



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

Gestión del cambio y competencias laborales en colaboradores de la
Municipalidad Provincial de San Martín, 2022

AUTORA:

Ramirez Bartra, Katy Margoth (orcid.org/0000-0001-8600-9361)

ASESOR:

Mgr. Encomenderos Bancallan, Ivo Martín (orcid.org/0000-0001-5490-0547)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y modernización del estado

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

TARAPOTO – PERÚ

2022

Dedicatoria

A mis padres, por estar siempre
brindándome su apoyo incondicional.

Katy Margoth

Agradecimiento

A mis amigos que estuvieron pendiente de mis logros.

La autora

Índice de contenido

Carátula.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenido	iv
Índice de tablas	v
Índice de figura.....	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	9
II. MARCO TEÓRICO	13
III. METODOLOGÍA	32
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	32
3.2. Variables y Operacionalización.....	32
3.3. Población (criterios de selección) muestra, muestreo y unidad de analisis	33
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.	34
3.5. Procedimientos	37
3.6. Método de análisis de datos	37
3.7. Aspectos éticos.....	38
IV.RESULTADOS	39
V.DISCUSIÓN	44
VI.CONCLUSIONES	49
VII.RECOMENDACIONES.....	50
REFERENCIAS.....	51
ANEXOS	59

Índice de tablas

Tabla 1. Nivel de la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022.....	39
Tabla 2. Nivel de las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022.....	39
Tabla 3. Prueba de normalidad.....	40
Tabla 4. Relación entre las dimensiones de la gestión del cambio y las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022.....	41
Tabla 5. Relación entre la gestión del cambio y las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022.....	42

Índice de figura

Figura 1	Gráfico de dispersión entre la gestión del cambio y las competencias laborales.....	42
----------	---	----

Resumen

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión del cambio y las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022. La investigación fue tipo básica, diseño no experimental, transversal y descriptivo correlacional, cuya población fue de 235 colaboradores y la muestra fue de 87. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y como instrumento el cuestionario. Los resultados determinaron que el nivel de gestión del cambio, fue medio en 55 %, bajo en 23 % y alto en 22 %; las competencias laborales, fue medio en 60 %, bajo en 28 % y alto en 12 %. Concluyendo que existe relación significativa entre la gestión del cambio y las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022, ya que el análisis estadístico de Rho de Spearman fue de 0,984 (correlación positiva muy alta) y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.01$); además, solo el 96.83 % de la gestión del cambio influye en las competencias laborales.

Palabras clave: Competencia comunicativa, gestión, resistencia al cambio.

Abstract

The objective of the research was to determine the relationship between change management and labor skills in employees of the Provincial Municipality of San Martin, 2022. The research was basic type, non-experimental, cross-sectional and descriptive correlational design, whose population was 235 employees. and the sample was 87. The data collection technique was the survey and the questionnaire as an instrument. The results determined that the level of change management was medium in 55%, low in 23% and high in 22%; labor skills, was medium in 60%, low in 28% and high in 12%. Concluding that there is a significant relationship between change management and job skills in employees of the Provincial Municipality of San Martin, 2022, since the statistical analysis of Spearman's Rho was 0.984 (very high positive correlation) and a p value equal to 0.000 ($p\text{-value} \leq 0.01$); furthermore, only 96.83% of change management influences job skills.

Keywords: Communicative competence, management, resistance to change.

I. INTRODUCCIÓN

Dentro del contexto internacional, existen diferentes formas y manejos de poder conllevar una gestión del cambio para modular un cambio formal, lo cual parezca complicado por las decisiones que buscan lograr la eficiencia sobre sus actos y acerca de la base normativa, ya que esto también alude a la selección de contar con personas de mantener la disponibilidad de la meritocracia y así ser correspondido por el ingreso de sus méritos y capacidad intelectual, ya que el manejo del gobierno necesita de mucha responsabilidad y cuidado sobre los recursos económicos que están orientados para lograr su funcionamiento de la manera necesaria y correcta, además que las actividades que desarrollan este encaminado a cumplir las metas y objetivos como perteneciente de una gestión institucional pública, de poder considerar también el bienestar organizacional interno y social.

Aparentemente el Estado Peruano, desde el 2002, logró desarrollar una nueva etapa de gestión según sus propias determinaciones de lograr el alcance global como parte de un mejoramiento de gestión administrativa, mediante la contención de la ley 27658 (Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado), logrando determinar que se modifique ciertos aspectos según las indicaciones normativas, y al mismo tiempo implementando nuevas medidas de control, que le permite tener información a tiempo sobre las consecuencias que se están generando, pudiendo así afianzar y garantizar el crecimiento social y económico sostenible, además, el MTPE (2022) reconoció a nivel de Lima, las destrezas de 11 hombres y 79 mujeres, quienes adquirieron sus habilidades de manera empírica, y podrán desarrollar su empleabilidad para acceder a una mejor remuneración.

En el contexto regional, las percepciones de los pobladores respecto a los servicios públicos obtenidos dentro de la sociedad, su proceso de trabajo es muy deficiente e incoherente, por lo que no está sujeta a seguir el reglamento normativo, por lo que hace notar tener la presencia de falta de organización para tomar decisiones importantes, sin saber lo que está

afectando a su alrededor, por lo que no cuestionan en desarrollar el problema de cuidar el bienestar social e interno, por lo que no ha logrado generar las condiciones pertinentes para un desarrollo integral basado en la gestión eficiente de los recursos. La Ordenanza Regional N° 07-2021-GRSM/CR, la cual representa al planeamiento de la competitividad respecto a la obtención de resultados dentro de la región hacia el año 2030, en el cual se consigna los elementos necesarios y los lineamientos para promover el desarrollo a través de la articulación de los recursos financieros, económicos y humanos para ejercer el cambio necesario orientado hacia el mejoramiento de las competencias laborales para la modernización que posibilite el crecimiento económico equitativo para todos.

En lo que concierne a la Municipalidad Provincial de San Martín, se ha determinado que existen problemas respecto a la gestión del cambio, teniendo en cuenta que el personal directivo encargado de este proceso no cuenta con las competencias necesarias para abordar cada una de las etapas que implica el cambio organizacional, asimismo, se ha encontrado que este proceso se desarrolle de manera ineficiente el cual se ve reflejado en la incapacidad de la entidad para proporcionar servicios de calidad hacia la población en cuanto a los procedimientos para trámite documentarios, el diseño de políticas para mejorar la inversión de recursos financieros dentro de la región, asimismo, no se da cumplimiento a las diferentes políticas internas; finalmente se demostró que existe una falta de voluntad por parte de las autoridades para el mejoramiento de esta realidad.

Teniendo en cuenta el problema descrito, se formuló como **problema general** ¿Qué relación existe entre la gestión del cambio y las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022?, Como **Problemas específicos**: ¿Cuál es el nivel de la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022? ¿Cuál es el nivel de las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022? ¿Cuál es la relación entre

las dimensiones de gestión del cambio y las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022?

En cuanto a la justificación, fue **conveniente**, porque dio lugar al conocimiento de aspectos muy relevantes dentro de la entidad para determinar el problema en el cual se encuentra inmerso y, en base a ello determinar los procedimientos o estrategias más relevantes que permitan mejorar esta situación adversa para alcanzar resultados sobresalientes. En cuanto a su **relevancia social**, hizo posible la determinación de aquellas falencias que se encuentran dentro de la entidad, las cuales deben ser subsanadas de manera oportuna respecto a las variables de estudio, de tal manera que ayude a brindar servicios de calidad a la población mejorando así su percepción ante la sociedad. Con respecto a su **valor teórico**, permitió la integración de información muy importante que hará posible el conocimiento eficiente del tema abordado, el mismo que permitirá vislumbrar ciertas estrategias teóricas para ser aplicadas a la problemática. Haciendo énfasis a sus **Implicancias prácticas**, dio lugar a la formulación de aquellas estrategias más importantes de acuerdo al problema abordado para solucionarlo de manera eficiente, permitiendo de esta manera el mejoramiento de la gestión del cambio como herramienta fundamental para hacer posible que los resultados productivos sean mucho más eficientes. Por último, el estudio presentó **utilidad metodológica**, debido a que se utilizó instrumentos debidamente acreditados con validez y confiabilidad alta, al mismo tiempo que se siguió el método científico a cabalidad para obtener los resultados.

En tanto se formuló el **Objetivo general**: Determinar la relación entre la gestión del cambio y las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022. **Objetivos específicos**: Identificar el nivel de la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022. Identificar el nivel de las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022. Identificar la relación entre las dimensiones de la gestión del cambio y las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022.

Asimismo, la **Hipótesis general:** H_i: Existe relación entre la gestión del cambio y las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022. Como **Hipótesis específicas:** H₁: El nivel de la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022, es alto. H₂: El nivel de las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022, es alto. H₃: Existe relación significativa entre las dimensiones de la gestión del cambio y la competencia laboral en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022.

II. MARCO TEÓRICO

Consecuentemente se consigna la integración de los respectivos antecedentes al tema abordado, los cuales inician con los autores Cubero, et al. (2018), quienes tuvieron a bien el desarrollo de un estudio básico no experimental, para el cual además consideraron a 44 personas para la integración de la población y muestra respectiva, quienes fueron sometidos a un encuestada para responder los cuestionarios respectivos. Concluyendo que, de la información obtenida se logró determinar el proceso de su desarrollo acerca de los elementos del cambio de una gestión, donde implica la necesidad de implementar nuevas medidas que ayuden a transformar y sostener mejores competencias laborales y al mismo tiempo se conlleve a una comunicación significativa, a fin de que éstos se puedan adecuar de una mejor manera a las modalidades de trabajo todo ello orientado hacia el cumplimiento de metas, todo ello nos permitió afianzar la necesidad de un nuevo nivel de organización.

A su vez se tiene a Cardona (2018) corresponde al tipo básico diseñado de forma no experimental, para el cual integraron una cantidad poblacional y muestral de 49 personas, las cuales brindaron información a través de la encuesta respondiendo a los cuestionarios aplicados. Concluyendo que, se encontraron cuatro puntos importantes, tal como la preparación, participación, comunicación y capacitación siendo esto puntos que facilitan el cambio dentro de la organización. Cuando se habla del proceso de cambio debe iniciarse por un diagnóstico que nos permita conocer cuáles son las posibles resistencias que se va a encontrar dentro de la organización y de esta manera poderlas gestionar de manera adecuada o minimizarlas a fin de que no generen resultados negativos en la gestión del cambio. Cuando se habla de la etapa del cambio resulta vital que se obtengan las competencias procedimientos necesarios que permitan a los colaboradores poder llevar a cabo aquellas nuevas tareas que le serán encomendadas.

Asimismo, Ntombomzi (2018) cuya investigación es perteneciente al tipo aplicada, manteniendo un diseño enfocado en lo no experimental, para el

cual consideraron a 34 trabajadores como parte de la cantidad poblacional y muestral, a través del uso del cuestionario, concluyó que cuando dentro de una organización se realiza el contrato de personal debidamente calificado, se obtienen resultados de crecimientos elevados como una respuesta a la eficiencia dentro de la ejecución de las responsabilidades asignadas a este personal, todo ello no significa que se deba dejar de lado las capacitaciones con el fin de fortalecer estas habilidades a fin de que se mantengan en el tiempo e incluso vayan evolucionando con las nuevas tecnologías que se van desarrollando.

A nivel nacional, Recuenco (2020), quien abordó una investigación perteneciente al tipo básica, considerando un diseño enfocado en lo no experimental, para tal efecto que eligieron 87 directivos como parte de la extensión poblacional y muestral, quienes fueron encuestados a través de la aplicación de los cuestionarios respectivos. Concluyó que para poder lograr estos cambios resulta necesario que los directivos que se encuentran a cargo de las entidades u organizaciones lleven este proceso de gestión del cambio basado en planes debidamente pensados para establecer, organizar y operar a todo el capital humano con la finalidad de buscar el mayor y mejor rendimiento, la productividad.

A su vez se consideró a Vicente & Chávez (2020) en su estudio correspondiente al tipo básico guiados por un diseño enfocado en lo no experimental, considerando una muestra de 108 subordinados, los cuales fueron sometidos a una encuesta utilizando el cuestionario. Concluyeron que respecto al nivel de eficiencia de las competencias laborales se obtuvo un 49,14% en una escala catalogada como buena, por lo que se logró determinar que se han desarrollado actividades orientadas hacia la mejora de las eficiencias dentro de la gestión, todo ello orientado al beneficio de una sociedad, puesto a que les ayudará a obtener una mejor disciplina de distribución de todos los recursos estatales con los que cuenta, permitiendo cumplir con sus deberes en favor de la población.

Se citó a Casimiro et al. (2020), quien abordó una investigación perteneciente al tipo básica, considerando un diseño enfocado en lo no

experimental, para tal efecto eligieron a 57 docentes como parte de la extensión poblacional y muestral, quienes fueron encuestados a través de la aplicación de los cuestionarios respectivos. Concluyeron que la revisión estadística logro obtener los resultados de una relación del Rho de spearman con 0.783, a través del cual se estableció que, a una mejora respecto a las competencias laborales, mayor asumirán la responsabilidad como docente, es decir, que el desarrollo de estas habilidades por parte de los docentes permitirán obtener mejores resultados educativos orientados al beneficio de su población estudiantil, Todo ello puesto que el proceso de estas labores. Se realizarán de una forma positiva, logrando cumplir con sus deberes como estudiantes, además que den validez a sus objetivos necesarios para dar a mostrar el crecimiento de estos planteles educativos.

A nivel local, se consideró a Pérez (2018) cuyo estudio es perteneciente tipo básica, diseño enmarcado en lo no experimental, la muestra fue de 21 colaboradores, abordados a través de la encuesta para aplicar el cuestionario. Concluyó que, de acuerdo a la data obtenida de la investigación, se ha determinado que la unión que resalta a ambas variables son de tipo positivas y, a su vez, se encuentra en una escala alta todo ello sustentado en los valores obtenidos de 0,843 , estableciéndose que con el tiempo esta entidad mejore la formalidad dentro de su proceso de gestión de rendimiento, logrará la obtención de una mayor y mejor productividad por parte de sus colaboradores, generando dentro de la entidad valor positivo, tal como la competitividad, es por ello que accede a ser aceptado a la mejora de estos lineamientos y procesos para poder gestionarlo de la mejor manera posible.

A su vez se consideró a Gómez (2021) quien tuvo a bien el desarrollo de un estudio correspondiente al tipo básico, considerando un diseñado en marcado en lo no experimental, asimismo, consideraron que la extensión poblacional y muestral fue de 115 trabajadores, los cuales brindaron la información necesaria mediante la encuesta y el despliegue de su respectivo instrumento. Concluyó que, la información obtenida hizo posible el cálculo de la correlación existente con una valoración igual a 0.817 por

lo cual se identificó que el mejoramiento de las competencias y habilidades de los colaboradores respecto a las actividades que desarrollan dentro de la entidad, permitirá mejorar su nivel de desempeño para lograr un crecimiento y desarrollo dentro del tiempo estipulado, el cual favorece a la mejora de la competitividad organizacional y la motivación de cada uno de los colaboradores.

Finalmente se tiene a Azaldegui (2022) cuyo estudio es perteneciente al tipo básico, diseñado de forma no experimental, en el cual integró a 52 colaboradores como parte de la cantidad poblacional y muestral, quienes respondieron una encuesta a través de un cuestionario respectivamente. Concluyó que, de acorde con la información obtenida de la investigación, hay relación entre las variables pertenece al tipo positiva dentro de un escala mundial, esto debido a que el coeficiente de Rho de Spearman fue de 0,975; a su vez, se logró determinar que solamente el 95,06% de este Gobierno abierto procede dentro de conseguir un cambio de gestión; Asimismo, se determinó que respecto al nivel de gestión del cambio, el nivel más alto es el regular con un 38%, puesto que no se generan priorizaciones objetivas en el procedimiento para la obtención de los productos y las respuestas, que son demandadas por la población.

Como primera variable de estudio se menciona a la **gestión del cambio**, Según Armoa (2020) es el desarrollo de las actividades y procedimientos para gestionar cambios organizacionales orientados hacia la mejora de los procedimientos internos y las capacidades de los colaboradores para generar resultados positivos de acuerdo a las nuevas tendencias de gestión organizacional. Asimismo, según el Decreto supremo N° 004-2013-PCM (2013), es definido como un proceso que es desarrollado dentro de cada es definido como un proceso que es desarrollado dentro de cada organización, con el fin de generar cambios en el gobierno actual. Orientadas hacia un desarrollo de conseguir una alternativa como opción, todo ello involucra diferentes procedimientos y etapas. Los autores Gongalvez y Campos (2014) han señalado que de esta manera puedan direccionar las funciones que son encargadas para el cumplimiento de su

misión como parte de ser planteados de manera institucional. En tanto, para Salazar (2012) ha señalado que este proceso debe ser abordado de una manera responsable por el directivo de la entidad, logrando asumir como parte de cumplir su misión en una atracción de un mejor bienestar, que plantean y que deben ser cambiadas para establecer mejoras estratégicas orientadas a este fin. (Sanoja, 2021)

Finalmente, Pascale (2010) ha señalado que es necesario generar un desarrollo dentro del liderazgo y la comunicación eficiente dentro de la entidad para el logro del de este proceso de cambio, puesto que los colaboradores se encuentran acostumbrados a trabajar dentro de su zona de confort impidiéndoles de esta manera observar el panorama de manera general para poder vislumbrar mejoras en el horizonte. (p. 73) El autor de Jiménez (2012) ha señalado que resulta una modificación de facilitar y asegurar su buen funcionamiento, donde les permita de lograr el cumplimiento sobre las funciones distribuidas y además por la garantía de ser autoridades que están disponibles a cuidar la organización. (p. 34)

Según Rueda et al. (2018), la gestión del cambio es un proceso muy necesario dentro de las organizaciones, sobre todo de aquellas que cuentan con procesos muy antiguos que no están de acorde a los nuevos avances tecnológicos y las tendencias dentro del mercado competitivo, por ello es importante la designación de agentes del cambio que ayuden a la orientación hacia los colaboradores para que el proceso se desarrolle de manera eficiente sin mayores complicaciones, pues se debe tener en cuenta que algunos se muestran reacios a este proceso de cambio debido a que están acostumbrados en su autor puesto, por lo tanto, se deben aplicar las mejores estrategias posibles para permitir la flexibilidad de estas personas y posibilitar la visión del cambio de manera positiva para integrarse a las actividades. De esta manera, la gestión del cambio permite realizar la integración de un nuevo enfoque o procesos dentro de las organizaciones para permitir el logro de los objetivos de manera eficiente de acuerdo a los nuevos avances aplicables a su rubro o sector económico, para ello, es necesario también que los gestores del Camp estén

debidamente preparados con los conocimientos necesarios no solamente para dirigir al personal, sino que además deben estar convencido de la importancia del cambio para transmitir esta información hacia las demás personas, de modo que se convierten en un aliado indispensable para fortalecer las posibilidades de éxito en el proceso de cambio.

Díaz, (2016), hace referencia que la resistencia al cambio es un acto que dificulta el proceso dentro de las organizaciones, el cual se da sobre todo en aquellas que cuentan con colaboradores como una edad avanzada, los cuales debido a la coyuntura económica y tecnológica del siglo pasado, no están muy familiarizados con el uso de la tecnología para llevar a cabo sus actividades laborales, por lo tanto se muestran reacios al cambio, para ello, se deben diseñar estrategias funcionales para permitir que sus conocimientos se actualicen de manera paciente y sistemática, de modo que puedan utilizar estos recursos sin mayores complicaciones, lo cual permitirá no solamente de conservar su puesto de trabajo sino que además ayudará a mejorar su nivel de desempeño que además es muy beneficioso para que la organización pueda lograr los objetivos planteados dentro de un periodo específico. Todo ello, debe estar plasmado en la planificación del proceso de cambio, teniendo en cuenta que cada actividad debe estar debidamente sustentada y con la acreditación de los recursos financieros necesarios para que ésta no sea inconclusa, además, es necesario que la necesidad de cambio sobre la totalidad de la organización o un proceso específico haya sido determinado de acuerdo a un análisis exhaustivo interno para poder determinar con precisión estas necesidades, teniendo en cuenta que este elemento determinará en gran medida el logro de resultados positivos no solamente el proceso de cambio en específico, sino que se logrará que el proceso abordado genere resultados positivos para incrementar la competitividad y el desarrollo organizacional.

Para Sandoval, (2014), uno de las actividades desarrolladas por las organizaciones para disminuir la resistencia al cambio, es la integración de capacitaciones para permitir que los colaboradores conozcan cada uno de los lineamientos y los beneficios que trae consigo el proceso de cambio, esto permitirá que cada uno de ellos se convenzan de la necesidad y los buenos resultados que traerá para la organización; asimismo, es importante

tener en cuenta la inversión de recursos financieros para permitir que el proceso integre herramientas tecnológicas para que los colaboradores vayan familiarizando se de manera progresiva para que al momento de realizar el cambio en específico, los resultados sean positivos desde un primer momento. De esta manera, el proceso de cambio significa una buena oportunidad para reformular diferentes procesos internos y la forma en cómo se lleva a cabo las actividades por parte de los colaboradores, sin embargo, las organizaciones deben ser conscientes que este proceso puede acarrear daños colaterales como la desvinculación de colaboradores de la organización que no logran adaptarse al cambio a pesar de la aplicación de estrategias para hacerlo posible, por lo tanto se debe realizar un plan de contingencia para reubicar a estas personas como forma de agradecimiento por el servicio brindado durante el tiempo que estuvo al servicio de la organización.

Según Pérez et al. (2017), la gestión del cambio generalmente es tergiversada por parte de los colaboradores, quienes consideran que las organizaciones realicen este proceso para desvincular de manera intencionada los colaboradores que no cumplen con los objetivos estipulados, lo cual está totalmente equivocado debido a que este proceso se desarrolla con la finalidad de mejorar ciertos aspectos organizacionales, sobre todo de aquellos procesos que se desarrollan de manera tradicional o sin la aplicación de elementos o estrategias tecnológicas de acorde a los nuevos avances para obtener resultados sobresalientes que mejore la competitividad organizacional; por lo tanto, teniendo en cuenta esta premisa, los directivos organizacionales como agentes principales del cambio, deben planificar las estrategias más asequibles para transmitir esta visión hacia los colaboradores de modo que no se encuentran reacios al momento de realizar el proceso respectivo, sino que cada uno de ellos realicen su colaboración de manera eficiente participando de manera activa del proceso, el cual además permitirá adquirir los nuevos conocimientos o destrezas necesarias para la nueva realidad organizacional, de esta manera además de garantizar a la posibilidad de mantener su puesto de trabajo y de obtener resultados mucho mayores para mejorar su perfil

profesional y la adquisición de recursos financieros para satisfacer sus necesidades.

Para Accerto (2016), es fundamental que los directivos te da conocimiento de las diferentes etapas por las que atraviesa el proceso de cambio, de modo que cada una de ellas sea comprendida de manera eficiente al momento de encontrarse en ese momento, de este o el del será posible la aplicación de las estrategias de acuerdo al contexto y la realidad por la cual atraviesa la organización, asimismo es importante que tengan las competencias necesarias para tomar decisiones acertadas en momentos complejos cuando existe demasiada presión o fricción entre los colaboradores, para ello es importante la comunicación asertiva y efectiva para transmitir de manera clara y concisa el proceso abordado por la organización, de modo que cada uno de los colaboradores no se encuentren con la incertidumbre sino que tengan muy claro el proceso de cambio. Como parte de las estrategias aplicables a este proceso, se debe considerar también al acompañamiento mediante el liderazgo a los colaboradores, el cual permitirá fortalecer aquellas competencias que son necesarias para la nueva realidad organizacional, de esta manera el líder actuará como un elemento de soporte para aclarar las diferentes dudas o incertidumbre de las personas, esto permitirá desarrollar un proceso de cambio mucho más productivo y será necesario una menor cantidad de tiempo para lograr los resultados planificados, por lo tanto, se debe planificar cada uno de los aspectos indispensables dentro de esta actividad para garantizar que los resultados sean alcanzados tal como se ha realizado en las planificaciones, de esta manera no solamente se logrará incrementar la competitividad y las posibilidades de éxito organizacional, sino que además se salvaguardará los intereses organizacionales en cuanto a la utilización eficiente de los recursos mediante procesos de cambio aceptados.

De acuerdo a Duran (2015), uno de los aspectos más relevantes que se encuentra relacionado con el proceso de cambio, es la actualización de conocimientos para el uso de equipamiento tecnológico moderno dentro de las organizaciones, el cual resulta ser muy engorroso o tedioso en aquellas que cuentan con procedimientos antiguos o maquinarias poco

actualizadas, el cual hace necesario que las personas realicen diferentes cursos o capacitaciones para poder manipularlas al momento de integrar las nuevas tecnologías, por lo tanto, en muchas organizaciones el proceso de cambio incomoda a los colaboradores debido a que se encuentran acostumbrados en su zona de confort y no quieren exponerse al riesgo o al estrés de tener que realizar capacitaciones para adaptarse a un nuevo entorno o la utilización de otro tipo de equipos a los cuales no están acostumbrados, por lo tanto, los directivos organizacionales debe ser objetivos en cuanto a la transmisión de la información relacionada este proceso, de modo que los resultados sean positivos y se disminuya en la mayor cantidad posible la resistencia a este proceso necesario.

Según Sánchez et al. (2019), como parte de la gestión del proceso de cambio, es importante considerar los diferentes intereses de los colaboradores en cuanto a la conservación de su puesto de trabajo y sus ingresos financieros, los cuales pueden verse afectados en un proceso de cambio o al menos así pueden percibirlo los colaboradores, por ello es necesario realizar las aclaraciones respectivas mediante el despeje de las dudas de cada uno de ellos, estas actividades son muy importantes porque permiten incorporar la nueva visión estratégica y la forma en cómo los colaboradores se benefician del proceso de cambio, de modo que el proceso se realiza de manera pacífica sin mayores complicaciones permitiendo tener un resultado aún mayor de lo planificado en cuanto a la mejora de las posibilidades competitivas organizacionales para fortalecer su desarrollo integral.

De acuerdo con Escalante (2016) quien habla sobre las acciones a desarrollar para lograr una modificación según el acuerdo a cada necesidad que tiene la organización para hacer posible la obtención de los resultados planteados, mediante una referencia de proceder a iniciarse partiendo de un análisis permanente de las distintas exigencias que presenta el a nivel interno, la organización, los mismos que permitirán adquirir nuevos accesos que se adoptarán para lograr los resultados que se esperan. Asimismo, Moses & Gerwel (2016) afirma que, es poder planificar ciertas acciones que ayuden a mantener un funcionamiento continuo de las actividades

productivas, que logran y permiten adquirir nuevas herramientas que les permita ser más accesible tu trabajo organizacional. (p.95)

Para los autores Roa, et al. (2018), quienes describieron que este proceso de cambio dentro de cada organización puede generar ciertas acciones deficientes en algunos funcionarios que se encuentran resistentes a estos cambios de manera que resulta necesario la adopción de estrategias eficientes a fin de ayudar a estas personas a comprender la importancia de este cambio. (p.109). Asimismo, los autores Álvarez et al. (2017), han señalado que esta acción de modificación naturalmente generará cambios significativos dentro de la organización, puesto que ese se encuentra orientado al cambio y transformación organizacional, lo que a su vez es un enfoque negativo, puede traer consigo pérdidas de puestos laborales a su vez de un coordinación deficiente, por lo que resulta fundamental que este proceso se encuentre implementado en ciertas medidas y que todos los cambios que se apliquen deben estar debidamente fundamentados. (p.93).

Según Bedoya y García (2016), la decisión está en las personas a cargo para llevar un manejo eficiente dentro de una gestión, por lo que resulta necesario implementar una comunicación significativa, permitiendo a los funcionarios de que estén pendiente de las actividades a desarrollar, lo cual va generar un beneficio que reportará a la organización de manera que se minimicen las dudas y se incremente el nivel de participación por parte de los colaboradores. (p.66) En tanto, los autores Sánchez et al. (2019), han señalado que este procedimiento de cambio resulta necesario para que la organización plantee acciones estratégicas con la finalidad de generar modificaciones en las actividades donde no se obtiene los mismos resultados de producción, además este proceso facilita la comunicación significativa de los colaboradores. (p.46).

Mientras Pérez et al. (2017), describió que la gestión de cambio lo que busca es una oportunidad de facilitar para mantener una nueva formalización organizacional mediante un orden disciplinario donde se contenga la comunicación significativa por parte de todos los colaboradores que integran una organización, ya que esto permite que se pueda llevar a cabo las actividades de forma ordenada y coordinada según el plan de

trabajo que se desarrolla a un inicio de apertura de su funcionamiento, logrando partir de alcanzar cumplir las metas y objetivos. Además este cambio de gestión va a depender de la directiva seleccionada para poder implementar nuevas estrategias y técnicas que se pueden modificar en las actividades que se están desarrollando de manera lenta o no productiva, ya que lo que se espera mediante esta nueva realización, es obtener nuevos resultados de poder lograr mantener una nueva imagen institucional, ya que forman parte de una figura pública como parte de ser funcionarios y de lograr un bienestar organizacional interno y social, lo cual hace la diferencia entre las demás instituciones, además con la sociedad.

Por su parte Rueda et al. (2018). La gestión de cambio lo que busca y pretende es mantener una relación organizacional exitosa, donde se establezca oportunidades de desarrollo continuo, donde se refuerce accesos directos de medidas de control, donde toda implementación esté integrada a los recursos obtenidos, y que las decisiones por parte de la organización sean de manera responsable por el mismo propósito como institución. Al mismo tiempo lo que conlleva a determinar este cambio de acción es lograr una transformación como sociedad que le permita construir un alcance de cambio mediante la aceptación de una organización significativa, donde todo este atentos a los problemas y modificaciones que puedan dar, ya que se requiere de la atención debida para implementar que las normativas formen parte de su restauración organizacional, mediante la preparación y capacitación por sí mismos, donde mantenga una actualización de datos para poder aplicar el tiempo de permanencia de sus funciones.

Según Duran (2015), estableció que el cambio de gestión lo que permite es mantener una nueva actualización de datos bajo la formalización de las actividades a realizar durante el período de gestión, ya que se tiene un límite de poder desarrollar ciertas actividades como parte de una normativa y política establecida, pero lo que trata de establecer es una transformación de modificar ciertas medidas que no están logrando su mejor desarrollo, ya que al conseguir nuevas estrategias o técnicas hace que la organización se

vuelva a restaurar en un nuevo funcionamiento, además para poder lograr ese cambio de gestión también se habla sobre el tema de dar un giro del cambio de personal de poder elegir de manera meritocracia a un equipo con el cual se pueda dirigir y coordinar todas las actividades que se van implementando durante el desarrollo productivo de actividad es por eso que es implica mucho también en que esto fue a tratar de buscar la forma de cómo alcanzar las metas y objetivos mediante una organización significativa donde todos forman o sean partícipes de una buena restauración organizacional.

Además Díaz, (2016), hace referencia que el cambio de gestión parte de un nuevo proceso que le permite acceder en realizar una restauración o modificación de ciertos aspectos que no han logrado un buen resultado durante el proceso de actividades ya que cada gestión cuenta con un antecedente lo cual se puede guiar aparte de ser una referencia para volver a realizar ciertas medidas que permitan obtener nuevos resultados como parte de alcanzar el desarrollo progresivo sobre las actividades de un bienestar social. Al mismo tiempo esto también forma parte de lograr una mejor organización dónde se permita cierta actualización de una organización para formar un equipo de que esté centrado y configurado en qué los cambios sean referentes a conseguir una nueva estructura de desarrollo además de permitir alcanzar los propósitos como toda organización al cumplir su labor y este cambio también accede de poder afianzarse al cumplimiento de las reglas y normativas para brindar una información eficiente y transparente según su correspondencia institucional.

Mientras Accerto (2016), acertó que, el cambio de gestión es un procedimiento de un nuevo enfoque o estructura dónde mediante una investigación de estudios sobre la organización interna se pueda dar ciertas modificaciones o medidas que permitan que las actividades se desarrollan de manera continua dónde para eso se cuenta con la participación de una elección de autoridades de manera democrática dónde tienen la capacidad de poder tomar decisiones acerca de los procesos administrativos ya que

están en el deber también de poder cuidar y proteger los recursos económicos que se establecen dentro de una gestión para su debido funcionamiento; y con esto hacer que se pueda realizar las actividades implementadas respetando ciertas normativas como parte de su política de ingreso al tomar el mando correspondiente del manejo administrativo, donde ellos como autoridades permitan mantener una información eficiente sobre el trabajo responsable, según la distribución de sus funciones entre la participación con los demás funcionarios para acceder a un mejor desarrollo de alcance de objetivos y además ser aceptados durante la transacción de llegar a cumplir las promesas de formar un bienestar social y como parte de sus crecimiento organizacional interno.

Seguidamente Sandoval, (2014). La gestión de cambios también para poder llevar a cabo se tiene que seguir ciertos lineamientos normativos y políticos ya que al contar con una organización responsable según la distribución de sus funciones ellos están en toda la actualización de saber qué procede y que está permitido realizar ya que hablamos de una institución o figura pública por lo que se debe respetar ciertas acciones que son inevitables para no caer en sanciones administrativas por parte de ellos mismos entonces si se quiere lograr un cambio de gestión es poder dar inicio desde su propia perspectiva de cambio al inicio de tomar el mando administrativo, donde se debe implementar nuevas técnicas y medidas que modifiquen las áreas administrativas que no están dando un buen resultado de funcionamiento, al mismo tiempo de poder lograr que su personal administrativo estén preparados y capacitados ante cualquier problema que se pueda presentar durante el desarrollo de actividades, ya que esto logra que se mantenga una organización fortalecida, además mantener una comunicación significativa logra conseguir las metas significativas.

Duran (2015), afirma que las actividades se encuentran orientadas al fortalecimiento de este proceso de cambio, siendo de vital importancia, ya que permiten la incorporación de nuevas y mejores estrategias, equipos y tecnologías, permitiendo la integración de estrategias para llevar a cabo los procedimientos internos para mejorar la competitividad organizacional

centrada en mejorar el bienestar social de cada uno de los que necesitan contar con un mejor servicio, por lo que se debe desarrollarse de una manera eficiente, tomando como referencia las gestiones anteriores. Mientras tanto para Rueda et al. (2018), la gestión de cambio lo que busca y pretende es mantener una relación organizacional exitosa, donde se establezca oportunidades de desarrollo continuo, donde se refuerce accesos directos de medidas de control, donde toda implementación esté integrada a los recursos obtenidos, y que las decisiones por parte de la organización sean de manera responsable por el mismo propósito como institución. Al mismo tiempo lo que conlleva a determinar este cambio de acción es lograr una transformación como sociedad que le permita construir un alcance de cambio mediante la aceptación de una organización significativa, donde todo este atento a los problemas y modificaciones que puedan dar, ya que se requiere de la atención debida para implementar que las normativas formen parte de su restauración organizacional, mediante la preparación y capacitación por sí mismos, donde mantenga una actualización de datos para poder aplicar el tiempo de permanencia de sus funciones.

Mientras que para Pérez et al. (2017) este proceso de gestión dentro de las organizaciones debe iniciarse a través de una implantar nuevas medidas de control, de manera que se note en el proceso de sus actividades, hacia aquellos problemas que se plantean de manera interna dentro de la organización que limitan el crecimiento de la competitividad, A su vez, será soporte para la incorporación de destrezas y habilidades en los colaboradores para la mejora del perfil profesional, permitiendo hacer una gestión más eficiente y eficaz. Según Accerto (2016) esta gestión del cambio implica muchas acciones a determinar, donde se debe tomar decisiones de construir nuevas medidas mediante un análisis y evaluación de las propuestas por parte de un equipo significativo, donde se den acuerdos de manera democrática de que sujeten a una organización fortalecida por preocuparse de que su gestión encargada mantenga una nueva imagen. (Diaz, 2016)

Respecto a las dimensiones, según la Resolución Administrativa N° 338-2018-CE-PJ (2018) son el **compromiso organizacional**, es considerada como las actitudes con los colaboradores desarrollan para estar comprometidos con el logro de los objetivos mediante la integración de competencias y conocimientos que permitan obtener un nivel de desempeño superior para dar cumplimiento a las planificaciones realizadas dentro del tiempo estipulado; el compromiso puede deberse diversos factores como elementos afectivos, normativos O conductuales, seguido se tiene a la **comunicación**, es la herramienta indispensable que permite transmitir los mensajes desde diferentes direcciones para el desempeño eficiente y entender la necesidad de cambio para el mejoramiento de la competitividad, en cuanto a la **motivación**, esta dimensión hace referencia al desarrollo de actividades estratégicas que permitan incrementar el nivel de motivación de los trabajadores para un procedimiento eficiente de sus actividades asignadas, los cuales permitirán obtener resultados sobresalientes capaces de lograr los objetivos estratégicos, respecto a la **satisfacción laboral**, es el nivel de satisfacción de los colaboradores experimental dentro de su área de trabajo, el cual está determinado por diferentes elementos tangibles e intangibles, los cuales deben ser gestionados de implementado de manera eficiente por las organizaciones para incrementar el nivel de satisfacción que dará lugar al buen desempeño y por último la **cultura organizacional**, corresponde a todos los elementos visibles y no visibles que determinan la identidad organizacional, la cual es el elemento diferenciador que permite proyectar una imagen corporativa diferente a los demás.

En cuanto a las **competencias laborales**, según Gil (2007) corresponde a todas aquellas competencias que poseen los colaboradores para ejercer sus actividades dentro de su harén trabajo determinada por la organización, las cuales son indispensables para ser productivos y cumplir con las asignaciones realizadas. Para el MTPE (2017) hacer referencia a la integración de todas aquellas habilidades y competencias que compone a los colaboradores, todo ello orientado al desempeño de una función en los diferentes contextos laborales de acorde a las exigencias de calidad y

productividad que se desarrollan dentro del desempeño laboral. Duque et al. (2017) consideran que estas son capacidades desarrolladas a nivel formal que demuestran una diferencia entre los colaboradores respecto al proceso productivo de los recursos necesarios para cumplir con las obligaciones estipuladas por sus centros de labores, lo cual resulta de verdadera irrelevancia al momento de que las organizaciones ejecutan las evaluaciones de la capacidad de un colaborador. En tanto, para García et al. (2017), son aquellas destrezas con las que cuentan los individuos para el proceso de manera correcta de las técnicas que ejecutan en una organización interna.

Alles (2016) hace referencia a las capacidades intelectuales que son demostrados en las conductas que proceden a su mayor desempeño dentro de su puesto laboral. (p. 6) Según Gutiérrez (2010) se utilizó hace mucho tiempo, pero originalmente se consideró un factor en la forma en que las organizaciones realizan actividades basadas en indicadores de desempeño; con el tiempo, se ha refinado e identificado como las actitudes que las personas necesitan para ser eficaces en el trabajo con el fin de optimizar recursos.

Para los autores Ernst & Young (2010), han brindado la importancia que hace el juego de competencias de poder lograr seleccionar a los mejores personales de trabajo mediante el proceso de análisis y evaluación a demostrar, lo cual es más eficiente tener este tipo de selección para mantener una organización fortalecida. Para Velásquez (2021) se presentan las competencias ciudadanas, son aquellas aptitudes que posibilitan la relación de las personas con un nuevo entorno social. Y, por último, se contemplan las competencias laborales, que son aquellas que resultan relevantes para el desarrollo de un colaborador dentro de su organización, orientados a la preparación profesional que tiene el colaborador. (p. 88)

Para Shaheen et al. (2019) El mejoramiento de las competencias hace que se pueda contar con personas responsables y eficientes en determinar

su trabajo, además de poder participar en las consecuencias de una organización como parte de mantener una comunicación significativa, y esto es lo que levanta el alcance de nuevas oportunidades a una organización. Igualmente, Ojeda y Hernández (2012) afirma que, el colaborador seleccionado ante una misión por parte de la entidad está en su deber de mostrar lo mejor y de preocuparse por resolver los problemas, y enfrentarse a nuevos cambios. Del mismo modo Vega (2016) ha señalado que una de las maneras de potencializar las actitudes y aptitudes es conociendo las necesidades que tienen los colaboradores para poder hacer posible el desarrollo de estas, posibilitando al logro de un crecimiento y desarrollo progresivo ante su organización.

A su vez Martínez (2013), las competencias laborales son los elementos indispensables que permiten a los colaboradores ser empleadas por las organizaciones, por lo tanto, es indispensable que éstas sean mejoradas de manera constante para posibilitar el óptimo nivel de desempeño requerido para conseguir el desarrollo de nuevas medidas que conlleven al mejoramiento de la competitividad laboral y organizacional. Para Tarazona (2019), al contar con un personal calificado, hace que obtengan un mejor estándar organizacional, de poder tener las decisiones claras ante cualquier consecuencia, y de no permitir que se de sanciones administrativas, ya que su buena elección de estrategias lograr impartir en nuevos beneficios de crecimiento oportuno, como parte de una organización eficiente. (p. 80)

En cuanto a OECD (2012) las competencias de los trabajadores dentro de una entidad sus demostraciones de eficiencia se realizan a nivel individual que permiten a una persona desarrollarse plenamente y son fundamentales para las organizaciones a la hora de evaluar las competencias de una persona en el ámbito laboral. Según Cedeño y García (2020), las competencias de los subordinados se refieren a su capacidad para desarrollar sus funciones, lo cual es una característica de su personalidad que incide en su desempeño.

Asimismo, los autores Reyes & Fernández (2019) señalaron que las competencias del personal organizacional son necesarias para las organizaciones públicas y privadas, donde realizan sus actividades de acuerdo con metas y objetivos establecidos, y los resultados deseados en el tiempo, donde los empleados o colaboradores son considerados como los elementos indispensables para hacer posible la ejecución de las actividades estratégicas planificadas. Para Forneron (2021), el colaborador tiene la responsabilidad de no comprometer ni arriesgar el logro de las metas, se enfoca en actividades que se realizan de manera excelente y rápida, y el departamento de recursos humanos debe capacitarse constantemente, para fortalecer o desarrollar habilidades profesionales.

Los autores Rogers et al. (2019) sostiene que todos los empleados deben recibir una formación adecuada para desarrollar sus actividades, es responsabilidad de la organización mediante la elaboración de planes de formación para potenciar las competencias, por ello, es importante entender a sus empleados, en por un lado la garantía de una adecuada formación para el desarrollo profesional y por otro lado el deseo de los empleados de formarse y mejorar sus competencias para potenciar su desempeño. Para Hannola et al. (2018) sostiene que la formación debe ser pertinente al trabajo que se realiza en la organización, con el uso de técnicas.

De acorde con Gil (2007) la variable se divide en las siguientes dimensiones, siendo la primera, las **Competencias de desempeño y operativas**, esta dimensión hace referencia a todas aquellas habilidades que permiten a los colaboradores desarrollar las actividades encomendadas integrando actitudes positivas que permitan obtener un nivel de desempeño óptimo para alcanzar las metas y los objetivos estipulados, las cuales además posibilitaran mejorar su nivel de eficiencia, seguido de las **competencias de ayuda y servicio**, consiste en aquellas competencias que deben poseer los colaboradores para entender las necesidades, el cual es muy importante para ofrecer soluciones coherentes y viables que posibiliten además la satisfacción de sus necesidades y una

experiencia positiva, asimismo se tiene a las **competencias de influencia**, consiste en aquellas habilidades de los colaboradores para influenciar sobre las decisiones de los clientes o usuarios, para el cual es necesario el manejo de técnicas de comunicación asertiva y el reconocimiento de las necesidades para ofrecer soluciones a medida de cada uno de estos elementos, los cuales vislumbren la oportunidad de una ganancia bilateral, en cuanto a las **competencias directivas**, corresponde a todas aquellas competencias que permite a los colaboradores ejercer cargos directivos dentro de las entidades, para lo cual es necesario integrar competencias e información verídica y confiable, las cuales estén orientadas al mejoramiento de la competitividad organizacional, respecto a las **competencias cognitivas**, engloba todas aquellas competencias que permite a los colaboradores discernir las necesidades de los usuarios de acuerdo a los diferentes eventos o escenarios suscitados en el día a día, por el cual es necesario contar con alto nivel de análisis e interpretación de las situaciones para tomar las decisiones coherentes al respecto y finalmente se tiene a las **competencias de eficacia personal**, Consiste en aquellas competencias desarrolladas por los colaboradores para la integración de elementos tangibles e intangibles que permitan mejorar su productividad, dentro de los cuales se encuentra en el trabajo en equipo, la comunicación, Una actitud positiva, entre otros.

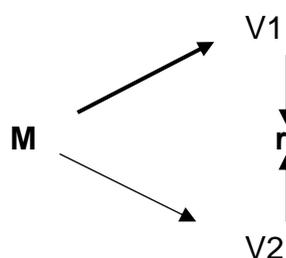
III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de estudio: fue de tipo básica debido a que los procedimientos buscaron recopilar información relevante para comprobar hipótesis y poder brindar soluciones a la problemática identificado. (Nicomedes, 2018).

Diseño de la investigación: Los procedimientos estuvieron desarrollados considerando un diseño no experimental, en el cual se garantizó que no se manipularon las variables en ningún momento (Niño, 2011, p. 53)

De acorde con Hernández (2018), perteneció a un nivel correlacional, esto teniendo en cuenta que su orientación fue la determinación del valor de correlación existente entre variables; finalmente se estableció que el estudio integró un corte transversal, debido a que se recopiló la información en un momento dado sin necesidad de volver a repetirlo.



Dónde:

M = Muestra

V1 = Gestión del cambio

V2 = Competencias laborales

r = Relación entre variables

3.2. Variables y Operacionalización

V1: Gestión del cambio

V2: Competencias laborales

La respectiva operacionalización, está integrada en los anexos.

3.3. Población, muestra, muestreo

Población: la población es considerada como la agrupación de una cantidad limitada o ilimitada de elementos que poseen características resaltantes para efectuar una investigación tomando en cuenta una o más variables (Cabezas et al., 2018).

Se consideró a 235 colaboradores de la entidad como población a investigar, los cuales corresponden hasta el 31 de mayo de 2022.

Criterios de inclusión:

- Personal administrativo.
- Personas contratadas bajo la modalidad de nombrado.
- Personal CAS.
- Personal con más de 3 meses laborando en la institución
- Personal menor a 65 años
- Personal que brinde su consentimiento

Criterios de exclusión:

- Colaboradores que están por locación de servicios.
- Jefes de área
- Practicantes

Muestra: La muestra se definió como una parte de la población, la cual es representativa de ella, por lo tanto, posee todas aquellas características y elementos para obtener resultados que permitieron ser generalizadas a todos los elementos (Mejía, 2015). Se consideró la necesidad de utilizar la siguiente fórmula:

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

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.9)(0.1)(235)}{(0.05)^2 (235 - 1) + (1.96)^2 (0.9)(0.1)}$$

$$n = 87$$

La muestra de estudio fueron 87 trabajadores los cuales corresponden hasta el 31 de mayo de 2022.

Muestreo: Muestreo probabilístico aleatorio simple.

Unidad de análisis: Un colaborador de la Municipalidad.

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

Técnica

Para hacer posible la recolección de información para el proceso de análisis estadístico respectivo, se utilizó a la encuesta mediante la aplicación de su respectivo cuestionario para hacerlo posible (Reyes et al., 2018). En cuanto al instrumento, se consideró al cuestionario, el cual hizo posible la obtención de la información necesaria de manera precisa (Hernández y Mendoza, 2018)

Instrumento

En cuanto al cuestionario utilizado para la gestión del cambio fue adaptado de Azaldegui (2022) y estuvo conformado por 17 ítems dividido en 5 dimensiones: la primera denominada compromiso organizacional cuenta con 5 ítems; la segunda denominada comunicación cuenta con 4 ítems; la tercera denominada motivación cuenta con 3 ítems; la cuarta denominada satisfacción laboral cuenta con 2 ítems; la quinta denominada cultura organizacional cuenta con 3 ítems. Tuvo una escala con una escala ordinal de (1) totalmente en desacuerdo, (2) en desacuerdo, (3) indiferente, (4) de acuerdo, (5) totalmente de acuerdo. Utilizó a la baremación en base a tres niveles para el análisis respectivo: **Bajo (17 – 39), medio (40 – 62) y alto (63 – 85).**

En canto al cuestionario para las competencias laborales fue adaptado de Gómez (2021) y estuvo conformado por 21 ítems dividido en 6

dimensiones: la primera denominada competencias de desempeño y operativas cuenta con 5 ítems; la segunda denominada competencias de ayuda y servicio cuenta con 3 ítems; la tercera denominada competencias de influencia cuenta con 3 ítems; la cuarta denominada competencias directivas cuenta con 4 ítems; la quinta dimensión denominada competencias cognitivas cuenta con 3 ítems; la sexta dimensión denominada competencias de eficacia personal cuenta con 3 ítems. Tuvo una escala con una escala ordinal de (1) totalmente en desacuerdo, (2) en desacuerdo, (3) indiferente, (4) de acuerdo, (5) totalmente de acuerdo. Utilizó a la baremación en base a tres niveles para el análisis respectivo: **Bajo (21 – 49), medio (50 – 77) y alto (78 – 105).**

Validez

Los valores de validez fueron determinados a través del juicio de expertos, para ello se identificaron a 3 expertos (1 metodólogo y 2 temáticos).

Variable	Nº	Especialidad	Promedio de validez	Opinion del experto
Gestión del cambio	1	Metodologo	4,4	Coherente y aplicable
	2	Especialista	4,7	Cumple con el objetivo
	3	Especialista	4,9	Cumple con el objetivo
Competencias laborales	1	Metodologo	4,4	Coherente y aplicable
	2	Especialista	4,8	Cumple con el objetivo
	3	Especialista	4,8	Cumple con el objetivo

Fuente: Elaboración propia.

En la presente tabla, que se consignaron los datos resultantes de la prueba de validez, los cuales fueron emitidas por el juicio de los

expertos, quienes emitieron su valoración, para la primera variable al promediarlos dieron como resultado un total de 4.6, el mismo que hizo referencia a un 93% de similitud, y para la segunda variable al promediarlos dieron como resultado un total de 4.6, el mismo que hizo referencia a un 95% de similitud, en cuanto al criterio de evaluación de cada profesional consultado; de esta manera, se determinó que los instrumentos poseen un alto nivel de validez.

Confiabilidad

Correspondiente al procedimiento para determinar el nivel de confiabilidad de cada uno de los instrumentos diseñados para recabar información, se procedió al cálculo del alfa de Cronbach. Para el cual se consideró que el valor resultante como mínimo debe ser igual a 0.7.

Análisis de confiabilidad de Gestión del cambio

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	87	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	87	100,0

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,984	17

Análisis de confiabilidad de Competencias laborales

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	87	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	87	100,0

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,976	21

3.5. Procedimientos

En la investigación, los datos fueron tomados de manera directa, a través de encuestas a la muestra de estudio. La encuesta se hizo de manera presencial, cara a cara, teniendo en cuenta las restricciones sanitarias. Los sujetos de la muestra, fueron entrevistados utilizando una encuesta, considerando los criterios para la selección respectiva, una vez recolectados los datos de las encuestas, se procedió al baseo de datos aun Excel, agrupándoles en dimensiones y variables para poder procesarlos después, dichos resultados se desarrollaron por cada objetivo planteado.

3.6. Método de análisis de datos

La información necesaria para este procedimiento fue proporcionada por los cuestionarios; asimismo, fue necesario utilizar el SPSS V.25 para los cálculos de porcentajes y frecuencias además de las correlaciones por medio del Rho de Spearman, mediante el cual se contrastó las hipótesis.

La información fue interpretada con la siguiente tabla:

Valor del coeficiente r	Significado
-------------------------	-------------

-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Hernández Sampieri, 2014.

3.7. Aspectos éticos.

Correspondiente al cumplimiento de los aspectos éticos internacionales, se dio cumplimiento a los siguientes: autonomía, el cual posibilitó que los participantes no fueron obligados a brindar información respecto a la entidad o las actividades que se desarrolló dentro de su puesto de trabajo. Justicia, hizo posible la extensión de un trato justo y equitativo para cada uno de los participantes de modo que cada uno de ellos lo experimentó en limitaciones o experiencias negativas en el proceso. Beneficencia, consideró que cada uno de los procedimientos se han desarrollado para beneficio de la entidad el cual posibilitaron a la solución efectiva de sus problemas identificados. No maleficencia, consideró el debido respeto a la entidad para no perjudicarlo en ningún aspecto probable. Se consideró además el cumplimiento de la guía de investigación aprobada por la universidad en la cual se consignó el uso de las normas APA Según la séptima edición para garantizar el respeto a los derechos de autoría de cada uno de los investigadores congregados en el presente estudio.

IV. RESULTADOS

4.1. Nivel de la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022.

Tabla 1.

Nivel de la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022.

Escala	intervalo	frecuencia	Porcentaje
Bajo	17 – 39	20	23 %
Medio	40 – 62	48	55 %
Alto	63 – 85	19	22 %
Total		87	100 %

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Martín

Interpretación:

En cuanto al nivel de gestión del cambio, es medio en 55 %, bajo en 23 % y alto en 22 %, debido a que, los colaboradores de la entidad municipal no tiene una buena actitud hacia las tareas asignadas, además no está predispuesto a prestar ayuda en la solución de problemas.

4.2. Nivel de las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022.

Tabla 2.

Nivel de las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022.

Escala	intervalo	frecuencia	Porcentaje
Bajo	21 – 49	24	28 %
Medio	50 – 77	52	60 %
Alto	78 - 105	11	12 %
Total		87	100 %

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Martín

Interpretación:

En cuanto al nivel de competencias laborales, es medio en 60 %, bajo en 28 % y alto en 12 %, debido a que, la Municipalidad Provincial de San Martín no brinda orientaciones al colaborador para que este pueda dar respuestas adecuadas al usuario.

4.3. Relación entre las dimensiones de la gestión del cambio y las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022.**Tabla 3.**

Prueba de normalidad

	Kolmogorov - Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del cambio	,908	87	,000
Competencias laborales	,902	87	,045

Fuente: Base de datos obtenido del SPSS V.25

Interpretación:

Mediante el análisis de los resultados, se determinó el uso del Rho de Spearman para abordar la comprobación de las hipótesis y establecer los valores de correlación.

Tabla 4.

Relación entre las dimensiones de la gestión del cambio y las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022.

Gestión del cambio	Competencias laborales	
	correlación	Sig.
Compromiso Organizacional	0.948**	0.000
Comunicación	0.967**	0.000
Motivación	0.938**	0.000
Satisfacción Laboral	0.942**	0.000
Cultura Organizacional	0.960**	0.000

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

Fuente: Base de datos obtenido del SPSS V.25

Interpretación:

Se muestra la relación positiva y significativa entre las dimensiones de la gestión del cambio y las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022. Abordado mediante el Rho de Spearman que obtuvo coeficientes de 0.948, 0.967, 0.938, 0.942 y 0.960 (todo ello corresponde a una relación positiva significativa muy alta); y un p valor igual a 0,000 (p-valor \leq 0.01);

4.4. Relación entre la gestión del cambio y las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022.

Tabla 5.

Relación entre la gestión del cambio y las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022.

		Gestión del cambio	Competencias laborales
Rho de Spearman	de Gestión del cambio	1,000	,984**
	del Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	87	87
	Competencias laborales	,984**	1,000
	del Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	87	87

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

Fuente: Base de datos obtenido del SPSS V.25

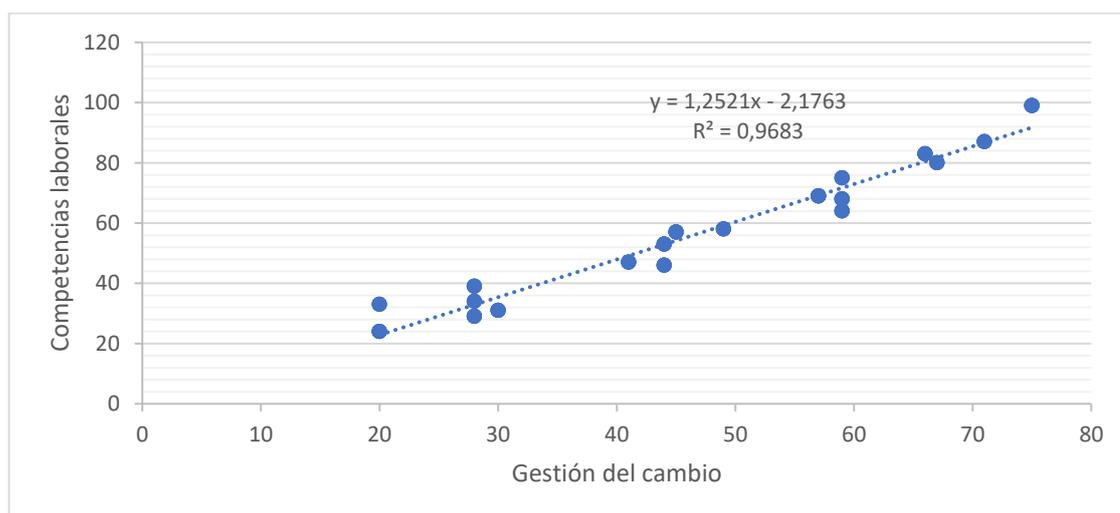


Figura 1: Gráfico de dispersión entre la gestión del cambio y las competencias laborales.

Interpretación:

Se muestra la relación positiva y significativa entre la gestión del cambio y las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022. Abordado mediante el Rho de Spearman que obtuvo un coeficiente de 0.984 (corresponde a una relación positiva significativa muy alta); y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.01$);

La figura de dispersión presenta que, solo el 96.83 % de la gestión del cambio influye en las competencias laborales.

V. DISCUSIÓN

En ese capítulo se lleva a cabo el procedimiento de comparación de resultados, dentro de los cuales se tiene que, el nivel de gestión del cambio, es medio en 55 %, bajo en 23 % y alto en 22 %, debido a que, los colaboradores de la entidad municipal no tiene una buena actitud hacia las tareas asignadas, además no está predispuesto a prestar ayuda en la solución de problemas, dicho resultado coinciden con Cubero, et al. (2018), hacen mención que, de la información obtenida se logró determinar el proceso de su desarrollo acerca de los elementos del cambio de una gestión, donde implica la necesidad de implementar nuevas medidas que ayuden a transformar y sostener un mejor desempeño laboral y al mismo tiempo se conlleve a una comunicación significativa, a fin de que éstos se puedan adecuar de una mejor manera a las modalidades de trabajo todo ello orientado hacia el cumplimiento de metas, todo ello nos permitió afianzar la necesidad de un nuevo nivel de organización, asimismo Cardona (2018), se refiere que, se encontraron cuatro puntos importantes, tal como la preparación, participación, comunicación y capacitación siendo esto puntos que facilitan el cambio dentro de la organización. Cuando se habla del proceso de cambio debe iniciarse por un diagnóstico que nos permita conocer cuáles son las posibles resistencias que se va a encontrar dentro de la organización y de esta manera poderlas gestionar de manera adecuada o minimizarlas a fin de que no generen resultados negativos en la gestión del cambio. Cuando se habla de la etapa del cambio resulta vital que se obtengan las competencias procedimientos necesarios que permitan a los colaboradores poder llevar a cabo aquellas nuevas tareas que le serán encomendadas, en cuanto Recuenco (2020), indica que para poder lograr estos cambios resulta necesario que los directivos que se encuentran a cargo de las entidades u organizaciones lleven este proceso de gestión del cambio basado en planes debidamente pensados para establecer, organizar y operar a todo el capital humano con la finalidad de buscar el mayor y mejor rendimiento, la productividad, en cuanto Duran (2015), indica que el cambio de gestión lo que permite es mantener una nueva actualización de datos bajo la formalización de las actividades a realizar durante el período de gestión, ya que se tiene un límite de poder

desarrollar ciertas actividades como parte de una normativa y política establecida, pero lo que trata de establecer es una transformación de modificar ciertas medidas que no están logrando su mejor desarrollo, ya que al conseguir nuevas estrategias o técnicas hace que la organización se vuelva a restaurar en un nuevo funcionamiento, además para poder lograr ese cambio de gestión también se habla sobre el tema de dar un giro del cambio de personal de poder elegir de manera meritocracia a un equipo con el cual se pueda dirigir y coordinar todas las actividades que se van implementando durante el desarrollo productivo de actividad es por eso que es implica mucho también en que esto fue a tratar de buscar la forma de cómo alcanzar las metas y objetivos mediante una organización significativa donde todos forman o sean partícipes de una buena restauración organizacional, en ese mismo contexto Rueda et al. (2018), se refiere que, la gestión del cambio, representa un proceso que genera diversas expectativas entre los colaboradores, los cuales mayormente tienden a ser negativas y la incertidumbre, puesto que no tienen conocimiento total de qué manera la gestión de este cambio afectará sus labores, es por ello que la entidad debe contemplar dentro de sus líneas de acción la diversidad de las estrategias que tienen que estar orientadas hacia la comunicación efectiva entre los colaboradores y la organización, a fin de que puedan tomar esta gestión del cambio de una manera positiva, reduciendo la resistencia al cambio, asimismo Accerto (2016) hace mención que, esta gestión del cambio debe tener una visión amplia buscando siempre el beneficio tanto para la organización como para sus colaboradores, por lo que se debe analizar cada uno de los factores que impacten de una manera positiva y negativa en esta fuerza laboral, buscando generar mejoras y soluciones a fin de no perjudicar a los colaboradores, sino que este proceso de cambio obtenga beneficios para ambas partes.

Además, el nivel de competencias laborales, es medio en 60 %, bajo en 28 % y alto en 12 %, debido a que, la Municipalidad Provincial de San Martín no brinda orientaciones al colaborador para que este pueda dar respuestas adecuadas al usuario, la Municipalidad Provincial de San Martín no le

brinda a cada colaborador incentivos estímulos dependiendo de sus aspiraciones, dicho resultado coinciden con Ntombomzi (2018) hace mención que cuando dentro de una organización se realiza el contrato de personal debidamente calificado, se obtienen resultados de crecimientos elevados como una respuesta a la eficiencia dentro de la ejecución de las responsabilidades asignadas a este personal, todo ello no significa que se deba dejar de lado las capacitaciones con el fin de fortalecer estas habilidades a fin de que se mantengan en el tiempo e incluso vayan evolucionando con las nuevas tecnologías que se van desarrollando, siendo esto una parte de la actualización de los conocimientos para poder estar siempre a la vanguardia de los avances que permitan obtener mayores y mejores resultados para la institución, bajo la misma línea Vicente & Chávez (2020), manifiestan que respecto al nivel de eficiencia de las competencias laborales se obtuvo un 49,14% en una escala catalogada como buena, por lo que se logró determinar que se han desarrollado actividades orientadas hacia la mejora de las eficiencias dentro de la gestión, todo ello orientado al beneficio de la población, puesto que les permitirá una adecuada distribución de todos los recursos estatales con los que cuenta, permitiendo satisfacer las necesidades y demandas que tiene la población, en cuanto Pérez et al. (2017) se refiere que, la gestión de cambio lo que busca es una oportunidad de facilitar para mantener una nueva formalización organizacional mediante un orden disciplinario donde se contenga la comunicación significativa por parte de todos los colaboradores que integran una organización, ya que esto permite que se pueda llevar a cabo las actividades de forma ordenada y coordinada según el plan de trabajo que se desarrolla a un inicio de apertura de su funcionamiento, logrando partir de alcanzar cumplir las metas y objetivos. Además este cambio de gestión va a depender de la directiva seleccionada para poder implementar nuevas estrategias y técnicas que se pueden modificar en las actividades que se están desarrollando de manera lenta o no productiva, ya que lo que se espera mediante esta nueva realización, es obtener nuevos resultados de poder lograr mantener una nueva imagen institucional, ya que forman parte de una figura pública como parte de ser

funcionarios y de lograr un bienestar organizacional interno y social, lo cual hace la diferencia entre las demás instituciones, además con la sociedad.

Así mismo, existe relación significativa entre las dimensiones de la gestión del cambio y las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022. Abordado mediante el Rho de Spearman que obtuvo coeficientes de 0.948, 0.967, 0.938, 0.942 y 0.960 (todo ello corresponde a una relación positiva muy alta); y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.01$), además, existe relación significativa entre la gestión del cambio y las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022. Abordado mediante el Rho de Spearman que obtuvo un coeficiente de 0.984 (corresponde a una relación positiva muy alta); y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.01$); dicho resultado coinciden con Casimiro et al. (2020), se refiere que la revisión estadística logro obtener los resultados de una relación del Rho de spearman con 0.783, a través del cual se estableció que, a una mejora respecto a las competencias laborales, mayor asumirán la responsabilidad como docente, es decir, que el desarrollo de estas habilidades por parte de los docentes permitirán obtener mejores resultados educativos orientados al beneficio de su población estudiantil, Todo ello puesto que el proceso de estas labores. Se realizarán de una forma positiva, logrando cumplir con sus deberes como estudiantes, además que den validez a sus objetivos necesarios para dar a mostrar el crecimiento de estos planteles educativos, en cuanto Pérez (2018), indica que, de acuerdo a la data obtenida de la investigación, se ha determinado que la unión que resalta a ambas variables son de tipo positivas y, a su vez, se encuentra en una escala alta todo ello sustentado en los valores obtenidos de 0,843 , estableciéndose que con el tiempo esta entidad mejore la formalidad dentro de su proceso de gestión de rendimiento, logrará la obtención de una mayor y mejor productividad por parte de sus colaboradores, generando dentro de la entidad valor positivo, tal como la competitividad, es por ello que accede a ser aceptado a la mejora de estos lineamientos y procesos para poder gestionarlo de la mejor manera posible, en ese mismo contexto Gómez (2021), se refiere que, la información obtenida hizo posible el cálculo de la

correlación existente con una valoración igual a 0.817 por lo cual se identificó que el mejoramiento de las competencias y habilidades de los colaboradores respecto a las actividades que desarrollan dentro de la entidad, permitirá mejorar su nivel de desempeño para lograr un crecimiento y desarrollo dentro del tiempo estipulado, el cual favorece a la mejora de la competitividad organizacional y la motivación de cada uno de los colaboradores, en cuanto Azaldegui (2022), hace mención que, de acorde con la información obtenida de la investigación, hay relación entre las variables pertenece al tipo positiva dentro de un escala mundial, esto debido a que el coeficiente de Rho de Spearman fue de 0, 975; a su vez, se logró determinar que solamente el 95,06% de este Gobierno abierto procede dentro de conseguir un cambio de gestión; Asimismo, se determinó que respecto al nivel de gestión del cambio, el nivel más alto es él regular con un 38%, puesto que no se generan priorizaciones objetivas en el procedimiento para la obtención de los productos y las respuestas, que son demandadas por la población.

VI. CONCLUSIONES

- 6.1.** Existe relación positiva y significativa entre la gestión del cambio y las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022, ya que el análisis estadístico de Rho de Spearman fue de 0,984 (correlación positiva muy alta) y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.01$); además, solo el 96.83 % de la gestión del cambio influye en las competencias laborales.
- 6.2.** El nivel de gestión del cambio, es medio en 55 %, debido a que, los colaboradores de la entidad municipal no tienen una buena actitud hacia las tareas asignadas, además no está predispuesto a prestar ayuda en la solución de problemas.
- 6.3.** El nivel de competencias laborales, es medio en 60 %, bajo en 28 % y alto en 12 %, debido a que, la Municipalidad Provincial de San Martín no brinda orientaciones al colaborador para que este pueda dar respuestas adecuadas al usuario, la Municipalidad Provincial de San Martín no le brinda a cada colaborador incentivos estímulos dependiendo de sus aspiraciones.
- 6.4.** Existe relación positiva y significativa entre las dimensiones de la gestión del cambio y la competencia laboral en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022, ya que el análisis estadístico de Rho de Spearman fue de 0.948, 0.967, 0.938, 0.942 y 0.960 (correlación positiva muy alta); y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.01$); en todas las correlaciones.

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1.** Al alcalde de la Municipalidad Provincial de San Martín, elaborar un plan de gestión del cambio de acuerdo a las necesidades urgentes del municipio en el que se determine a detalle las actividades que se llevarán a cabo y que esté sea comunicado oportunamente a todas las áreas y colaboradores que la integran, de manera que, tengan conocimiento sobre lo que se pretende desarrollar, cómo se ejecutará y en qué tiempo.

- 7.2.** Al alcalde de la Municipalidad Provincial de San Martín, definir mecanismos de monitoreo y seguimiento que permitan controlar el proceso de gestión de cambio de tal manera que se pueda conocer el avance de su implementación, se subsane a tiempo las fallas, se delegue oportunamente los recursos adicionales y se impulse el proceso de cambio en menor tiempo.

- 7.3.** Al alcalde de la Municipalidad Provincial de San Martín, llevar a cabo cursos de profesionalización que incentiven la formación académica-profesional de los usuarios internos en mejorar el desarrollo de sus actividades cotidianas, reforzar sus habilidades blandas y prepararlos para afrontar positivamente el proceso de cambio.

- 7.4.** Al alcalde de la Municipalidad Provincial de San Martín, designar al personal preparado para definir las actividades de cambio dentro del municipio de manera que se cuente con un liderazgo notorio que impulse a la mejora continua y que los trabajadores lo entiendan y sean parte de este proceso, ya que esto permitirá contribuir al alcance de los resultados previstos.

REFERENCIAS

- Accerto. (2016). *Gestión del cambio y la incertidumbre*. Barcelona: Cedro
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, V., Villavicencio E., y Arguello, I. (2017). Coaching as a tool to mitigate the resistance to the organizational of change process. (artículo científico) *Palermo Business Review*.
https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr16/PBR_16_06.pdf
- Azaldegui, F. (2022) *Gobierno abierto y gestión del cambio en la Dirección Regional de Administración del Gobierno Regional San Martín, 2021*. (tesis de maestría) Universidad César Vallejo- Tarapoto.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/79186/Azaldegui_GFR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bedoya, C., y García, M. (2016). The effect of fear on workers and the organization. (artículo científico) *Estudios Gerenciales*.
<https://www.redalyc.org/pdf/212/21244782006.pdf>
- Cabezas, E., Andrade, D. y Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
[http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion a la Metodología de la investigación científica.pdf](http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf)
- Cardona, L. (2018) Change management in organizations (artículo científico) *Universidad de Antioquia*.
<https://revistas.udea.edu.co/index.php/expomotricidad/article/view/33610>
- Casimiro, C., Tobalino, D., Casimiro, W., Fernández, B. (2020), Labor competencies and professional training of initial education teachers in the district of Iurigancho in Peru. (artículo científico). *Universidad y Sociedad Perú*. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-444.pdf>

- Cedeño, K. y García, R. (2020), Labor competencies and the fulfillment of the role of secretaries. (artículo científico). *Revista Sinapsis*.
<https://revistas.itsup.edu.ec/index.php/sinapsis/article/view/267/400>
- Cubero, H; Visbal, E & Olivar, J. (2018). Proposal to manage changes in performance evaluation. Case: *universidad simón bolívar*. *ORBIS. Scientific e-journal of Human Sciences Venezuela*.
<https://www.redalyc.org/pdf/709/70953679002.pdf>
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM (2013) Aprueba la Política Nacional de modernización de la gestión pública. <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>
- Díaz, C. (2016) Managing change in organizations: effects on activity and people. (artículo científico). *Laboreal*.
<https://journals.openedition.org/laboreal/2314>
- Duque, J. L., García, M., & Hurtado, A. (2017). Influence of emotional intelligence on job skills: An empirical study in employees at the administrative level. (artículo científico). *Estudios Gerenciales*, 33(144), 250–260.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.005>
- Durán, A. (2015). *Gestión del cambio*. Editorial Elearning S.L. España.
<https://bit.ly/2A14hzp>
- Ernst, A y Young, C (2010). *Gestión del Talento Humano*. Editorial ESIC. México.
- Escalante, E. (2016). *Gestión del cambio organizacional*. México: Amazon
- Fierro, F. (2020). Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación. (artículo científico). *EAN*.
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/2560/2063>

- Fierro, E. (2021). *La gestión del cambio, la colaboración virtual y la agilidad estratégica organizacional de empresas mexicanas ante los impactos por el COVID-19.* (artículo científico). *Nova Scientia*.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-07052021000300205&script=sci_abstract
- Forneron, R. (2021) *Gestión del cambio organizacional por covid-19 en las cooperativas de la ciudad de Pilar.* (artículo científico). *Universidad Nacional de Pilar*.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/667/887>
- García, F., Boom, E. y Molina, S. (2017) *Managers skills in organizations of the Palmicultor sector in Department Of Cesar – Colombia.* (artículo científico). *Universidad nacional de misiones*.
<https://www.redalyc.org/journal/3579/357955446001/html/>
- Gómez, F. (2021) *Competencias laborales y desempeño laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, 2021.* (tesis de maestría) Universidad César Vallejo- Tarapoto.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/67749/G%c3%b3mez_SFDM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Goncalves, V. y Campos C. (2014). *Gestión de Cambios - 2da Edición.* Human Change Management Institute. Editora Brasport
- Gutiérrez, E. (2010). *Competencias gerenciales.* Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hannola, L., Richter, A., Richter, S., & Stocker, A. (2018). Empowering production workers with digitally facilitated knowledge processes – a conceptual framework. (artículo científico). *International Journal of Production Research*, *56(14)*, 4729–4743.
<https://doi.org/10.1080/00207543.2018.144587>

- Hernández, R. (2018). *Metodología de la investigación*. <https://academia.utp.edu.co/grupobasicoclinicayaplicadas/files/2013/06/Metodolog%C3%ADa-de-la-Investigaci%C3%B3n.pdf>
- Hernández R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, Universidad de Celaya. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Jiménez, C. (2012). *Gestión del cambio organizacional*. <http://www.eumed.net/ce/2012/cnj.pdf>
- Joshi, N. (2015). A Quantitative Study of the Impact of Social Media Reviews on Brand Perception. (artículo científico) <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1710/1710.08836.pdf>
- Luis, P. (2014). Población Muestra Y Muestreo. (artículo científico) *Punto Cero*, 6. <http://www.scielo.org.bo/pdf/rpc/v09n08/v09n08a12.pdf>
- Martínez, B. (2013) Evaluation of the use of skills work in construction industry in Mexico city. (artículo científico). *Elsevier*. <https://www.elsevier.es/es-revista-economia-informa-114-articulo-evaluacion-del-uso-competencias-laborales-S0185084913713161>
- Mejía, E. (2015). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Unidad de Post Grado de la Facultad de Educación de la UNMSM. <http://online.aliat.edu.mx/adistancia/InvCuantitativa/LecturasU6/tecnicas.pdf>
- Moses, J., & Gerwel, N. (2016). The impact of institutional culture on change initiatives in an electric utility company in Africa. (artículo científico). *African Journal of Economic and Management Studies*. https://econpapers.repec.org/article/emeajempp/v_3a7_3ay_3a2016_3ai_3a3_3ap_3a295-313.htm

- MTPE (2017) *Guía metodológica para la elaboración de mapas funcionales, perfiles ocupacionales y estándares de competencia laboral*.
<https://www2.trabajo.gob.pe/archivos/dirgenfpcl/normalizacion/guia/gmmfpoecl.pdf>
- Nicomedes, E. (2018). *Tipos de investigación*.
<http://repositorio.usdg.edu.pe/bitstream/USDG/34/1/Tipos-delInvestigacion.pdf>
- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación*.
https://www.academia.edu/35258714/METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_DISENO_Y_EJECUCION
- Ntombomzi, G. M. (2012). Human capital and economic growth: a cross-municipality panel-data analysis in South Africa. (artículo científico). *Facilitating Learning Through Humour At a Nursing Education Institution in Gauteng*. <http://www.scielo.org.za/pdf/sajems/v24n1/11.pdf>
- OECD (2012). *Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México*. México. (artículo científico). *Editorial OECD Publishing*. https://read.oecd-ilibrary.org/governance/estudios-de-la-gobernanza-publica-de-la-ocde-hacia-una-gestion-publica-mas-efectiva-y-dinamica-en-mexico_9789264116252-es
- Ojeda, A. y Hernández, J. (2012) The labor competencies: A reciprocal construction between the individual and the group. (artículo científico). *Enseñanza e investigación en psicología*.
<https://www.redalyc.org/pdf/292/29223246011.pdf>
- Pascale (2010) *La gestión del cambio organizacional*. Colombia, Editorial, Abad.
- Pérez, R. (2018) *Gestión por competencias y productividad en la dirección de desarrollo agropecuario del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto año 2018*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo.

Tarapoto,

Perú.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/26049>

Pérez, L., Vilariño, C. y Ronda, G. (2017) The organizational change as tool to facilitate the implementation of the strategy. (artículo científico). *Ingeniería Industrial*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000300010

Recuenco, A. (2020), Change management: A revolutionary vision of transformation on the horizon. (artículo científico). *Sciéndo. Universidad Nacional de Trujillo. Perú*. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/view/3204/3927>

Reyes, F. & Fernández, M. (2019) Training by labor competences of the professors in the polytechnical university of cabimas. (artículo científico). *ORBIS*. <http://www.revistaorbis.org/pdf/44/art2.pdf>

Roa, J., Dulcic, F., Arcos, C., Pineada, A., y González, C. (2018). Attitude and resistance to organizational change in mining workers. (artículo científico). *Psicología*, 36(1), 105-134. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/15205/pdf>

Rogers, B., Buckheit, K., & Ostendorf, J. (2019). Development of Competencies for Respiratory Protection for Health Care Workers. (artículo científico). *Workplace Health & Safety*, 67(2), 56–67. <https://doi.org/10.1177/2165079918798857>

Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F. e Idrobo, P. (2018), Strategic management and organizational change. (artículo científico). *Espacios*. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n44/a18v39n44p17.pdf>

Sánchez, M., Maggi, M., & Paredes, M. (2019). Resistance to change in organizations: proposal to minimize. (artículo científico). *Palermo*

https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR_19_02.pdf

Sandoval, J. (2014). Organizational change processes and value creation. (artículo científico). *Estudios Gerenciales*.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001156>

Sanoja, F. (2021) The Management of Organizational Change: A necessary business strategy in a digital society after COVID-19. (artículo científico). *Global Negotium*. <https://publishing.fgu.edu.com/ojs/index.php/RGN/article/view/171/250>

Shaheen, M., Azam, M. S., Soma, M. K., & Kumar, T. J. M. (2019). A competency framework for contractual workers of manufacturing sector. (artículo científico). *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 152–164.
<https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0080>

Soriano, R. (2018) Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. (artículo científico). *PUCP*.
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/14870/15411>

Tarazona, T. (2019) Strengthening work skills and quality management of public services. (artículo científico). *Gaceta científica*.
<http://revistas.unheval.edu.pe/index.php/gacien/article/view/691/561>

Vega, N. (2016) Neocompetition, new approach to labor competition in occupational health. (artículo científico). *Educación médica superior*.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412016000300016

Velásquez, L. (2021) Labor competencies of staff and their influence on parents' satisfaction in a private educational institution in Metropolitan Lima. (artículo científico). *Desde el Sur*.

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-09592021000100006

Vicente, A., Chávez, E. (2020), Labor competences for public management and productivity of organic units of a provincial municipality (artículo científico). *Veritas Et Scientia. Tacna, Perú.*
<http://revistas.upt.edu.pe/ojs/index.php/vestsc/article/download/137/122>

ANEXOS

Matriz de Operacionalización de variables

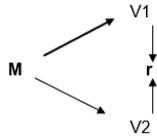
Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Gestión del cambio	Son los pasos a desarrollar, actores involucrados, el seguimiento de las actividades, los productos a desarrollar, las actividades y los plazos, que permitirá gestionar el cambio de las actitudes, motivaciones y costumbres de los involucrados (Resolución Administrativa N° 338-2018-CE-PJ, 2018)	Se midió mediante sus dimensiones e indicadores en la escala Likert.	Compromiso Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Actitud hacia el trabajo - comportamiento 	Ordinal
			Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - generación de estrategias - canales de comunicación - integración 	
			Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - impulso - satisfacción - aspiraciones 	
			Satisfacción Laboral	<ul style="list-style-type: none"> - experiencia - requerimientos individuales 	
			Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - personalidad - identidad 	
Competencias laborales	Es aquella competencia que dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo (Gil, 2007)	Se midió mediante sus dimensiones e indicadores en la escala Likert.	Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al resultado. - Atención al orden, calidad y perfección - Espíritu de iniciativa. - Búsqueda de la información 	Ordinal
			Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilidad interpersonal. - Orientación 	
			Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> - Persuasión e influencia. - Conciencia organizativa. - Construcción de relaciones 	
			Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo personal - asertividad y uso del poder formal. - Trabajo en grupo y cooperación. 	
			Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento analítico. - Pensamiento conceptual. 	

				- Capacidades técnica, profesionales y directivas.	
			Competencias de eficacia personal	- Confianza en sí mismo. - Flexibilidad. - Hábitos de organización.	

Matriz de consistencia

Título: Gestión del cambio y competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Técnica e Instrumentos
<p>Problema general ¿Qué relación existe entre la gestión del cambio y las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022?</p> <p>Problemas específicos ¿Cuál es el nivel de la gestión del cambio en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022? ¿Cuál es el nivel de las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022? ¿Cuál es la relación entre las dimensiones de gestión del cambio y las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022?</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación entre la gestión del cambio y las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022.</p> <p>Objetivos específicos Identificar el nivel de la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022. Identificar el nivel de las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022. Identificar la relación entre las dimensiones de la gestión del cambio y las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022</p>	<p>Hipótesis general Hi: Existe relación entre la gestión del cambio y las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022.</p> <p>Hipótesis específicas H1: El nivel de la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022, es alto. H2: El nivel de las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022, es alto. H3: Existe relación significativa entre las dimensiones de la gestión del cambio y las competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022.</p>	<p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumentos Cuestionario</p>
Diseño de investigación	Población y muestra	Variables y dimensiones	
<p>Tipo básico Diseño No experimental de corte transversal y descriptivo -correlacional</p>	<p>Población Estuvo conformada por 235 colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022</p>		

 <p>M = Muestra V1= Gestión del cambio V2 = Competencias Laborales r = Indica la relación entre ambas variables</p>	<p>Muestra Fueron 87 colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="1196 229 1406 261">Variable</th> <th data-bbox="1406 229 1765 261">Dimensiones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1196 261 1406 421" rowspan="4">Gestión del cambio</td> <td data-bbox="1406 261 1765 293">Compromiso Organizacional</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1406 293 1765 325">Comunicación</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1406 325 1765 357">Motivación</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1406 357 1765 389">Satisfacción Laboral</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1196 389 1406 421"></td> <td data-bbox="1406 389 1765 421">Cultura Organizacional</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1196 421 1406 703" rowspan="5">Competencias Laborales</td> <td data-bbox="1406 421 1765 469">Competencias de desempeño y operativas</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1406 469 1765 517">Competencias de ayuda y servicio</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1406 517 1765 564">Competencias de influencia</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1406 564 1765 612">Competencias directivas</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1406 612 1765 660">Competencias cognitivas</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1196 660 1406 703"></td> <td data-bbox="1406 660 1765 703">Competencias de eficacia personal</td> </tr> </tbody> </table>	Variable	Dimensiones	Gestión del cambio	Compromiso Organizacional	Comunicación	Motivación	Satisfacción Laboral		Cultura Organizacional	Competencias Laborales	Competencias de desempeño y operativas	Competencias de ayuda y servicio	Competencias de influencia	Competencias directivas	Competencias cognitivas		Competencias de eficacia personal	
Variable	Dimensiones																			
Gestión del cambio	Compromiso Organizacional																			
	Comunicación																			
	Motivación																			
	Satisfacción Laboral																			
	Cultura Organizacional																			
Competencias Laborales	Competencias de desempeño y operativas																			
	Competencias de ayuda y servicio																			
	Competencias de influencia																			
	Competencias directivas																			
	Competencias cognitivas																			
	Competencias de eficacia personal																			

Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario: Gestión del cambio

Datos generales:

N° de cuestionario:Fecha de recolección:/...../.....

Instrucción: Los resultados son anónimos y reservados, la información es solo para uso de la investigación; en tal sentido, se le pide sinceridad al momento de determinar su respuesta, ya que ayudará a mejorar aspectos importantes de la organización. Marque su respuesta de acuerdo a la siguiente escala:

Escala de medición	
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Indiferente
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

V1	Ítems	Escala de medición				
		1	2	3	4	5
D1	Compromiso Organizacional					
1	En la Municipalidad Provincial de San Martín el personal tiene una buena actitud hacia el trabajo asignado					
2	En la Municipalidad Provincial de San Martín el personal muestra disposición de ayuda					
3	En la Municipalidad Provincial de San Martín el personal asume una actitud positiva en el trabajo que le encomiendan					
4	En la Municipalidad Provincial de San Martín el comportamiento del personal es el adecuado					
5	En la Municipalidad Provincial de San Martín el personal muestra un comportamiento que incentiva un buen ambiente laboral					
D2	Comunicación					

6	La Municipalidad Provincial de San Martín articula estrategias que permitan mejorar los procesos internos					
7	La Municipalidad Provincial de San Martín incentiva a la participación de los colaboradores para la implementación de nuevas estrategias					
8	La Municipalidad Provincial de San Martín cuenta con adecuados canales de comunicación para transmitir su información					
9	La Municipalidad Provincial de San Martín realiza actividades de integración con su personal					
D3	Motivación					
10	La Municipalidad Provincial de San Martín impulsa a los colaboradores a tener un mejor desempeño laboral					
11	La Municipalidad Provincial de San Martín brinda los medios necesarios para que el colaborador se sienta satisfecho					
12	La Municipalidad Provincial de San Martín ayuda al colaborador a hacer línea de carrera de acuerdo a sus aspiraciones					
D4	Satisfacción Laboral					
13	La Municipalidad Provincial de San Martín ayuda al colaborador a desarrollar sus habilidades y fomentar su experiencia dentro de su área de trabajo					
14	La Municipalidad Provincial de San Martín le brinda a cada colaborador incentivos estímulos dependiendo de sus aspiraciones					
D5	Cultura Organizacional					
15	La Municipalidad Provincial de San Martín ayuda a que cada colaborador se sienta cómodo con su personalidad incentivando un adecuado ambiente laboral					
16	La Municipalidad Provincial de San Martín incentiva al trabajo en equipo en sus diferentes actividades					
17	La Municipalidad Provincial de San Martín involucra a todo el personal en el desarrollo de sus funciones					

Cuestionario: Competencias laborales

Datos generales:

N° de cuestionario: Fecha de recolección:/...../.....

Instrucción: Los resultados son anónimos y reservados, la información es solo para uso de la investigación; en tal sentido, se le pide sinceridad al momento de determinar su respuesta, ya que ayudará a mejorar aspectos importantes de la organización. Marque su respuesta de acuerdo a la siguiente escala:

Escala de medición	
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Indiferente
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

V1	Ítems	Escala de medición				
		1	2	3	4	5
D1	Competencias de desempeño y operativas					
1	La Municipalidad Provincial de San Martín brinda orientaciones al colaborador para que este pueda dar respuestas adecuadas al usuario					
2	La Municipalidad Provincial de San Martín capacita al personal para que pueda tener un óptimo desempeño					
3	En la Municipalidad Provincial de San Martín se incentiva a que el personal muestre iniciativa en el desarrollo e sus funciones					
4	En la Municipalidad Provincial de San Martín la información obtenida ayuda para poder brindar soluciones oportunas					
5	En la Municipalidad Provincial de San Martín se cuenta con facilidades para la búsqueda de información					
D2	Competencias de ayuda y servicio					

6	La Municipalidad Provincial de San Martín incentiva al personal a mostrar un trato Cortez al usuario					
7	La Municipalidad Provincial de San Martín capacita a los colaboradores para que orienten a los pobladores sobre sus trámites y consultas					
8	La Municipalidad Provincial de San Martín orienta a los colaboradores para un buen desarrollo de sus actividades					
D3	Competencias de influencia					
9	La Municipalidad Provincial de San Martín influye en las decisiones de los colaboradores					
10	La Municipalidad Provincial de San Martín orienta al personal a organizar sus actividades de manera adecuada					
11	La Municipalidad Provincial de San Martín incentiva a tener buenas relaciones entre compañeros de trabajo					
D4	Competencias directivas					
12	La Municipalidad Provincial de San Martín brinda a los colaboradores apoyo para que estos puedan tener un adecuado desarrollo personal					
13	La Municipalidad Provincial de San Martín brinda apoyo a los colaboradores en la toma de autoridad según sus competencias					
14	La Municipalidad Provincial de San Martín brinda apoyo a los colaboradores en la toma de autoridad según sus competencias					
15	La Municipalidad Provincial de San Martín incentiva al trabajo en equipo a los colaboradores					
D5	Competencias cognitivas					
16	La Municipalidad Provincial de San Martín incentiva al personal a hacer analítico en alguna toma de decisiones					
17	La Municipalidad Provincial de San Martín incentiva al personal a desarrollar un pensamiento conceptual en la toma de sus decisiones					

18	La Municipalidad Provincial de San Martín incentiva al personal al desarrollo de sus capacidades técnicas y directivas					
D6	Competencias de eficacia personal					
19	La Municipalidad Provincial de San Martín incentiva al personal a confiar en sí mismo					
20	La Municipalidad Provincial de San Martín brinda flexibilidad al colaborador para que desarrolle sus funciones					
21	La Municipalidad Provincial de San Martín incentiva al personal a desarrollar los hábitos y políticas organizacionales					

Validación de instrumentos

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dr. Keller Sánchez Dávila

Institución donde labora : Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo - Tarapoto

Especialidad : Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

Instrumento de evaluación : Cuestionario: Gestión del cambio

Autor del instrumento : Lic. Katy Margoth Ramirez Bartra

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Gestión del cambio en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión del cambio				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: Gestión del cambio de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión del cambio .					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
PUNTAJE TOTAL		44				

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento coherente y aplicable

PROMEDIO DE

4.4

VALORACIÓN:

Tarapoto, 06 de junio de

2021


Dr. Keller Sánchez Dávila
DOCENTE POS GRADO

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

II. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dr. Keller Sánchez Dávila

Institución donde labora : Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo - Tarapoto

Especialidad : Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

Instrumento de evaluación : Cuestionario de Competencias laborales

Autor del instrumento : Lic. Katy Margoth Ramirez Bartra

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Competencias laborales en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Competencias laborales.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: Competencias laborales de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Competencias laborales.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL		44				

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento coherente y aplicable

PROMEDIO DE

4.4

VALORACIÓN:

Tarapoto, 06 de junio de
2021


Dr. Keller Sánchez Dávila
DOCENTE POS GRADO

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Roger Burgos Bardales
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín
 Especialidad : Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad
 Instrumento de evaluación : Cuestionario sobre Gestión del Cambio
 Autor del instrumento : Lic. Katy Margoth Ramírez Bartra

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Gestión del cambio en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión del cambio					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: Gestión del cambio de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión del cambio .					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL					4	7

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Revisando el instrumento gestión del cambio, veo que cumple el objetivo.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.7

Tarapoto, 8 de Junio de 2022

R. Burgos
Dr. Roger Burgos Bardales
 CLAD: 6264

Sello personal y firma

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Roger Burgos Bardales
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín
 Especialidad : Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de Competencias Laborales
 Autor del instrumento : Lic.: Katy Margoth Ramirez Bartra

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Competencias laborales en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Competencias laborales .					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: Competencias laborales de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Competencias laborales .					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL					48	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento competencias laborales cumplen con el objetivo.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.8

Tarapoto, 8 de Junio de 2022

L^o. Roger Burgos Bardales

CLAB: 8284

Sello personal y firma

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Burgos Bardales, Johan
 Institución donde labora : Universidad Peruana Unión
 Especialidad : Magister en Administración de Negocios
 Instrumento de evaluación : Cuestionario sobre Gestión del Cambio
 Autor del instrumento : Lic. Katy Margoth Ramirez Bartra

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Gestión del cambio en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión del cambio					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: Gestión del cambio de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión del cambio .					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						49

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

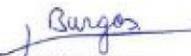
III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

La variable Gestión del Cambio cumple con el objetivo de la investigación

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.9

Tarapoto, 8 de junio de 2022



MIA. Johan Burgos Bardales
 CLAD - 20253
 Sello personal y firma

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Burgos Bardales, Johan
 Institución donde labora : Universidad Peruana Unión
 Especialidad : Magister en Administración de Negocios
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de Competencias Laborales
 Autor del instrumento : Lic.: Katy Margoth Ramirez Bartra

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Competencias laborales en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Competencias laborales .				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: Competencias laborales de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Competencias laborales .					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Competencias laborales .					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						4.8

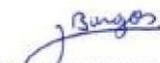
(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

La variable Competencia Laboral cumple con los objetivos de la investigación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.8

Tarapoto, 8 de Junio de 2022



MBA. Johan Burgos Bardales
 CLAP 2022
 Sello personal y firma



mpsm
TARAPOTO

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE SAN MARTÍN



"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

CARTA N° 114-GA/MPSM-2022

DE: ECON. SEGUNDO JOSÉ TUANAMA CÁRDENAS
Gerente de Administración.

A: KATY MARGOTH RAMÍREZ BARTRA
Estudiante de la Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, Tarapoto.

ASUNTO: Autorizar publicar o difundir los resultados de su investigación aplicados en la institución a mi cargo.

FECHA: Tarapoto, 08 de junio de 2022

Mediante el presente y cumpliendo con la Ley de transparencia y acceso a la información pública, mi representada **AUTORIZA a KATY MARGOTH RAMÍREZ BARTRA**, publicar y/o difundir los resultados del estudio titulado: **GESTIÓN DEL CAMBIO Y COMPETENCIAS LABORALES EN COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN MARTÍN, 2022**; el cual tuvo por objetivo: Determinar la relación entre la gestión del cambio y competencias laborales en colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022; y que se enmarca dentro de un trabajo de investigación académico de nivel de tesis, el cual cumple con los protocolos y códigos de ética en la investigación.

Atentamente,


MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN MARTÍN
ECON. SEGUNDO JOSÉ TUANAMA CÁRDENAS
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN



J. Gregorio Delgado N° 265 - Tarapoto

913 012130 ☎ 042 52733 📠

www.mpsm.gob.pe 🌐 [mpsmmpsm.gob.pe](https://www.facebook.com/mpsmtarapoto) 📱

Base de datos

V1: Gestión del cambio

Nº	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	TOTAL
1	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	44
2	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	59
3	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	20
4	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	28
5	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	57
6	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	30
7	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67
8	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	45
9	4	4	5	3	3	4	4	4	1	3	4	4	4	4	5	5	5	66
10	5	4	5	4	5	5	4	4	1	5	5	4	5	4	5	5	5	75
11	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	71
12	3	2	4	3	2	3	2	2	4	2	3	2	3	2	4	4	4	49
13	2	3	2	2	2	2	3	3	4	2	2	3	2	3	2	2	2	41
14	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	59
15	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	28
16	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	44
17	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	59
18	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	20
19	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	28
20	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	57
21	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	44
22	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	59
23	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	20
24	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	28
25	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	57
26	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	30
27	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67
28	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	45
29	4	4	5	3	3	4	4	4	1	3	4	4	4	4	5	5	5	66
30	5	4	5	4	5	5	4	4	1	5	5	4	5	4	5	5	5	75
31	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	71
32	3	2	4	3	2	3	2	2	4	2	3	2	3	2	4	4	4	49
33	2	3	2	2	2	2	3	3	4	2	2	3	2	3	2	2	2	41
34	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	59
35	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	28
36	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	44
37	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	59
38	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	20
39	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	28

40	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	57
41	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	44
42	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	59
43	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	20
44	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	28
45	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	57
46	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	30
47	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67
48	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	45
49	4	4	5	3	3	4	4	4	1	3	4	4	4	4	5	5	5	66
50	5	4	5	4	5	5	4	4	1	5	5	4	5	4	5	5	5	75
51	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	44
52	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	59
53	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	20
54	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	28
55	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	57
56	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	30
57	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67
58	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	45
59	4	4	5	3	3	4	4	4	1	3	4	4	4	4	5	5	5	66
60	5	4	5	4	5	5	4	4	1	5	5	4	5	4	5	5	5	75
61	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	71
62	3	2	4	3	2	3	2	2	4	2	3	2	3	2	4	4	4	49
63	2	3	2	2	2	2	3	3	4	2	2	3	2	3	2	2	2	41
64	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	59
65	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	28
66	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	44
67	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	59
68	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	20
69	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	28
70	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	57
71	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	44
72	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	59
73	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	20
74	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	28
75	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	57
76	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	30
77	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67
78	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	45
79	4	4	5	3	3	4	4	4	1	3	4	4	4	4	5	5	5	66
80	5	4	5	4	5	5	4	4	1	5	5	4	5	4	5	5	5	75
81	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	71
82	3	2	4	3	2	3	2	2	4	2	3	2	3	2	4	4	4	49
83	2	3	2	2	2	2	3	3	4	2	2	3	2	3	2	2	2	41
84	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	59

85	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	28
86	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	44
87	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	59

26	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	31
27	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	80
28	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	57
29	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	4	83
30	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	99
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	87
32	3	2	2	4	3	3	2	3	2	3	2	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	58
33	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	47
34	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	75
35	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	39
36	2	3	3	3	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	46
37	3	3	3	4	3	1	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	64
38	1	1	1	1	1	3	2	4	4	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	33
39	1	2	2	2	1	4	3	1	3	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	34
40	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	69
41	2	3	3	3	2	3	3	5	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	53
42	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	68
43	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	24
44	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	29
45	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	69
46	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	31
47	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	80
48	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	57
49	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	4	83
50	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	99
51	2	3	3	3	2	3	3	5	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	53
52	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	68

53	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	24
54	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	29
55	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	69
56	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	31
57	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	80
58	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	57
59	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	83
60	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	99
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	87
62	3	2	2	4	3	3	2	3	2	3	2	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	58
63	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	47
64	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	75
65	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	39
66	2	3	3	3	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	46
67	3	3	3	4	3	1	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	64
68	1	1	1	1	1	1	3	2	4	4	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	33
69	1	2	2	2	1	4	3	1	3	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	34
70	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	69
71	2	3	3	3	2	3	3	5	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	53
72	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	68
73	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	24
74	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	29
75	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	69
76	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	31
77	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	80
78	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	57
79	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	83

80	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	99
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	87
82	3	2	2	4	3	3	2	3	2	3	2	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	58
83	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	47
84	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	75
85	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	39
86	2	3	3	3	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	46
87	3	3	3	4	3	1	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	64