veces = 3<br>Casi siempre = 4<br>Siempre = 5 |  |
|                    |  |  | Comunicación                            | Información<br>Lenguaje Canales de comunicaciones                  | 19-20<br>21-22<br>23-24 |   |  |
|                    |  |  | Adaptabilidad a los cambios del entorno | Conocimientos<br>Adaptabilidad<br>Cambios en el entorno            | 25-26<br>27-28<br>29-30 |   |  |



**Certificado de validez de contenido del instrumento que mide gestión del cambio**

| N° | DIMENSIONES / ítems   | 1           |   |            |   | 2        |   |   |   | 3 |   |   |   | Sugerencias |
|----|---|-------------|---|------------|---|----------|---|---|---|---|---|---|---|-------------|
|    |   | Pertinencia |   | Relevancia |   | Claridad |   |   |   |   |   |   |   |             |
|    |   | M           | D | A          | M | D        | A | M | D | A | M | D | A |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 1: RESISTENCIA AL CAMBIO</b>   |             |   |            |   |          |   |   |   |   |   |   |   |             |
|    | <b>Indicador: Motivación</b>  |             |   |            |   |          |   |   |   |   |   |   |   |             |
| 1  | Tengo seguridad de mí mismo para minimizar la resistencia a los cambios que la entidad desarrolle                     |             |   | X          |   |          | X |   |   |   |   |   | X |             |
| 2  | Los colaboradores tienen una buena predisposición frente a los cambios que la entidad desarrolle                      |             |   | X          |   |          | X |   |   |   |   |   | X |             |
|    | <b>Indicador: Interacción social</b>  |             |   |            |   |          |   |   |   |   |   |   |   |             |
| 3  | Se cuenta con la interacción social apropiada entre los colaboradores para contrarrestar la resistencia a los cambios |             |   | X          |   |          | X |   |   |   |   |   | X |             |
| 4  | Me adapto fácilmente a los cambios que se implemente en mi área laboral   |             |   | X          |   |          | X |   |   |   |   |   | X |             |
|    | <b>Indicador: Necesidades de seguridad</b>  |             |   |            |   |          |   |   |   |   |   |   |   |             |
| 5  | Tengo seguridad que las labores que desarrollo se acopla a los cambios que implementa la entidad                      |             |   | X          |   |          | X |   |   |   |   |   | X |             |
| 6  | Se me otorga la información necesaria de las medidas de seguridad ante los cambios realizados                         |             |   | X          |   |          | X |   |   |   |   |   | X |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 2: PARTICIPACIÓN</b>   |             |   | X          |   |          | X |   |   |   |   |   | X |             |
|    | <b>Indicador: Aportes</b>   |             |   |            |   |          |   |   |   |   |   |   |   |             |
| 7  | Participo en la gestión del cambio brindando recomendaciones  |             |   | X          |   |          | X |   |   |   |   |   | X |             |
| 8  | Mi jefe inmediato promueve cambios de procesos o servicios según lo requieran las nuevas situaciones.                 |             |   | X          |   |          | X |   |   |   |   |   | X |             |
|    | <b>Indicador: Interés por el cambio</b>   |             |   |            |   |          |   |   |   |   |   |   |   |             |
| 9  | Me adapto con versatilidad a distintos contextos, situaciones y personas  |             |   | X          |   |          | X |   |   |   |   |   | X |             |
| 10 | Oriento mi accionar laboral adaptándome rápidamente a los cambios   |             |   | X          |   |          | X |   |   |   |   |   | X |             |
|    | <b>Indicador: Asiste</b>  |             |   |            |   |          |   |   |   |   |   |   |   |             |
| 11 | Mantengo mi apoyo en mi área laboral para tener una mayor participación en las actividades                            |             |   | X          |   |          | X |   |   |   |   |   | X |             |
| 12 | Los colaboradores participan en solucionar problemas de trabajo durante la implementación del cambio                  |             |   | X          |   |          | X |   |   |   |   |   | X |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 3: SEGURIDAD</b>   |             |   | X          |   |          | X |   |   |   |   |   | X |             |
|    | <b>Indicador: Protección</b>  |             |   |            |   |          |   |   |   |   |   |   |   |             |
| 13 | La entidad promueve que los cambios no afectarán la estabilidad laboral del personal                                  |             |   | X          |   |          | X |   |   |   |   |   | X |             |



|    |  |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |
|----|--|--|--|---|--|--|---|--|--|---|--|
| 14 | La entidad promueve la adaptabilidad al cambio entre sus colaboradores   |  |  | X |  |  | X |  |  | X |  |
|    | <b>indicador: Desvinculación asistida</b>  |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |
| 15 | La entidad les asigna tareas específicas a sus colaboradores hasta ofrecerles otra oportunidad de trabajo              |  |  | X |  |  | X |  |  | X |  |
| 16 | La entidad capacita al personal para que puedan ser reinsertados en otras entidades                                    |  |  | X |  |  | X |  |  | X |  |
|    | <b>indicador: Bienestar del trabajador</b>   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |
| 17 | El generar cambios en la entidad no afecta los beneficios remunerativos de los colaboradores                           |  |  | X |  |  | X |  |  | X |  |
| 18 | Los colaboradores ante cualquier cambio que genere la entidad conservarán su status laboral                            |  |  | X |  |  | X |  |  | X |  |
|    | <b>DIMENSION 4: COMUNICACIÓN</b>   |  |  | X |  |  | X |  |  | X |  |
|    | <b>Indicador: Información</b>  |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |
| 19 | La entidad mantiene informado a sus colaboradores sobre futuros cambios de tecnología                                  |  |  | X |  |  | X |  |  | X |  |
| 20 | La entidad fomenta el libre acceso a la información sobre los cambios que están en marcha                              |  |  | X |  |  | X |  |  | X |  |
|    | <b>Indicador: Lenguaje</b>   |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |
| 21 | La entidad utiliza un lenguaje sencillo y claro para informar a sus colaboradores sobre nuevos cambios                 |  |  | X |  |  | X |  |  | X |  |
| 22 | Las opiniones de los colaboradores frente a los cambios usan un lenguaje de respeto ante las autoridades de la entidad |  |  | X |  |  | X |  |  | X |  |
|    | <b>Indicador: Canales de comunicaciones</b>  |  |  |   |  |  |   |  |  |   |  |
| 23 | La entidad utiliza todos los canales de comunicación informando los nuevos cambios                                     |  |  | X |  |  | X |  |  | X |  |
| 24 | La entidad corta sus canales de comunicación para evitar informar los nuevos cambios                                   |  |  | X |  |  | X |  |  | X |  |



| DIMENSION 5: ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO |   |  |  |  | X |  |  |  | X |  |  |  | X |
|--|---|--|--|--|---|--|--|--|---|--|--|--|---|
| <b>Indicador: Conocimientos</b>                      |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |
| 25   | La entidad promueve en sus colaboradores la habilidad de identificar los cambios producidos en la entidad |  |  |  | X |  |  |  | X |  |  |  | X |
| 26   | Interpreto correctamente los cambios producidos por la entidad  |  |  |  | X |  |  |  | X |  |  |  | X |
| <b>Indicador: Adaptabilidad</b>                      |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |
| 27   | Estoy atento a los cambios que se producen en el entorno  |  |  |  | X |  |  |  | X |  |  |  | X |
| 28   | Trabajo con el ritmo habitual en épocas retadoras   |  |  |  | X |  |  |  | X |  |  |  | X |
| <b>Indicador: Cambios en el entorno</b>              |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |
| 29   | Identifico y comprendo los cambios producidos por la entidad  |  |  |  | X |  |  |  | X |  |  |  | X |
| 30   | Potencio mis fortalezas para alcanzar las metas establecidas  |  |  |  | X |  |  |  | X |  |  |  | X |

Observaciones: \_\_\_\_\_

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

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: **Alberto Samuel monzón Troncoso**.....            **DNI: 07482223**.....

Especialidad del validador: **Dr. Administración**.....

**31 de Octubre del 2020**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o

dimensión específica del constructo

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

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



**Firma del Experto Informante.**

**Especialidad: Dr. Administración**

### TEST DE GESTION DEL CAMBIO

**INSTRUCCIONES:** A continuación, encontrarás afirmaciones sobre maneras de pensar, sentir y actuar. Lee cada una con mucha atención; luego, marca la respuesta que mejor te describe con una **X** según corresponda. Recuerda, no hay respuestas buenas, ni malas. Contesta todas las afirmaciones con la verdad.

**OPCIONES DE RESPUESTA:**

S = Siempre  
 CS = Casi Siempre  
 AV = Algunas Veces  
 CN = Casi Nunca  
 N = Nunca

| Nº  | AFIRMACIONES  | S | CS | AV | CN | N |
|-----|---|---|----|----|----|---|
| 1.  | Tengo seguridad de mí mismo para minimizar la resistencia a los cambios que la entidad desarrolle                     | S | CS | AV | CN | N |
| 2.  | Los colaboradores tienen una buena predisposición frente a los cambios que la entidad desarrolle                      | S | CS | AV | CN | N |
| 3.  | Se cuenta con la interacción social apropiada entre los colaboradores para contrarrestar la resistencia a los cambios | S | CS | AV | CN | N |
| 4.  | Me adapto fácilmente a los cambios que se implemente en mi área laboral   | S | CS | AV | CN | N |
| 5.  | Tengo seguridad que las labores que desarrollo se acopla a los cambios que implementa la entidad                      | S | CS | AV | CN | N |
| 6.  | Se me otorga la información necesaria de las medidas de seguridad ante los cambios realizados                         | S | CS | AV | CN | N |
| 7.  | Participo en la gestión del cambio brindando recomendaciones  | S | CS | AV | CN | N |
| 8.  | Mi jefe inmediato promueve cambios de procesos o servicios según lo requieran las nuevas situaciones                  | S | CS | AV | CN | N |
| 9.  | Me adapto con versatilidad a distintos contextos, situaciones y personas  | S | CS | AV | CN | N |
| 10. | Oriento mi accionar laboral adaptándome rápidamente a los cambios   | S | CS | AV | CN | N |
| 11. | Mantengo mi apoyo en mi área laboral para tener una mayor participación en las actividades                            | S | CS | AV | CN | N |
| 12. | Los colaboradores participan en solucionar problemas de trabajo durante la implementación del cambio                  | S | CS | AV | CN | N |
| 13. | La entidad promueve que los cambios no afectarán la estabilidad laboral del personal                                  | S | CS | AV | CN | N |
| 14. | La entidad promueve la adaptabilidad al cambio entre sus colaboradores  | S | CS | AV | CN | N |
| 15. | La entidad les asigna tareas específicas a sus colaboradores hasta ofrecerles otra oportunidad de trabajo             | S | CS | AV | CN | N |
| 16. | La entidad capacita al personal para que puedan ser reinsertados en otras entidades                                   | S | CS | AV | CN | N |
| 17. | El generar cambios en la entidad no afecta los beneficios remunerativos de los colaboradores                          | S | CS | AV | CN | N |
| 18. | Los colaboradores ante cualquier cambio que genere la entidad conservarán su status laboral                           | S | CS | AV | CN | N |
| 19. | La entidad mantiene informado a sus colaboradores sobre futuros cambios de tecnología                                 | S | CS | AV | CN | N |
| 20. | La entidad fomenta el libre acceso a la información sobre los cambios que están en marcha                             | S | CS | AV | CN | N |
| 21. | La entidad utiliza un lenguaje sencillo y claro para informar a sus colaboradores sobre nuevos cambios                | S | CS | AV | CN | N |



|     |  |   |    |    |    |   |
|-----|--|---|----|----|----|---|
| 22. | Las opiniones de los colaboradores frente a los cambios usan un lenguaje de respeto ante las autoridades de la entidad | S | CS | AV | CN | N |
| 23. | La entidad utiliza todos los canales de comunicación informando los nuevos cambios                                     | S | CS | AV | CN | N |
| 24. | La entidad corta sus canales de comunicación para evitar informar los nuevos cambios                                   | S | CS | AV | CN | N |
| 25. | La entidad promueve en sus colaboradores la habilidad de identificar los cambios producidos en la entidad              | S | CS | AV | CN | N |
| 26. | Interpreto correctamente los cambios producidos por la entidad   | S | CS | AV | CN | N |
| 27. | Estoy atento a los cambios que se producen en el entorno   | S | CS | AV | CN | N |
| 28. | Trabajo con el ritmo habitual en épocas retadoras  | S | CS | AV | CN | N |
| 29. | Identifico y comprendo los cambios producidos por la entidad   | S | CS | AV | CN | N |
| 30. | Potencio mis fortalezas para alcanzar las metas establecidas   | S | CS | AV | CN | N |

*Gracias por completar el cuestionario.*



**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE  
MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: Dr. Alberto Samuel Monzón Troncoso

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y asimismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante de la Escuela de Posgrado del Programa Académico de Administración de la UCV, en la sede de San Juan de Lurigancho, promoción 2018-I, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el grado académico de Doctor en Administración.

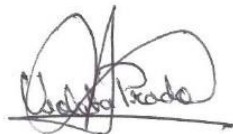
El título del proyecto de investigación es **LA INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA CAPACITACIÓN EN UNA ENTIDAD PÚBLICA, LIMA, 2020** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de Administración e investigación.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene lo siguiente:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Protocolo de evaluación del instrumento

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,



---

Firma  
Violeta Cirila Prada Soto  
DNI 07968406

## Definición conceptual de las variables y dimensiones

### I. Variable: Capacitación

La capacitación es el proceso técnico, sistemático y permanente de la administración del potencial que se encarga de ofrecer las condiciones para que el personal desarrolle sus niveles de competencias profesionales y personales a corto, mediano y largo plazo (Louffat, 2012, p. 134).

### II. Dimensiones

#### 1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación

Constituye el primer paso las necesidades reales en materia de capacitación, identificando a priori en qué áreas debe focalizarse la capacitación. (Louffat, 2012, p. 136)

#### 2. Diseño del plan de capacitación

Encargada de desarrollar los aspectos de contenidos o fundamentos pedagógicos del plan de capacitación. (Louffat, 2012, p. 140)

#### 3. Implementación del plan de capacitación

Es la fase en la que se ejecuta los eventos de capacitación. (Louffat, 2012, p. 141)

#### 4. Evaluación del plan de capacitación

Requiere comparar lo que se ha obtenido en periodos de tiempos diferentes y verificar el cumplimiento de los objetivos del plan de capacitación. (Louffat, 2012, p. 151)



**Matriz de operacionalización de la variable capacitación**

| Variable     | Definición conceptual  | Definición operacional   | Dimensiones                                | Indicadores                              | N° de ítems | Escalas de medición  |
|--------------|--|--|--|--|-------------|--|
| Capacitación | Según Louffat (2012), La capacitación es el proceso técnico, sistemático y permanente de la administración del potencial que se encarga de ofrecer las condiciones para que el personal desarrolle sus niveles de competencias profesionales y personales a corto, mediano y largo plazo (p. 134). | La variable capacitación será medible a través de sus cuatro dimensiones: diagnóstico de necesidades de capacitación, diseño del plan de capacitación, implementación del plan de capacitación y evaluación del plan de capacitación. Se aplicará el cuestionario y el programa SPSS 26. | Diagnóstico de necesidades de capacitación | Necesidades organizacionales             | 1,2         | Ordinal<br>1=Nunca<br>2=Casi nunca<br>3=A veces<br>4=Casi siempre<br>5=Siempre |
|              |  |  |  | Descripción del puesto                   | 3,4         |  |
|              |  |  |  | Potencial del personal                   | 5,6         |  |
|              |  |  | Diseño del plan de capacitación            | Objetivos institucionales                | 7,8         |  |
|              |  |  |  | Planeación                               | 9,10        |  |
|              |  |  |  | Técnicas de capacitación                 | 11,12       |  |
|              |  |  | Implementación del plan de capacitación    | Capacitación en el puesto de trabajo     | 13,14,15    |  |
|              |  |  |  | Capacitación fuera del puesto de trabajo | 16,17,18    |  |
|              |  |  |  | Reacción                                 | 19,20,21    |  |
|              |  |  | Evaluación del plan de capacitación        | Aprendizaje                              | 22,23,24    |  |
|              |  |  |  | Transferencia                            | 25,26,27    |  |
|              |  |  |  | Resultados                               | 28,29,30    |  |



### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la Capacitación

| Nº | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |   |   |        | Relevancia <sup>2</sup> |   |   |        | Claridad <sup>3</sup> |   |   |        | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|---|---|--------|-------------------------|---|---|--------|-----------------------|---|---|--------|-------------|
|    |   | M<br>D                   | D | A | M<br>A | M<br>D                  | D | A | M<br>A | M<br>D                | D | A | M<br>A |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 1: DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>                            |                          |   |   |        |                         |   |   |        |                       |   |   |        |             |
|    | <b>Indicador: Necesidades organizacionales</b>  |                          |   |   |        |                         |   |   |        |                       |   |   |        |             |
| 1  | La entidad determina capacitaciones orientadas al crecimiento de la organización          |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |
| 2  | La entidad identifica capacitaciones para asegurar un buen clima organizacional           |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |
|    | <b>Indicador: Descripción del puesto</b>  |                          |   |   |        |                         |   |   |        |                       |   |   |        |             |
| 3  | La entidad determina las capacitaciones en base a la descripción del puesto               |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |
| 4  | La entidad establece las capacitaciones en base a perfiles de competencias                |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |
|    | <b>Indicador: Potencial del personal</b>  |                          |   |   |        |                         |   |   |        |                       |   |   |        |             |
| 5  | La entidad identifica las capacitaciones en función a la evaluación de desempeño          |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |
| 6  | La entidad reconoce las capacitaciones para el desarrollo de las habilidades del personal |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |
|    | <b>DIMENSION 2: DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN</b>                                       |                          |   |   |        |                         |   |   |        |                       |   |   |        |             |
|    | <b>Indicador: Objetivos institucionales</b>   |                          |   |   |        |                         |   |   |        |                       |   |   |        |             |
| 7  | La entidad incluye entre los objetivos institucionales a la capacitación                  |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |
| 8  | Los objetivos de capacitación se encuentran en el Plan Estratégico Institucional          |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |
|    | <b>Indicador: Planeación</b>  |                          |   |   |        |                         |   |   |        |                       |   |   |        |             |
| 9  | La entidad selecciona adecuadamente los métodos y tecnología de la capacitación           |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |
| 10 | Los contenidos de aprendizaje están articulados con las necesidades de la capacitación    |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |
|    | <b>Indicador: Técnicas de capacitación</b>  |                          |   |   |        |                         |   |   |        |                       |   |   |        |             |
| 11 | La entidad aplica las técnicas de capacitación orientadas a los contenidos de los eventos |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |
| 12 | La entidad desarrolla técnicas virtuales para la capacitación                             |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |
|    | <b>DIMENSION 3: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN</b>                               |                          |   |   |        |                         |   |   |        |                       |   |   |        |             |
|    | <b>Indicador: Capacitación en el puesto de trabajo</b>                                    |                          |   |   |        |                         |   |   |        |                       |   |   |        |             |
| 13 | La entidad lo capacita en forma personalizada por un instructor en su puesto de trabajo   |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |
| 14 | La entidad lo capacita con los propios capacitadores de la misma organización.            |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |
| 15 | La capacitación recibida lo aplicó inmediatamente en mi trabajo                           |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |
|    | <b>Indicador: Capacitación fuera del puesto de trabajo</b>                                |                          |   |   |        |                         |   |   |        |                       |   |   |        |             |
| 16 | He tenido capacitación bajo modalidad a distancia   |                          |   |   | X      |                         |   |   | X      |                       |   |   | X      |             |





|   |  |  |  |   |  |  |   |  |  |   |
|---|--|--|--|---|--|--|---|--|--|---|
| 17  | La entidad considera a la capacitación externa como una inversión                            |  |  | X |  |  | X |  |  | X |
| 18  | Tengo facilidades laborales para la capacitación externa                                     |  |  | X |  |  | X |  |  | X |
| <b>DIMENSION 4: EVALUACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN</b> |  |  |  |   |  |  |   |  |  |   |
| <b>Indicador: Reacción</b>                              |  |  |  |   |  |  |   |  |  |   |
| 19  | Me encuentro satisfecho de la capacitación recibida  |  |  | X |  |  | X |  |  | X |
| 20  | Estoy conforme con la metodología aplicada en la capacitación recibida.                      |  |  | X |  |  | X |  |  | X |
| 21  | En la capacitación recibida aplicaron una prueba de entrada y otra prueba de salida          |  |  | X |  |  | X |  |  | X |
| <b>Indicador: Aprendizaje</b>                           |  |  |  |   |  |  |   |  |  |   |
| 22  | La capacitación recibida ha permitido ampliar mis conocimientos                              |  |  | X |  |  | X |  |  | X |
| 23  | Luego de la capacitación recibida he mejorado mis habilidades                                |  |  | X |  |  | X |  |  | X |
| 24  | Luego de recibida la capacitación he desarrollado mis actitudes                              |  |  | X |  |  | X |  |  | X |
| <b>Indicador: Transferencia</b>                         |  |  |  |   |  |  |   |  |  |   |
| 25  | He compartido con mis compañeros de trabajo, los conocimientos adquiridos en la capacitación |  |  | X |  |  | X |  |  | X |
| 26  | La entidad mide la capacitación en términos de su retorno de inversión realizada             |  |  | X |  |  | X |  |  | X |
| 27  | La entidad cuenta con un modelo de evaluación pre establecido                                |  |  | X |  |  | X |  |  | X |
| <b>Indicador: Resultados</b>                            |  |  |  |   |  |  |   |  |  |   |
| 28  | La entidad mide objetivamente la capacitación impartida a sus colaboradores                  |  |  | X |  |  | X |  |  | X |
| 29  | La entidad utiliza indicadores para medir los resultados de la capacitación                  |  |  | X |  |  | X |  |  | X |
| 30  | La capacitación recibida ha mejorado el clima organizacional                                 |  |  | X |  |  | X |  |  | X |

Observaciones: \_\_\_\_\_

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

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: **Alberto Samuel monzón Troncoso**..... DNI: 07482223.....

Especialidad del validador: **Dr. Administración**.....

31 de Octubre del 2020

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

Firma del Experto Informante.

Especialidad: **Dr. Administración**



**CUESTIONARIO DE LA VARIBLE CAPACITACIÓN**

Nombre .....

Edad: \_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** A continuación, encontrará afirmaciones sobre capacitación de la entidad. Lea cada una con mucha atención; luego, marque la respuesta que mejor lo describa con una **X** según corresponda. Recuerde, no hay respuestas buenas, ni malas. Conteste todas las afirmaciones con la verdad **OPCIONES DE RESPUESTA:**

- S** = Siempre
- CS** = Casi Siempre
- AV** = Algunas Veces
- CN** = Casi Nunca
- N** = Nunca

| Nº ítem | AFIRMACIONES  | S | CS | AV | CN | N |
|---------|---|---|----|----|----|---|
| 1       | La entidad determina capacitaciones orientadas al crecimiento de la organización            | S | CS | AV | CN | N |
| 2       | La entidad identifica capacitaciones para asegurar un buen clima organizacional             | S | CS | AV | CN | N |
| 3       | La entidad determina las capacitaciones en base a la descripción del puesto                 | S | CS | AV | CN | N |
| 4       | La entidad establece las capacitaciones en base a perfiles de competencias                  | S | CS | AV | CN | N |
| 5       | La entidad determina las capacitaciones en función a la evaluación de desempeño             | S | CS | AV | CN | N |
| 6       | La entidad determina las capacitaciones para el desarrollo de las habilidades del personal  | S | CS | AV | CN | N |
| 7       | La entidad incluye entre los objetivos institucionales a la capacitación                    | S | CS | AV | CN | N |
| 8       | Los objetivos de capacitación se encuentran en el Plan Estratégico Institucional            | S | CS | AV | CN | N |
| 9       | La entidad selecciona adecuadamente los métodos y tecnología de la capacitación             | S | CS | AV | CN | N |
| 10      | Los contenidos de aprendizaje están articulados con las necesidades de la capacitación      | S | CS | AV | CN | N |
| 11      | La entidad aplica las técnicas de capacitación orientadas a los contenidos de los eventos   | S | CS | AV | CN | N |
| 12      | La entidad desarrolla técnicas virtuales para la capacitación                               | S | CS | AV | CN | N |
| 13      | La entidad lo capacita en forma personalizada con por un instructor en su puesto de trabajo | S | CS | AV | CN | N |
| 14      | La entidad lo capacita con los propios capacitadores de la misma organización.              | S | CS | AV | CN | N |
| 15      | La entidad lo capacita para aplicarlo inmediatamente en su trabajo                          | S | CS | AV | CN | N |
| 16      | Ha tenido capacitación a distancia  | S | CS | AV | CN | N |
| 17      | La entidad considera a la capacitación externa como una inversión                           | S | CS | AV | CN | N |
| 18      | Se le otorga facilidades laborales para la capacitación externa                             | S | CS | AV | CN | N |
| 19      | Me encuentro satisfecho de la capacitación recibida   | S | CS | AV | CN | N |
| 20      | Estoy conforme con la metodología aplicada en la capacitación recibida.                     | S | CS | AV | CN | N |
| 21      | En la capacitación recibida rindió una prueba de entrada y otra prueba de salida            | S | CS | AV | CN | N |
| 22      | La capacitación recibida le ha permitido ampliar sus conocimientos                          | S | CS | AV | CN | N |
| 23      | Luego de la capacitación recibida ha mejorado sus habilidades                               | S | CS | AV | CN | N |
| 24      | Luego de recibida la capacitación le ha permitido desarrollar sus actitudes                 | S | CS | AV | CN | N |
| 25      | Ha aplicado los conocimientos adquiridos en la capacitación para la labor que realiza       | S | CS | AV | CN | N |
| 26      | La entidad mide la capacitación en términos de su retomo de inversión realizada             | S | CS | AV | CN | N |
| 27      | La entidad cuenta con un modelo de evaluación pre establecido                               | S | CS | AV | CN | N |
| 28      | La entidad mide objetivamente la capacitación impartida a sus colaboradores                 | S | CS | AV | CN | N |
| 29      | La entidad utiliza indicadores para medir los resultados de la capacitación                 | S | CS | AV | CN | N |
| 30      | La capacitación recibida ha mejorado el clima organizacional                                |   |    |    |    |   |

**Gracias por completar el cuestionario.**



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE  
MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: Dr. Flabio Romeo Paca Pantigoso

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y, asimismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante de la Escuela de Posgrado del Programa Académico de Administración de la UCV, en la sede de San Juan de Lurigancho, promoción 2018-1, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el grado de Doctor en Administración.

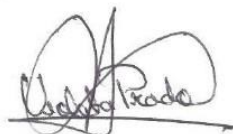
El título del proyecto de investigación es: **LA INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA CAPACITACIÓN EN UNA ENTIDAD PÚBLICA, LIMA, 2020** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en tema de Administración, y/o investigación.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene lo siguiente:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de Operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Protocolo de evaluación del instrumento

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



---

Firma  
Violeta Cirila Prada Soto

DNI 07968406



## Definición conceptual de las variables y dimensiones

### I. **Variable Gestión del Cambio** Alles (2017) señaló que:

El cambio organizacional se logra trabajando para modificar los patrones de comportamiento, y éstos, a su vez, se relacionan con el modelo de competencias. Por lo tanto, si ésta es la situación de una organización, la forma de accionar sobre el cambio cultural será introduciendo las competencias que operen el cambio necesario a partir del modelo de competencias de la entidad. (p. 99)

### II. **Dimensiones**

#### 1. **Resistencia al cambio**

La conducta de un empleado tendiente a desacreditar, demorar o impedir la instrumentación de un cambio laboral. Los empleados se resisten al cambio porque éste amenaza sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio, aptitud o autoestima. (p. 118)

#### 2. **Participación**

Alienta a las personas a comunicar sus pensamientos, hacer sugerencias e interesarse por el cambio. La inclusión de una persona en un proyecto, por ejemplo, crea compromiso. El compromiso no sólo crea motivación para apoyar el cambio sino que además permite trabajar más efectivamente. (p. 124)

#### 3. **Seguridad**

Los empleados necesitan sentirse seguros, por lo tanto, si la empresa atraviesa un periodo de cambio, es fundamental que se transmita esto a todos. (p. 126)

#### 4. **Comunicación**

La comunicación es fundamental para disminuir la resistencia al cambio de los empleados, supervisores y jefes. (p. 126)

#### 5. **Adaptabilidad a los cambios del entorno**

Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. (p. 155)



**Matriz de Operacionalización de la variable de gestión del cambio**

| VARIABLE           | DENIFICIÓN   | DEFINICIÓN   | DIMENSIONES           | INDICADORES | ITEM         | ESCALA     |                    |                          |         |                       |        |            |                |                                    |             |                                    |               |               |
|--------------------|--|--|-----------------------|-------------|--------------|------------|--------------------|--------------------------|---------|-----------------------|--------|------------|----------------|------------------------------------|-------------|------------------------------------|---------------|---------------|
|                    | CONCEPTUAL   | OPERACIONAL  |                       |             |              |            |                    |                          |         |                       |        |            |                |                                    |             |                                    |               |               |
| GESTIÓN DEL CAMBIO | Alles (2017) señaló que: El cambio organizacional se logra trabajando para modificar los patrones de comportamiento, y éstos, a su vez, se relacionan con el modelo de competencias. Por lo tanto, si ésta es la situación de una organización, la forma de accionar sobre el cambio cultural será introduciendo las competencias que operen el cambio necesario a partir del modelo de competencias de la entidad (p.99). | La variable de gestión del cambio se llevará a cabo con las dimensiones de, resistencia al cambio, participación, seguridad, comunicación y adaptabilidad a los cambios del entorno. Se aplicará el cuestionario y el programa SPSS 26 | Resistencia al cambio |             |              | 1-2        |                    |                          |         |                       |        |            |                |                                    |             |                                    |               |               |
|                    |  |  | Participación         | Seguridad   | Comunicación | Motivación | Interacción social | Necesidades de seguridad | Aportes | Interés por el cambio | Asiste | Protección | Desvinculación | asistida Bienestar del colaborador | Información | Lenguaje Canales de comunicaciones | Conocimientos | Adaptabilidad |







| Indicador: Conocimientos         |   |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |   |
|----------------------------------|---|--|--|--|---|--|--|--|--|---|--|--|--|---|
| 25                               | La entidad promueve en sus colaboradores la habilidad de identificar los cambios producidos en la entidad |  |  |  | X |  |  |  |  | X |  |  |  | X |
| 26                               | Interpreto correctamente los cambios producidos por la entidad  |  |  |  | X |  |  |  |  | X |  |  |  | X |
| Indicador: Adaptabilidad         |   |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |   |
| 27                               | Estoy atento a los cambios que se producen en el entorno  |  |  |  | X |  |  |  |  | X |  |  |  | X |
| 28                               | Trabajo con el ritmo habitual en épocas retadoras   |  |  |  | X |  |  |  |  | X |  |  |  | X |
| Indicador: Cambios en el entorno |   |  |  |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |   |
| 29                               | Identifico y comprendo los cambios producidos por la entidad  |  |  |  | X |  |  |  |  | X |  |  |  | X |
| 30                               | Potencio mis fortalezas para alcanzar las metas establecidas  |  |  |  | X |  |  |  |  | X |  |  |  | X |

**Observaciones:** El cuestionario de la variable gestión de cambio puede ser aplicado en su integridad

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

**Apellidos y nombres del juez validador:** Dr. Paca Pantigoso, Flabio Romeo      **DNI:** 01212856

**Especialidad del validador:** Metodología de la investigación, Estadística, Administración

<sup>1</sup>**Pertinencia :** El ítem corresponde al concepto      teórico formulado.

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

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

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los      ítems planteados son suficientes para medir la **Firma del Experto Informante.** dimensión



### TEST DE GESTION DEL CAMBIO

**INSTRUCCIONES:** A continuación, encontrarás afirmaciones sobre maneras de pensar, sentir y actuar. Lee cada una con mucha atención; luego, marca la respuesta que mejor te describe con una **X** según corresponda. Recuerda, no hay respuestas buenas, ni malas. Contesta todas las afirmaciones con la verdad.

**OPCIONES DE RESPUESTA:**

|    |   |               |
|----|---|---------------|
| S  | = | Siempre       |
| CS | = | Casi Siempre  |
| AV | = | Algunas Veces |
| CN | = | Casi Nunca    |
| N  | = | Nunca         |

| Nº  | AFIRMACIONES   | S | CS | AV | CN | N |
|-----|--|---|----|----|----|---|
| 1.  | Tengo seguridad de mí mismo para minimizar la resistencia a los cambios que la entidad desarrolle                      | S | CS | AV | CN | N |
| 2.  | Los colaboradores tienen una buena predisposición frente a los cambios que la entidad desarrolle                       | S | CS | AV | CN | N |
| 3.  | Se cuenta con la interacción social apropiada entre los colaboradores para contrarrestar la resistencia a los cambios  | S | CS | AV | CN | N |
| 4.  | Me adapto fácilmente a los cambios que se implemente en mi área laboral  | S | CS | AV | CN | N |
| 5.  | Tengo seguridad que las labores que desarrollo se acopla a los cambios que implementa la entidad                       | S | CS | AV | CN | N |
| 6.  | Se me otorga la información necesaria de las medidas de seguridad ante los cambios realizados                          | S | CS | AV | CN | N |
| 7.  | Participo en la gestión del cambio brindando recomendaciones   | S | CS | AV | CN | N |
| 8.  | Mi jefe inmediato promueve cambios de procesos o servicios según lo requieran las nuevas situaciones                   | S | CS | AV | CN | N |
| 9.  | Me adapto con versatilidad a distintos contextos, situaciones y personas   | S | CS | AV | CN | N |
| 10. | Oriento mi accionar laboral adaptándome rápidamente a los cambios  | S | CS | AV | CN | N |
| 11. | Mantengo mi apoyo en mi área laboral para tener una mayor participación en las actividades                             | S | CS | AV | CN | N |
| 12. | Los colaboradores participan en solucionar problemas de trabajo durante la implementación del cambio                   | S | CS | AV | CN | N |
| 13. | La entidad promueve que los cambios no afectarán la estabilidad laboral del personal                                   | S | CS | AV | CN | N |
| 14. | La entidad promueve la adaptabilidad al cambio entre sus colaboradores   | S | CS | AV | CN | N |
| 15. | La entidad les asigna tareas específicas a sus colaboradores hasta ofrecerles otra oportunidad de trabajo              | S | CS | AV | CN | N |
| 16. | La entidad capacita al personal para que puedan ser reinsertados en otras entidades                                    | S | CS | AV | CN | N |
| 17. | El generar cambios en la entidad no afecta los beneficios remunerativos de los colaboradores                           | S | CS | AV | CN | N |
| 18. | Los colaboradores ante cualquier cambio que genere la entidad conservarán su status laboral                            | S | CS | AV | CN | N |
| 19. | La entidad mantiene informado a sus colaboradores sobre futuros cambios de tecnología                                  | S | CS | AV | CN | N |
| 20. | La entidad fomenta el libre acceso a la información sobre los cambios que están en marcha                              | S | CS | AV | CN | N |
| 21. | La entidad utiliza un lenguaje sencillo y claro para informar a sus colaboradores sobre nuevos cambios                 | S | CS | AV | CN | N |
| 22. | Las opiniones de los colaboradores frente a los cambios usan un lenguaje de respeto ante las autoridades de la entidad | S | CS | AV | CN | N |
| 23. | La entidad utiliza todos los canales de comunicación informando los nuevos cambios                                     | S | CS | AV | CN | N |
| 24. | La entidad corta sus canales de comunicación para evitar informar los nuevos cambios                                   | S | CS | AV | CN | N |
| 25. | La entidad promueve en sus colaboradores la habilidad de identificar los cambios producidos en la entidad              | S | CS | AV | CN | N |
| 26. | Interpreto correctamente los cambios producidos por la entidad   | S | CS | AV | CN | N |
| 27. | Estoy atento a los cambios que se producen en el entorno   | S | CS | AV | CN | N |
| 28. | Trabajo con el ritmo habitual en épocas retadoras  | S | CS | AV | CN | N |
| 29. | Identifico y comprendo los cambios producidos por la entidad   | S | CS | AV | CN | N |
| 30. | Potencio mis fortalezas para alcanzar las metas establecidas   | S | CS | AV | CN | N |

*Gracias por completar el cuestionario.*



**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN  
A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**



## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: Dr. Flabio Romeo Paca Pantigoso

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y asimismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante de la Escuela de Posgrado del Programa Académico de Administración de la UCV, en la sede de San Juan de Lurigancho, promoción 2018-I, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el grado académico de Doctor en Administración.

El título del proyecto de investigación es **LA INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA CAPACITACIÓN EN UNA ENTIDAD PÚBLICA, LIMA, 2020** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de Administración e investigación.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene lo siguiente:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Protocolo de evaluación del instrumento

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente

=

---

Firma  
Violeta Cirila Prada Soto  
DNI 07968406

## Definición conceptual de las variables y dimensiones

### I. Variable: Capacitación

La capacitación es el proceso técnico, sistemático y permanente de la administración del potencial que se encarga de ofrecer las condiciones para que el personal desarrolle sus niveles de competencias profesionales y personales a corto, mediano y largo plazo (Louffat, 2012, p. 134).

### II. Dimensiones

#### 1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación

Constituye el primer paso las necesidades reales en materia de capacitación, identificando a priori en qué áreas debe focalizarse la capacitación. (Louffat, 2012, p. 136)

#### 2. Diseño del plan de capacitación

Encargada de desarrollar los aspectos de contenidos o fundamentos pedagógicos del plan de capacitación. (Louffat, 2012, p. 140)

#### 3. Implementación del plan de capacitación

Es la fase en la que se ejecuta los eventos de capacitación. (Louffat, 2012, p. 141)

#### 4. Evaluación del plan de capacitación

Requiere comparar lo que se ha obtenido en periodos de tiempos diferentes y verificar el cumplimiento de los objetivos del plan de capacitación. (Louffat, 2012, p. 151)

**Matriz de operacionalización de la variable capacitación**

| Variable     | Definición conceptual  | Definición operacional   | Dimensiones                                | Indicadores                              | Nº de ítems | Escalas de medición  |
|--------------|--|--|--|--|-------------|--|
| Capacitación | Según Louffat (2012), La capacitación es el proceso técnico, sistemático y permanente de la administración del potencial que se encarga de ofrecer las condiciones para que el personal desarrolle sus niveles de competencias profesionales y personales a corto, mediano y largo plazo (p. 134). | La variable capacitación será medible a través de sus cuatro dimensiones: diagnóstico de necesidades de capacitación, diseño del plan de capacitación, implementación del plan de capacitación y evaluación del plan de capacitación. Se aplicará el cuestionario y el programa SPSS 26. | Diagnóstico de necesidades de capacitación | Necesidades organizacionales             | 1,2         | Ordinal<br>1=Nunca<br>2=Casi nunca<br>3=A veces<br>4=Casi siempre<br>5=Siempre |
|              |  |  |  | Descripción del puesto                   | 3,4         |  |
|              |  |  |  | Potencial del personal                   | 5,6         |  |
|              |  |  | Diseño del plan de capacitación            | Objetivos institucionales                | 7,8         |  |
|              |  |  |  | Planeación                               | 9,10        |  |
|              |  |  |  | Técnicas de capacitación                 | 11,12       |  |
|              |  |  | Implementación del plan de capacitación    | Capacitación en el puesto de trabajo     | 13,14, 15   |  |
|              |  |  |  | Capacitación fuera del puesto de trabajo | 16,17, 18   |  |
|              |  |  | Evaluación del plan de capacitación        | Reacción                                 | 19,20, 21   |  |
|              |  |  |  | Aprendizaje                              | 22,23, 24   |  |
|              |  |  |  | Transferencia                            | 25,26, 27   |  |
|              |  |  |  | Resultados                               | 28,29, 30   |  |





|    |  |  |  |  |   |  |  |   |  |  |   |
|----|--|--|--|--|---|--|--|---|--|--|---|
| 19 | Me encuentro satisfecho de la capacitación recibida  |  |  |  | X |  |  | X |  |  | X |
| 20 | Estoy conforme con la metodología aplicada en la capacitación recibida.                      |  |  |  | X |  |  | X |  |  | X |
| 21 | En la capacitación recibida aplicaron una prueba de entrada y otra prueba de salida          |  |  |  | X |  |  | X |  |  | X |
|    | <b>Indicador: Aprendizaje</b>  |  |  |  |   |  |  |   |  |  |   |
| 22 | La capacitación recibida ha permitido ampliar mis conocimientos                              |  |  |  | X |  |  | X |  |  | X |
| 23 | Luego de la capacitación recibida he mejorado mis habilidades                                |  |  |  | X |  |  | X |  |  | X |
| 24 | Luego de recibida la capacitación he desarrollado mis actitudes                              |  |  |  | X |  |  | X |  |  | X |
|    | <b>Indicador: Transferencia</b>  |  |  |  |   |  |  |   |  |  |   |
| 25 | He compartido con mis compañeros de trabajo, los conocimientos adquiridos en la capacitación |  |  |  | X |  |  | X |  |  | X |
| 26 | La entidad mide la capacitación en términos de su retorno de inversión realizada             |  |  |  | X |  |  | X |  |  | X |
| 27 | La entidad cuenta con un modelo de evaluación pre establecido                                |  |  |  | X |  |  | X |  |  | X |
|    | <b>Indicador: Resultados</b>   |  |  |  |   |  |  |   |  |  |   |
| 28 | La entidad mide objetivamente la capacitación impartida a sus colaboradores                  |  |  |  | X |  |  | X |  |  | X |
| 29 | La entidad utiliza indicadores para medir los resultados de la capacitación                  |  |  |  | X |  |  | X |  |  | X |
| 30 | La capacitación recibida ha mejorado el clima organizacional                                 |  |  |  | X |  |  | X |  |  | X |

**Observaciones:** El cuestionario de la variable capacitación puede ser aplicado en su integridad

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

**Apellidos y nombres del juez validador:** Dr. Paca Pantigoso, Flabio Romeo      **DNI:** 01212856

**Especialidad del validador:** Metodología de la investigación, Estadística, Administración

Lima, 29 de octubre del 2020

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

Firma del Experto Informante.





CUESTIONARIO DE LA VARIBLE CAPACITACIÓN

Nombre .....

Edad: \_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** A continuación, encontrará afirmaciones sobre capacitación de la entidad. Lea cada una con mucha atención; luego, marque la respuesta que mejor lo describa con una **X** según corresponda. Recuerde, no hay respuestas buenas, ni malas. Conteste todas las afirmaciones con la verdad **OPCIONES DE RESPUESTA:**

- S = Siempre
- CS = Casi Siempre
- AV = Algunas Veces
- CN = Casi Nunca
- N = Nunca

| Nº ítem | AFIRMACIONES  | S | CS | AV | CN | N |
|---------|---|---|----|----|----|---|
| 1       | La entidad determina capacitaciones orientadas al crecimiento de la organización            | S | CS | AV | CN | N |
| 2       | La entidad identifica capacitaciones para asegurar un buen clima organizacional             | S | CS | AV | CN | N |
| 3       | La entidad determina las capacitaciones en base a la descripción del puesto                 | S | CS | AV | CN | N |
| 4       | La entidad establece las capacitaciones en base a perfiles de competencias                  | S | CS | AV | CN | N |
| 5       | La entidad determina las capacitaciones en función a la evaluación de desempeño             | S | CS | AV | CN | N |
| 6       | La entidad determina las capacitaciones para el desarrollo de las habilidades del personal  | S | CS | AV | CN | N |
| 7       | La entidad incluye entre los objetivos institucionales a la capacitación                    | S | CS | AV | CN | N |
| 8       | Los objetivos de capacitación se encuentran en el Plan Estratégico Institucional            | S | CS | AV | CN | N |
| 9       | La entidad selecciona adecuadamente los métodos y tecnología de la capacitación             | S | CS | AV | CN | N |
| 10      | Los contenidos de aprendizaje están articulados con las necesidades de la capacitación      | S | CS | AV | CN | N |
| 11      | La entidad aplica las técnicas de capacitación orientadas a los contenidos de los eventos   | S | CS | AV | CN | N |
| 12      | La entidad desarrolla técnicas virtuales para la capacitación                               | S | CS | AV | CN | N |
| 13      | La entidad lo capacita en forma personalizada con por un instructor en su puesto de trabajo | S | CS | AV | CN | N |
| 14      | La entidad lo capacita con los propios capacitadores de la misma organización.              | S | CS | AV | CN | N |
| 15      | La entidad lo capacita para aplicarlo inmediatamente en su trabajo                          | S | CS | AV | CN | N |
| 16      | Ha tenido capacitación a distancia  | S | CS | AV | CN | N |
| 17      | La entidad considera a la capacitación externa como una inversión                           | S | CS | AV | CN | N |
| 18      | Se le otorga facilidades laborales para la capacitación externa                             | S | CS | AV | CN | N |
| 19      | Me encuentro satisfecho de la capacitación recibida   | S | CS | AV | CN | N |
| 20      | Estoy conforme con la metodología aplicada en la capacitación recibida.                     | S | CS | AV | CN | N |
| 21      | En la capacitación recibida rindió una prueba de entrada y otra prueba de salida            | S | CS | AV | CN | N |
| 22      | La capacitación recibida le ha permitido ampliar sus conocimientos                          | S | CS | AV | CN | N |
| 23      | Luego de la capacitación recibida ha mejorado sus habilidades                               | S | CS | AV | CN | N |
| 24      | Luego de recibida la capacitación le ha permitido desarrollar sus actitudes                 | S | CS | AV | CN | N |
| 25      | Ha aplicado los conocimientos adquiridos en la capacitación para la labor que realiza       | S | CS | AV | CN | N |
| 26      | La entidad mide la capacitación en términos de su retomo de inversión realizada             | S | CS | AV | CN | N |
| 27      | La entidad cuenta con un modelo de evaluación pre establecido                               | S | CS | AV | CN | N |
| 28      | La entidad mide objetivamente la capacitación impartida a sus colaboradores                 | S | CS | AV | CN | N |
| 29      | La entidad utiliza indicadores para medir los resultados de la capacitación                 | S | CS | AV | CN | N |
| 30      | La capacitación recibida ha mejorado el clima organizacional                                |   |    |    |    |   |

**Gracias por completar el cuestionario.**