

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA ACTITUD
AL CAMBIO DE LOS COLABORADORES EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE TACNA, 2024**

TESIS

PRESENTADA POR:

MAYRA DEL ROSARIO PAULLO DÁVILA

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON MENCIÓN EN
GERENCIA PÚBLICA**

TACNA – PERÚ

2026

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA ACTITUD AL
CAMBIO DE LOS COLABORADORES EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE TACNA, 2024

Tesis sustentada y aprobada el 20 de noviembre del 2025; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE : 

Dr. Luis Alberto Rocchetti Herrera

SECRETARIO




Dra. Mitzi Lourdes del Carmen Linares Vizcarra

MIEMBRO

: 

Dra. Orietta Mabel Barriga Soto

ASESOR

: 

Dra. Orietta Mabel Barriga Soto

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Dra. Orietta Mabel Barriga Soto en mi condición de asesora acreditada con RESOLUCION ESCUELA DE POSGRADO N° 15091-2025-ESPG/UNJBG. Tacna, 10 de enero del 2025, del trabajo de tesis titulado: "CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA ACTITUD A CAMBIO DE LOS COLABORADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA, 2024", presentada por la Srta. Mayra Del Rosario Paullo Dávila, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias (*Magister Scientiae*) con mención en Gerencia Pública

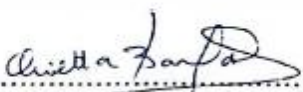
Habiendo cumplido con lo establecido en el reglamento de originalidad y de similitud de trabajo de investigación y producción intelectual, considerando que según la revisión, evaluación y análisis realizado a través del software de similitud textual TURNITIN, cuenta con el nivel de similitud permitido cuyo porcentaje es 9%.

Por lo que CERTIFICO LA SIMILARIDAD de la tesis y está de acuerdo al nivel PERMITIDO, para continuar con los trámites correspondientes.

Se emite el presente certificado a solicitud del interesado con fines de continuar con los trámites respectivos para la obtención del Grado Académico de Maestro en Ciencias (*Magister Scientiae*) con mención en Gerencia Pública.


Tacna, 15 de abril 2025

FIRMA ASESOR
Nombres y apellidos


.....
Dra. Orietta Mabel Barriga Soto
DNI N° 00484830



FIRMA TESISTA
Nombres y apellidos


.....
Srta. Mayra Del Rosario Paullo Dávila
DNI N° 71540358



DEDICATORIA

A mi madre, fuente inagotable de amor y fortaleza, a quien dedico cada éxito. Y a mis seres queridos que me acompañan desde el cielo, por quienes lucho incansablemente para construir un legado que trascienda y llene de orgullo a mi familia.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iv
RESUMEN	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. Descripción de la realidad observada.....	3
1.2. Formulación del problema	4
1.2.1. Problema general.....	4
1.2.2. Problemas específicos	4
1.3. Justificación e importancia	5
1.3.1. Justificación de la investigación.....	5
1.3.2. Importancia del estudio	6
1.4. Objetivo de la investigación	7
1.4.1. Objetivo general.....	7
1.4.2. Objetivos específicos	7
1.5. Hipótesis	7
1.5.1. Hipótesis general.....	7
1.5.2. Hipótesis específicas	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes de la Investigación	9
2.1.1. Antecedentes de la investigación a nivel internacional.....	9
2.1.2. Antecedentes de la investigación a nivel nacional.....	22
2.1.3. Antecedentes de la investigación a nivel local.....	28

2.2.	Bases teóricas.....	43
2.2.1.	Cultura organizacional.....	43
2.2.2.	Actitud al cambio	57
2.3.	Conceptos claves.....	94
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		96
3.1.	Tipo y nivel de investigación	96
3.1.1.	Tipo de investigación.....	96
3.1.2.	Nivel de investigación.....	96
3.1.3.	Diseño de investigación	96
3.2.	Cuadro de operacionalización de variables.....	97
3.3.	Población y muestra	100
3.3.1.	Unidad de análisis	100
3.3.2.	Población	100
3.3.3.	Muestra	100
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	101
3.4.1.	Técnicas de recolección de datos	101
3.4.2.	Instrumentos de recolección de datos	101
3.4.3.	Baremación	104
3.4.4.	Validación de los instrumentos	105
3.4.5.	Confiabilidad del instrumento.....	105
3.5.	Estrategias para la recolección de datos.....	106
3.6.	Procesamiento de la información y métodos estadísticos de análisis de datos	106
CAPÍTULO IV: RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN		107
4.1	Análisis descriptivo de las variables	107

4.1.1. Variable dependiente: Actitud al cambio.....	130
4.1.2. Tablas cruzadas.....	153
4.2. Prueba de Normalidad	155
4.3. Prueba de hipótesis	157
DISCUSIONES	165
CONCLUSIONES	186
RECOMENDACIONES.....	189
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	190
ANEXOS	195

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Determinación de la muestra</i>	100
Tabla 2 <i>Baremación de la variable: cultura organizacional</i>	104
Tabla 3 <i>Baremación de la variable: Actitud al cambio</i>	105
Tabla 4 <i>Cultura organizacional</i>	107
Tabla 5 <i>Implicación</i>	108
Tabla 6 <i>Compromiso con el trabajo</i>	109
Tabla 7 <i>Decisiones basadas en la mejor información</i>	110
Tabla 8 <i>Impacto positivo de cada miembro en el grupo</i>	111
Tabla 9 <i>Trabajo en equipo</i>	112
Tabla 10 <i>Organización del trabajo y desarrollo de capacidades</i>	113
Tabla 11 <i>Consistencia</i>	114
Tabla 12 <i>Practicar lo que se pregona</i>	115
Tabla 13 <i>Existencia de valores y del código de ética</i>	116
Tabla 14 <i>Desacuerdos y acuerdos</i>	118
Tabla 15 <i>Coordinación de proyectos y alineación de objetivos</i>	119
Tabla 16 <i>Adaptabilidad</i>	120
Tabla 17 <i>Cambios en la organización</i>	121
Tabla 18 <i>Manifestación: Tomar aspectos relacionados con los clientes o usuarios</i> ...	122
Tabla 19 <i>Manifestación: Tomar riesgos e innovar</i>	124
Tabla 20 <i>Aprendizaje en el trabajo</i>	125
Tabla 21 <i>Misión</i>	126
Tabla 22 <i>Impacto de las estrategias</i>	127
Tabla 23 <i>Fijación de metas y objetivos</i>	128

Tabla 24 <i>Comprensión de lo que hay que hacer y visión compartida</i>	129
Tabla 25 <i>Actitud al cambio</i>	130
Tabla 26 <i>Reacción afectiva al cambio</i>	131
Tabla 27 <i>Entusiasmo por cambios en el trabajo</i>	132
Tabla 28 <i>Resistirse a nuevas ideas</i>	134
Tabla 29 <i>Manifestación: no me gusta el cambio</i>	135
Tabla 30 <i>Frustración por el cambio</i>	136
Tabla 31 <i>Estimulación por el cambio</i>	137
Tabla 32 <i>Cambios irritantes</i>	138
Tabla 33 <i>Reacción cognitiva al cambio</i>	139
Tabla 34 <i>Cambio beneficia a la organización</i>	140
Tabla 35 <i>Desempeño mejor por el cambio</i>	141
Tabla 36 <i>Manifestación: sugerir nuevas ideas</i>	143
Tabla 37 <i>Mejora de situaciones insatisfactorias en el trabajo</i>	144
Tabla 38 <i>Manifestación: sugiere nuevos enfoques de las cosas</i>	145
Tabla 39 <i>Reacción comportamental</i>	146
Tabla 40 <i>Manifestación de inclinarse a probar nuevas ideas</i>	148
Tabla 41 <i>Apoyo a nuevas ideas</i>	149
Tabla 42 <i>Manifestación: Normalmente dudo en probar nuevas ideas</i>	150
Tabla 43 <i>Conducta positiva hacia el cambio</i>	151
Tabla 44 <i>Intención de apoyo al cambio</i>	152
Tabla 45 <i>Tabla cruzada de la cultura organizacional y la actitud al cambio</i>	153
Tabla 46 <i>Tabla cruzada de las dimensiones de la cultura organizacional y la actitud al cambio</i>	154
Tabla 47 <i>Prueba de normalidad</i>	156

Tabla 48 <i>Prueba de normalidad</i>	156
Tabla 49 <i>La cultura organizacional y la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024</i>	158
Tabla 50 <i>La implicación y la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024</i>	159
Tabla 51 <i>La consistencia y la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024</i>	161
Tabla 52 <i>La adaptabilidad y la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024</i>	162
Tabla 53 <i>La misión y la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024</i>	164

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Cultura organizacional</i>	107
Figura 2 <i>Implicación</i>	108
Figura 3 <i>Compromiso con el trabajo</i>	109
Figura 4 <i>Decisiones basadas en la mejor información</i>	110
Figura 5 <i>Impacto positivo de cada miembro en el grupo</i>	111
Figura 6 <i>Trabajo en equipo</i>	112
Figura 7 <i>Organización del trabajo y desarrollo de capacidades</i>	113
Figura 8 <i>Consistencia</i>	115
Figura 9 <i>Practicar lo que se pregona</i>	116
Figura 10 <i>Existencia de valores y del código de ética</i>	117
Figura 11 <i>Desacuerdos y acuerdos</i>	118
Figura 12 <i>Coordinación de proyectos y alineación de objetivos</i>	119
Figura 13 <i>Adaptabilidad</i>	120
Figura 14 <i>Cambios en la organización</i>	121
Figura 15 <i>Manifestación: Tomar aspectos relacionados con los clientes o usuarios</i> ..	123
Figura 16 <i>Manifestación: Tomar riesgos e innova</i>	124
Figura 17 <i>Aprendizaje en el trabajo</i>	125
Figura 18 <i>Misión</i>	126
Figura 19 <i>Impacto de las estrategias</i>	127
Figura 20 <i>Fijación de metas y objetivos</i>	128
Figura 21 <i>Comprensión de lo que hay que hacer y visión compartida</i>	129
Figura 22 <i>Actitud al cambio</i>	130
Figura 23 <i>Reacción afectiva al cambio</i>	131

Figura 24 <i>Entusiasmo por cambios en el trabajo</i>	133
Figura 25 <i>Resistirse a nuevas ideas</i>	134
Figura 26 <i>Manifestación: No me gusta el cambio</i>	135
Figura 27 <i>Frustración por el cambio</i>	136
Figura 28 <i>Estimulación por el cambio</i>	137
Figura 29 <i>Cambios irritantes</i>	138
Figura 30 <i>Reacción cognitiva al cambio</i>	139
Figura 31 <i>Cambio beneficia a la organización</i>	140
Figura 32 <i>Desempeño mejor por el cambio</i>	142
Figura 33 <i>Manifestación: sugerir nuevas ideas</i>	143
Figura 34 <i>Mejora de situaciones insatisfactorias en el trabajo</i>	144
Figura 35 <i>Manifestación: Sugiere nuevos enfoques de las cosas</i>	145
Figura 36 <i>Reacción comportamental</i>	147
Figura 37 <i>Manifestación: Inclinarsse a probar nuevas ideas</i>	148
Figura 38 <i>Apoyo a nuevas ideas</i>	149
Figura 39 <i>Manifestación: Normalmente dudo en probar nuevas ideas</i>	150
Figura 40 <i>Conducta positiva hacia el cambio</i>	151
Figura 41 <i>Intención de apoyo al cambio</i>	152

RESUMEN

El objetivo del estudio tuvo como objetivo: Determinar de qué manera la cultura organizacional influye en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024. En cuanto al marco metodológico, el tipo de investigación, fue de tipo básica. El nivel de investigación fue relacional. El diseño de investigación fue no experimental y transversal. La muestra estuvo conformada por funcionarios y/o servidores siendo un total de 124. El instrumento utilizado fue el cuestionario. Los resultados son: la variable independiente: cultura organizacional, según la Tabla 5 y Figura 1 es regular (65,3 %). Y sus dimensiones: implicación, de acuerdo a la Tabla 6 y Figura 2 es regular (79,0 %). La consistencia, de acuerdo a la Tabla 12 y Figura 8 es regular (63,7 %). La adaptabilidad, según la Tabla 17 y Figura 13 es menor (24,2 %) y regular (60,5 %). La Misión, según la Tabla 22 y Figura 18, es menor (32,3 %) y regular (48,4 %). La variable dependiente: actitud al cambio es regular (72,6 %) según la Tabla 26 y Figura 22, y sus dimensiones: reacción afectiva al cambio, de acuerdo a la Tabla 27 y Figura 23 es regular (71,8 %), reacción cognitiva, según la Tabla 34 y Figura 30, es regular (71,0 %). Y reacción comportamental, de acuerdo a la Tabla 40 y Figura 36, es regular (78,2 %). La principal conclusión fue que la cultura organizacional influye significativamente en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024, conforme a la regresión logística ordinal y de acuerdo al indicador Nagelkerke es 74,3 %; lo que indica que el modelo explica de forma fuerte y confiable la relación entre la cultura organizacional y la predisposición al cambio. Este porcentaje refleja una alta capacidad explicativa del modelo en cuanto a la variable dependiente, es decir, la actitud al cambio de los empleados. Por lo tanto, se puede concluir que la cultura organizacional no solo tiene una influencia significativa estadísticamente, sino también práctica y relevante en el comportamiento y disposición de los colaboradores frente a procesos de cambio.

Palabras clave: cultura organizacional, actitud al cambio, involucramiento, consistencia, adaptabilidad, misión.

ABSTRACT

The objective of the study was to determine how organizational culture influences employees' attitudes toward change in the provincial municipality of Tacna, 2024. Regarding the methodological framework, the research was basic. The level of research was relational. The research design was non-experimental and cross-sectional. The sample consisted of 124 employees and/or civil servants. The instrument used was a questionnaire. The results are: the independent variable: Organizational Culture, according to Table 5 and Figure 1, is average (65,3 %). And its dimensions: Involvement, according to Table 6 and Figure 2, is average (79,0 %). Consistency, according to Table 12 and Figure 8, is average (63,7 %). Adaptability, according to Table 17 and Figure 13, is lower (24,2 %) and average (60,5 %). The Mission, according to Table 22 and Figure 18, is lower (32,3 %) and average (48,4 %). The dependent variable: attitude to change is average (72,6 %) according to Table 26 and Figure 22, and its dimensions: affective reaction to change, according to Table 27 and Figure 23, is average (71,8 %), cognitive reaction, according to Table 34 and Figure 30, is average (71,0 %). And behavioral reaction, according to Table 40 and Figure 36, is average (78,2 %). The main conclusion was that organizational culture significantly influences employees' attitude to change in the provincial municipality of Tacna, 2024, according to ordinal logistic regression and according to the Nagelkerke indicator, it is 74.3 %. This indicates that the model strongly and reliably explains the relationship between organizational culture and the predisposition to change. This percentage reflects the model's high explanatory capacity for the dependent variable, i.e., employees' attitudes to change. Therefore, it can be concluded that organizational culture not only has a statistically significant influence, but also a practical and relevant one, on employees' behavior and disposition toward change processes.

Keywords: organizational culture, attitude to change, involvement, consistency, adaptability, mission.

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es un factor determinante en el éxito de los entes económicos, especialmente en entornos empresariales dinámicos y en constante transformación. Este concepto abarca los valores, creencias y comportamientos compartidos por los miembros de una organización, los cuales orientan sus acciones y decisiones.

El vacío de conocimiento que justifica la presente investigación se fundamenta en diversos aspectos cruciales que se derivan de la evidencia y la literatura reciente:

Limitación de estudios específicos en municipalidades peruanas: aunque existen investigaciones que demuestran que la cultura organizacional influye en la actitud hacia el cambio dentro de distintos sectores, como: educativo, estatal, privado, hay escasas investigaciones centradas en instituciones públicas locales peruanas, especialmente en gobiernos locales, y en particular en la Municipalidad Provincial de Tacna. La mayoría de los estudios disponibles se concentran en otros contextos organizacionales o en otras regiones.

Enfoque en dimensiones específicas de la cultura y su vínculo con el cambio: si bien investigaciones internacionales han documentado la manera en que determinadas dimensiones de la cultura organizacional, como: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión, pueden fomentar actitudes positivas hacia el cambio, en Perú e incluso en Latinoamérica aún existe una producción científica limitada que relacione de forma empírica estas dimensiones culturales con la predisposición al cambio en el sector público.

Asimismo, se evidencia carencia de estudios aplicados a procesos de cambio municipal: los estudios revisados suelen centrarse en la influencia de la cultura organizacional en el desempeño o el compromiso laboral, pero muy pocos tratan de forma concreta la resistencia o disposición al cambio ante procesos internos de reforma,

innovación o modernización en gobiernos locales.

Relevancia local y contextual: las características propias del contexto cultural y administrativo de la Municipalidad Provincial de Tacna—como la historia local, las prácticas de gestión y las relaciones internas—no han sido de forma suficiente exploradas en relación a cómo estas impactan la actitud de los colaboradores hacia el cambio, lo que ocasiona una brecha de conocimiento en el contexto de la administración pública.

Entonces, el vacío de conocimiento reside en la ausencia de estudios centrados en la relación entre cultura organizacional y actitud frente al cambio de los colaboradores de manera específica en los gobiernos locales de Perú, con énfasis en la Municipalidad Provincial de Tacna; por lo que es evidente que este estudio coadyuvará a llenar ese espacio no explorado, aportando datos y análisis aplicables para mejorar los procesos de cambio y desarrollo organizacional en el ámbito local.

De acuerdo a diversos estudios, la cultura organizacional no solo define la identidad de un ente económico, sino que también influye de forma directa en la capacidad de sus colaboradores para adaptarse a los cambios organizacionales. En este sentido, una cultura organizacional flexible y orientada al aprendizaje puede fomentar actitudes positivas hacia el cambio, mientras que una cultura rígida puede generar resistencia y dificultar la implementación de nuevas estrategias. Por lo antes referido, el presente estudio busca responder las preguntas, siendo la principal: ¿De qué manera la cultura organizacional influye en la actitud al cambio de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024?

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad observada

En el contexto global, las organizaciones enfrentan entornos cada vez más dinámicos y cambiantes, lo que exige que se adapten de forma veloz a nuevas condiciones del mercado. En esa dirección, la disposición al cambio por parte de los empleados se convierte en un factor crítico para el éxito organizacional; por lo que uno de los aspectos preponderantes que pueden cambiar tal situación es la cultura organizacional, lo que permitiría un cambio de actitud hacia la organización.

La cultura organizacional puede ser un facilitador o un obstáculo para el cambio. Al respecto, García y Vélez (2024) indicaron que, para que exista una sólida cultura organizacional, es fundamental que se ejerza un liderazgo efectivo. Asimismo, una cultura institucional sólida es esencial para que las instituciones municipales, por ejemplo, creen un entorno constructivo y positivo.

En el contexto peruano, de igual manera, sobre todo en las organizaciones municipales, se presentan colaboradores que no demuestran sentido de pertenencia y no se involucran en el logro de los objetivos y de la misión organizacional. Al respecto, García & Vélez (2024) sostuvieron que la cultura organizacional es crucial para el éxito de los entes organizativos; sin embargo, los colaboradores no demuestran una actitud positiva hacia la organización que coadyuve a la consecución del logro de la misión organizacional.

Reyes y Patlán (2024) sostuvieron que parte de los entes públicos no les dan la debida importancia a fortalecer la cultura organizacional, lo que trae como efecto que no consigan sus propósitos institucionales a corto y largo plazo, sobre todo en este contexto de grandes cambios y desafíos.

Atencio (2024) refirió que la cultura organizacional es crucial para que el ente institucional logre que sus procesos operativos, misionales y estratégicos se desarrollen de forma adecuada; sin embargo, es latente que algunos entes institucionales no la fortalecen.

En la Municipalidad Provincial de Tacna se observa que parte de los colaboradores no demuestran una actitud hacia el cambio organizacional, debido a que su cultura organizacional no es tan sólida, ya que el personal no demuestra suficiente involucramiento en los fines institucionales. Asimismo, falta fortalecer la consistencia, es decir, que compartan valores centrales que incluyan un fuerte sentido de identidad y expectativas claras; hace falta el cumplimiento de estos valores. Asimismo, en ocasiones, los miembros no llegan a consensos sobre temas esenciales; falta cohesión en el equipo. La coordinación e integración no son permanentes. En cuanto a la adaptabilidad, parte del personal se resiste al cambio y, en ocasiones, no da respuesta adecuada, lo que dificulta brindar una buena atención a los usuarios. Además, parte de los integrantes no coadyuvan a lograr la misión organizacional porque aún falta optimizar la dirección e intención estratégica, lo que implica que, aparte de desarrollar una sólida planificación, se necesita realizar un análisis profundo del entorno interno y externo del ente organizacional, así como la definición de objetivos claros a largo plazo, todo ello para conseguir las metas y objetivos, así como la visión.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera la cultura organizacional influye en la actitud al cambio de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿Cómo la implicación incide en la actitud al cambio de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024?

- b) ¿De qué forma la consistencia influye en la actitud al cambio de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024?
- c) ¿De qué manera la adaptabilidad impacta en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024?
- d) ¿De qué manera la misión incide en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024?

1.3. Justificación e importancia

1.3.1. Justificación de la investigación

Justificación teórica

El presente estudio se justifica desde la perspectiva teórica, debido a que la cultura organizacional juega un papel crucial en la actitud de los colaboradores hacia el cambio dentro de una empresa. A continuación, se presenta una justificación teórica que explora esta relación.

La cultura organizacional se refiere al conjunto de principios, ideas, reglas y hábitos que son aceptados colectivamente dentro de una entidad. Este conjunto de elementos funciona como una guía para orientar las conductas de los colaboradores e impacta directamente en su nivel de implicación y disposición para asumir transformaciones dentro de la organización.

Justificación práctica

La cultura organizacional es un factor clave que influye en la actitud de los colaboradores hacia el cambio dentro de una organización empresarial. Esta influencia se manifiesta mediante varios mecanismos que afectan la percepción, el compromiso y la satisfacción de los empleados.

Con respecto a la influencia de la cultura organizacional en la actitud al cambio, se considera la adaptabilidad y flexibilidad: es fundamental indicar que una cultura

organizacional sólida y flexible permite a los empleados adaptarse mejor a las transformaciones. Cuando los colaboradores sienten que su entorno laboral es receptivo al cambio y que sus contribuciones son valoradas, se muestran más dispuestos a participar en iniciativas de cambio. Esto se debe a que una cultura que fomenta el aprendizaje y la innovación crea un ambiente propicio para la aceptación del cambio.

Justificación metodológica

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al uso de técnicas e instrumentos para evaluar las variables de estudio, como: la cultura organizacional y la actitud al cambio de los colaboradores en la Municipalidad provincial de Tacna.

1.3.2. Importancia del estudio

La investigación sobre la cultura organizacional y su influencia en la actitud al cambio de los colaboradores en una municipalidad es fundamental para entender cómo las dinámicas internas afectan el desempeño y la adaptación al cambio dentro de los entes públicos. A continuación, se presentan los aspectos más relevantes de esta temática.

La cultura organizacional consiste en la agrupación de valores, creencias y comportamientos que caracterizan a una organización. Esta cultura actúa como un marco que guía las acciones de los empleados y puede influir de manera significativa en su disposición para adaptarse a cambios. La literatura destaca que una cultura organizacional sólida puede mejorar el desempeño laboral y facilitar la implementación de cambios necesarios en la estructura o procesos de trabajo.

En cuanto a la relación entre cultura organizacional y actitud al cambio, los estudios han evidenciado que existe una relación directa entre la cultura organizacional y la actitud al cambio de los colaboradores. En el contexto municipal, la cultura organizacional puede ser un factor determinante para el éxito de las políticas públicas y

la gestión administrativa.

1.4. Objetivo de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar de qué manera la cultura organizacional influye en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Analizar cómo la implicación incide en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024.
- b) Establecer de qué forma la consistencia influye en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024.
- c) Evaluar de qué manera la adaptabilidad impacta en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024.
- d) Determinar de qué forma la misión incide en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general

La cultura organizacional influye significativamente en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024.

1.5.2. Hipótesis específicas

- a) La implicación incide positivamente en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024.
- b) La consistencia influye de forma significativa en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024.
- c) La adaptabilidad impacta directamente en la actitud al cambio de los

colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024.

- d) La misión incide significativamente en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes de la investigación a nivel internacional

Chenet et al. (2024) elaboraron el artículo científico “Influencia de la cultura organizacional y las habilidades gerenciales en la calidad del servicio: un análisis crítico de los conflictos en asociaciones de profesores cesantes y jubilados”, en la Revista de Comunicación de la SEECI, n.º 57, 1-21. La investigación tuvo como objetivo determinar cómo la cultura organizacional y las habilidades gerenciales de los directivos influyen en la calidad del servicio proporcionado por estas asociaciones, desde la perspectiva de sus afiliados. En cuanto a la metodología, fue de tipo aplicada, con un alcance explicativo y un diseño no experimental correlacional-causal múltiple. La muestra consistió en 354 afiliados seleccionados mediante un muestreo estratificado de las tres asociaciones en la región.

El método empleado para recolectar la información fue un cuestionario. Los resultados obtenidos evidencian que el 51,6 % de la variabilidad en la calidad del servicio puede atribuirse a la influencia conjunta de la cultura organizacional y las competencias gerenciales, con un nivel de significancia estadística inferior a 0,05, un coeficiente de determinación R^2 de 0,516 y una t calculada (19.326) superior a la t crítica (1.96). En una escala de medición de 1 a 4, se registraron promedios elevados: 2.51 para la dimensión de cultura organizacional, 2.58 para las habilidades gerenciales y 2.58 para la calidad del servicio. La investigación concluye que, para enfrentar los conflictos detectados, es fundamental implementar un proceso de transformación institucional sustentado en el enfoque de investigación-acción, acompañado de un plan de sensibilización e integración de los equipos de trabajo, así de como una revisión funcional exhaustiva del área de recursos humanos. Estas acciones permitirían fortalecer la cultura interna y optimizar el nivel de atención brindado a los usuarios. Apreciación crítica y comparativa.

En cuanto al análisis crítico y comparativo, se considera el ámbito de estudio; al respecto, mientras la tesis se centra directamente en colaboradores y su actitud ante el cambio, el artículo vincula cultura y gestión gerencial con calidad del servicio, aunque las dinámicas internas que afectan la calidad podrían considerar la actitud ante cambio.

En cuanto a la relación entre variables, en ambos casos, la cultura organizacional es un componente preponderante; sin embargo, en la tesis es la variable explicativa principal respecto al cambio, mientras que en el artículo actúa de forma integrada con la gestión directiva.

En lo referente a la contribución; ambos estudios muestran que la cultura organizacional es un factor decisivo en los resultados institucionales, sea en la aceptación al cambio o en la calidad percibida. El artículo de Chenet et al. (2024) complementa la visión de la tesis, sugiriendo que la cultura sola no es suficiente: las habilidades de liderazgo deben acompañarla para lograr resultados positivos.

En lo referente a la valoración final, ambos trabajos aportan evidencia preponderante acerca de la relevancia de la cultura organizacional. La tesis ofrece una mirada más especializada sobre la adaptación al cambio interno, orientada a procesos de transformación. Por su parte, Chenet et al. (2024) amplían el espectro, relacionando la cultura y la gestión con el servicio y el manejo de conflictos, lo que sugiere que la calidad y el cambio organizacional dependen de factores interrelacionados.

García y Vélez (2024) elaboraron el artículo científico “Liderazgo pedagógico y directivo en relación con la cultura organizacional en Instituciones de Educación Básica Regular”, publicado en la revista Areté, Revista Digital del Doctorado en Educación, 10(20), 49-67. Epub 18 de octubre de 2024. El objetivo central de esta investigación fue examinar la relación entre el liderazgo pedagógico y el liderazgo directivo dentro del marco de la cultura institucional en el nivel de educación básica regular. Se subraya la importancia de establecer y preservar principios éticos, así como de impulsar el crecimiento del equipo mediante procesos de evaluación comparativa. Una cultura

organizacional consolidada constituye un pilar fundamental para que las instituciones educativas generen un entorno propositivo y enriquecedor. Los hallazgos revelan, además, una asociación significativa entre los estilos de liderazgo (directivo y pedagógico) y el ethos organizacional. En este sentido, se plantea que los líderes educativos deben estar comprometidos con su actualización profesional constante, como vía para asegurar altos estándares de calidad académica.

Asimismo, se enfatiza la necesidad de llevar a cabo una planificación estratégica bien estructurada, orientada por metas definidas y respaldada por acciones organizadas con precisión. La correcta implementación de estas estrategias es igualmente relevante para alcanzar resultados eficaces. Ambos estudios analizados coinciden en señalar la importancia de promover una cultura de rendición de cuentas y fortalecer los canales de comunicación en el ámbito educativo. Sin embargo, se identifican diferencias notables en sus perspectivas.

Mientras que los resultados del presente estudio priorizan la delegación de funciones y la mejora continua de las prácticas pedagógicas, el trabajo desarrollado por Balladares (2021) pone énfasis en un enfoque de liderazgo dialógico que facilite interacciones transformadoras y limite la rigidez de estructuras jerárquicas. En conclusión, ambas investigaciones reconocen la relevancia del liderazgo en la gestión educativa, aunque proponen métodos distintos para lograr una administración efectiva en las instituciones escolares. Estos aportes constituyen insumos valiosos para fortalecer el liderazgo y la gestión educativa en contextos diversos.

Apreciación crítica de la tesis sobre cultura organizacional en la municipalidad
La tesis sobre cultura organizacional y su influencia en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad explora un tema de alta relevancia para la gestión pública: cómo los valores, creencias y prácticas compartidas dentro de una organización municipal influyen en la predisposición de sus miembros a aceptar, resistir o liderar procesos de cambio. Generalmente, tales investigaciones identifican factores internos y externos que inciden en el clima organizacional y analizan cómo este clima puede

facilitar o dificultar la implementación de políticas innovadoras, reestructuraciones administrativas o adaptaciones normativas.

En cuanto al análisis crítico y comparativo con el artículo de García y Vélez (2024), que analiza la relación entre liderazgo pedagógico/directivo y cultura organizacional en entes educativos, haciendo notar el liderazgo ético, la evaluación comparativa y la actualización profesional como motores del ethos institucional. Aunque los contextos son distintos (sector educativo frente a sector municipal), existen puntos de convergencia y divergencia relevantes, como, por ejemplo, en similitudes que involucran la relevancia de la cultura organizacional: ambos estudios reconocen que la cultura interna constituye el soporte primario para el cambio y la mejora continua.

En lo que respecta al rol del liderazgo: la figura del líder (ya sea pedagógico, directivo o municipal) es central para la movilización de las actitudes y comportamientos favorables al cambio organizacional.

En cuanto a la ética y la rendición de cuentas: sobresale la necesidad de principios éticos, canales de comunicación abiertos y promoción de la transparencia como partes integrales de una cultura sana.

En lo referente a la planificación estratégica: ambos recalcan la preponderancia de una planificación basada en metas claras, aunque con aplicaciones particulares a cada contexto.

En lo referente a las diferencias, se considera el enfoque orientado al tipo de cambio. Al respecto, la tesis municipal tiende a enfocarse en la actitud al cambio respecto a nuevas estrategias de gestión pública, lo que suele estar mediado por políticas, normativas y dinámicas burocráticas. El artículo educativo pone el acento en el cambio pedagógico y la mejora de prácticas docentes, donde no solo se enfatiza el cumplimiento de objetivos, sino también el crecimiento moral y profesional del equipo.

Respecto al estilo de liderazgo promovido, García y Vélez abogan por un tipo de liderazgo pedagógico/directivo que se guía por la ética profesional y la automejora, con criterios de evaluación comparativa. Por otro lado, Balladares (2021) sugiere un liderazgo más dialógico y menos jerárquico, donde se facilitan interacciones horizontales para conseguir transformaciones profundas; mientras que la tesis municipal puede inclinarse más por la gestión formal del cambio y la delegación de funciones.

En educación, el propósito final del cambio es mejorar la calidad académica y el ambiente escolar. En la municipalidad, se persigue una mayor eficiencia y adaptabilidad en la gestión pública y los servicios al ciudadano.

En conclusión, la comparación indica que ambas investigaciones coinciden en el valor estratégico de la cultura organizacional y del liderazgo para facilitar el cambio. No obstante, difieren en los estilos y enfoques propuestos: mientras en educación se enfatiza la ética, el diálogo y el desarrollo humano, en el ámbito municipal predomina la estructuración funcional y la actitud positiva hacia la modernización organizacional. Esta contrastación pone de manifiesto la preponderancia de adaptar las estrategias de gestión del cambio al contexto y a las culturas específicas de cada organización, sean educativas o administrativas. Por tanto, las conclusiones de ambos trabajos representan insumos complementarios para el fortalecimiento de la cultura organizacional, la mejora del liderazgo y la optimización de procesos de cambio en diferentes sectores.

Giraldo et al. (2024) elaboraron el artículo científico “Cultura organizacional y modelos mentales: estudio de caso en una universidad de la ciudad de Medellín”, en la Revista Virtual Universidad Católica del Norte, núm. 71 (enero de 2024), pp. 187-211. Fundación Universitaria Católica del Norte, Medellín, Colombia. El estudio tuvo como objetivo evaluar la cultura organizacional y los modelos mentales. Se desarrolla en este marco analítico utilizando como base la metodología OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), aplicada a una universidad situada en Medellín. Destacan, entre los principales hallazgos, la categorización de los estilos culturales predominantes en dicha casa de estudios, así como el análisis de su influencia en la gestión académica

y administrativa. A partir de la revisión teórica, se establece que esta cultura está influenciada por un modelo mental colectivo que opera como paradigma institucional dominante. Finalmente, se concluye que tanto la cultura como el clima organizacional están profundamente condicionados por la percepción que tienen los miembros de la comunidad universitaria respecto al estilo de liderazgo y a los mecanismos de comunicación utilizados por los líderes institucionales.

En cuanto al análisis crítico y comparativo, se considera el contexto institucional y el alcance: la tesis se ubica en el contexto de una municipalidad, es decir, en el sector público y gubernamental, donde la cultura organizacional se analiza como un factor clave en la disposición y actitud de los colaboradores para asumir procesos de cambio administrativo y organizacional. La tesis universitaria (Giraldo et al., 2024) se ubica en el ámbito de una universidad, dentro del sector educativo, en donde se analiza la cultura organizacional en relación con los modelos mentales colectivos y cómo ambos influyen en la gestión académica y administrativa.

En lo referente a la comparación, ambos trabajos tratan el impacto de la cultura organizacional, pero en contextos institucionales heterogéneos: una municipalidad pública y una universidad. Esto es preponderante debido a que la naturaleza y los desafíos de implementar cambios o innovaciones varían de forma considerable entre el sector público-administrativo y el educativo-académico.

En cuanto al marco conceptual y factores de análisis, la tesis municipal focaliza su análisis en cómo la cultura organizacional puede facilitar o complicar la actitud de los empleados frente al cambio. Considera dimensiones como liderazgo, comunicación interna, valores y percepciones sobre el cambio organizacional. En cambio, la tesis universitaria (Giraldo et al., 2024) profundiza la influencia de los modelos mentales (paradigmas compartidos) en la cultura organizacional. Utiliza la metodología OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) para la categorización de estilos culturales y analiza cómo estos modelos mentales actúan como marcos interpretativos que inciden sobre la gestión universitaria, especialmente en el liderazgo y los

mecanismos de comunicación.

En la comparación, mientras la tesis municipal se enfoca de forma primaria en el cambio organizacional y la actitud de los colaboradores frente a este, la tesis universitaria incorpora el análisis de los modelos mentales como trasfondo que condiciona las percepciones y acciones colectivas, adicionando así un nivel más profundo de análisis psicológico e institucional.

En cuanto a la metodología, mayormente se emplean métodos cuantitativos que incluyen cuestionarios y encuestas con el fin de evaluar la percepción de los colaboradores sobre la cultura y el cambio, aunque puede incluir entrevistas o focus groups. En la tesis universitaria (Giraldo et al.) se utiliza el Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional OCAI, que se basa en el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn, lo que permite la clasificación de los estilos culturales predominantes y correlacionarlos con los modelos mentales y los procesos institucionales.

Comparando, la tesis universitaria destaca por el uso de una herramienta estandarizada internacionalmente (OCAI), mientras que la tesis municipal puede depender de instrumentos más básicos o desarrollados ad hoc, lo que puede influir en la profundidad y comparabilidad de los resultados. En cuanto a los hallazgos y aportaciones esenciales, el presente estudio concluyó que la cultura organizacional es un factor determinante en la disposición al cambio. Se hace notar la preponderancia del liderazgo y la comunicación para lograr que los colaboradores asuman de forma positiva las transformaciones. El estudio de Giraldo et al. (2024) revela que la cultura organizacional en la universidad analizada está vinculada a un modelo mental colectivo que actúa como paradigma dominante, condicionando el clima organizacional y la percepción que los integrantes tienen del liderazgo y de la comunicación institucional.

Por tanto, al comparar, ambas coinciden en la importancia del liderazgo y la comunicación, pero la tesis universitaria incluye el análisis de los modelos mentales

como sustrato interpretativo, lo que fortalece el marco teórico e interpretativo. En cuanto a las conclusiones sobre la influencia de la cultura organizacional, en el presente estudio se recomienda que, sin cambios en la cultura, los intentos de reforma o innovación organizacional tienden al fracaso, dado que los colaboradores replican viejos hábitos y actitudes. En cuanto a la tesis de Giraldo et al. (2024), recalca que la cultura organizacional y el clima institucional están profundamente condicionados por las percepciones acerca del liderazgo y la comunicación, y que los modelos mentales compartidos pueden representar tanto una barrera como una oportunidad para la gestión del cambio organizacional.

El presente estudio se orienta a la conducta observable y las actitudes, mientras que la tesis universitaria va más allá al explorar los paradigmas subyacentes que sustentan la cultura y el clima organizacional.

Sintetizando, ambas investigaciones demuestran la centralidad de la cultura organizacional en el funcionamiento institucional y en la predisposición hacia el cambio. Sin embargo, la tesis de Giraldo et al. avanza un paso más al relacionar la cultura organizacional con los modelos mentales dominantes, lo que permite entender las raíces profundas de la resistencia o la apertura al cambio. Y el presente estudio es preponderante por su aplicabilidad directa en contextos administrativos públicos, donde la actitud al cambio es un desafío recurrente. De forma conjunta, estos estudios recalcan la complejidad del fenómeno: para gestionar el cambio con éxito no sólo se debe trabajar sobre los procesos y estructuras que se observan, sino también sobre paradigmas, valores y modelos mentales institucionales arraigados.

García y Vélez (2024) elaboraron el artículo científico “Liderazgo pedagógico y directivo en relación con la cultura organizacional en Instituciones de Educación Básica Regular” en la revista *Areté, Revista Digital del Doctorado en Educación*, 10(20), 49-67. Epub. Esta investigación tuvo como propósito analizar la conexión entre el liderazgo pedagógico y directivo en la cultura institucional de la enseñanza básica regular. Para ello, se realizó un estudio sistemático utilizando bases de datos científicas de reconocido

prestigio. Se llevó a cabo una revisión que permitió seleccionar un total de 18 estudios, los cuales fueron evaluados cuidadosamente bajo estrictos criterios de inclusión y exclusión antes de proceder con su análisis. Los hallazgos señalan que un liderazgo efectivo en el ámbito de la educación requiere una perspectiva integral, que contemple la planificación estratégica, el involucramiento activo de la comunidad educativa y el desarrollo del pensamiento crítico. Igualmente, se considera crucial establecer principios éticos sólidos y promover el crecimiento del equipo mediante mecanismos de evaluación comparativa. Una estructura cultural institucional robusta se presenta como un componente esencial para generar un ambiente organizacional positivo y orientado al desarrollo. Asimismo, se encontró una relación significativa entre las formas de liderazgo (tanto pedagógico como directivo) y el ethos que caracteriza a las instituciones. En este sentido, es necesario que los líderes académicos asuman un compromiso continuo con la formación profesional y el perfeccionamiento constante como pilares fundamentales para garantizar estándares de calidad en los procesos educativos.

Los hallazgos obtenidos en nuestra investigación acerca del liderazgo educativo eficaz destacan la necesidad de implementar las estrategias propuestas con rigor y constancia para alcanzar resultados satisfactorios. Tanto este estudio como otros trabajos analizados coinciden en señalar la importancia de consolidar una cultura institucional basada en la responsabilidad compartida, así como en fomentar una comunicación transparente y eficiente dentro del entorno escolar. No obstante, se observan divergencias en las perspectivas adoptadas.

Por un lado, los resultados del presente estudio ponen prioridad en la asignación de funciones y en la mejora continua de las prácticas pedagógicas. En cambio, el estudio desarrollado por Balladares (2021) recalca la preponderancia de un liderazgo dialógico, orientado a promover diálogos transformadores y a romper con los esquemas jerárquicos tradicionales. Sintetizando, ambas investigaciones concuerdan en la trascendencia del liderazgo dentro de la administración educativa, aunque difieren en los caminos propuestos para conseguir una gestión institucional efectiva. Estas

conclusiones aportan elementos significativos que pueden fortalecer las prácticas de liderazgo y gestión en el ámbito educativo contemporáneo.

En cuanto a la apreciación y comparación crítica del antecedente García y Vélez (2024), y en relación con el enfoque y la metodología, la tesis de la municipalidad explora la relación entre cultura organizacional y actitud al cambio en el ámbito de una municipalidad. Asimismo, utiliza un enfoque cuantitativo para identificar cómo las dimensiones de la cultura (involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión) predicen la disposición o resistencia al cambio entre los colaboradores. El estudio destaca que la presencia de una cultura organizacional dinámica y cohesiva promueve una actitud positiva hacia los procesos de cambio institucional.

En cambio, el estudio de García y Vélez (2024) desarrolla una revisión sistemática de literatura centrada en la educación básica regular. Asimismo, analiza la influencia recíproca entre el liderazgo pedagógico/directivo y la cultura institucional de los centros educativos. La metodología consistió en la selección de 18 investigaciones filtradas de forma rigurosa, lo que permite extraer conclusiones integradoras sobre liderazgo y cultura institucional. En cuanto al análisis crítico y comparativo, se consignan similitudes que incluyen el rol de la cultura institucional: ambas investigaciones coinciden en que una cultura fuerte, positiva y alineada con la misión organizacional facilita la adaptación al cambio. Asimismo, se destaca la necesidad de comunicación y responsabilidad: señalan la importancia de la transparencia en la comunicación y el sentido de responsabilidad compartida como elementos que contribuyen a un desarrollo organizacional saludable.

Por otro lado, en cuanto a las diferencias, en el contexto institucional, la tesis se orienta al sector público (municipalidades), mientras que García y Vélez (2024) se orientan a instituciones educativas —esto afecta la naturaleza y estrategias del liderazgo analizado—. Respecto al rol del liderazgo: en el ámbito municipal, el liderazgo es un factor secundario en la promoción del cambio, mientras que en educación es un eje medular que condiciona de forma profunda la cultura institucional y los resultados.

Además, en cuanto a las estrategias promovidas, en la tesis municipal el énfasis está en la cohesión, la clarificación de misión y valores y la predisposición al cambio, mientras que García & Vélez abordan también la planificación estratégica, el desarrollo profesional, la ética y los mecanismos de evaluación comparativa dentro de la cultura educativa.

Por tanto, ambas obras aportan evidencia preponderante acerca del impacto de la cultura organizacional en la actitud al cambio dentro de instituciones públicas y educativas. El presente estudio hace notar la importancia de una cultura cohesiva para fomentar el cambio, pero le otorga menor centralidad al liderazgo como fuerza motriz. Por el contrario, García & Vélez muestran, desde varias perspectivas y fuentes, que el liderazgo pedagógico y directivo es crucial para moldear la cultura institucional y garantizar la mejora continua. Además, sugieren que las prácticas de liderazgo deben evolucionar hacia modelos más dialogantes, éticos y participativos. Sintetizando, el contraste institucional obliga a diferenciar las rutas para fomentar el cambio; sin embargo, ambos desarrollan una conclusión compartida: la cultura organizacional sólida, sea en la administración municipal o en la gestión educativa, es una dimensión a partir de la cual prosperan exitosas transformaciones. El liderazgo, aunque con peso dispar según el contexto, resulta siempre un factor que puede acelerar y fortalecer estos procesos. Reyes y Patlán (2024) elaboraron el artículo científico “Instrumentos y escalas para medir la cultura organizacional: una revisión sistemática de la literatura en el período 2013-2023”. Este estudio tiene como finalidad identificar los principales instrumentos y escalas que, durante el periodo 2013-2023, han demostrado ser válidos y confiables para la evaluación de la cultura organizacional. La investigación se enmarca en un diseño de revisión sistemática. La muestra estuvo compuesta por artículos que presentaron procesos de diseño y validación de herramientas destinadas a medir la cultura organizacional en la última década.

Hallazgos: del total de estudios revisados, se encontró que siete corresponden a adaptaciones de instrumentos previamente validados. Los sectores con mayor representación en las investigaciones fueron el de la salud, la educación y las pequeñas

y medianas empresas (Pymes). Un 71,4 % de los estudios examinados evidenció una adecuada aplicación de criterios muestrales. En cuanto al sustento teórico, el Modelo de Valores por Competencias fue el marco más citado. Además, el 92,8 % de los instrumentos superó un coeficiente alfa de Cronbach de 0,70, lo que indica alta consistencia interna, mientras que el 85,7 % de los estudios empleó la validez de constructo como método principal para garantizar la calidad de los instrumentos utilizados.

En cuanto al análisis crítico y comparativo, el estudio se enfoca en analizar cómo la cultura organizacional influye en la actitud al cambio de los colaboradores en un contexto público específico: la Municipalidad Provincial de Tacna. Su preponderancia radica en que aborda la resistencia o apertura al cambio dentro de una institución pública. Los principales aportes son: aplicación contextual, que consiste en que proporciona evidencias empíricas de cómo los valores, normas y prácticas organizacionales modelan las respuestas de los empleados frente a procesos de cambio organizacional.

Asimismo, la importancia práctica, que incluye que sus resultados pueden fundamentar estrategias de gestión del cambio enfocadas en el fortalecimiento o la modificación de componentes específicos de la cultura organizacional en entornos municipales. En cuanto al uso de instrumentos, la tesis posiblemente se apoya en instrumentos validados para la medición de la cultura, garantizando la confiabilidad de los datos recogidos.

En cuanto a la comparación crítica con Reyes y Patlán (2024), respecto al enfoque y alcance, el presente estudio se orienta a la influencia de la cultura en la actitud al cambio dentro de una organización particular (nivel micro, contextual y aplicado). Asimismo, los citados autores exploran los instrumentos y escalas utilizados para la medición de la cultura organizacional desde un enfoque metodológico y sistemático, considerando diversos sectores y contextos internacionales entre 2013 y 2023.

En cuanto a la metodología, el estudio probablemente utiliza instrumentos existentes para la evaluación de la cultura y la actitud al cambio, pero su foco es fenomenológico, y busca vinculaciones causales o correlacionales dentro de una institución. Reyes & Patlán emplean una revisión sistemática de literatura, analizando las propiedades psicométricas de instrumentos y escalas, su validez y confiabilidad en diversas investigaciones. Asimismo, en cuanto a los hallazgos principales, los citados autores hacen notar la alta consistencia interna de los instrumentos (alfa de Cronbach $> 0,70$ en el 92,8 % de los casos) y la preeminencia del Modelo de Valores por Competencias como marco teórico. Esto aporta valor al presente estudio en lo relativo a la selección y justificación de escalas o instrumentos para medir la cultura organizacional, respaldando la validez científica de sus herramientas.

El presente estudio puede beneficiarse de estos hallazgos al justificar la pertinencia y vigencia de los instrumentos utilizados y, en caso de usar adaptaciones, apoyarse en el criterio de adaptabilidad reportado por el antecedente (7 de los estudios revisados por Reyes & Patlán utilizaron adaptaciones instrumentales). En cuanto a sectores y generalización, los citados autores señalan que los sectores mejor representados en los estudios de cultura organizacional son salud, educación y pymes; esto subraya una posible originalidad de la tesis al aportar evidencia desde el sector público municipal, menos explorado en revisiones sistemáticas.

El contexto específico de la Municipalidad de Tacna proporciona datos valiosos para futuras comparaciones y transferencias metodológicas o de gestión al sector público. En conclusión, el estudio acerca de la cultura organizacional y actitud al cambio en la Municipalidad de Tacna contribuye con evidencia empírica aplicada en el ámbito público, un entorno insuficientemente estudiado en revisiones sistemáticas del calibre de Reyes y Patlán. Su fundamentación y elección de instrumentos deben estar sólidamente respaldadas por los hallazgos metodológicos del antecedente, asegurando rigor y confiabilidad. Mientras la tesis aporta comprensión contextual y práctica sobre el cambio organizacional, el antecedente brinda los principios técnicos y metodológicos para una medición robusta; juntos, posibilitan investigaciones futuras que sean tanto

científicamente sólidas como relevantes en la gestión real de organizaciones.

2.1.2. Antecedentes de la investigación a nivel nacional

Atencio (2024) elaboró la tesis “Dirección administrativa y cultura organizacional según los funcionarios de una municipalidad de Lima, 2024”, en la Universidad César Vallejo. El propósito principal de esta investigación fue identificar el vínculo existente entre la gestión administrativa y la cultura organizacional, según la percepción de los funcionarios de una municipalidad. Se trató de un estudio de tipo básico, con enfoque cuantitativo y un nivel correlacional-descriptivo. El diseño metodológico adoptado fue no experimental, con un corte transeccional o transversal. La población estuvo compuesta por 60 trabajadores municipales de Lima, quienes constituyeron las unidades estadísticas del estudio. Para el análisis de los datos se optó por un muestreo censal, lo que implicó la aplicación del instrumento a la totalidad de los participantes.

Los resultados revelaron un nivel de significancia estadística de 0,000, valor inferior al umbral de 0,05, y un coeficiente de correlación de Spearman de 0,876, lo que indica una fuerte asociación positiva entre las variables estudiadas. En consecuencia, se concluye que existe una relación significativa entre la dirección administrativa y la cultura organizacional. Esto sugiere que el fortalecimiento de los procesos administrativos influye directamente en la consolidación de una cultura organizativa más efectiva dentro de la institución.

En cuanto al análisis crítico y comparativo, respecto al enfoque y objeto de estudio, ambas tesis se desarrollan en el contexto de municipalidades peruanas y abordan variables muy vinculadas con el funcionamiento interno de las instituciones públicas: la cultura organizacional. Sin embargo, difieren en su enfoque específico: por ejemplo, la presente tesis se centra en la influencia de la cultura organizacional sobre la actitud al cambio de los colaboradores; es decir, explora cómo los valores, normas y prácticas compartidas dentro de la organización afectan la disposición de los empleados a aceptar transformaciones institucionales. Por su parte, la tesis de Atencio (Lima)

evalúa la vinculación entre la dirección administrativa y la cultura organizacional desde la percepción de los funcionarios, indagando cómo los estilos y procesos de gestión influyen en la consolidación de una cultura organizativa.

En lo referente a la crítica, la tesis en Tacna aporta un enfoque más contemporáneo y urgente, dado que la gestión del cambio es uno de los mayores retos en el sector público. En contraste, el trabajo de Atencio aporta a la comprensión de cómo los liderazgos internos pueden forjar la base cultural para el éxito organizacional. En lo referente a la metodología, el citado autor utilizó un enfoque cuantitativo, con un diseño correlacional-descriptivo y no experimental, con aplicación de instrumentos censales a 60 funcionarios municipales en Lima.

En cuanto a la tesis de Tacna, aunque no se detalla completamente su metodología aquí, se asume un enfoque similar (transversal, cuantitativo), dada la temática y el contexto institucional.

Con respecto a los resultados y hallazgos, Atencio evidencia una fuerte correlación positiva entre dirección administrativa y cultura organizacional (Spearman = 0,876, $p < 0,05$), concluyendo que el fortalecimiento de la gestión administrativa favorece la consolidación de una cultura organizacional efectiva. En el caso de la presente tesis de Tacna, aunque no se presentan los resultados específicos aquí, se espera encontrar que una cultura organizacional sólida promueve una actitud positiva hacia el cambio en los colaboradores. Por tanto, ambas investigaciones coinciden en priorizar la preponderancia estratégica de la cultura organizacional. Sin embargo, Atencio enfatiza el papel articulador de la gestión administrativa en relación con la cultura misma, mientras que la tesis de Tacna va un paso adelante al problematizar cómo la cultura se traduce en comportamientos concretos (aceptación o rechazo al cambio). La presente tesis de Tacna puede aportar insumos más directamente aplicables para la gestión del cambio, un componente crucial ante la innovación, la modernización y las reformas administrativas recientes en el sector público.

Por tanto, mientras la investigación de Atencio describe el "clima" institucional desde la óptica de la gestión, la tesis de Tacna da un paso más al problematizar la reacción de los empleados ante el cambio, un fenómeno omnipresente en los entornos públicos modernos. Ambas investigaciones son complementarias: la de Atencio ayuda a entender cómo se gesta la cultura, y la de Tacna cómo esa cultura predispone a los empleados ante transformaciones organizativas. Las dos tesis profundizan en aspectos críticos de la gestión pública, pero la investigación en Tacna orienta su aporte hacia los desafíos de adaptación y transformación institucional, mientras que la de Atencio se concentra en la construcción de las bases culturales necesarias para un buen funcionamiento organizacional.

Ramírez (2024) elaboró la tesis “Liderazgo y cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pichari - región Cusco, 2023”, en la Universidad Nacional de San Cristóbal. El propósito general de esta investigación fue analizar el grado en que el liderazgo influye en la cultura organizacional de los colaboradores de una municipalidad distrital. El estudio se enmarca dentro de la investigación aplicada, con un nivel descriptivo-correlacional. La población estuvo compuesta por 80 trabajadores de la institución. Se utilizó un diseño metodológico no experimental, empleando la técnica de la encuesta, con dos cuestionarios tipo Likert como instrumentos principales. La variable liderazgo fue abordada a través de tres dimensiones: liderazgo autocrático, democrático y laissez-faire; en tanto que la variable cultura organizacional se desagregó en cultura burocrática, cultura de clan y valores institucionales.

Entre las principales conclusiones del estudio, se determinó que existe una relación significativa entre el liderazgo y la cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pichari, en la región Cusco, durante el año 2023. Esta relación se reflejó en un coeficiente de correlación tau-b de Kendall de 0,858, lo que indica un nivel de asociación muy alto. De manera específica, se evidenció que el liderazgo autocrático presenta una correlación directa con la cultura organizacional, con un coeficiente de 0,846. Asimismo, el estilo de liderazgo laissez-faire mostró una

asociación significativa con un valor de 0,838, y el liderazgo democrático también manifestó una relación directa con un coeficiente de 0,835. Estos resultados reflejan que los distintos estilos de liderazgo ejercen una influencia clara en los componentes culturales de la organización, destacando la importancia de un enfoque de liderazgo adecuado para fortalecer la identidad institucional y el desempeño organizacional.

En lo referente al análisis crítico y comparativo, en cuanto a las similitudes temáticas, ambos trabajos abordan el rol de la cultura organizacional en entidades públicas municipales, reconociendo cómo este factor afecta procesos clave dentro de las organizaciones. En la tesis de Tacna, el foco está en la influencia de la cultura en la actitud al cambio de los colaboradores, mientras que en la de Ramírez se analiza cómo el liderazgo influye en la cultura organizacional. Ambas investigaciones parten de que la cultura organizacional es fundamental para comprender los comportamientos y la productividad del capital humano dentro del aparato municipal.

Con respecto a las diferencias en el enfoque de investigación, en cuanto a la variable principal, la tesis de Tacna se centra en la actitud al cambio como resultado de la cultura organizacional, explorando hasta qué punto las normas, valores y prácticas influyen en la disposición de los colaboradores para adaptarse a nuevas realidades. Por su parte, el autor Ramírez indica que el interés principal es cómo diferentes estilos de liderazgo (autocrático, democrático, *laissez-faire*) construyen o transforman la cultura organizacional.

Comparando la profundidad y los hallazgos, Ramírez presenta un análisis sofisticado y multidimensional, con sólidos resultados numéricos que evidencian la alta influencia del liderazgo en la cultura organizacional. Además, realiza la distinción del impacto de los diferentes estilos de liderazgo en los componentes de la cultura institucional.

En el estudio de Tacna, su aporte radica en la actualidad y pertinencia del tema del “cambio organizacional” en el contexto municipal, lo cual resulta relevante ante los

procesos de modernización y reforma del Estado. No obstante, para ser tan contundente como Ramírez, sería de esperarse una presentación detallada de resultados (coeficientes, correlaciones, dimensiones), cosa que debes asegurarte de que la tesis contenga.

En cuanto a las conclusiones, la tesis de Tacna complementa la línea de análisis de Ramírez, pero desde el punto de vista de la “actitud al cambio”, y aborda un reto actual en el sector público peruano. Por su parte, Ramírez aporta solidez teórica y empírica en torno a la interacción entre liderazgo y cultura, y justifica intervenciones en desarrollo directivo como palanca de transformación cultural. Ambas tesis corroboran la preponderancia de la cultura organizacional como mediadora clave en los procesos internos de las municipalidades, pero difieren en la variable dependiente y en la profundidad del análisis correlacional.

Aguirre (2024) elaboró la tesis “Implicancia de la cultura organizacional en el desarrollo organizacional, Dirección Regional de Agricultura Tumbes, 2023”, en la Universidad Nacional de Tumbes. La presente investigación tuvo como finalidad analizar la influencia que ejerce la cultura organizacional sobre el desarrollo organizacional. El enfoque metodológico fue de tipo aplicado, con un nivel descriptivo-correlacional, diseño no experimental, de corte transversal. Las variables estudiadas fueron cultura organizacional y desarrollo organizacional, trabajando con una población compuesta por 38 trabajadores nombrados, aplicándose un muestreo censal. Como técnica de recolección de datos se empleó el cuestionario.

Los resultados evidenciaron que la cultura organizacional alcanzó un nivel alto según el 52,11 % de los encuestados, mientras que el desarrollo organizacional fue valorado en ese mismo nivel por el 50,00 % de los participantes. El análisis estadístico arrojó un coeficiente de correlación de Spearman de 0,780, lo cual sugiere una relación fuerte entre ambas variables. Al desagregar por dimensiones, la dimensión “artefactos” registró un 26,32 % de respuestas en el nivel alto, con un coeficiente de 0,656. En cuanto a la dimensión “creencias y valores adoptados”, el 44,74 % de los trabajadores la calificó en un nivel alto, con un coeficiente de 0,602. Finalmente, la dimensión

“supuestos básicos subyacentes” también obtuvo un 44,74 % de respuestas en el nivel alto, con un coeficiente de 0,586.

En conclusión, los resultados del estudio demuestran que la cultura organizacional tiene una influencia significativa en el desarrollo organizacional dentro de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes, reflejando que fortalecer los componentes culturales puede contribuir al progreso estructural y funcional de la entidad.

En cuanto a la apreciación y comparación de tesis, en el análisis crítico y comparativo, entre las similitudes, el tema central es que ambas investigaciones tratan de la preponderancia de la cultura organizacional dentro de instituciones públicas, reconociéndola como factor determinante para el comportamiento organizacional y el desempeño institucional. En cuanto a los resultados específicos, la tesis de Aguirre reporta un nivel alto de cultura organizacional (52,11 %) y desarrollo organizacional (50 %) en la percepción de los trabajadores. Asimismo, identifica correlaciones fuertes (Spearman 0,780) entre variables, desglosadas por dimensiones culturales (artefactos, creencias y valores, supuestos básicos), detallando los coeficientes de cada una. Por su parte, la tesis de la municipalidad (según lo proporcionado) probablemente presenta resultados sobre la actitud al cambio y cómo se relaciona con los componentes de la cultura organizacional.

Por tanto, ambas investigaciones demuestran la preponderancia de la cultura organizacional en entidades públicas, pero lo hacen desde puntos de vista complementarios.

La tesis aplicada en la municipalidad se orienta hacia la gestión del cambio, un componente crucial en contextos públicos donde la resistencia laboral puede frenar reformas y mejoras. Mientras tanto, la tesis de Aguirre se concentra en el desarrollo organizacional, aspecto que incluye el desarrollo integral de la entidad a nivel estructural y funcional. El estudio de Aguirre presenta un análisis detallado de

dimensiones culturales y su relación cuantitativa con el desarrollo institucional, aportando sólida evidencia estadística (correlaciones altas) que recalca la necesidad de políticas y proyectos que fortalezcan la cultura organizacional. En cuanto a sus conclusiones, si bien tratan diferentes efectos de una cultura organizacional fuerte (aceptación del cambio versus desarrollo organizacional), ambas sugieren que una cultura sólida coadyuva de forma significativa al éxito de iniciativas institucionales.

2.1.3. Antecedentes de la investigación a nivel local

Martínez (2022) elaboró la tesis “Análisis de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Aguavital 2021”, en la Universidad Privada de Tacna. El propósito principal de esta investigación fue establecer el vínculo existente entre la cultura organizacional y la percepción del desempeño laboral por parte de los colaboradores de la empresa Aguavital. El estudio se enmarcó dentro del enfoque de investigación básica o pura. La muestra, seleccionada mediante un procedimiento probabilístico, estuvo conformada por 10 trabajadores.

Los resultados obtenidos permitieron concluir que existe una relación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral percibido, siendo dicha relación de carácter directamente proporcional. Esto implica que una cultura organizacional fortalecida y coherente contribuye positivamente a mejorar la percepción y los niveles de desempeño en el entorno laboral.

Municipalidad Provincial de Tacna (tema principal): se centra en la influencia de la cultura organizacional en la actitud al cambio de los colaboradores, es decir, cómo la cultura interna impacta la disposición y el comportamiento frente a procesos de transformación o innovación.

Tesis de Martínez (2022): se orienta a analizar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral percibido por los colaboradores. Es decir, se enfoca en cómo la cultura influye en la productividad y en la calidad del trabajo.

Comparación: mientras que el estudio de la Municipalidad aborda un aspecto más psicológico y de comportamiento (actitud al cambio), la tesis de Martínez aborda un resultado más tangible (desempeño laboral). Ambas variables (actitud al cambio y desempeño) están vinculadas a la cultura, pero sus efectos se manifiestan en dimensiones diferentes dentro del ámbito laboral.

Contexto organizacional

Municipalidad de Tacna: organización pública con roles administrativos que pueden implicar resistencia al cambio debido a la burocracia típica y a rituales institucionales muy arraigados. La cultura organizacional podría estar más influenciada por normas formales y políticas internas.

Empresa Aguavital: empresa privada del sector servicios, donde la cultura organizacional suele estar más orientada a los resultados y a la eficiencia operativa. Los colaboradores pueden estar más motivados por factores competitivos y de desempeño.

Comparación: el tipo de organización (pública vs. privada) influye significativamente en la cultura organizacional. Esto puede explicar diferencias en la manifestación de la cultura y en cómo esta afecta tanto la actitud al cambio como el desempeño.

Metodología y muestra

Municipalidad (según el tema): no se especifica en tu resumen, pero sería relevante contrastar si cuenta con una muestra amplia y representativa, y qué tipo de metodología (cuantitativa, cualitativa o mixta) utiliza para capturar la influencia en la actitud al cambio.

Martínez (2022): investigación básica con una muestra probabilística pequeña (10 trabajadores), lo cual puede limitar la generalización, pero permitió encontrar una relación estadísticamente significativa.

Comparación: la muestra pequeña en Martínez puede ser una limitación para validar resultados en diferentes contextos o para obtener conclusiones más sólidas. Para la Municipalidad, sería importante asegurar una muestra mayor y adecuada para analizar las influencias en la actitud al cambio.

Resultados e implicancias

Municipalidad: el aporte sería entender que una cultura organizacional sólida podría facilitar la aceptación y la disposición frente a los cambios, mejorando los procesos de modernización o reformas administrativas. La cultura, en este caso, puede actuar como un facilitador o como una barrera para la gestión del cambio.

Martínez (2022): concluyó que una cultura fuerte y coherente mejora la percepción del desempeño laboral, lo que indica que la cultura influye directamente en cómo los trabajadores se sienten y actúan respecto de su productividad y eficiencia.

Comparación: ambos estudios coinciden en la importancia de una cultura organizacional sólida para mejorar aspectos críticos en la organización; la diferencia radica en los resultados: en uno, la cultura favorece la percepción y el rendimiento; en el otro, la cultura influye en la actitud y la disposición para adaptarse a los cambios.

Análisis crítico

Es relevante resaltar que tanto la actitud frente al cambio como el desempeño laboral son, en definitiva, manifestaciones conductuales influenciadas por valores, creencias y normas compartidas (cultura organizacional).

La tesis de Martínez aporta evidencia empírica sobre la relación entre cultura y desempeño, pero su muestra limitada puede afectar la validez externa de sus resultados. En contraste, el estudio centrado en la Municipalidad debería complementarse con un análisis cualitativo para captar dinámicas más complejas de la resistencia o de la aprobación al cambio en una institución pública.

Un enfoque integrador podría sugerir que una cultura organizacional diseñada para promover la flexibilidad, la comunicación abierta y la participación puede tanto aumentar la disposición para el cambio como mejorar el desempeño laboral, lo que fortalecería ambas áreas simultáneamente.

Conclusión

Aunque la investigación de Martínez (2022) y el estudio en la Municipalidad Provincial de Tacna abordan diferentes manifestaciones de la cultura organizacional — desempeño laboral vs. actitud al cambio—, ambos coinciden en que una cultura organizacional fuerte y coherente es fundamental para generar resultados positivos en las organizaciones. La diferencia principal radica en el contexto (privado vs. público), en el alcance del estudio y en la variable dependiente analizada. Un análisis comparativo más profundo se beneficiaría de ampliar las muestras y de considerar enfoques mixtos para captar tanto las percepciones cuantificables como las experiencias cualitativas de los colaboradores.

Britaldo (2023) elaboró la tesis “Efectos de la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en la relación entre capacidades empresariales y nivel empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios de la Región Moquegua, 2020”, en la Universidad Privada de Tacna. El objetivo principal de esta investigación fue analizar la influencia de la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en la relación existente entre las capacidades empresariales y el nivel de desarrollo empresarial en las micro y pequeñas empresas del sector servicios. El estudio se llevó a cabo durante los primeros meses del año 2020 y adoptó un enfoque explicativo, con un diseño metodológico no experimental, de tipo transversal y con alcance correlacional-causal. La muestra estuvo compuesta por 133 micro y pequeñas empresas de servicios localizadas en la región Moquegua. Para recopilar la información, se aplicaron tres cuestionarios dirigidos a los representantes de dichas empresas.

Los resultados obtenidos permitieron concluir que las capacidades empresariales inciden de manera positiva en el nivel de desarrollo empresarial de estas organizaciones.

Asimismo, se identificó que la dimensión de solidaridad dentro de la cultura organizacional ejerce una influencia superior en comparación con las capacidades empresariales, en lo que respecta al impacto sobre el nivel empresarial. Del mismo modo, las prácticas de gestión del conocimiento demostraron tener un efecto predominante, superando el impacto directo de las capacidades empresariales sobre el desempeño empresarial de las micro y pequeñas empresas analizadas. Aquí tienes un análisis crítico y comparativo entre la tesis sobre “Cultura organizacional y su influencia en la actitud al cambio de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Tacna” y la tesis de Britaldo (2023), titulada “Efectos de la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en la relación entre capacidades empresariales y nivel empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas de Servicios de la Región Moquegua, 2020”:

Objeto de estudio y contexto

La tesis sobre la Municipalidad Provincial de Tacna se centra en la influencia de la cultura organizacional en la actitud de los colaboradores hacia el cambio dentro de una entidad pública, un gobierno local. Su enfoque está en la dinámica interna de una organización pública y el cambio organizacional.

La tesis de Britaldo (2023) se orienta a micro y pequeñas empresas del sector servicios en la región Moquegua, analizando cómo la cultura organizacional y la gestión del conocimiento afectan la relación entre capacidades empresariales y el nivel de desarrollo empresarial, un contexto privado y empresarial con implicaciones en desempeño y crecimiento.

Objetivos y variables:

En la tesis Municipal, la variable clave es la cultura organizacional y su impacto en la actitud hacia el cambio, probablemente considerando dimensiones internas como valores, cohesión, adaptabilidad, y cómo estas predisponen a los colaboradores hacia procesos de cambio.

En Britaldo (2023), la cultura organizacional es una de las variables independientes junto con la gestión del conocimiento, y las variables dependientes son las capacidades empresariales y el nivel de desarrollo empresarial, abordando un modelo más integrado de gestión y desarrollo organizacional.

Diseño metodológico:

La tesis sobre la Municipalidad, aunque no se detalla completamente aquí, por lo general en estudios similares suele adoptar un enfoque explicativo con diseño no experimental y muestra representativa de colaboradores municipales.

Britaldo (2023) utiliza un diseño no experimental, transversal y correlacional-causal, con una muestra de 133 micro y pequeñas empresas, a las cuales se aplicaron cuestionarios para recopilar datos.

Resultados clave y hallazgos:

La tesis municipal enfatiza la influencia de la cultura organizacional en la actitud hacia el cambio, lo que implica que una cultura organizacional sólida y positiva puede facilitar la aceptación y el compromiso con los procesos de cambio, aspecto crítico en instituciones públicas donde dichos cambios pueden ser resistidos.

Britaldo concluye que las capacidades empresariales influyen positivamente en el nivel de desarrollo empresarial, además de destacar que la dimensión de solidaridad en la cultura organizacional tiene un impacto mayor, y que la gestión del conocimiento juega un rol preponderante, desplazando incluso el impacto directo de las capacidades empresariales en el desempeño.

Aportes y diferencias

La tesis municipal aporta en el campo de la gestión pública, destacando cómo la cultura influye en la actitud ante el cambio, un factor vital para la modernización y la mejora en el sector público.

Por su parte, la investigación de Britaldo amplía el conocimiento sobre las pequeñas empresas, evidenciando la compleja interrelación entre cultura, gestión del conocimiento, capacidades y desempeño empresarial, ofreciendo un enfoque más sistémico y aplicado al ámbito privado.

Implicancias prácticas y teóricas

En la Municipalidad, fortalecer una cultura organizacional que favorezca la apertura al cambio puede mejorar la gestión pública, compromiso de los servidores y eficiencia.

En las micro y pequeñas empresas de Britaldo, promover una cultura de solidaridad y fortalecer la gestión del conocimiento no solo mejora la actitud hacia el cambio sino que incrementa el desarrollo y competitividad empresarial.

En síntesis, ambas investigaciones ponen en evidencia la relevancia de la cultura organizacional, pero desde perspectivas y contextos diferentes: el sector público municipal y las micro y pequeñas empresas privadas, lo que permite un análisis comparativo enriquecedor sobre cómo la cultura impacta distintas dimensiones organizacionales, desde la actitud individual frente al cambio hasta el desarrollo empresarial integral.

Manrique (2021) elaboró la tesis “La cultura organizacional y su relación con el sentido de pertenencia de los trabajadores de la Intendencia de Aduana de Puerto Maldonado en el año 2020”, en la Universidad Privada de Tacna. El objetivo central de este estudio fue establecer la relación entre la cultura organizacional y el sentido de pertenencia entre los trabajadores. Se trató de una investigación de tipo básica, con un diseño no experimental y de corte transversal, desarrollada en un nivel correlacional. La población estuvo conformada por 30 colaboradores, a quienes se les aplicó un cuestionario como instrumento de recolección de datos.

A partir del análisis de los resultados, se concluyó que existe una correlación significativa entre la cultura organizacional y el sentido de pertenencia de los trabajadores de la Intendencia de Aduana. Esta afirmación se sustenta en un valor de significancia inferior a 0,05, obtenido mediante la prueba estadística de Rho de Spearman. Asimismo, el estudio evidenció que dimensiones clave de la cultura organizacional —como la dirección estratégica, la adaptabilidad al cambio, la participación activa del personal y la coherencia en el trabajo— influyen directamente en el fortalecimiento del sentido de pertenencia. Este último fue evaluado considerando componentes de tipo psicosocial, afectivo y físico, los cuales mostraron resultados positivos dentro de la entidad aduanera. Temática y enfoque.

Tesis de la Municipal Provincial de Tacna (2024): Se centra en la influencia de la cultura organizacional en la actitud frente al cambio de los colaboradores. El foco está en cómo la cultura impacta la apertura, disposición o resistencia a procesos de cambio dentro de la organización municipal.

Tesis de Manrique (2021): Estudia la relación entre la cultura organizacional y el sentido de pertenencia de los trabajadores. Se enfatiza cómo la cultura organizacional contribuye a que los empleados se sientan identificados y comprometidos con la institución.

Comparación:

Mientras que la primera tesis aborda la cultura organizacional desde el punto de vista del cambio organizacional, la segunda lo hace desde la perspectiva del compromiso y la identificación del trabajador. Ambas investigaciones exploran un efecto psicológico/social que la cultura puede tener, pero cada una con un resultado o variable dependiente distinta.

Objetivo y variables

Tesis Tacna: Objetivo enfocado en la actitud al cambio, una variable que implica

comportamiento, percepción y disposición para adaptarse a nuevas circunstancias.

Tesis Manrique: Objetivo orientado a analizar el sentido de pertenencia, una variable vinculada a sentimientos afectivos, identificación y compromiso con la organización.

Comparación

Las diferentes variables dependientes muestran cómo la cultura organizacional puede impactar otros aspectos psicológicos y conductuales del colaborador, ampliando así el conocimiento sobre los efectos de la cultura institucional.

Tipo de investigación y diseño

Tesis Tacna (2024): No se especifica el diseño, pero presumiblemente sería correlacional o descriptivo aplicado al ámbito municipal.

Manrique (2021): Investigación básica, no experimental, de corte transversal y de nivel correlacional.

Comparación

Ambos estudios emplean métodos correlacionales para explorar las relaciones entre variables sin manipulación experimental, lo cual resulta adecuado cuando se busca medir percepciones y actitudes en un momento específico.

Población y muestra

Tesis Tacna: No se especifica aquí la población, pero se puede inferir que corresponde a un grupo considerable de colaboradores municipales.

Manrique (2021): Muestra pequeña (30 colaboradores) de la Intendencia de

Aduana de Puerto Maldonado.

Comparación:

El tamaño de muestra de Manrique es reducido, lo que puede limitar la generalización de sus resultados; la tesis Tacna podría beneficiarse del uso de un tamaño mayor para obtener datos más representativos.

Instrumentos y análisis

Tesis Manrique: Utilizó cuestionarios y la prueba estadística de Rho de Spearman para establecer correlaciones significativas ($p < 0,05$). Se analizan dimensiones específicas de la cultura organizacional (dirección estratégica, adaptabilidad, participación y coherencia).

Tesis Tacna: No se detalla, pero resultaría pertinente el uso de instrumentos validados para medir actitud frente al cambio y dimensiones culturales similares.

Comparación

El uso de análisis estadístico y la identificación de dimensiones específicas es un punto fuerte en la tesis Manrique, que podría compararse o incorporarse en la tesis Tacna para enriquecer el análisis.

Conclusiones y aportes

Manrique: Confirmó que existe una relación significativa entre cultura organizacional y sentido de pertenencia, destacando que componentes clave de la cultura impactan positivamente en este sentido.

Tacna: Se esperaría una conclusión relacionada con cómo la cultura organizacional puede favorecer (o dificultar) una actitud positiva al cambio, aportando

elementos para la gestión del cambio en la municipalidad.

Comparación

Ambas investigaciones fortalecen la evidencia empírica sobre la importancia de la cultura organizacional en aspectos clave para la gestión del recurso humano —bien sea en sentido afectivo (pertenencia) o conductual (actitud frente al cambio).

Conclusión general

Ambas tesis abordan la cultura organizacional desde perspectivas complementarias: una vinculada al sentido de pertenencia y la otra a la actitud frente al cambio. La tesis de Manrique aporta evidencia de la importancia de ciertas dimensiones culturales para fortalecer el compromiso, mientras que la tesis Tacna podría ampliar el panorama mostrando cómo la cultura también afecta la apertura a nuevas formas y procesos, un aspecto crucial para la innovación y mejora institucional. Metodológicamente, las dos investigaciones comparten enfoques correlacionales, pero la tesis Tacna podría beneficiarse al incorporar análisis similares a los de Manrique para sus variables específicas.

Vega (2024) elaboró la tesis “Espacios de trabajo colaborativo y su vínculo con la cultura organizacional. Caso: entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento – Sede Alto Lima, en la ciudad de Tacna, 2023”, en la Universidad Privada de Tacna. La presente investigación tuvo como propósito analizar la relación existente entre los espacios de trabajo colaborativo y la cultura organizacional. El estudio se enmarcó dentro de la investigación básica, adoptando un enfoque cualitativo, cuyo objetivo principal fue comprender de qué manera los entornos colaborativos influyen en los elementos culturales dentro de una organización.

Para ello, se trabajó con una muestra representativa, utilizando como técnicas principales la entrevista y la observación directa. Los hallazgos permitieron evidenciar una comprensión más profunda sobre la interacción entre ambas dimensiones, revelando

cómo su interrelación tiene un impacto significativo en diversos aspectos del funcionamiento organizacional. Como resultado del análisis, se propone la elaboración de esquemas que sirvan de base para el diseño de un modelo de espacios de colaboración, orientado a fortalecer la cultura institucional y promover entornos laborales más integradores y participativos.

Objeto de estudio y enfoque

Tesis sobre Cultura Organizacional y Actitud al Cambio en la Municipalidad Provincial de Tacna (2024):

Objeto: la cultura organizacional y su influencia en la actitud al cambio de los colaboradores.

Enfoque: probablemente cuantitativo o mixto (no especificado en tu resumen, pero por la naturaleza puede inferirse), centrado en medir la relación entre cultura y cambio.

Contexto: sector público municipal, donde el cambio organizacional suele encontrarse con resistencias marcadas por tradiciones y estructura rígida.

Tesis de Vega (2024) - Espacios de trabajo colaborativo y cultura organizacional (2023):

Objeto: el vínculo entre espacios de trabajo colaborativo y cultura organizacional.

Enfoque: cualitativo, con el objetivo de comprender cómo los entornos colaborativos influyen en la cultura organizacional.

Contexto: sector de servicios sanitarios en una entidad de Tacna, con énfasis en el

diseño de espacios que potencien la colaboración.

Comparación crítica:

Ambas investigaciones abordan la cultura organizacional, pero desde perspectivas diferentes:

La primera se centra en cómo la cultura impacta la actitud hacia el cambio, un aspecto psicológico y dinámico.

La segunda explora cómo el entorno físico y la organización del espacio influyen y modelan la cultura, un enfoque más estructural y ambiental.

Esto muestra que la cultura organizacional puede ser estudiada tanto como variable que afecta comportamientos internos (actitud al cambio) como un fenómeno que se construye y se modifica a través de elementos tangibles (espacios colaborativos).

Metodología

Municipalidad Provincial de Tacna: no se detallada la metodología en tu resumen, pero comúnmente este tipo de estudios utiliza encuestas o cuestionarios para evaluar cultura y actitudes, pudiendo tener un enfoque cuantitativo.

Vega (2024): Utiliza un diseño cualitativo, con métodos como entrevistas y observación directa para comprender la interacción entre espacios físicos y cultura.

Comparación crítica

El enfoque cuantitativo (presumido en la primera tesis) busca medir relaciones y generalizar resultados, mientras que el cualitativo se centra en la comprensión profunda de la dinámica cultural y ambiental.

Los métodos de Vega aportan una visión rica en detalles contextuales y permiten captar aspectos simbólicos y experienciales de la cultura organizacional.

Hallazgos principales

Municipalidad Provincial de Tacna: la cultura organizacional tiene una influencia significativa en la actitud al cambio de los colaboradores, lo cual sugiere que, para implementar procesos de cambio efectivos, es fundamental comprender y trabajar sobre la cultura existente.

Vega (2024): La interacción entre espacios colaborativos y cultura organizacional impacta en el funcionamiento de la entidad, proponiendo modelos de diseño de espacios como herramienta para fortalecer la cultura institucional y promover entornos participativos.

Comparación crítica

La primera tesis identifica la cultura como un factor de influencia directa sobre el comportamiento individual frente al cambio, señalando a la necesidad de gestionar la cultura para facilitar procesos transformativos.

La segunda tesis ve la cultura como un fenómeno que puede ser moldeado y fortalecido mediante la adecuación del entorno físico, enfatizando la práctica organizacional y el ambiente como impulsores culturales.

Contribución práctica

Municipalidad Provincial de Tacna: Puede orientar a los líderes y responsables en gestión pública sobre la importancia de la cultura para facilitar la aceptación de cambios administrativos, lo cual es crítico para la gestión pública.

Vega (2024): Ofrece un modelo práctico para el diseño de espacios de

colaboración, una herramienta concreta para interventores de cultura organizacional, enfatizando ambientes de trabajo que impulsen la cultura deseada.

Comparación crítica

La primera aportación es más conceptual y psicológica, mientras que la segunda es más praxis y de diseño; ambas se complementan en el abordaje integral de la cultura (mentalidad versus ambiente).

Limitaciones y sugerencias

Municipalidad Provincial de Tacna: podría profundizar explicando cómo se puede intervenir sobre la cultura desde la gestión municipal para mitigar la resistencia al cambio, y considerar la integración de factores externos.

Vega (2024): Al centrarse en un único caso, puede haber limitaciones en la generalización; también, un enfoque mixto podría complementar con mediciones cuantitativas de la cultura.

Conclusión del análisis comparativo

Ambas tesis enriquecen el campo de la cultura organizacional, pero desde ópticas complementarias:

La tesis de la Municipalidad Provincial de Tacna (2024) se enfoca en cómo la cultura existente afecta la actitud de las personas ante el cambio, siendo útil para entender y manejar resistencias en organismos públicos.

La tesis de Vega (2024) investiga cómo el entorno físico y los espacios colaborativos pueden moldear y fortalecer la cultura organizacional, aportando herramientas prácticas para crear ambientes organizacionales favorables.

Un abordaje integrado que considere tanto la cultura psicológica del cambio como el diseño físico colaborativo puede ofrecer un marco más completo para gestionar eficazmente la cultura en cualquier tipo de organización.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Cultura organizacional

Para el desarrollo de esta investigación, se adoptará el enfoque de integración como base para comprender la cultura organizacional, siguiendo la perspectiva propuesta por Denison, Hooijberg y Quinn (1995). Esta elección se justifica en la medida en que las cualidades esenciales de la cultura organizacional resultan determinantes para la ejecución efectiva de procesos de cambio institucional, como lo han señalado diversos autores en sus estudios (Cameron & Quinn, 2006; Denison & Neale, 2000; Smerek & Denison, 2007).

Desde un enfoque analítico, la cultura organizacional puede comprenderse mediante tres aproximaciones distintas: la diferenciación, que resalta las particularidades entre subgrupos internos; la fragmentación, que revela la coexistencia de diversas interpretaciones dentro de la misma entidad; y la integración, que identifica elementos culturales comunes que dan unidad al colectivo organizacional.

Uno de los marcos teóricos más influyentes es el propuesto por Schein (1990), quien concibe la cultura organizacional como un sistema estratificado. Este modelo se estructura en dos niveles: el primero incluye los artefactos, entendidos como manifestaciones tangibles y procesos observables dentro de la organización; el segundo abarca los valores y creencias compartidas, que comprenden principios, metas y normas aceptadas socialmente. Finalmente, en un plano más profundo se sitúan los supuestos básicos, que representan percepciones inconscientes, emociones y convicciones sobre el funcionamiento institucional (Bobadilla et al., 2015).

Modelo de Denison

El modelo propuesto por Denison tiene como propósito examinar diversos aspectos culturales, estilos de gestión y enfoques estratégicos dentro de una organización, estableciendo vínculos con otras variables como las creencias fundamentales y los supuestos compartidos sobre la propia organización y su entorno (Wieland & Zalvidea, 2015). Este enfoque identifica cuatro componentes esenciales de la cultura organizacional: la adaptabilidad, la misión, el involucramiento del personal y la consistencia (Wieland & Zalvidea, 2015), todos ellos considerados pilares del modelo de Denison (Denison & Neale, 2000).

La cultura organizacional, en este marco teórico, proporciona el conjunto de valores, principios y creencias que sustentan el sistema de gestión institucional, así como los comportamientos y prácticas organizativas que reflejan y refuerzan dichos principios y supuestos básicos (Denison, 1990).

Este modelo conceptual se estructura a partir de dos ejes fundamentales (Denison et al., 2006). El primero, denominado estabilidad frente a flexibilidad, distingue entre organizaciones que priorizan el orden y el control y aquellas que favorecen la adaptabilidad y la capacidad de cambio. El segundo eje contrapone la orientación interna —centrada en las personas y procesos de la organización— frente a la orientación externa, que dirige la atención hacia los clientes, competidores y el entorno en general (Denison et al., 1995).

2.2.1.1. Definición

La cultura organizacional ha sido objeto de numerosas investigaciones a lo largo del tiempo, lo que ha dado lugar a una diversidad de definiciones y enfoques teóricos asociados a este constructo (Griffith, 2013; Martínez, 2010).

De manera general, se entiende la cultura organizacional como el conjunto de valores, normas, creencias, costumbres, símbolos, rituales, formas de comunicación y

supuestos básicos compartidos por los integrantes de una organización, los cuales influyen directamente en su conducta y en las dinámicas internas del entorno laboral (Góngora et al., 2014; Ouchi, 1981).

Asimismo, puede concebirse como un sistema de expectativas implícitas, en el cual los empleados comprenden qué conductas son aceptables o deseadas, incluso en ausencia de normas formales o sin intervención directa de figuras de autoridad (Saxena & Shah, 2008).

Desde una óptica posmoderna, la cultura organizacional se aborda a través de tres perspectivas: la diferenciación, la fragmentación y la integración (Higuera, 2012; Harris & Ogbonna, 1998; Thorngate, 2002). La perspectiva de diferenciación cuestiona la idea de una cultura uniforme y propone que las organizaciones están compuestas por diversas subculturas que pueden coexistir de manera armoniosa, entrar en conflicto o mantenerse autónomas unas respecto a otras (Martin, 1992).

En este sentido, la cultura organizacional se manifiesta como un fenómeno heterogéneo, donde el consenso y el conflicto pueden alternarse, y cuyas expresiones simbólicas están en constante transformación (Harris & Ogbonna, 1998; Thorngate, 2002). Por otro lado, la perspectiva de integración —la más utilizada en estudios organizacionales— considera que la cultura es un sistema coherente, compartido de manera uniforme por todos los miembros de la organización, caracterizado por la claridad y la ausencia de ambigüedad en sus manifestaciones culturales (Harris & Ogbonna, 1998; Thorngate, 2002).

En este marco, el modelo propuesto por Denison (Denison & Neale, 2000) representa una integración teórica y operativa de los componentes tangibles e intangibles de la cultura organizacional. Este modelo facilita la comprensión de cómo la cultura se vincula con los comportamientos institucionales y con el desempeño organizacional, al proponer una articulación coherente entre estos niveles.

2.2.1.2. Caracterización

a) Involucramiento

Este componente se distingue por promover el empoderamiento del personal, fortalecer las competencias dentro de los equipos de trabajo y fomentar el desarrollo del potencial humano en todos los niveles organizacionales. En las entidades que exhiben un alto grado de involucramiento, los colaboradores se muestran comprometidos con sus funciones y perciben que forman parte activa de la organización. Este atributo se estructura en tres dimensiones fundamentales: empoderamiento individual, orientación hacia el trabajo en equipo y fortalecimiento de las capacidades del personal (Denison et al., 2003).

- Empoderamiento

El empoderamiento es un concepto que se refiere al proceso mediante el cual individuos o grupos adquieren mayor control sobre sus vidas, recursos y decisiones, lo les permite convertirse en agentes activos de cambio en sus contextos sociales y políticos. Este término, que se deriva del inglés empowerment, considera diversas dimensiones y se aplica especialmente en contextos de vulnerabilidad, como el empoderamiento de mujeres y otros grupos marginados (Jauregui, 2019).

El empoderamiento implica el acceso y control sobre recursos materiales y simbólicos, lo que permite a las personas fortalecer sus capacidades, confianza y protagonismo social. Este proceso se manifiesta en la lucha por erradicar desigualdades y promover cambios significativos en la sociedad. Asimismo, el empoderamiento es el aumento de la autonomía personal y la capacidad de influir en decisiones que afectan a la comunidad (Jauregui, 2019).

- Orientación al equipo

La orientación al equipo se refiere a la capacidad de un individuo o líder para fomentar un ambiente colaborativo donde los miembros trabajen juntos hacia un objetivo

común. Esto se traduce en una gestión efectiva que prioriza la comunicación, la confianza y el reconocimiento de las fortalezas de las personas dentro del grupo (Munch & García, 2024).

Las claves para una eficaz orientación al equipo, considera la comunicación Clara: la comunicación es fundamental para el éxito del trabajo en equipo. Fomentar un ambiente donde los integrantes se sientan cómodos compartiendo ideas y preocupaciones es preponderante para crear cohesión y alcanzar los objetivos establecidos (Munch & García, 2024).

Reconocimiento de Logros: es primordial reconocer no solo los logros del equipo en su conjunto, sino también destacar las contribuciones individuales. Esto ayuda a mantener alta la motivación y el sentido de pertenencia entre los miembros (Robbins & Coulter, 2018).

Diversidad de Talentos: incluir personas con distintas habilidades y experiencias en el equipo es crucial. La diversidad permite abordar tareas desde múltiples perspectivas, lo que puede conducir a soluciones más creativas y efectivas.

Coaching y Desarrollo: Implementar programas de coaching puede ser beneficioso para desarrollar las habilidades del equipo. Esto incluye la identificación de fortalezas individuales y promover la autoevaluación, lo que ayuda a los miembros a crecer profesionalmente.

Involucramiento en Decisiones: involucrar a todos los miembros del equipo en el proceso de toma de decisiones no solo empodera a los individuos, sino que también mejora el compromiso y la responsabilidad hacia los resultados finales (Robbins & Coulter, 2018).

Flexibilidad en Tareas: cambiar las responsabilidades y tareas de forma periódica puede prevenir la monotonía y desmotivación, garantizando que todos los

miembros se mantengan comprometidos y activos en el proceso (Robbins & Coulter, 2018).

Beneficios de una Buena Orientación al Equipo, considera el aumento de la Productividad: Equipos bien orientados tienden a ser más productivos debido a una mejor gestión del tiempo y recursos (Ramírez, 2022).

Mejora del Clima Laboral: un entorno de trabajo positivo, donde se valora la colaboración, se traduce en una mayor satisfacción laboral entre los empleados (Ramírez, 2022).

Cohesión del Equipo: la confianza y la comunicación abierta fomentan relaciones más fuertes entre los integrantes, lo que coadyuva a un sentido de comunidad dentro del equipo (Ramírez, 2022).

La orientación al equipo no solo se trata de lograr metas, sino también de construir un entorno donde cada miembro se sienta valorado, apoyado y motivado para contribuir al éxito colectivo.

- **Desarrollo de capacidades**

El desarrollo de capacidades es un proceso fundamental que busca mejorar las habilidades, competencias y recursos de individuos, organizaciones y sociedades para alcanzar sus objetivos de desarrollo. Este concepto se aplica en diversos contextos, desde la dimensión empresarial hasta el desarrollo social y comunitario (Jauregui, 2019).

Niveles de Desarrollo de Capacidades: en cuanto al desarrollo de capacidades se puede clasificar en tres niveles principales:

Individual: enfocado en el desarrollo del personal, como la formación de

entrenadores o el aprendizaje de habilidades específicas (Jauregui, 2019).

Organizacional: se refiere al desarrollo organizativo, que incluye la integración de programas de formación en habilidades dentro de las estructuras y procesos de las organizaciones (Jauregui, 2019).

Institucional: implica el desarrollo de capacidades a nivel más amplio, como la colaboración con el sector privado para implementar proyectos sostenibles (Jauregui, 2019).

b) Consistencia

Según Zapata y Rodríguez (2017), el comportamiento del recurso humano dentro de una organización está cimentado en principios esenciales que guían su actuar. En este contexto, los colaboradores muestran capacidad para alcanzar consensos, mientras que las acciones institucionales se desarrollan de forma articulada y armónica.

En organizaciones con estas características, se manifiesta una cultura sólida y claramente definida, la cual ejerce una influencia directa sobre la forma en que sus miembros se comportan y se relacionan dentro del entorno laboral (Zapata y Rodríguez, 2017).

Este atributo cultural puede identificarse a través de tres dimensiones clave: la existencia de valores fundamentales compartidos, la disposición para el acuerdo y la efectiva coordinación e integración de los procesos, según lo plantea (Denison et al., 2003).

- Valores centrales

Trata de la agrupación de valores compartidos por los integrantes de la organización, que crean un fuerte sentido de identidad y expectativas claras. Estos valores son esenciales para guiar la conducta y las decisiones dentro de los entes

económicos. Por lo tanto, los valores centrales deben ser cumplidos con la finalidad de lograr la misión organizacional (Zapata & Rodríguez, 2017).

- **Acuerdo**

Esta dimensión implica que los integrantes son capaces de llegar a consensos sobre temas esenciales, lo que involucra la capacidad de reconciliar diferencias constructivamente. Un alto nivel de acuerdo tácito entre los colaboradores es crucial para la cohesión del equipo. Al respecto, es preponderante el acuerdo para garantizar un buen trabajo en equipo (Zapata & Rodríguez, 2017).

- **Coordinación e integración**

Coordinación e integración: trata de cómo las diferentes áreas y equipos dentro de la organización trabajan juntos sin que las fronteras organizativas actúen como obstáculos. La coordinación efectiva permite alcanzar metas comunes y optimizar el trabajo en equipo (Sheen, 2018).

c) Adaptabilidad

De acuerdo con Sheen (2018), la adaptabilidad organizacional dota a las entidades de la capacidad necesaria para reaccionar eficazmente ante las transformaciones del entorno, al mismo tiempo que les permite atender con agilidad las expectativas del cliente.

Este tipo de organizaciones se definen por su orientación al cliente, su disposición para enfrentar riesgos, su capacidad para aprender de las experiencias pasadas —incluso de los errores—, y por poseer las competencias requeridas para implementar cambios significativos en su estructura o funcionamiento.

Según Denison et al. (2003), este atributo cultural se refleja en tres subdimensiones esenciales: la habilidad de generar transformaciones internas, el

enfoque continuo en las necesidades del cliente y el compromiso con el aprendizaje organizacional como parte del crecimiento institucional.

- **Creando del cambio**

La adaptabilidad es una competencia esencial en el entorno actual, caracterizado por cambios permanentes y rápidos. Se refiere a la capacidad de ajustarse a nuevas condiciones y circunstancias sin perder de vista los objetivos establecidos. Esta habilidad es crucial tanto a nivel personal como organizacional, pues permite a individuos y empresas no solo sobrevivir, sino prosperar en un mundo cambiante (Sheen, 2018).

La adaptabilidad se define como la habilidad para transformarse y ajustarse a diferentes situaciones, lo que incluye aceptar nuevas perspectivas y métodos de trabajo. Esta capacidad es fundamental para conseguir objetivos en un contexto donde las rutinas y procesos tradicionales pueden volverse obsoletos rápidamente. La adaptabilidad implica reaccionar ante cambios, anticiparse a ellos y ser proactivo en la búsqueda de soluciones innovadoras (Sheen, 2018).

- **Enfoque en el cliente**

La adaptabilidad y el enfoque en el cliente son conceptos interrelacionados que resultan fundamentales para el éxito empresarial en un entorno de mercado en constante cambio (Sheen, 2018).

- **Aprendizaje organizacional**

El aprendizaje organizacional es el proceso mediante el cual una organización crea, retiene, transfiere y utiliza el conocimiento para mejorar su funcionamiento y adaptarse a un entorno cambiante. Este proceso es fundamental para mantener la competitividad y la eficiencia dentro de la organización. Mediante el aprendizaje organizacional, los entes económicos pueden desarrollar nuevas competencias y

habilidades en sus empleados, lo que les permite responder mejor a los desafíos del mercado (Ramírez, 2024).

El Aprendizaje Organizacional, es crucial por varias razones:

Adaptación al cambio: Permite a las organizaciones ajustarse rápidamente a nuevas condiciones y exigencias del mercado (Ramírez, 2024).

Mejora continua: Fomenta la innovación y la mejora de procesos, lo que puede resultar en un incremento de la productividad y reducción de costos (Ramírez, 2024).

Cultura organizacional: Una cultura que promueve el aprendizaje continuo puede ser un factor determinante para el éxito o fracaso de una empresa. Las organizaciones que no fomentan esta cultura tienden a estancarse o incluso a fracasar (Ramírez, 2024).

d) Misión

Se evidencia una orientación clara hacia el propósito institucional, lo que permite definir con precisión las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Las organizaciones que destacan en este aspecto poseen una visión bien definida sobre su proyección futura. Este componente se manifiesta a través de tres dimensiones clave: dirección e intención estratégica, establecimiento de metas y objetivos, y una visión compartida del porvenir organizacional (Denison et al., 2003).

- Dirección a intención estratégica

La dirección estratégica es un proceso fundamental en la gestión empresarial que busca formular y ejecutar estrategias adecuadas para garantizar la funcionalidad y competitividad de una organización. Este enfoque no solo se limita a la planificación, sino que también implica un análisis profundo del entorno interno y externo del ente económico, así como la definición de objetivos claros a largo plazo.

Las etapas del proceso estratégico, el proceso de dirección estratégica se puede desglosar en varias etapas, incluye el análisis Estratégico: Evaluación de la situación interna y externa de la empresa, incluyendo factores como clientes, proveedores y competidores. La definición de Objetivos y Estrategia, que incluye la toma de decisiones informadas basadas en el análisis previo. Así como el diseño del Plan de Acción, que implica la gestión del tiempo y priorización de tareas para implementar las estrategias definidas (Sheen, 2018).

Un direccionamiento estratégico efectivo permite a las organizaciones:

Se debe hacer la identificación y aprovechamiento de sus fortalezas y debilidades.

Establecer un marco claro para el cumplimiento de metas a corto y largo plazo.

Atraer inversores al demostrar un enfoque claro hacia el crecimiento y la rentabilidad (Sheen, 2018).

La dirección estratégica es, por consiguiente, un elemento crucial para garantizar la viabilidad y el éxito sostenible de una organización en un entorno competitivo.

- **Metas y objetivos**

Las metas y objetivos son conceptos esenciales en la planificación y gestión de proyectos, pero a menudo se confunden. A continuación, se detallan sus diferencias y características clave (Sheen, 2018).

Las metas son resultados generales y amplios que se desean conseguir a largo plazo. Representan aspiraciones más abstractas y pueden ser vistas como la dirección general que una organización o individuo quiere seguir. Por ejemplo, una meta podría ser "aumentar la satisfacción del cliente" o "expandir la presencia de mercado" en un plazo

de varios años (Sheen, 2018).

Objetivos: Son pasos específicos y medibles que se establecen para conseguir las metas. Se centran en acciones concretas a corto o mediano plazo, y son más tangibles (Sheen, 2018).

- **Visión**

La visión es un concepto fundamental en la planificación estratégica de un ente organizacional, ya que define el objetivo a largo plazo que la organización desea conseguir. Se trata de una declaración que refleja cómo se imagina la organización en el futuro y proporciona un marco para la toma de decisiones y la motivación de los empleados (Sheen, 2018).

El análisis realizado por Denison Consulting Group, junto con Pedro Herrera y Pedro Francke, tuvo como objetivo evaluar la eficiencia del gasto en los gobiernos locales y sus factores determinantes. Para este propósito, se empleó como variable de entrada el gasto municipal per cápita por entidad, y como variable de salida el Indicador de Desempeño Municipal (IDEM), elaborado a partir de diversos datos extraídos del Registro Nacional de Municipalidades de 2004 (RENAMU 2004). En una segunda etapa del estudio, se aplicaron modelos econométricos tipo Tobit con el fin de examinar los factores fiscales, sociales, económicos y demográficos que influyen en los niveles de eficiencia identificados.

Los resultados obtenidos presentan variaciones dependiendo del tipo de municipio analizado. Sin embargo, en términos generales, el estudio revela que existe un amplio margen para optimizar el uso de los recursos públicos a nivel local en el Perú. Este hallazgo adquiere especial relevancia en el contexto de la emisión del Decreto Supremo N.º 068-2006-PCM, el cual estableció la finalización del proceso de transferencia de competencias y funciones inicialmente programado para el periodo 2006-2010, y previsto para concluir hacia finales de 2007.

A partir de estos resultados, se subraya la urgencia de redoblar esfuerzos para elevar la eficiencia del gasto público en los municipios. En ese sentido, se plantea como medida fundamental la creación de un Sistema de Medición de Capacidades de Gestión Municipal, que opere de manera articulada con un esquema de capacitación y asistencia técnica. Asimismo, se recomienda la implementación de un sistema de monitoreo que permita generar indicadores objetivos basados en los resultados obtenidos mediante la ejecución de programas de transferencia de competencias y recursos. El estudio completo se estructura en siete secciones, iniciando con una introducción al problema abordado.

2.2.1.3. Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional es un elemento crucial en el funcionamiento y éxito de cualquier ente económico. Se refiere a la agrupación de valores, creencias, normas y prácticas que comparten los integrantes de una organización, y su preponderancia se manifiesta en varios aspectos clave:

La cultura organizacional actúa como una guía y dirección que orienta la conducta de los empleados y la dirección de la organización. Define cómo deben interactuar los empleados entre sí, así como su relación con clientes y la comunidad en general. Esto establece un marco claro para la toma de decisiones y la gestión de conflictos.

Compromiso y Lealtad

Una cultura organizacional saludable fomenta el compromiso y la lealtad entre los empleados. Cuando los colaboradores se identifican con los valores y objetivos de la empresa, es más probable que se sientan motivados y comprometidos con su trabajo. Esto se traduce en una mayor satisfacción laboral y menores tasas de rotación (Munch y García, 2024).

En cuanto al rendimiento empresarial, existen vínculos significativos entre una

cultura organizacional sólida y dicho rendimiento. Las organizaciones que promueven una cultura favorable tienden a experimentar un mejor desempeño, que incluye mayores ingresos, ventas y posicionamiento en el mercado. La cultura influye directamente en la productividad de los empleados, lo que puede resultar en beneficios económicos tangibles (Munch y García, 2024).

Una cultura organizacional bien definida también es fundamental para atraer y retener talento. Las empresas con un ambiente laboral positivo son más atractivas para los candidatos, lo que facilita la contratación de profesionales altamente calificados. Además, una buena cultura reduce los esfuerzos indispensables para que se mantenga a esos talentos dentro de la organización (Ramírez, 2022).

Asimismo, en lo referente a la innovación y el crecimiento, una cultura que promueve la innovación permite a los empleados sentirse seguros al proponer nuevas ideas y soluciones. Esto mejora el ambiente laboral e impulsa el crecimiento empresarial al fomentar un entorno donde la creatividad puede florecer (Munch y García, 2024).

También presenta una ventaja competitiva, ya que si la cultura organizacional es fuerte puede ofrecer una ventaja competitiva significativa. Los entes económicos que logran establecer una identidad cultural clara y coherente no solo mejoran su reputación, sino que también se diferencian en el mercado, lo que puede ser decisivo en un entorno empresarial competitivo.

Finalmente, la cultura organizacional define cómo opera una empresa de forma interna e impacta su éxito a largo plazo. Invertir en una cultura positiva es esencial para fomentar un ambiente laboral saludable, permite el mejoramiento del rendimiento empresarial y asegurar la sostenibilidad en el tiempo (Munch y García, 2024).

2.2.2. Actitud al cambio

Modelo de actitud al cambio de Dunham et al. (1989)

El enfoque desarrollado por Dunham y colaboradores (1989) establece que la actitud frente al cambio puede evaluarse a través de tres componentes fundamentales: el cognitivo, el afectivo y el conductual (Faghihi & Allameh, 2012). Este modelo ha sido ampliamente utilizado en investigaciones académicas por su consistencia teórica y empírica, lo que le otorga una alta confiabilidad (Rashid et al., 2004; Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004, como citan Cordero, Pérez, Planas, Sauñe y Santisteban, 2020).

La dimensión cognitiva está relacionada con la percepción racional de los cambios, es decir, cómo los individuos evalúan las ventajas, limitaciones, implicancias y conocimientos requeridos para enfrentar dichos procesos. Esta dimensión permite comprender el nivel de aceptación desde una perspectiva lógica y analítica.

Por su parte, la dimensión afectiva hace referencia a las reacciones emocionales ante los cambios organizacionales. Incluye sentimientos como temor, inseguridad, incomodidad o incluso frustración que pueden emerger ante la posibilidad de modificar rutinas o estructuras establecidas.

Finalmente, la dimensión conductual se refiere a las acciones concretas que las personas adoptan o están dispuestas a adoptar frente al cambio. Esto puede incluir desde la colaboración activa y el compromiso hasta la resistencia o evasión de nuevas estrategias organizacionales.

En la misma línea, Neiva, García y Da Paz (2004), citados por Rubiano, Rojas y Díaz (2011), complementan este enfoque al considerar que la actitud al cambio se conforma por tres factores interrelacionados: creencias, sentimientos y comportamientos. En este marco, el cinismo ante el cambio se asocia al componente cognitivo; los temores vinculados a pérdidas o incertidumbre corresponden a la dimensión afectiva; y la conducta favorable al cambio refleja una actitud comprometida

con los beneficios que este puede traer.

Dado su uso extensivo en estudios de diversos sectores —educación, administración pública, industria automotriz y finanzas—, para el presente trabajo se adoptará el modelo de Dunham et al. (1989), respaldado por evidencias que validan la asociación directa entre sus tres dimensiones y la actitud hacia los procesos de cambio organizacional (Dunham et al., 1989; Faghihi & Allameh, 2012; Yousef, 2000).

2.2.2.1. Definición

Comprender y prever las disposiciones y respuestas de las personas ante procesos de transformación resulta esencial en cualquier estrategia de cambio dentro de una organización (Chen & Wang, 2007; Elías, 2009). No obstante, una de las razones principales por las que muchas transformaciones organizacionales no se concretan con éxito es la resistencia individual que enfrentan dichos procesos (Bovey & Hede, 2001).

Para examinar adecuadamente las respuestas al cambio, es necesario distinguir entre actitudes, conductas y creencias. La actitud puede ser definida como una inclinación favorable o desfavorable que una persona experimenta respecto a un objeto, situación, individuo o hecho (Bagherian et al., 2009). Por su parte, el comportamiento hace referencia a una acción tangible, observable y medible que se produce como reacción a un estímulo externo (Galarsi et al., 2012).

En el contexto de esta investigación, resulta esencial identificar cómo los empleados interpretan —de manera positiva o negativa— distintos estímulos que surgen dentro de la organización, ya que estas percepciones constituyen la base sobre la cual se construyen sus conductas o reacciones posteriores (Arnau & Montané, 2010). Por ello, se hace necesario un análisis más profundo de la actitud hacia el cambio.

Esta actitud puede entenderse como una predisposición subjetiva integrada por emociones, pensamientos y tendencias conductuales que surgen frente a situaciones de

transformación (Ruiz & Adams, 2004; Visagie, 2010). Tal definición se sustenta en diversas corrientes de estudio sobre la actitud, agrupadas principalmente en dos enfoques teóricos: el conductista y el multidimensional (Arnau & Montané, 2010).

Desde la óptica conductista, la actitud al cambio es concebida como una respuesta aprendida que permanece relativamente estable, derivada de experiencias anteriores con el entorno (Cacioppo et al., 1994; Lau & Woodman, 1995; citado en Cordero et al., 2020).

En contraste, el enfoque multidimensional plantea que la actitud se compone de tres dimensiones interconectadas: la emocional, la cognitiva y la conductual, las cuales configuran una disposición que influye en la forma en que una persona enfrenta los procesos de transformación (Elizur & Guttman, 1976; Dunham et al., 1989; Eagly & Chaiken, 2007; citado en Cordero et al., 2020).

Este estudio adopta el enfoque multidimensional porque permite abordar el fenómeno de manera más completa, considerando no solo los pensamientos, sino también las emociones y conductas asociadas al cambio organizacional (Ajzen, 2001; Olson & Stone, 2005; citado en Cordero et al., 2020).

Con respecto a los modelos teóricos que explican la actitud ante el cambio, se evidencia una evolución basada esencialmente en los enfoques conductista y multidimensional (Olson & Stone, 2005). En su obra incluida en *The Handbook of Attitudes*, los autores exploran cómo las acciones pueden influir significativamente en la formación de las actitudes.

Adicionalmente, la cultura organizacional se define como el sistema de creencias, valores y suposiciones compartidas por los integrantes de una entidad, que orientan su actuar dentro del entorno laboral (Kilmann et al., 1985; Schein, 1990). Por tanto, es plausible asumir que estos elementos culturales también afectan la disposición de los individuos ante el cambio dentro de la organización (Rashid et al., 2004).

2.2.2.2. Componente de la actitud del cambio

a) Reacción afectiva al cambio

Entusiasmo por cambios en el trabajo

La reacción afectiva al cambio, como el entusiasmo por cambios en el trabajo, puede ser una experiencia positiva que impulsa el crecimiento profesional y personal. Sin embargo, este entusiasmo depende de factores emocionales, la preparación para el cambio y la percepción de las oportunidades que trae consigo (Melton, 2022).

Factores que influyen en la reacción afectiva al cambio:

- **Expectativas positivas:**

El cambio puede generar emociones como excitación y entusiasmo, especialmente cuando se percibe como una oportunidad para mejorar condiciones laborales o explorar nuevos retos profesionales.

La conexión con las motivaciones personales y profesionales, como el desarrollo de habilidades o la alineación con valores personales, refuerza una actitud positiva hacia el cambio (Melton, 2022).

- **Gestión emocional:**

Las personas que manejan bien la incertidumbre suelen estar más abiertas al cambio y experimentan menos resistencia emocional.

Practicar actividades que generen confianza y bienestar, como reflexionar sobre las metas profesionales o buscar apoyo psicológico, puede ayudar a mantener una actitud entusiasta frente a los cambios (Melton, 2022).

- **Entorno laboral:**

Un ambiente de trabajo positivo, con buen liderazgo y relaciones interpersonales saludables, fomenta emociones positivas durante los cambios.

De acuerdo con Odimegwu (2024), la cultura organizacional también juega un papel importante; sentirse alineado con los valores de la empresa puede fortalecer el entusiasmo por adaptarse a nuevas circunstancias.

- **Beneficios del entusiasmo por el cambio**

- Mayor resiliencia: el entusiasmo facilita la adaptación a nuevos desafíos y promueve una mentalidad de crecimiento.
- Incremento en la productividad: una actitud positiva ante los cambios puede mejorar el desempeño laboral y reducir el estrés asociado a las transiciones.
- Colaboración efectiva: los empleados entusiastas tienden a comunicarse mejor y trabajar en equipo para alcanzar objetivos comunes durante los procesos de cambio.

- **Estrategias para mantener el entusiasmo**

De acuerdo a Odimegwu (2024), las estrategias para mantener el entusiasmo:

Comunicación efectiva:

Mantener un diálogo abierto sobre los cambios ayuda a reducir la incertidumbre y fomenta una actitud positiva.

Reflexión interna:

Evaluar cómo los cambios contribuyen al logro de metas personales puede ser motivador.

Desarrollo de habilidades:

Aprovechar los cambios como oportunidades para aprender y crecer profesionalmente refuerza el entusiasmo.

El entusiasmo por los cambios en el trabajo es una reacción afectiva que depende de factores emocionales, contextuales y estratégicos. Gestionar adecuadamente estas transiciones permite convertirlos en oportunidades para mejorar tanto en lo personal como en lo profesional (Melton, 2022).

- Resistirse a nuevas ideas

La actitud de resistirse a nuevas ideas por parte de los trabajadores es un fenómeno común en el ámbito laboral, conocido como resistencia al cambio organizacional. Esta resistencia surge debido a varios factores, incluyendo el miedo a lo desconocido, la aversión al esfuerzo de adaptación, y la pérdida de control o poder (Nidagundi, 2021).

Tipos de Resistencia al Cambio

La resistencia al cambio puede clasificarse en dos tipos principales:

- Resistencia Pasiva: Los empleados no expresan su descontento de manera explícita, pero lo manifiestan a través de actitudes y gestos. Esto puede resultar en una disminución de la productividad y aumento del absentismo laboral (Nidagundi, 2021).
- Resistencia Activa: Los empleados expresan abiertamente su oposición al cambio, lo que puede llevar a comportamientos como el sabotaje o la huelga (Nidagundi, 2021).

Causas de la Resistencia

De acuerdo a Nidagundi, (2021), entre las causas más comunes de la resistencia al cambio se encuentran:

- Miedo a lo Desconocido: temor a perder el estatus o habilidades.
- Falta de Confianza: dudas sobre la dirección o el proceso de cambio.
- Pérdida de Control: sentimiento de que se está perdiendo el control sobre el trabajo.
- Mala Comunicación: falta de información clara sobre los cambios.
- Amenaza de Poder Individual u Organizacional: cambios que pueden alterar la estructura de poder dentro de la organización.

Efectos Negativos de la Resistencia

De acuerdo a Nidagundi, (2021), la resistencia al cambio puede tener varios efectos negativos, como:

- Reducción de la Productividad: Los miedos y preocupaciones distraen a los empleados.
- Aumento del Ausentismo: La resistencia puede llevar a un incremento en las ausencias laborales.
- Ambiente Laboral Tóxico: Se genera un ambiente negativo que afecta la moral y la colaboración.
- Fracaso en la Implementación del Cambio: La resistencia puede impedir que los proyectos de cambio alcancen sus objetivos.

Gestión de la Resistencia

Para abordar efectivamente la resistencia al cambio, es crucial comunicar claramente los objetivos y beneficios del cambio, involucrar a los empleados en el proceso, y ofrecer apoyo durante la transición.

La reacción afectiva al cambio y la resistencia a nuevas ideas son fenómenos comunes en los individuos, y suelen estar influenciados por factores emocionales, cognitivos y conductuales.

- **Componentes de la Resistencia al Cambio**

- Componente afectivo: se relaciona con las emociones que genera el cambio. Las personas pueden experimentar miedo, ansiedad, frustración o enojo ante la incertidumbre o la pérdida de control que implica una transformación.
- Componente cognitivo: incluye pensamientos y creencias sobre el cambio, como cuestionar su necesidad o beneficios. Por ejemplo, alguien podría pensar que el cambio no es necesario o que no traerá mejoras significativas.
- Componente conductual: se refiere a las acciones o reacciones frente al cambio, como evitarlo, quejarse o intentar convencer a otros de que es una mala idea.
- Estos componentes están interrelacionados y pueden influir en la forma en que una persona evalúa y responde a nuevas ideas o transformaciones.

- **Factores que Contribuyen a la Resistencia**

- Miedo a lo desconocido: la incertidumbre sobre los resultados del cambio puede generar rechazo.
- Apego a los hábitos: cambiar rutinas establecidas requiere esfuerzo y puede ser percibido como innecesario o incómodo.
- Falta de competencia: las personas pueden resistirse si sienten que no tienen las habilidades necesarias para adaptarse.
- Imposición del cambio: cuando el cambio se percibe como impuesto sin consulta previa, suele generar rechazo.
- Predisposición personal: rasgos de personalidad como baja tolerancia a la ambigüedad o un locus de control interno pueden aumentar la resistencia.

- **No me gusta el cambio**

La actitud del trabajador hacia el cambio puede ser compleja y variada, dependiendo de factores como la personalidad, las condiciones laborales y las experiencias previas.

De acuerdo a Nidagundi, (2021), aquí hay algunos puntos preponderantes sobre cómo los trabajadores pueden reaccionar al cambio y cómo abordarlo:

- Actitud hacia el cambio
- Resistencia al cambio: muchos trabajadores pueden sentirse incómodos con los cambios en el entorno laboral, ya sea debido a la incertidumbre que generan o a la necesidad de adaptarse a nuevas responsabilidades o tecnologías.
- Inseguridad y miedo: el cambio puede provocar inseguridad y miedo al futuro, especialmente si se percibe como una amenaza a la estabilidad laboral o al status quo.
- Actitud negativa: una actitud negativa hacia el cambio puede manifestarse en forma de quejas, pasividad o resistencia activa, lo que puede afectar negativamente el ambiente laboral y las relaciones con los compañeros.

- **Cómo abordar el cambio**

De acuerdo con Nidagundi, (2021), identificar y comunicar preocupaciones: Es importante reconocer qué aspectos del cambio generan malestar y expresar estas preocupaciones de manera clara y respetuosa a los supervisores o compañeros relevantes.

- Proporcionar soluciones: en lugar de simplemente resistirse al cambio, ofrecer soluciones constructivas puede ayudar a mejorar la situación y demostrar compromiso con el equipo.
- Desarrollar adaptabilidad: cultivar la capacidad de adaptarse a los cambios puede ser crucial para mantener una actitud positiva y ser más efectivo en el lugar de trabajo.
- Aceptación y persistencia: aceptar que el cambio es inevitable y persistir en la búsqueda de soluciones puede ayudar a superar la resistencia inicial y encontrar oportunidades en el nuevo escenario.

La actitud hacia el cambio en el trabajo puede ser desafiante, pero abordarla de manera asertiva y proactiva puede mejorar significativamente la experiencia laboral y el bienestar del trabajador.

La reacción afectiva al cambio puede ser muy intensa y variada, dependiendo de cómo cada persona percibe y procesa los cambios en su vida. Si no te gusta el cambio, es importante entender que esta reacción es común y puede estar influenciada por varios factores.

Conforme a Odimegwu (2024), aquí tienes algunos aspectos a considerar:

Incertidumbre y Ansiedad

El cambio puede generar incertidumbre sobre el futuro, lo que puede llevar a sentimientos de ansiedad. La falta de control sobre lo que está por venir puede ser abrumadora.

Zona de Confort

Las personas suelen preferir permanecer en su zona de confort, donde todo es familiar y predecible. El cambio obliga a salir de esta zona, lo que puede ser incómodo.

Pérdida de lo Familiar

El cambio puede implicar dejar atrás cosas o personas que son importantes para ti. Esta sensación de pérdida puede ser difícil de manejar.

Resistencia al Cambio

Algunas personas tienen una mayor resistencia al cambio debido a experiencias pasadas negativas o a una personalidad más conservadora.

Aprendizaje y Adaptación

Aunque el cambio puede ser difícil, también ofrece oportunidades para crecer y aprender. Aprender a adaptarse puede ser beneficioso a largo plazo.

Reflexiones sobre el cambio:

- Entender el cambio: a menudo, el cambio puede ser desafiante porque implica salir de la zona de confort. Sin embargo, es importante reconocer que el cambio es una parte natural del crecimiento y la innovación.
- Comunicación efectiva: la comunicación es clave para manejar el cambio. Si los trabajadores están informados adecuadamente sobre los motivos y beneficios del cambio, pueden sentirse más cómodos y comprometidos con él.
- Involucramiento: involucrar a los trabajadores en el proceso de cambio puede aumentar su sentido de propiedad y motivación. Esto puede incluir pedir su opinión o ideas sobre cómo implementar el cambio de manera efectiva.
- Capacitación y apoyo: ofrecer capacitación y apoyo adecuados puede ayudar a los trabajadores a adaptarse más rápidamente al cambio. Esto puede incluir entrenamiento, recursos adicionales o mentoría.
- Flexibilidad: ser flexible y estar dispuesto a ajustar el enfoque según sea necesario puede ayudar a manejar mejor el cambio. Esto significa estar abierto a nuevas ideas y a aprender de los errores.

- Mejorando la actitud hacia el cambio

Conforme a Odimegwu (2024), considera lo siguiente:

- Reconocer los beneficios del cambio: Innovación: el cambio puede traer nuevas oportunidades y soluciones innovadoras.
- Mejora continua: permite a las organizaciones adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y mejorar continuamente.
- Fomentar una cultura de cambio positivo: liderazgo positivo: Los líderes deben

modelar una actitud positiva hacia el cambio y comunicar claramente su visión.

- Recompensar la adaptabilidad: reconocer y recompensar a los trabajadores que se adaptan bien al cambio puede motivar a otros a hacer lo mismo.
- Desarrollar habilidades para el cambio: Resiliencia: fomentar la resiliencia entre los trabajadores puede ayudarles a manejar mejor el estrés asociado con el cambio.
- Aprendizaje continuo: promover una cultura de aprendizaje continuo puede preparar a los trabajadores para adaptarse a nuevos desafíos.

Al abordar el cambio con una mentalidad abierta y positiva, es posible transformar la resistencia en oportunidades de crecimiento tanto para los trabajadores como para la organización en su conjunto.

- **Frustración por el cambio**

Conforme a Odimegwu (2024), considera lo siguiente:

La reacción afectiva al cambio, especialmente en el contexto laboral, puede ser intensa y variada. A continuación, se detallan las emociones comunes y las fases por las que pueden pasar los trabajadores cuando enfrentan cambios en su entorno laboral.

La frustración laboral por el cambio puede manifestarse con comportamientos como negatividad, cinismo, indiferencia, miedo, ansiedad, e impotencia.

Comportamientos de frustración: Pensar de manera radical, desmotivarse fácilmente, comportamientos negativos, cinismo e indiferencia hacia el trabajo.

- **Causas de frustración**

Cambios en el trabajo que son emocionalmente intensos, falta de reconocimiento y recompensa, falta de comunicación y retroalimentación, falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo, una carga de trabajo excesiva o desequilibrada, falta de

autonomía y control sobre el trabajo, y cultura laboral poco solidaria.

- **Consecuencias de la frustración**

Disminución de la productividad y el rendimiento de los empleados, Problemas de salud mental y agotamiento emocional, conflictos interpersonales, Aumento del ausentismo, estrategias para tratar la frustración y fomentar la comunicación abierta, entre otros.

Cabe indicar que la frustración surge cuando los trabajadores sienten que no pueden controlar o adaptarse a los cambios. Esto puede llevar a sentimientos de impotencia y resistencia al cambio. Ansiedad y Estrés: El estrés y la ansiedad son comunes debido a la presión de adaptarse a nuevas situaciones o tecnologías.

- **Fases de la Reacción Emocional al Cambio**

De acuerdo a Odimegwu (2024), se presenta lo siguiente:

Las fases de la reacción emocional al cambio organizacional se pueden describir de la siguiente manera:

- Fase del Presentimiento: la preocupación es la emoción predominante. Los trabajadores comienzan a notar señales de un cambio inminente.
- El Shock: el miedo es la emoción principal. Los trabajadores se enfrentan a lo desconocido y pueden sentirse abrumados por la noticia del cambio.
- La Resistencia: Predominan el enfado y la irritación. Los trabajadores intentan mantener el status quo y resistirse al cambio.
- La Aceptación Racional: la frustración es común. Los trabajadores comienzan a entender la necesidad del cambio, pero pueden sentirse desorientados.
- La Aceptación Emocional: la nostalgia es una emoción clave. Los trabajadores comienzan a aceptar el cambio y mirar hacia el futuro.
- La Apertura: la curiosidad y el entusiasmo son emociones predominantes. Los

trabajadores están más abiertos a las nuevas oportunidades y desafíos.

- **Gestión de la Frustración por el Cambio**

De acuerdo con Ferrer (2014), para gestionar la frustración y otras emociones negativas asociadas al cambio, es importante:

- Identificar y Aceptar las Emociones: reconocer cómo te sientes es el primer paso para manejar tus emociones.
- Comunicación Abierta: hablar con colegas y líderes puede ayudar a obtener apoyo y claridad sobre el cambio.
- Desarrollar Inteligencia Emocional: mejorar la capacidad para adaptarse al cambio reduce la resistencia y aumenta la resiliencia.
- Buscar Apoyo Profesional: acudir a un psicólogo o coach puede ser útil para manejar emociones intensas y tomar decisiones informadas.

- **Estimulación por el cambio**

Según Ferrer (2014), los trabajadores pueden demostrar su estimulación por el cambio a través de su participación, adaptación y compromiso con el trabajo. Para ello, es fundamental que se desarrollen:

Participación

Proponen ideas nuevas, colaboran con sus compañeros y se sienten involucrados en los objetivos de la entidad.

Adaptación

Se enfrentan a los desafíos de los cambios en el trabajo y aprovechan las oportunidades de aprendizaje y crecimiento

Compromiso

Están motivados y comprometidos con su trabajo, son más productivos y muestran un mayor nivel de satisfacción en su desempeño

Para motivar a los trabajadores, las empresas pueden:

- Establecer metas claras y realistas
- Ofrecer oportunidades de crecimiento profesional
- Fomentar la colaboración
- Proporcionar retroalimentación constructiva
- Reconocer y recompensar a los trabajadores
- Mantener una comunicación transparente y fluida
- Proporcionar claridad sobre las tareas y los roles
- Fomentar el equilibrio entre trabajo y vida personal
- Empoderar a los trabajadores

La reacción afectiva al cambio y la estimulación por el cambio de los trabajadores son aspectos cruciales en el contexto de la gestión organizacional.

Conforme a Odimegwu (2024), se considera lo siguiente:

A continuación, se presentan algunos aspectos clave sobre cómo los trabajadores reaccionan emocionalmente al cambio y cómo pueden ser estimulados para aceptarlo positivamente.

- **Reacción Afectiva al Cambio:** las reacciones afectivas al cambio pueden variar ampliamente entre los trabajadores. Algunas de las emociones comunes incluyen:
- **Incertidumbre y Temor:** la incertidumbre sobre el futuro y el temor a lo desconocido pueden generar ansiedad y estrés.

- Resistencia al Cambio: la resistencia puede surgir debido a la falta de comprensión o comunicación sobre el cambio, o por miedo a perder la seguridad laboral.
- Euforia y Entusiasmo: en algunos casos, el cambio puede ser visto como una oportunidad para el crecimiento personal y profesional, generando emociones positivas como la curiosidad y el entusiasmo.

- **Estimulación por el Cambio**

Para estimular a los trabajadores a aceptar el cambio de manera positiva, se pueden implementar las siguientes estrategias:

- Comunicación Efectiva: proporcionar información clara y transparente sobre el cambio y sus beneficios puede reducir la resistencia y aumentar la aceptación.
- Participación Activa: involucrar a los empleados en el proceso de cambio puede aumentar su compromiso y motivación.
- Desarrollo de Habilidades: ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo puede ayudar a los trabajadores a sentirse más preparados para enfrentar los cambios.
- Reconocimiento y Motivación: reconocer y recompensar a los empleados que se adaptan bien al cambio puede motivar a otros a seguir su ejemplo.
- Cultura de Cambio Positiva: fomentar una cultura organizacional que vea el cambio como una oportunidad para el crecimiento puede ayudar a que los trabajadores se sientan más estimulados y menos resistentes al cambio.

La reacción afectiva al cambio es compleja y puede variar entre los trabajadores. Sin embargo, con una comunicación efectiva, participación activa, desarrollo de habilidades, reconocimiento y una cultura de cambio positiva, es posible estimular a los trabajadores a aceptar y aprovechar los cambios de manera más efectiva.

La estimulación por el cambio de los trabajadores es un aspecto crucial en el

entorno laboral moderno. A continuación, se presentan algunos puntos clave sobre cómo el cambio puede estimular a los empleados y mejorar su desempeño:

Estimulación Laboral y Cambio

- Motivación y compromiso: la estimulación laboral, incluyendo el cambio, permite que los trabajadores sentirse más comprometidos con su trabajo y aumenten su sentido de pertenencia hacia la empresa. Esto se logra a través de reconocimientos, bonificaciones, y oportunidades de crecimiento profesional.
- Adaptación al cambio: la capacidad de adaptarse al cambio es vital para sobrevivir en un entorno dinámico. Los empleados que se sienten apoyados en este proceso son más felices y están más satisfechos, lo que reduce la rotación de personal y favorece la retención del talento.
- Bienestar en el trabajo: el bienestar laboral es fundamental para mantener a los empleados motivados. Esto incluye programas de incentivos fijos y variables, como beneficios de salud y reconocimientos por desempeño.

- Estrategias para Estimular el Cambio

De acuerdo a Ferrer (2014), se considera lo siguiente:

- Capacitación y Desarrollo: ofrecer oportunidades de aprendizaje periódico, como cursos en línea o mentoring, ayuda a los empleados a adaptarse a nuevos desafíos.
- Cultura de innovación: Fomentar un ambiente donde se valore la creatividad y la innovación puede motivar a los empleados a abrazar el cambio.
- Participación y reconocimiento: valorar las opiniones de los empleados y reconocer sus contribuciones es clave para mantenerlos motivados ante los cambios.
- Proactividad: incentivar a los empleados a anticipar y prepararse para los cambios futuros puede mejorar su adaptabilidad y satisfacción laboral.
- Actividades para Reavivar el Entusiasmo

- Programas de Formación: invertir en el desarrollo profesional de los empleados puede aumentar su implicación y satisfacción.
- Participación Activa: dar oportunidades a todos los miembros del equipo para participar activamente en reuniones y proyectos puede mejorar su motivación.

La estimulación por el cambio de los trabajadores requiere una combinación de motivación, adaptación, bienestar y estrategias activas para fomentar la participación y el desarrollo profesional (Ferrer, 2014).

- **Cambios irritantes**

Los cambios irritantes en el lugar de trabajo pueden surgir de varios factores, incluyendo los riesgos laborales y la insatisfacción laboral. A continuación, se presentan algunos de los aspectos más relevantes:

Riesgos Laborales Irritantes

Riesgos Psicosociales: entre los factores que afectan negativamente el entorno laboral se encuentran la sobrecarga de tareas, la presión por cumplir con plazos ajustados, la presencia de exigencias incompatibles, la ambigüedad en la asignación de responsabilidades, la deficiente comunicación interna, una gestión inadecuada de los procesos de cambio, la ausencia de apoyo institucional, los conflictos entre compañeros, así como situaciones de acoso o violencia. Estos elementos pueden provocar reacciones emocionales como irritabilidad, desmotivación, ansiedad e incluso agotamiento físico y mental (Ferrer, 2014).

Riesgos Ambientales:

Aunque no son directamente irritantes, los riesgos ambientales como temperaturas extremas, ruido excesivo y radiación pueden afectar negativamente el bienestar de los trabajadores.

Insatisfacción Laboral

Causas de Insatisfacción: la insatisfacción laboral puede surgir debido a un salario bajo, malas relaciones con compañeros o jefes, escasas oportunidades de promoción, inseguridad personal, dificultades para adaptarse al ambiente laboral y malas condiciones laborales.

Consecuencias: la insatisfacción laboral puede llevar a desmotivación, ansiedad, estrés y, en casos extremos, depresión. También afecta negativamente el rendimiento y la productividad.

- Cambios en el Trabajo

- Resistencia al Cambio: los cambios en el lugar de trabajo pueden ser irritantes debido a la resistencia natural al cambio. Esto genera emociones como confusión, miedo, ansiedad y frustración.
- Estrategias para Afrontar Cambios: es importante desarrollar inteligencia emocional para manejar estos cambios. La comunicación asertiva y la información clara pueden ayudar a los trabajadores a aceptar los cambios más fácilmente.

Los cambios irritantes en el lugar de trabajo pueden estar relacionados con riesgos laborales, insatisfacción laboral y resistencia al cambio. Abordar estos aspectos es crucial para mejorar el bienestar y la productividad de los trabajadores (Ferrer, 2014).

b) Reacción cognitiva al cambio

- Cambio beneficia a la organización

De acuerdo con Bensaou (2021), se considera lo siguiente:

La reacción cognitiva al cambio en el contexto laboral es un tema complejo que involucra tanto aspectos psicológicos como organizacionales. A continuación, se

presentan algunos puntos clave sobre cómo el cambio puede beneficiar a la organización y cómo las personas reaccionan cognitivamente ante estos cambios.

- **Reacción Cognitiva al Cambio**

De acuerdo a Bensaou (2021), considera lo siguiente:

- Resistencia al cambio: el cerebro humano tiende a resistir el cambio debido a que prefiere rutinas conocidas, las cuales requieren menos energía mental que adaptarse a lo nuevo. Esta resistencia puede manifestarse como ansiedad, miedo o incertidumbre.
- Energía mental y adaptación: cuando se enfrenta un cambio, el cerebro compara lo nuevo con lo conocido, lo que consume más energía mental. Sin embargo, gracias a la neuroplasticidad, el cerebro puede adaptarse con esfuerzo y tiempo.
- Emociones y Cambio: el cambio puede desencadenar emociones negativas como el miedo a perder el estatus o la seguridad laboral, lo que afecta la actitud hacia el cambio.

Beneficios del Cambio para la Organización

Según Phimister y Torruella, (2020) considera lo siguiente:

- Innovación y competitividad: El cambio puede impulsar la innovación y mejorar la competitividad de una organización, permitiéndole adaptarse a entornos dinámicos.
- Flexibilidad y adaptabilidad: Fomentar la adaptabilidad entre los empleados es crucial para enfrentar cambios constantes en el mercado y mejorar la eficiencia operativa.
- Cultura organizacional positiva: Una cultura organizacional dinámica y flexible puede promover una actitud positiva hacia el cambio, facilitando su implementación.

- **Estrategias para Facilitar el Cambio**

- Comunicación y participación: involucrar a los empleados en el proceso de cambio, proporcionándoles información y permitiéndoles tomar decisiones, puede aumentar su aceptación.
- Desarrollo de habilidades: fomentar habilidades de adaptabilidad, como la flexibilidad cognitiva y la resolución de problemas, puede ayudar a los empleados a enfrentar cambios de manera efectiva.
- Cultura de aprendizaje: crear un entorno que promueva el aprendizaje continuo y el empoderamiento de los empleados puede mejorar su predisposición al cambio

- **Desempeño mejor por el cambio**

De acuerdo con Bensaou (2021), implica lo siguiente:

La actitud y el desempeño en el contexto laboral pueden verse influenciados significativamente por el cambio organizacional. A continuación, se presentan algunos puntos clave sobre cómo la actitud puede mejorar el desempeño en situaciones de cambio:

Actitud Positiva y Cambio Organizacional

- Influencia en el desempeño: una actitud positiva hacia el cambio organizacional puede mejorar el desempeño laboral. Los empleados con una actitud favorable al cambio tienden a ser más proactivos y colaborativos, lo que contribuye a un ambiente laboral más armonioso y productivo.
- Ambivalencia actitudinal: la ambivalencia actitudinal, o tener sentimientos contradictorios hacia el cambio, puede afectar negativamente la relación entre la actitud y la intención conductual. Cuando la ambivalencia es baja, la actitud predice mejor la intención de aceptar el cambio.
- Calidad de vida laboral: existe una correlación positiva entre la calidad de vida laboral y la actitud hacia el cambio organizacional. Un mejor ambiente laboral

puede fomentar una actitud más positiva hacia el cambio.

- Mejorar la Actitud Laboral

Para mejorar la actitud laboral y enfrentar el cambio de manera efectiva, se pueden seguir estas estrategias:

- Anticiparse a los cambios: ser proactivo y anticipar los cambios puede ayudar a mantener una actitud positiva. Esto implica estar preparado para adaptarse y proponer soluciones.
- Mostrar interés en el trabajo: demostrar interés genuino en las tareas asignadas puede mejorar la motivación y el compromiso con el trabajo.
- Fomentar un ambiente colaborativo: un ambiente de trabajo colaborativo y positivo puede influir positivamente en la actitud de los empleados, mejorando su desempeño y productividad.

Una actitud positiva hacia el cambio organizacional es crucial para mejorar el desempeño laboral. Al fomentar un ambiente colaborativo y proactivo, las organizaciones pueden ayudar a sus empleados a enfrentar los cambios de manera efectiva.

- **Sugerir nuevas ideas**

La reacción cognitiva al cambio en el lugar de trabajo, especialmente cuando se trata de sugerir nuevas ideas por parte de los trabajadores, se puede analizar desde diferentes perspectivas.

A continuación, se presentan algunos aspectos cruciales relacionados con este tema:

- **Proceso de Elaboración de Sentido**

El modelo de Louis (1980a) sobre el proceso de elaboración de sentido sugiere

que los nuevos empleados experimentan sorpresas al enfrentar la realidad laboral, lo que desencadena un proceso de interpretación y adaptación. Esta reacción cognitiva implica la modificación de estructuras cognitivas para dar sentido a las sorpresas y ajustarse al nuevo entorno. En este contexto, los trabajadores pueden desarrollar nuevas ideas al intentar comprender y adaptarse a su entorno laboral.

- **División Cognitiva del Trabajo y Estructura Organizacional**

La división cognitiva del trabajo influye en la estructura organizacional y puede fomentar la innovación. En sectores intensivos en conocimiento, las estructuras organizacionales basadas en capacidades cognitivas facilitan la generación de nuevo conocimiento y la asimilación de información, lo que puede llevar a la creación de nuevas ideas.

- **Impacto Emocional y Cambios Laborales**

El cambio laboral puede generar emociones como incertidumbre y temor, lo que puede afectar la capacidad de los trabajadores para sugerir nuevas ideas. Sin embargo, un proceso de bienvenida adecuado y un ambiente de apoyo pueden ayudar a mitigar estas emociones y fomentar la creatividad.

- **Actitudes Frente al Cambio**

La resistencia al cambio es común, especialmente entre trabajadores de edad avanzada. Sin embargo, alentar una actitud positiva hacia el cambio y proporcionar oportunidades para que los trabajadores participen en la generación de nuevas ideas puede mejorar su reacción cognitiva y creatividad (Bensaou, 2021),

De acuerdo con Bensaou (2021), para fomentar que los trabajadores sugieran nuevas ideas en respuesta a cambios, las organizaciones pueden implementar estrategias como:

- Fomentar un ambiente de apoyo y colaboración donde los empleados se sientan cómodos compartiendo sus ideas.
- Proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo para mejorar las capacidades cognitivas y creativas.
- Incorporar procesos de retroalimentación que permitan a los trabajadores sentir que sus ideas son valoradas y consideradas.
- Promover una cultura de innovación que aliente la experimentación y el riesgo calculado.

Los trabajadores que se adaptan al cambio pueden desarrollar nuevas habilidades, alcanzar metas y mejorar su desempeño laboral.

De acuerdo con Bensaou (2021), las ventajas del cambio para los trabajadores podrían ser:

- Desarrollar habilidades: cambiar de trabajo o de rol les permite adquirir experiencia en diferentes áreas.
- Superar desafíos: el cambio les permite alcanzar metas que antes parecían inalcanzables.
- Mejorar su desempeño: el cambio puede ayudarles a ser más eficientes y productivos.
- Mejorar su perfil profesional: cambiar de trabajo puede ofrecerles mejores salarios, beneficios y condiciones laborales.
- Aumentar su moral: la gestión del cambio puede aumentar la moral de los trabajadores.

Ventajas del cambio para las organizaciones

De acuerdo con Phimister y Torruella, (2020), se considera lo siguiente:

- Aumentar la eficiencia

- El cambio puede ayudar a las empresas a adoptar nuevos procesos y ser más eficientes.
 - Mantener la relevancia
 - El cambio puede ayudar a las empresas a mantenerse relevantes en sectores que cambian con frecuencia.
 - Aumentar el éxito de los proyectos
 - La gestión del cambio puede ayudar a aprovechar el talento humano y aumentar el éxito de los proyectos.
 - Para que el cambio sea exitoso, es importante gestionar los sentimientos de resistencia al cambio.
-
- **Mejorar de situaciones insatisfactorias en el trabajo**

Para mejorar situaciones insatisfactorias en el trabajo y abordar la reacción cognitiva al cambio, es importante considerar tanto las estrategias individuales como las organizacionales.

Según Delpo y Guerin, (2023), se presentan algunas recomendaciones basadas en la teoría de la elaboración de sentido de Louis (1980) y en estrategias para reducir la insatisfacción laboral:

- **Reacción Cognitiva al Cambio**

La reacción cognitiva al cambio implica cómo los individuos interpretan y se adaptan a nuevas situaciones en el trabajo. Según Louis (1980), esta reacción incluye:

- Interpretación de sorpresas: los nuevos empleados experimentan sorpresas al enfrentar realidades que difieren de sus expectativas. La interpretación de estas sorpresas es crucial para la adaptación.
- Cambio cognitivo: los empleados ajustan sus estructuras cognitivas para dar sentido a las sorpresas. Esto puede implicar cambios en las anticipaciones y mapas cognitivos.

- **Mejorar Situaciones Insatisfactorias en el Trabajo**

Según Delpo y Guerin, (2023), para mejorar situaciones insatisfactorias, tanto los empleados como las organizaciones pueden adoptar varias estrategias:

- Estrategias Individuales
- Aprendizaje continuo: buscar oportunidades de formación y desarrollo profesional para mejorar las habilidades y aumentar la motivación.
- Comunicación abierta: comunicarse activamente con el equipo y la gerencia para expresar inquietudes y sugerencias.
- Flexibilidad laboral: aprovechar opciones de horarios flexibles o teletrabajo para mejorar el equilibrio entre la vida personal y profesional.

- **Estrategias Organizacionales**

- Planes de formación: ofrecer programas de capacitación para el crecimiento profesional de los empleados.
- Mejora del clima laboral: fomentar un ambiente positivo a través de actividades de team building, reconocimiento del esfuerzo y cuidado de la salud de los empleados.
- Feedback constructivo: proporcionar retroalimentación regular para ayudar a los empleados a mejorar y destacar sus fortalezas.
- Reconocimiento y recompensa: implementar sistemas de reconocimiento para valorar los logros de los empleados.
- Al combinar estas estrategias, tanto los individuos como las organizaciones pueden abordar efectivamente las situaciones insatisfactorias en el trabajo y mejorar la adaptación a los cambios.

- **Sugiere nuevos enfoques de las cosas**

De acuerdo con Bensaou (2021), la reacción cognitiva al cambio en el contexto laboral implica cómo los trabajadores procesan y reinterpretan la información para

adaptarse a nuevas situaciones. Esta reacción es crucial para que los empleados puedan desarrollar nuevos enfoques y ajustarse a los cambios organizacionales. A continuación, se presentan algunos aspectos clave relacionados con la reacción cognitiva al cambio y cómo puede sugerirse nuevos enfoques:

Aspectos cruciales de la reacción cognitiva al cambio

- Proceso de elaboración de sentido: Según Louis (1980a), los nuevos empleados experimentan sorpresas al entrar en una organización, lo que desencadena un proceso de elaboración de sentido para dar significado a estas sorpresas. Este proceso implica cambios en los mapas cognitivos y anticipaciones, lo que permite a los trabajadores adaptarse mejor al entorno laboral.
- Cambios cognitivos: La reacción cognitiva al cambio implica ajustar las estructuras mentales existentes para comprender mejor el nuevo contexto. Esto puede llevar a nuevos enfoques al reinterpretar las experiencias laborales y al desarrollar una comprensión más profunda de la cultura organizacional.
- Conductas Proactivas: Los trabajadores pueden emplear conductas proactivas para obtener información y elaborar sentido a las sorpresas, lo que les permite adaptarse más efectivamente al cambio. Estas conductas pueden incluir la búsqueda activa de retroalimentación y la participación en procesos de toma de decisiones.
- Adaptabilidad Laboral: La adaptabilidad es una habilidad crucial en el lugar de trabajo, ya que permite a los empleados ajustarse rápidamente a los cambios organizacionales. Desarrollar esta adaptabilidad puede fomentar nuevos enfoques al enfrentar desafíos laborales.
- Nuevos enfoques sugeridos por la reacción cognitiva al cambio.
- Enfoque integrador: Los trabajadores pueden desarrollar un enfoque integrador que combine diferentes perspectivas para abordar los cambios. Esto implica considerar tanto los aspectos técnicos como los sociales del cambio organizacional.
- Aprendizaje continuo: La reacción cognitiva al cambio puede fomentar un

enfoque de aprendizaje continuo, donde los empleados buscan constantemente nuevas habilidades y conocimientos para adaptarse a los cambios en el entorno laboral.

- Colaboración y comunicación: Un nuevo enfoque puede centrarse en mejorar la colaboración y la comunicación entre los miembros del equipo. Esto facilita el intercambio de ideas y la resolución conjunta de problemas derivados del cambio.
- Flexibilidad y resiliencia: Los trabajadores pueden adoptar un enfoque más flexible y resiliente, lo que les permite recuperarse rápidamente de los desafíos y sorpresas que surgen durante el proceso de cambio.

Según Mader, y Guerin, (2021), los trabajadores pueden sugerir nuevas ideas en el trabajo porque están motivados, tienen libertad para ser creativos, y sienten que sus ideas son importantes.

- **Motivación y libertad**

Cuando los empleados están motivados y pueden gestionar su forma de trabajar, pueden obtener mejores resultados.

Cuando los empleados tienen la libertad de desarrollar su creatividad e innovación, pueden aportar ideas creativas y útiles.

- **Sentido de importancia**

Cuando los empleados sienten que sus ideas son importantes, tienen más probabilidades de sentirse empoderados y comprometidos.

Cuando los líderes consideran los aportes de los empleados, estos se sienten más seguros y comprometidos.

- **Cultura de creatividad colaborativa**

Cuando los empleados comparten sus perspectivas únicas, las empresas pueden capitalizar esta abundancia de ideas.

Una cultura de creatividad colaborativa puede ayudar a que el funcionamiento y la productividad en el trabajo mejoren.

- **Fomento de la innovación**

- Para fomentar la innovación, las empresas pueden:
- Establecer y comunicar una visión compartida
- Pedir ideas, opiniones y consejos a los empleados
- Desarrollar juntos una visión de equipo
- Establecer metas audaces

- **Mejorar de situaciones insatisfactorias en el trabajo**

Conforme a Delpo y Guerin (2023), consideran que, para mejorar situaciones insatisfactorias en el trabajo, puedes identificar las causas, comunicarte con la empresa, y buscar soluciones. También puedes trabajar en tu actitud y en el desarrollo de tus habilidades.

- **Identificar las causas**

- Considera qué es lo que te genera insatisfacción
- Identifica si hay conflictos laborales
- Considera si hay un buen clima laboral
- Comunicarte con la empresa
- Habla con tu jefe o con el departamento de recursos humanos
- Explica tu situación y las causas que te generan insatisfacción
- Propone soluciones

- **Buscar soluciones**

- Considera la posibilidad de cambiar de puesto o buscar otras alternativas
- Considera la posibilidad de recibir capacitación o formación
- Considera la posibilidad de negociar acuerdos
- Desarrollar tus habilidades: trabaja en tu actitud; desarrolla tu asertividad; desarrolla tus habilidades sociales; practica la relajación.
- Mejorar el clima laboral: fomenta la comunicación abierta; promueve el reconocimiento y el espíritu de equipo; garantiza un equilibrio entre vida personal y laboral; realiza encuestas de satisfacción.

- **Sugiere nuevos enfoques de las cosas**

Para que los empleados sugieran nuevos enfoques en el trabajo, se pueden fomentar la colaboración y la comunicación abierta. También se pueden crear ambientes laborales que favorezcan la integración y el optimismo. Fomentar la colaboración

- Permitir intercambios de trabajo para que los empleados tengan diferentes perspectivas
- Realizar sesiones de lluvia de ideas para mejorar procesos
- Introducir nuevas ideas en las reuniones periódicas
- Crear ambientes laborales favorables
- Implementar actividades recreativas o de aprendizaje para integrar a todos los empleados

- **Fomentar un clima organizacional optimista**

Reducir conflictos, la falta de comunicación y el individualismo.

Desarrollar las habilidades de los empleados: Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional, y ofrecer coaching y mentorías.

- **Mejorar la productividad**

- Recompensar el comportamiento deseado de los empleados
- Informar a los empleados sobre el comportamiento que se desea reforzar
- Ofrecer recompensas diferentes según el desempeño logrado
- Un equipo bien preparado es más productivo y comprometido con la empresa, lo que beneficia a la empresa a largo plazo.

c) Reacción comportamental

- **Inclinarse a probar nuevas ideas**

La reacción comportamental de inclinarse a probar nuevas ideas por parte de los trabajadores se relaciona estrechamente con el comportamiento innovador. Este comportamiento se define como la generación, promoción y aplicación de nuevas ideas dentro de una organización para mejorar su desempeño (Cuesta, 2018). A continuación, se presentan algunos factores clave que influyen en esta disposición y cómo se puede fomentar:

- **Factores que Influyen en el Comportamiento Innovador Según Martínez (2010), se consideran los siguientes:**

- **Liderazgo:** un liderazgo que promueva la innovación es crucial. Los líderes deben crear un entorno seguro y de confianza donde los empleados se sientan motivados para explorar nuevas ideas.
- **Autonomía y Libertad:** proporcionar a los empleados tiempo y autonomía para explorar nuevas ideas es esencial. Empresas como Google han implementado políticas que permiten a los empleados dedicar una parte de su tiempo a proyectos personales.
- **Estilos de Trabajo Diversos:** reconocer y valorar diferentes estilos de trabajo dentro de un equipo puede aumentar la colaboración y la creatividad, lo que a su vez fomenta el comportamiento innovador.
- **Satisfacción Laboral y Compromiso:** la satisfacción laboral y el compromiso

organizacional son fundamentales para mantener a los empleados motivados y dispuestos a innovar. Sin embargo, incluso empleados satisfechos pueden buscar nuevas oportunidades si no se les ofrece un desafío constante.

- **Cómo Fomentar el Comportamiento Innovador**

De acuerdo con Nidagundi, (2021), se considera lo siguiente:

- Celebrar la innovación: reconocer y celebrar los logros innovadores puede motivar a otros a seguir el mismo camino.
- Proporcionar Recursos: ofrecer acceso a recursos, como tiempo dedicado a la innovación y apoyo financiero, puede alentar a los empleados a probar nuevas ideas.
- Crear un entorno de confianza: un ambiente de trabajo seguro y de confianza permite a los empleados sentirse cómodos al proponer y experimentar con nuevas ideas.
- Incentivos y Reconocimientos: implementar sistemas de incentivos que recompensen la innovación puede aumentar la motivación para probar nuevas ideas.
- En resumen, fomentar el comportamiento innovador requiere un enfoque integral que incluya liderazgo efectivo, autonomía, reconocimiento y un entorno propicio para la creatividad y el riesgo calculado.

- **Apoyo a nuevas ideas**

El apoyo a nuevas ideas por parte de los trabajadores es crucial para fomentar la innovación y el desarrollo dentro de una organización. A continuación, se presentan algunos aspectos clave relacionados con este tema:

- **Reacción Comportamental**

La reacción comportamental de los trabajadores hacia nuevas ideas puede variar

dependiendo de varios factores, como el estilo de liderazgo, la cultura organizacional y el tipo de comunicación utilizada. Un liderazgo adaptativo, como se ha mencionado, puede influir positivamente en esta reacción al fomentar un ambiente inclusivo y de confianza, donde los empleados se sientan cómodos compartiendo sus ideas sin temor a represalias.

- **Apoyo a Nuevas Ideas**

De acuerdo con Mader y Guerin (2021), se consideran que el apoyo a nuevas ideas requiere un enfoque estratégico que incluya:

- Comunicación efectiva: es esencial establecer canales de comunicación abiertos y bidireccionales para que los trabajadores puedan expresar sus ideas y recibir retroalimentación constructiva.
 - Estilos de trabajo: entender los diferentes estilos de trabajo dentro del equipo puede ayudar a identificar cómo cada miembro puede contribuir mejor al proceso de innovación. Por ejemplo, los miembros con estilos cooperativos o solidarios pueden ser excelentes para desarrollar y mejorar ideas en equipo.
 - Liderazgo adaptativo: este estilo de liderazgo promueve la participación activa de los empleados, la innovación y la experimentación, lo que facilita el apoyo a nuevas ideas.
 - Feedback constructivo: ofrecer feedback constructivo es crucial para motivar a los empleados a seguir generando nuevas ideas. Esto ayuda a identificar áreas de mejora y a desarrollar habilidades necesarias para implementarlas.
- **Manifestación: Normalmente dudo en probar nuevas ideas**

De acuerdo con Martínez (2010), la duda al probar nuevas ideas en el contexto laboral puede ser una reacción comportamental común, especialmente si no se siente seguridad sobre cómo podrían ser recibidas o si no hay una cultura de innovación establecida en el lugar de trabajo.

Razones y sugerencias para abordar esta situación:

- **Razones para la duda**

De acuerdo con Delpo y Guerin, (2023), se considera lo siguiente:

- Miedo al fracaso: temor a que la nueva idea no funcione y afecte negativamente la percepción sobre ti o tu trabajo.
- Resistencia al cambio: algunos colaboradores pueden ser reacios a cambiar sus métodos o rutinas establecidas.
- Falta de apoyo o recursos: puede que no haya el apoyo necesario para implementar nuevas ideas, ya sea en términos de recursos financieros o de tiempo.

- **Sugerencias para superar la duda**

- Evalúa el entorno laboral: considera si tu lugar de trabajo fomenta la innovación y el riesgo calculado. Si no es así, podrías hablar con tu supervisor sobre cómo crear un ambiente más propicio para la experimentación.
- Comunica tus ideas: presenta tus ideas de manera clara y concisa, destacando los beneficios potenciales. Esto puede ayudar a generar apoyo entre tus colegas.
- Realiza pruebas piloto: antes de implementar una idea a gran escala, prueba una versión más pequeña para evaluar su viabilidad y obtener retroalimentación.
- Busca aliados: identifica a personas en tu equipo que estén abiertas a nuevas ideas y trabaja con ellas para desarrollar y probar tus propuestas.
- Aprende de los errores: si una idea no funciona, analiza qué salió mal y cómo puedes mejorarla en el futuro. Esto te ayudará a crecer y a ganar confianza.
- Fomenta una cultura de innovación: participa en la creación de un ambiente donde se valore la experimentación y el aprendizaje continuo.

Implementar nuevas ideas puede ser desafiante, pero con una estrategia bien pensada y el apoyo adecuado, puedes superar tus dudas y contribuir positivamente a tu

entorno laboral.

Los trabajadores suelen dudar en probar nuevas ideas debido a varios factores que afectan su motivación y confianza en el entorno laboral. A continuación, se presentan algunos aspectos cruciales:

- **Falta de Reconocimiento y Valoración:**

Según Mader y Guerin, (2021), se considera lo siguiente:

- Muchos empleados sienten que sus ideas no son valoradas o reconocidas por sus superiores, lo que desanima la innovación y el riesgo.
- La ausencia de un sistema efectivo para reconocer y premiar las contribuciones puede disuadir a los trabajadores de proponer nuevas ideas.

- **Cultura Laboral Disfuncional:**

Según Mader y Guerin, (2021), se considera lo siguiente:

- Un ambiente laboral que no fomenta la seguridad emocional o la libertad para expresar ideas sin miedo al error puede inhibir la creatividad.
- La falta de un entorno abierto a la innovación y al aprendizaje de los errores puede hacer que los empleados se sientan incómodos al proponer nuevas ideas.

- **Limitaciones en la Colaboración y Comunicación:**

- La falta de canales efectivos para compartir ideas y recibir retroalimentación puede hacer que los trabajadores se sientan desconectados y sin apoyo para implementar nuevas propuestas.
- La incompatibilidad con la cultura empresarial o la falta de claridad en los roles puede generar desmotivación y desconfianza en la capacidad de la empresa para apoyar nuevas ideas.

- **Miedo al Fracaso:**

- El temor a fallar y enfrentar consecuencias negativas puede ser un obstáculo significativo para que los empleados propongan nuevas ideas.
- La ausencia de un enfoque positivo hacia el error como oportunidad de aprendizaje puede reforzar este miedo.
- Falta de Desarrollo Profesional:
- Si los empleados no ven oportunidades claras para crecer profesionalmente a través de la implementación de nuevas ideas, pueden sentir que no vale la pena el esfuerzo.
- La falta de recursos o apoyo para desarrollar habilidades necesarias para llevar a cabo nuevas ideas también puede ser un factor disuasivo

Conducta positiva hacia el cambio

La reacción comportamental ante estimulación por los cambios puede ser analizada desde diferentes perspectivas psicológicas.

De acuerdo a Radin y Carroll, (2018), se presentan algunos aspectos clave relacionados con este tema:

- Reacciones Emocionales a los Cambios
- Las emociones desempeñan un papel crucial en cómo respondemos a los cambios. Por ejemplo, la sorpresa es una reacción emocional neutra que ocurre ante situaciones novedosas o inesperadas. Esta emoción facilita la atención y la exploración de nuevas situaciones, aunque es transitoria y puede dar paso a otras emociones más específicas dependiendo del contexto.
- Ciclo Desencadenante-Conducta-Reacción
- El comportamiento humano puede verse influenciado por un ciclo que involucra desencadenantes, conductas y reacciones. Los desencadenantes son estímulos que pueden provocar una conducta, y las reacciones son las respuestas a esa conducta. Modificar las reacciones puede alterar significativamente el resultado

de una situación, incluso si no se puede controlar el desencadenante.

- Aprendizaje Preasociativo: Habitación y Sensibilización

El aprendizaje preasociativo incluye la habitación y la sensibilización, procesos que ayudan a ajustar el comportamiento ante estímulos repetidos. La habitación reduce la respuesta a estímulos constantes y débiles, mientras que la sensibilización aumenta la respuesta a estímulos intensos e intermitentes. Estos procesos son esenciales para organizar y focalizar la conducta en un entorno estimulante.

- **Modificación de Conducta**

La modificación de conducta es un campo que utiliza técnicas como el refuerzo positivo o negativo, el castigo, y la extinción para cambiar comportamientos. Estas técnicas pueden aplicarse en diversos ámbitos, incluyendo el clínico, educativo y comunitario, para adaptar las respuestas a los cambios en el entorno.

Las reacciones comportamentales ante los cambios pueden verse influenciadas por emociones, aprendizaje preasociativo, y técnicas de modificación de conducta. Estos elementos interactúan para ayudar a los individuos a adaptarse y responder de manera efectiva a los cambios en su entorno.

Para expresar la intención de apoyo al cambio en el contexto laboral, se puede:

- Comunicar los cambios: informar a los empleados sobre los cambios, sus motivos y los beneficios esperados.
- Involucrar a los empleados: permitir que los empleados participen en la planificación y ejecución del cambio.
- Capacitar a los empleados: ofrecer oportunidades para que los empleados adquieran nuevas habilidades y conocimientos.
- Establecer objetivos claros: tener objetivos medibles ayuda a comunicar la iniciativa de cambio y a saber si se ha logrado el éxito.

- Diseñar un plan de cambio: dividir las transformaciones en fases para evitar consecuencias negativas.
 - Crear grupos de trabajo: formar grupos de trabajo para discutir y abordar los desafíos.
 - Establecer una coalición: unir a personas que comparten una misma visión para involucrarlos en el proceso de cambio.
 - Evaluar y mejorar: implementar sistemas para recoger y analizar el feedback de los empleados.
-
- **Intención de apoyo al cambio**

La reacción comportamental y la intención de apoyo al cambio por parte de los colaboradores son aspectos cruciales en la gestión del cambio organizacional (Radin & Carroll, 2018).

2.3. Conceptos claves

Articulación

Se entiende como el espacio de articulación entre organizaciones que comparten propósitos similares, el cual facilita la coordinación estructurada de actividades y, en ciertos casos, la utilización conjunta de recursos. Esta interacción permite potenciar los resultados obtenidos y generar un impacto más amplio (Munch & García, 2024).

Comunicación humana

La comunicación es una forma de interacción humana basada en el envío y la recepción de mensajes entre personas que participan activamente y de manera recíproca. Este proceso facilita el intercambio de información y contribuye a la construcción colectiva de significados en el ámbito social (Bermejo & Bermejo, 2021).

Desarrollo institucional

Se trata de una esfera dentro de las organizaciones orientada a consolidar sus capacidades, ordenar sus estructuras, garantizar la estabilidad operativa y fortalecer tanto los lazos internos como las relaciones externas. Su propósito es crear condiciones propicias para impulsar transformaciones sostenibles, integrando dentro de su alcance el desarrollo organizacional (Ramírez, 2022).

Estrategia

Se concibe como una forma particular de pensar y abordar la acción, que actúa tanto como enfoque como método. Esta perspectiva posibilita estructurar la reflexión y el análisis de las situaciones, tomando en cuenta la dinámica de poder y la interacción entre los distintos actores involucrados (Martínez, 2019).

Monitoreo

Consiste en una evaluación constante y estructurada del desarrollo del proyecto, en función de los recursos utilizados, las acciones ejecutadas y los logros obtenidos a corto plazo según lo previsto. Además, implica examinar y comprender las posibles desviaciones respecto al plan original (Martínez, 2019).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y nivel de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

Esta investigación se enmarca dentro de la categoría básica, dado que su propósito es enriquecer el conocimiento científico ya existente mediante un análisis más profundo de la realidad. Su centro de interés recae en las teorías científicas, las cuales son examinadas con el objetivo de refinar sus fundamentos conceptuales y aportar a su desarrollo teórico

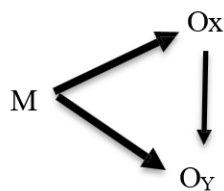
3.1.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación es relacional, debido a que mide la influencia de la variable independiente en la dependiente (Sánchez, 2019).

3.1.3. Diseño de investigación

De acuerdo con Carrasco (2019), el diseño de la investigación es no experimental debido a que se evalúa el fenómeno que ya se ha sucedido. El estudio es transeccional, debido a que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.

El esquema del diseño de investigación es el siguiente:



Dónde:

X = Variable independiente: Cultura organizacional

Y= Variable dependiente: actitud al cambio hacia la organización

3.2. Cuadro de operacionalización de variables

La siguiente tabla muestra las variables, definición operacional, dimensiones o indicadores, tipo de variable según su valor final y escala de medición.

Operacionalización de variables

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Cultura organizacional	La cultura organizacional se evalúa mediante la consistencia, adaptabilidad, misión.	Implicación	Compromiso con el trabajo	Nivel de medición ordinal
			Decisiones basadas en la mejor información	
			Impacto positivo de cada miembro en el grupo	
			Trabajo en equipo	
			Organización del trabajo y desarrollo de capacidades	
		Consistencia	Practicar lo que se pregona	
			Existencia de valores y del código de ética	
			Desacuerdos y acuerdos	
			Coordinación de proyectos y alineación de objetivos	
		Adaptabilidad	Cambios en la organización	
			Manifestación: tomar aspectos relacionados con los clientes o usuarios	
			Tomar riesgos e innovar	
			Aprendizaje en el trabajo	
		Misión	Impacto de las estrategias	
Fijación de metas y objetivos				

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
			Comprensión de lo que hay que hacer y visión compartida	
Actitud al cambio	La actitud al cambio se evalúa mediante la reacción afectiva al cambio, reacción cognitiva al cambio y reacción comportamental.	Reacción afectiva al cambio	Entusiasmo por cambios en el trabajo	Nivel de medición ordinal
			Resistirse a nuevas ideas	
			Manifestación: No me gusta el cambio	
			Frustración por el cambio	
			Estimulación por el cambio	
			Cambios irritantes	
		Reacción cognitiva al cambio	Cambio beneficia a la organización	
			Desempeño mejor por el cambio	
			Manifestación: Sugerir nuevas ideas	
			Mejora de situaciones insatisfactorias en el trabajo	
			Manifestación: Sugiere nuevos enfoques de las cosas	
		Reacción comportamental	Manifestación: Inclinarsse a probar nuevas ideas	
			Apoyo a nuevas ideas	
			Manifestación: Normalmente dudo en probar nuevas ideas	
			Conducta positiva hacia el cambio	
			Intención de apoyo al cambio	

3.3. Población y muestra

3.3.1. Unidad de análisis

La unidad de estudio los servidores y/o funcionarios de la Municipalidad Provincial de Tacna.

3.3.2. Población

La población estuvo conformada por los servidores y/o funcionarios de la Municipalidad Provincial de Tacna, que se encuentran en el Presupuesto Analítico de Personal (PAP) de la Municipalidad Provincial de Tacna, siendo un total de 303.

3.3.3. Muestra

Se justifica el muestreo no probabilístico en este caso porque implica contar con un grupo accesible y que cumple con ciertos criterios relevantes para el estudio; por ello, el muestreo por conveniencia o intencional es justificable. La elección está alineada con los objetivos específicos de la investigación. Por tanto, se ha considerado como muestra a los servidores y/o funcionarios de la Municipalidad Provincial de Tacna que pueden dar respuesta a los ítems de los instrumentos.

- Selección de la muestra

El método de selección fue no probabilístico.

Tabla 1

Determinación de la muestra

Personal de los órganos	Cantidad
Órganos de asesoramiento	18
Órganos de apoyo	68
Órganos de línea	38
Total	124

Nota. Tomado del PAP de la MPT.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnicas de recolección de datos

Encuesta

En el presente estudio se utilizó la encuesta dirigida a los servidores y/o funcionarios de la Municipalidad Provincial de Tacna.

3.4.2. Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario

En el presente estudio se utilizó el cuestionario dirigido a los servidores y/o funcionarios de la Municipalidad Provincial de Tacna.

3.4.2.1. Cuestionario sobre cultura organizacional

El instrumento utilizado fue un cuestionario diseñado con el propósito de recoger la percepción de los estudiantes respecto a la cultura organizacional. Su elaboración se basó en el proceso de operacionalización de la variable en estudio. Las dimensiones, los indicadores y los ítems que conforman la variable cultura organizacional se presentan dentro del marco de la investigación.

En este contexto, se identificaron cuatro dimensiones: Involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión, cada una de las cuales está integrada por indicadores específicos. Estos indicadores fueron evaluados a través de diversos ítems diseñados para captar distintos aspectos de las variables en análisis.

En particular, la dimensión involucramiento comprende tres indicadores: empoderamiento, orientación al equipo y desarrollo de capacidades; la dimensión consistencia comprende tres indicadores: valores centrales, acuerdo, coordinación e integración; la dimensión adaptabilidad comprende tres indicadores: creando el cambio enfoque en el cliente y aprendizaje organizacional; y la dimensión misión comprende

tres indicadores: dirección a intención estratégica, metas y objetivos y visión. Los ítems del 01 al 05 del cuestionario fueron formulados para evaluar de manera directa esta dimensión.

La estructura del instrumento se presenta de la siguiente forma:

Dimensión 1: implicación

- Compromiso con el trabajo: ítem 1
- Decisiones basadas en la mejor información: ítems: 2 y 3.
- Impacto positivo de cada miembro en el grupo: ítem: 4
- Trabajo en equipo: ítems: 5, 6 y 7.
- Organización del trabajo y desarrollo de capacidades: ítems: 8, 9 y 10,

Dimensión 2: Consistencia

- Practicar lo que se pregona: ítem: 11
- Existencia de valores y del código de ética: ítem: 12 y 13
- Desacuerdos y acuerdos: ítems: 14, 15, 16, 17 y 18.
- Coordinación de proyectos y alineación de objetivos: ítems: 19 y 20,

Dimensión 3: Adaptabilidad

- Cambios en la organización: ítems: 21, 22, 23, 24 y 25.
- Manifestación: tomar aspectos relacionados con los clientes o usuarios: ítems: 26 y 27
- Manifestación: tomar riesgos e innovar: ítems: 28 y 29.
- Aprendizaje en el trabajo: ítem: 30

Misión

- Impacto de las estrategias: ítems: 1, 32 y 33.
- Fijación de metas y objetivos: ítems: 34, 35, 36 y 37.

- Comprensión de lo que hay que hacer y visión compartida: ítems: 38, 39 y 40,

3.4.2.2. Cuestionario sobre actitud al cambio

El instrumento utilizado fue un cuestionario diseñado con el propósito de recoger la percepción de los estudiantes respecto a la actitud del cambio. Su elaboración se basó en el proceso de operacionalización de la variable en estudio. La estructura del instrumento se presenta de la siguiente forma:

Dimensión 1: reacción afectiva al cambio presenta los siguientes indicadores e ítems:

- Entusiasmo por cambios en el trabajo: ítems: 1 y 2.
- Resistirse a nuevas ideas: ítems: 3 y 4.
- Manifestación: no me gusta el cambio: ítems: 5 y 6.
- Frustración por el cambio: ítems: 7 y 8.
- Estimulación por el cambio: ítems: 9 y 10,
- Cambios irritantes: ítems: 11 y 12.

Dimensión 2: Reacción cognitiva al cambio presenta los siguientes indicadores e ítems:

- Cambio beneficia a la organización: ítems: 13 y 14.
- Desempeño mejor por el cambio: ítems: 15 y 16.
- Manifestación: sugerir nuevas ideas: ítems: 17 y 18
- Mejora de situaciones insatisfactorias en el trabajo: ítems: 19 y 20,
- Manifestación: sugiere nuevos enfoques de las cosas: ítems: 21 y 22.

Dimensión 3: Reacción comportamental presenta los siguientes indicadores e ítems:

- Manifestación: inclinarse a probar nuevas ideas: ítems: 23 y 24.
- Apoyo a nuevas ideas: ítems: 25 y 26.
- Manifestación: normalmente dudo en probar nuevas ideas: ítems: 27 y 28.
- Conducta positiva hacia el cambio: ítems: 29 y 30,
- Intención de apoyo al cambio: ítems: 31 y 32.

3.4.3. Baremación

3.4.3.1. Baremación de la variable: cultura organizacional

La elaboración de la escala tipo baremo permite organizar la información de manera precisa y estructurada, facilitando la interpretación de los niveles alcanzados en cuanto a la cultura organizacional. Este instrumento contribuye a un análisis detallado de cada dimensión en función de las variables consideradas en el estudio. A continuación, se presenta la escala de valoración correspondiente, en la cual cada ítem se califica con un puntaje que va del 1 al 5.

Tabla 2

Baremación de la variable: cultura organizacional

Niveles	Puntajes
Menor	40 – 92
Regular	93 – 147
Mayor	148 - 200

Nota. Elaborado para fines de la investigación

3.4.3.2. Baremación de la variable: actitud al cambio

La elaboración de la escala tipo baremo permite organizar la información de manera precisa y estructurada, facilitando la interpretación de los niveles alcanzados en cuanto a la Actitud al cambio. Este instrumento contribuye a un análisis detallado de cada dimensión en función de las variables consideradas en el estudio. A continuación, se presenta la escala de valoración correspondiente, en la cual cada ítem se califica con un puntaje que va del 1 al 5.

Tabla 3*Baremación de la variable: Actitud al cambio*

Niveles	Puntajes
Menor	32 – 74
Regular	75 – 117
Mayor	118 - 160

Nota. Elaborado para fines de la investigación**3.4.4. Validación de los instrumentos**

La validez se refiere a la habilidad del instrumento para medir de manera exacta lo que el investigador desea evaluar. Por lo tanto, la validez está íntimamente vinculada con la fiabilidad del instrumento utilizado.

- Se realizó la presentación del instrumento a los expertos y cuál es su propósito en la investigación.
- En cuanto al procedimiento de validación, se consideró lo siguiente:
- Revisión por expertos en el tema, quienes evaluaron los ítems en términos de suficiencia, relevancia, coherencia, claridad y redacción.
- En cuanto a los criterios de evaluación, se indicó que los expertos valoraron los ítems con base en criterios como suficiencia para la medición de la dimensión, relevancia, coherencia, claridad y precisión en la redacción.
- Una vez evaluados los instrumentos por los expertos, se obtuvo la constancia firmada por los evaluadores expertos que avala la validez del instrumento.

3.4.5. Confiabilidad del instrumento

Para evaluar dicha confiabilidad, se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach, cuyo valor, mientras más se aproxima a 1, indica un mayor grado de consistencia interna del instrumento. La evaluación se llevó a cabo mediante el uso del software estadístico SPSS versión 24.0, el cual generó el siguiente informe:

3.4.5.1. Confiabilidad del instrumento de la variable: cultura organizacional

El coeficiente obtenido fue de 0,835 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Cultura organizacional” es de alta confiabilidad.

3.4.5.2. Confiabilidad del instrumento de la variable: actitud al cambio

El coeficiente obtenido fue de 0,871 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Actitud al cambio” es de alta confiabilidad.

3.5. Estrategias para la recolección de datos

- Para fortalecer el diagnóstico de las variables en estudio, se recurrió al uso de fuentes tanto primarias como secundarias, las cuales permitieron una comprensión más amplia del contexto investigado.
- Posteriormente a la aplicación del instrumento, los datos recolectados fueron procesados utilizando el software estadístico SPSS en su versión 24.
- Finalmente, se llevó a cabo un análisis detallado de la información obtenida, lo cual permitió establecer los resultados necesarios para contrastar las hipótesis planteadas en el estudio.

3.6. Procesamiento de la información y métodos estadísticos de análisis de datos

Para el procesamiento de los datos recolectados, se empleó el programa estadístico SPSS versión 24.0 en su versión en español. Previamente, la información fue organizada en una hoja de cálculo de Excel para su adecuada codificación y traslado al software mencionado. El análisis estadístico consideró diversas técnicas, entre ellas: elaboración de tablas de frecuencia y representaciones gráficas. Asimismo, para la comprobación de las hipótesis se utilizó la regresión logística ordinal.

CAPÍTULO IV

RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Análisis descriptivo de las variables

4.1.1 Variable independiente: Cultura organizacional

Tabla 4

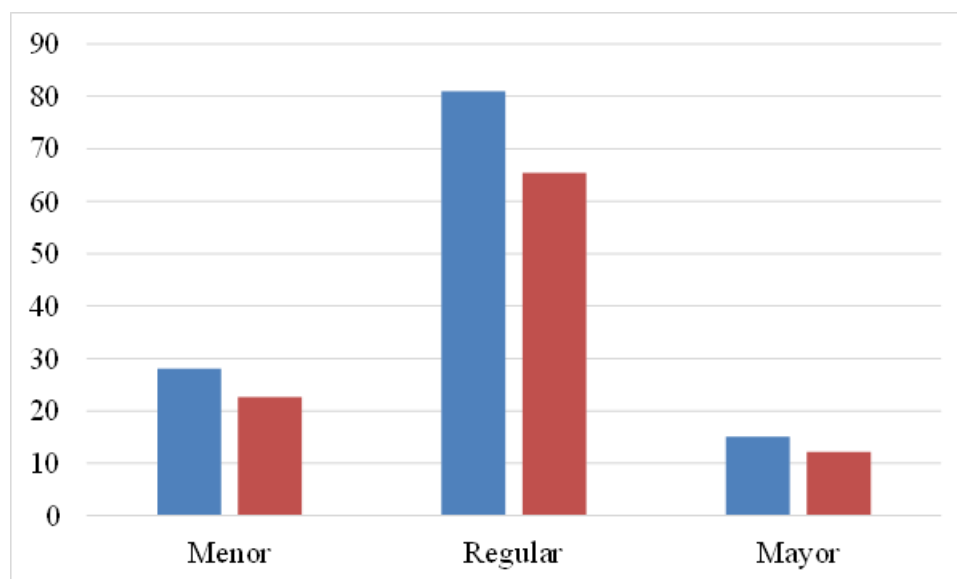
Cultura organizacional

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	28	22,6	22,6
Regular	81	65,3	87,9
Mayor	15	12,1	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 1

Cultura organizacional



Nota. Tabla 4.

La información de la Tabla 4 y la Figura 1 presenta los resultados sobre la

variable “cultura organizacional” en sus diferentes categorías: menor (22,6 %), regular (65,3 %) y mayor (12,1 %). Al respecto, la cultura organizacional en las municipalidades es un factor clave que influye directamente en la gestión administrativa, el desempeño de los trabajadores y la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía. Sin embargo, su efectividad varía según el contexto y las prácticas internas de cada institución. A continuación, se presenta una apreciación crítica basada en investigaciones realizadas en distintas municipalidades.

Dimensión 1: Implicación

Tabla 5

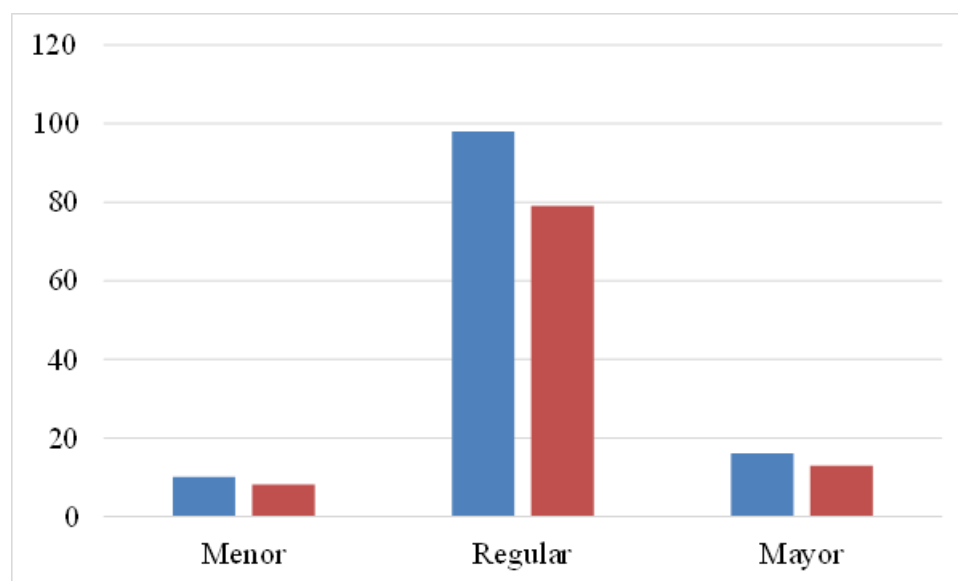
Implicación

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	10	8,1	8,1
Regular	98	79,0	87,1
Mayor	16	12,9	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 2

Implicación



Nota. Tabla 5.

La información de la Tabla 5 y la Figura 2 presenta los resultados sobre la dimensión 1: implicación, en sus diferentes categorías: menor (8,1 %), regular (79,0 %) y mayor (12,9 %). Al respecto, se observa que la municipalidad si demuestra una sólida cultura organizacional, pero aún falta optimizarla. La implicación de los recursos humanos se refiere a la importancia y el impacto que tiene la gestión efectiva del capital humano dentro de una organización. Los Recursos Humanos (RRHH) son fundamentales para el éxito sostenible de cualquier organización, ya que su función va más allá de la mera administración de personal.

Indicador 1: Compromiso con el trabajo

Tabla 6

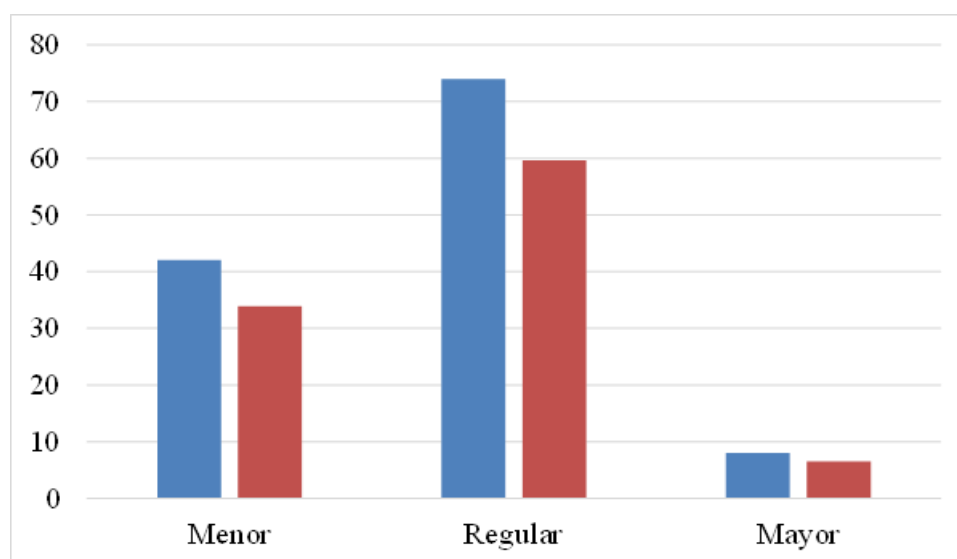
Compromiso con el trabajo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	42	33,9	33,9
Regular	74	59,6	93,5
Mayor	8	6,5	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 3

Compromiso con el trabajo



Nota. Tabla 6.

La información de la Tabla 6 y la Figura 3 presenta los resultados sobre el indicador compromiso con el trabajo, en sus diferentes categorías: menor (33,9 %), regular (59,6 %) y mayor (6,5 %). Por tanto, es fundamental que la plana directiva promueva el compromiso con el trabajo con la finalidad del lograr de la misión organizacional.

Indicador 2: Decisiones basadas en la mejor información

Tabla 7

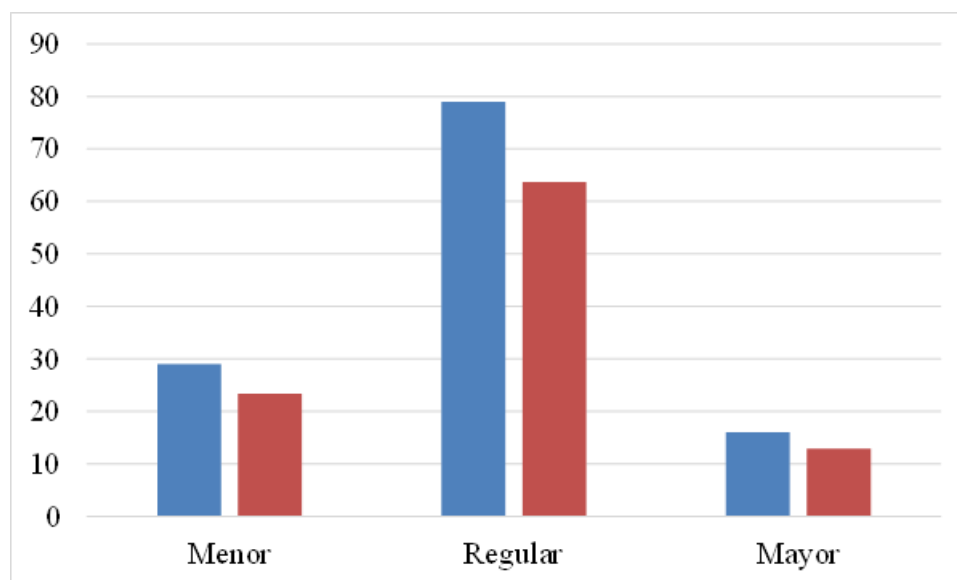
Decisiones basadas en la mejor información

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	29	23,4	23,4
Regular	79	63,7	87,1
Mayor	16	12,9	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 4

Decisiones basadas en la mejor información



Nota. Tabla 7.

La información de la Tabla 7 y la Figura 4 presenta los resultados sobre el indicador 2: decisiones basadas en la mejor información en sus diferentes categorías: menor (23,4 %), regular (63,7 %) y mayor (12,9 %). Al respecto, es fundamental que los colaboradores de la organización municipal cuenten con información suficiente para garantizar decisiones acertadas en beneficio de los objetivos organizacionales.

Indicador 3: Impacto positivo de cada miembro en el grupo

Tabla 8

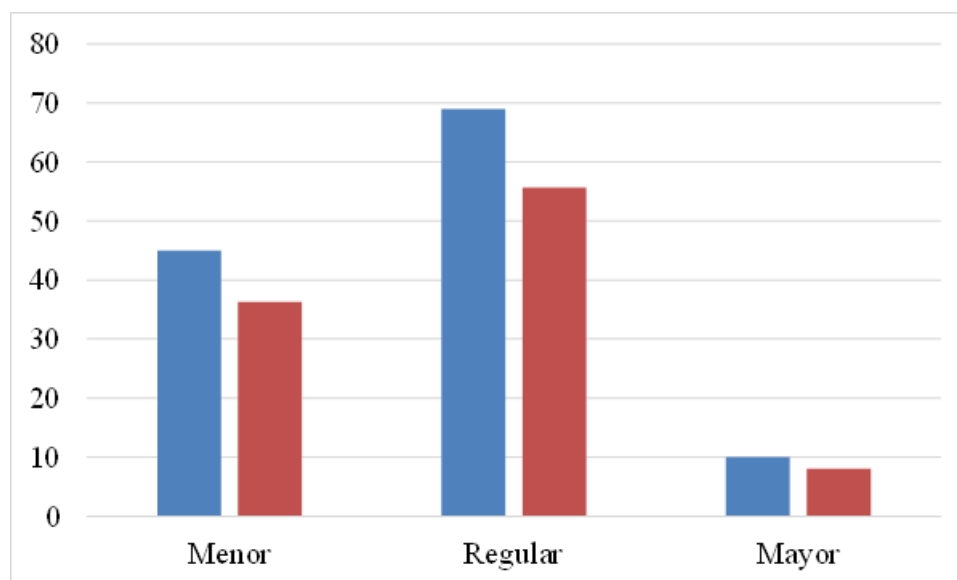
Impacto positivo de cada miembro en el grupo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	45	36,3	36,3
Regular	69	55,6	91,9
Mayor	10	8,1	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 5

Impacto positivo de cada miembro en el grupo



Nota. Tabla 8.

La información de la Tabla 8 y la Figura 5 presenta los resultados sobre el indicador 3: impacto positivo de cada miembro en el grupo, en sus diferentes categorías: menor (36,3 %), regular (55,6 %) y mayor (8,1 %). Esto indica que aún falta optimizar el compromiso de los colaboradores para conseguir los objetivos institucionales a corto plazo.

Indicador 4: Trabajo en equipo

Tabla 9

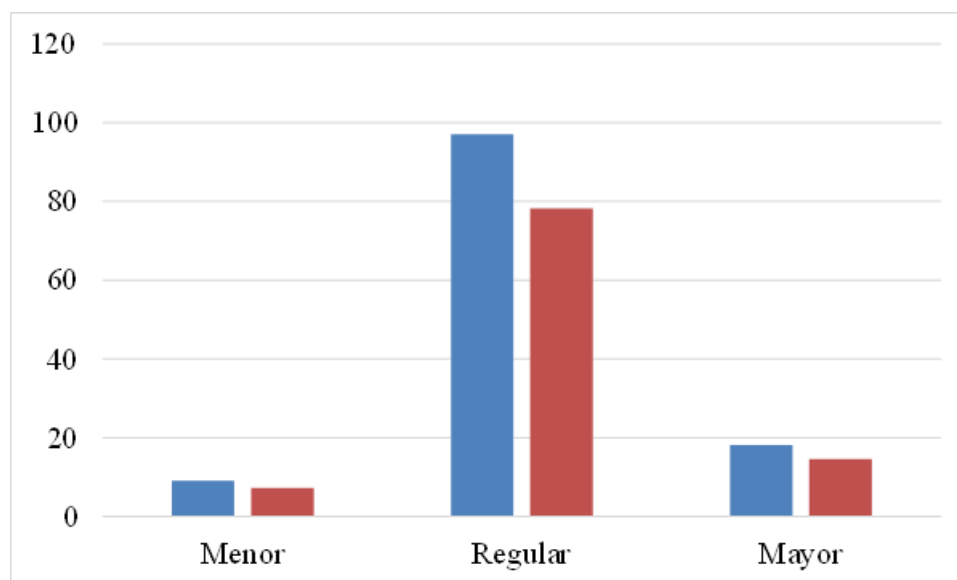
Trabajo en equipo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	9	7,3	7,3
Regular	97	78,2	85,5
Mayor	18	14,5	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 6

Trabajo en equipo



Nota. Tabla 9.

La información de la Tabla 9 y la Figura 6 presenta los resultados sobre el indicador trabajo en equipo en sus diferentes categorías: menor (7,3 %), regular (78,2 %) y mayor (14,5 %). Al respecto, se observa que la municipalidad sí demuestra que sus colaboradores trabajan en equipo, pero aún es necesario optimizarla. Al respecto, el trabajo en equipo es una práctica fundamental en diversas organizaciones y sectores, caracterizada por la colaboración de un grupo de personas hacia un objetivo común; por lo tanto, es crucial que las autoridades municipales brinden las condiciones necesarias para asegurar.

Indicador 5: Organización del trabajo y desarrollo de capacidades

Tabla 10

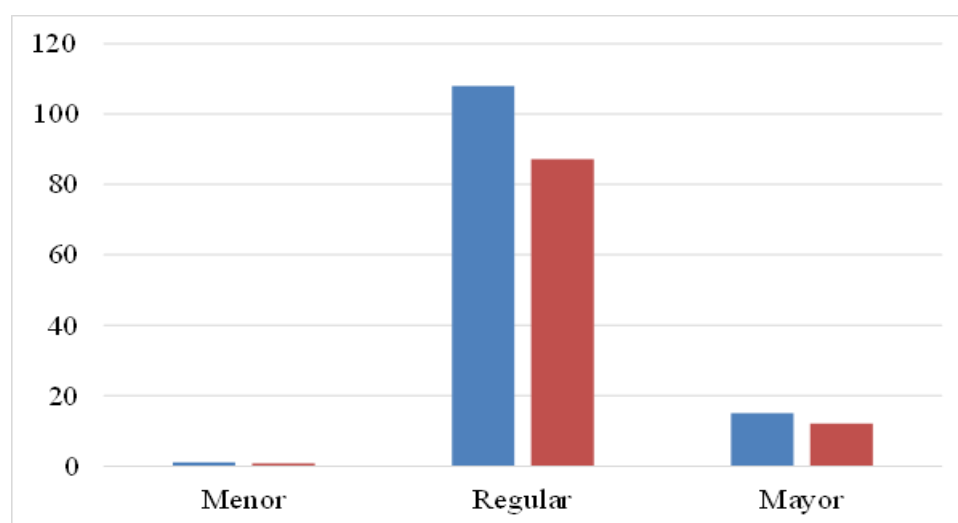
Organización del trabajo y desarrollo de capacidades

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	1	0,8	0,8
Regular	108	87,1	87,9
Mayor	15	12,1	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 7

Organización del trabajo y desarrollo de capacidades



Nota. Tabla 10.

La información de la Tabla 10 y Figura 7 presenta los resultados sobre el indicador 5: organización del trabajo y desarrollo de capacidades, en sus diferentes categorías: menor (0,8 %), regular (87,1 %) y mayor (12,1 %). En consecuencia, se evidencia que la municipalidad si cumple con el citado indicador, pero aún necesario optimizarlo. Al respecto, la organización del trabajo y el desarrollo de capacidades son dos aspectos fundamentales en el ámbito laboral y organizacional. Además, la organización del trabajo implica la planificación, coordinación y gestión de las actividades laborales para alcanzar los objetivos de manera eficiente. Por tanto, se requiere que el personal responsable desarrolle una sólida planificación estratégica.

Dimensión 2: Consistencia

Tabla 11

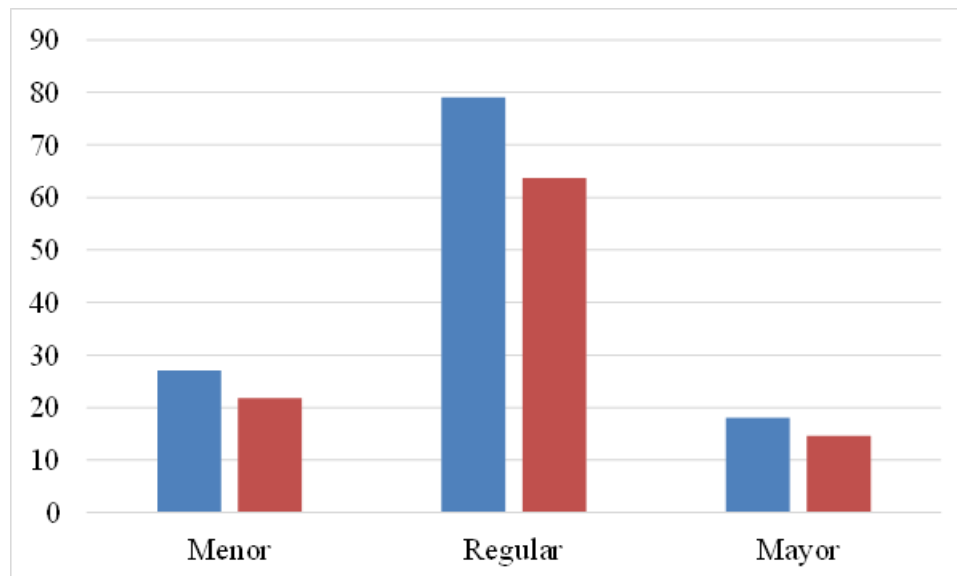
Consistencia

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	27	21,8	21,8
Regular	79	63,7	85,5
Mayor	18	14,5	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 8

Consistencia



Nota. Tabla 11.

La información de la Tabla 11 y Figura 8 presentan los resultados sobre la dimensión 2: consistencia, en sus diferentes categorías: menor (21,8 %), regular (63,7 %) y mayor (14,5 %). En consecuencia, se determina que todavía es necesario optimizar la consistencia. Al respecto, la consistencia en la cultura organizacional es un elemento crucial que refuerza la estabilidad y la cohesión interna de una empresa. Según el modelo de Denison, la consistencia se define como el enfoque unificado que una entidad debe tener para conseguir sus metas y enfrentar sus desafíos.

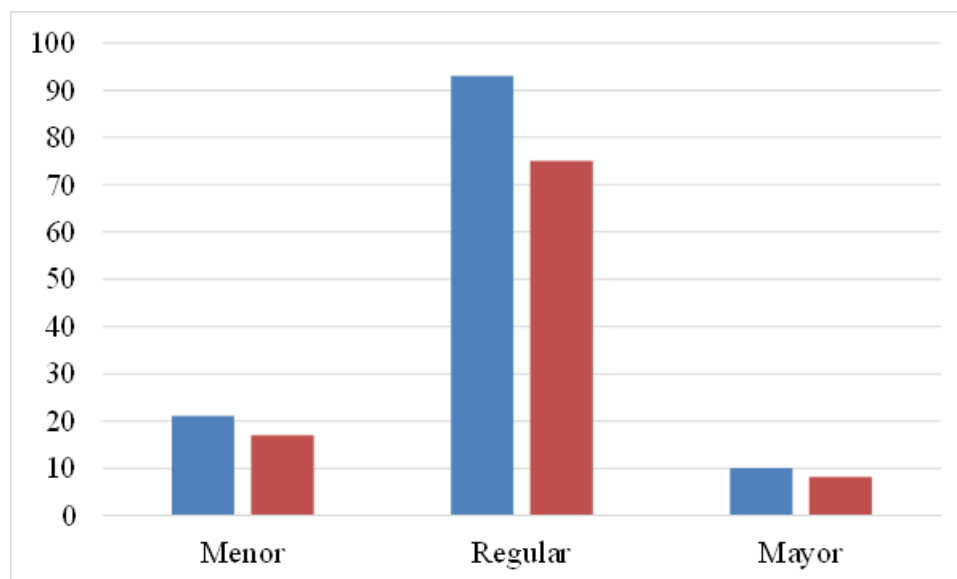
Indicador 6: Practicar lo que se pregona

Tabla 12

Practicar lo que se pregona

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	21	16,9	16,9
Regular	93	75,0	91,9
Mayor	10	8,1	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 9*Practicar lo que se pregona*

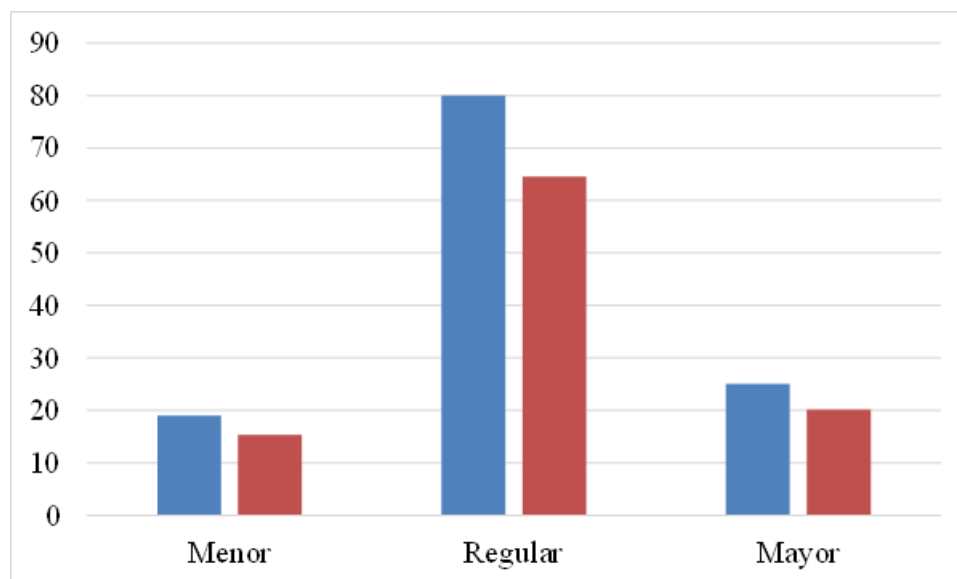
Nota. Tabla 12

La información de la Tabla 12 y la Figura 9 presenta los resultados sobre el indicador 6: practicar lo que se pregona, en sus diferentes categorías: menor (16,9 %), regular (75,0 %) y mayor (8,1 %). Por tanto, es fundamental que la plana directiva desarrolle estrategias adicionales para conseguir de forma óptima los objetivos institucionales.

Indicador 7: Existencia de valores y del código de ética**Tabla 13***Existencia de valores y del código de ética*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	19	15,3	15,3
Regular	80	64,5	79,8
Mayor	25	20,2	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario.

Figura 10*Existencia de valores y del código de ética*

Nota. Tabla 13.

La información de la Tabla 13 y la Figura 10 presenta los resultados sobre el indicador 7: existencia de valores y del código de ética, en sus diferentes categorías: menor (15,3 %), regular (64,5 %) y mayor (20,2 %). Se nota que en la entidad sí se demuestra la existencia de los valores y se cumple el código de ética; sin embargo, se requiere mantener tales aspectos positivos con más mecanismos de control. Al respecto, la consistencia entre la existencia de valores y el código de ética en una organización es fundamental para establecer una cultura organizacional sólida basada en principios éticos. Por ello, aún falta optimizar un buen ambiente de control, orientado a promover que los colaboradores cumplan a cabalidad con los principios éticos.

Indicador 8: Desacuerdos y acuerdos

Tabla 14

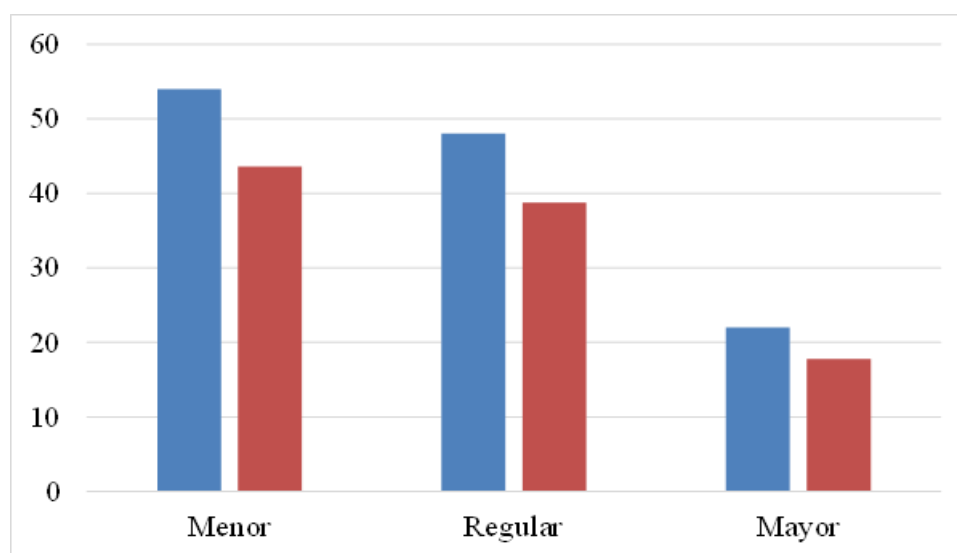
Desacuerdos y acuerdos

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	54	43,5	43,5
Regular	48	38,8	82,3
Mayor	22	17,7	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 11

Desacuerdos y acuerdos



Nota. Tabla 14.

La información de la Tabla 14 y la Figura 11 presenta los resultados sobre el indicador 8: desacuerdos y acuerdos, en sus diferentes categorías: menor (43,5 %), regular (38,7 %) y mayor (17,7 %). Al respecto, es indudable que en la organización municipal se presentan desacuerdos o acuerdos, los cuales son necesarios a veces para generar soluciones en beneficio de la entidad.

Indicador 9: Coordinación de proyectos y alineación de objetivos

Tabla 15

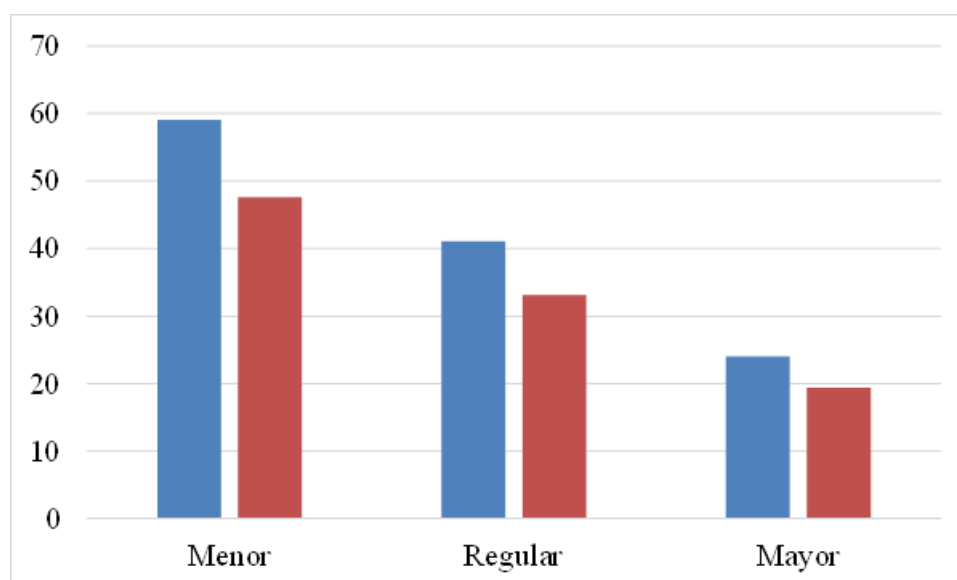
Coordinación de proyectos y alineación de objetivos

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	59	47,6	47,6
Regular	41	33,0	80,6
Mayor	24	19,4	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 12

Coordinación de proyectos y alineación de objetivos



Nota. Tabla 12.

La información de la Tabla 15 y la Figura 12 presenta los resultados sobre el indicador 9: coordinación de proyectos y alineación de objetivos, en sus diferentes categorías: menor (47,6 %), regular (33,0 %) y mayor (19,4 %). Es evidente que aún falta mejorar la coordinación de proyectos y alineación de objetivos. Al respecto, la coordinación de proyectos y la alineación de objetivos son dos aspectos fundamentales en la gestión efectiva de proyectos dentro de una organización. La coordinación de

proyectos se refiere al trabajo diario necesario para mantener un proyecto en marcha y encaminado. Esto incluye organizar y comunicar los detalles del proyecto, dar seguimiento al progreso y al presupuesto, documentar los flujos de trabajo clave y eliminar obstáculos para el equipo del proyecto. La coordinación eficaz es crucial para asegurar que el proyecto se ejecuta según lo planeado y cumpla con sus objetivos.

Dimensión 3: Adaptabilidad

Tabla 16

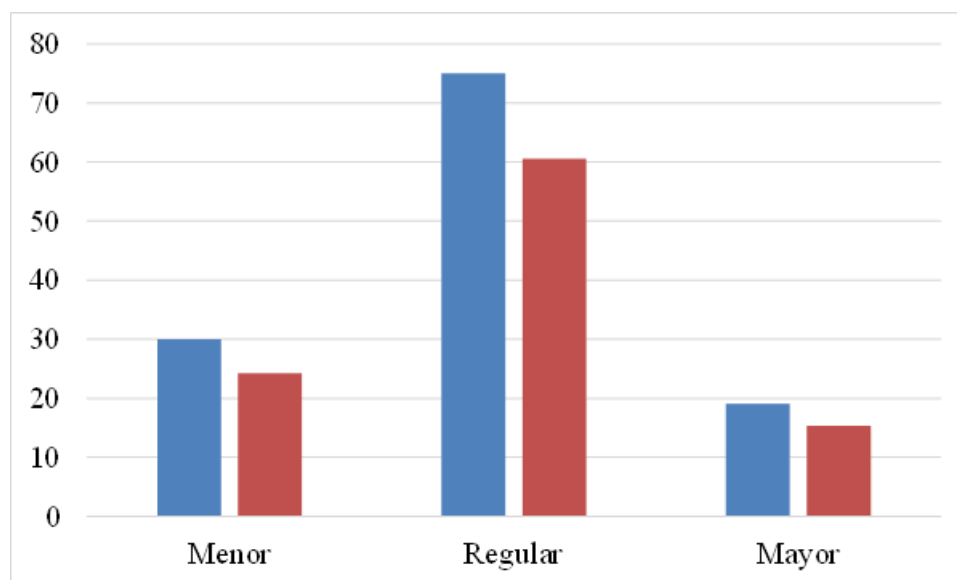
Adaptabilidad

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	30	24,2	24,2
Regular	75	60,5	84,7
Mayor	19	15,3	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 13

Adaptabilidad



Nota. Tabla 16.

La información de la Tabla 16 y la Figura 13 presenta los resultados sobre la dimensión 3: adaptabilidad, en sus diferentes categorías: menor (24,2 %), regular (60,5 %) y mayor (15,3 %). Se determina que es necesario optimizar dicha dimensión por parte de los colaboradores. Al respecto, la adaptabilidad en la cultura organizacional es esencial para el éxito de las organizaciones en un entorno institucional en constante cambio. Para ello, los directivos deben promover la flexibilidad y resiliencia. La adaptabilidad implica la capacidad de ajustarse rápidamente a nuevas circunstancias y gestionar la incertidumbre. Esto incluye resiliencia emocional, flexibilidad cognitiva y proactividad para anticipar y responder a los cambios.

Indicador 10: Cambios en la organización

Tabla 17

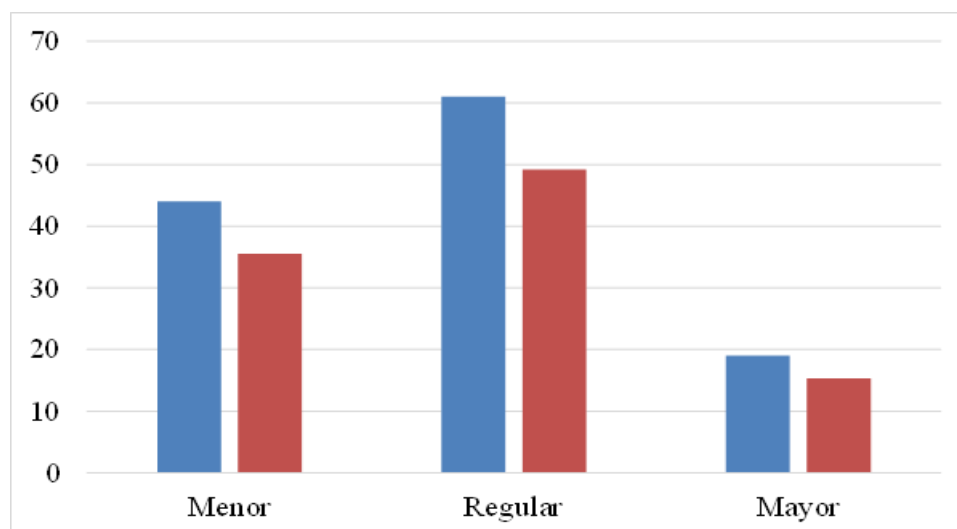
Cambios en la organización

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	44	35,5	35,5
Regular	61	49,2	84,7
Mayor	19	15,3	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 14

Cambios en la organización



Nota. Tabla 17.

La información de la Tabla 17 y la Figura 14 presenta los resultados sobre el indicador 10: cambios en la organización, en sus diferentes categorías: menor (35,5 %), regular (49,2 %) y mayor (15,3 %). Se evidencia que aún falta optimizar los cambios en la organización. Al respecto, los cambios en una organización son procesos complejos que pueden afectar diferentes áreas, desde la estructura hasta la cultura interna. Pueden existir diversos tipos de cambios organizacionales. El cambio estratégico implica ajustar la dirección estratégica de la organización para adaptarse a un entorno en constante cambio. Además, la cultura de aprendizaje continuo fomenta una mentalidad de crecimiento y permite a los empleados desarrollar habilidades que les faciliten adaptarse y recuperarse más rápidamente ante desafíos. Adicionalmente, la innovación y la creatividad constituyen elementos clave, ya que una cultura que promueva la adaptabilidad y la resiliencia puede fomentar la innovación al permitir a los empleados probar nuevas ideas y soluciones.

Indicador 11: Manifestación: Tomar aspectos relacionados con los clientes o usuarios

Tabla 18

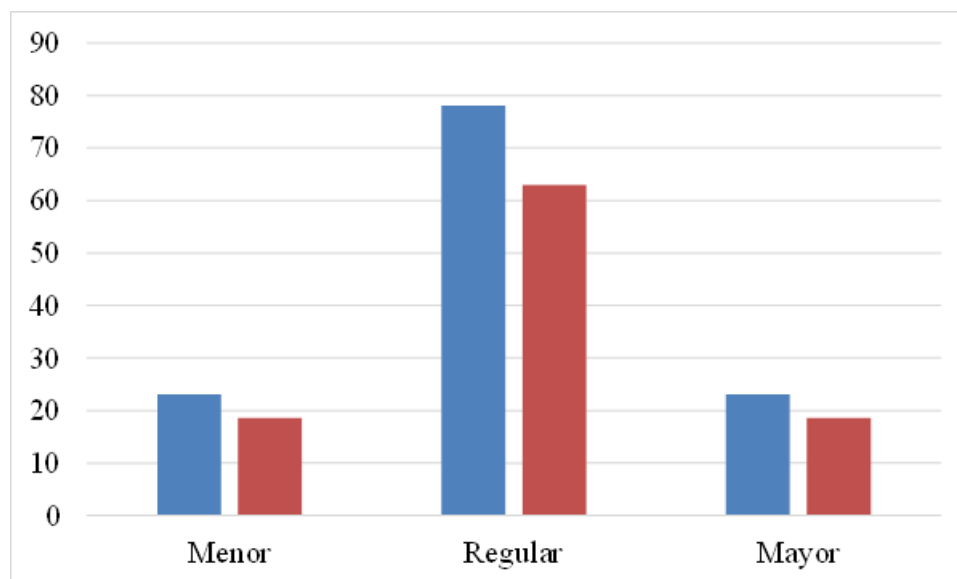
Manifestación: Tomar aspectos relacionados con los clientes o usuarios

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	23	18,5	18,5
Regular	78	63,0	81,5
Mayor	23	18,5	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 15

Manifestación: Tomar aspectos relacionados con los clientes o usuarios



Nota. Tabla 168

La información de la Tabla 18 y la Figura 15 presenta los resultados sobre el indicador 11: Manifestación: tomar aspectos relacionados con los clientes o usuarios, en sus diferentes categorías: menor (18,5 %), regular (63,0 %) y mayor (18,5 %). Entonces, aún es necesario optimizar tal cumplimiento. Al respecto, en las organizaciones municipales, los aspectos relacionados con los clientes o usuarios son fundamentales para garantizar una atención eficiente, satisfacer sus necesidades y fortalecer la relación entre el municipio y la comunidad. A continuación, se presentan los puntos determinantes basados en estrategias y estudios sobre el tema: accesibilidad y canales de comunicación: las municipalidades deben ofrecer múltiples canales de comunicación para facilitar el acceso de los ciudadanos a los servicios. Esto incluye atención presencial, líneas telefónicas, correos electrónicos, formularios en línea y redes sociales. Asimismo, se considera la segmentación de usuarios: identificar segmentos específicos dentro de la población permite diseñar estrategias adaptadas a las necesidades particulares de cada grupo, optimizando la experiencia del usuario.

Indicador 12: Manifestación: Tomar riesgos e innovar

Tabla 19

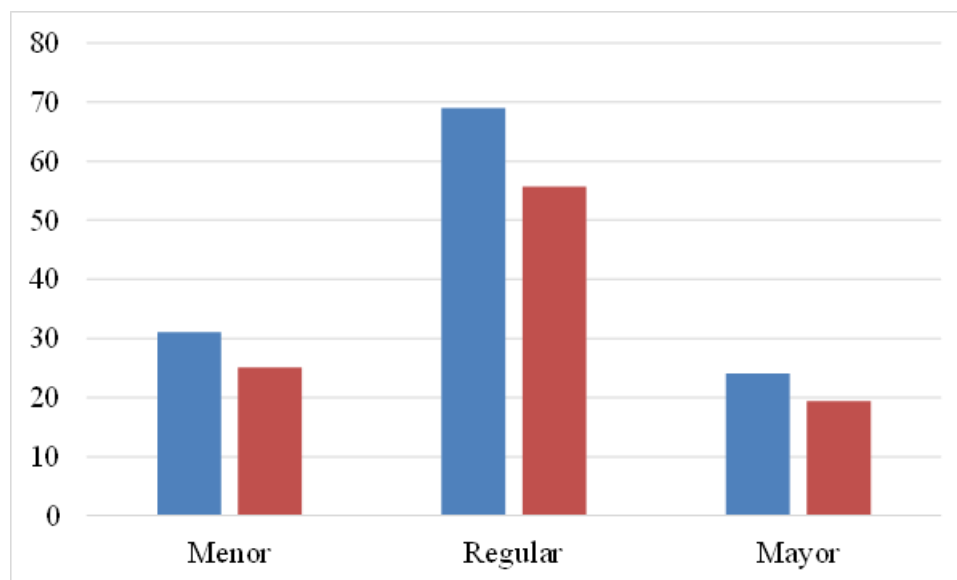
Manifestación: Tomar riesgos e innovar

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	31	25,0	25,0
Regular	69	55,6	80,6
Mayor	24	19,4	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 16

Manifestación: Tomar riesgos e innova



Nota. Tabla 19.

La información de la Tabla 19 y la Figura 16 presenta los resultados sobre el indicador 12: Manifestación: tomar riesgos e innovar, en sus diferentes categorías: menor (25,0 %), regular (55,6 %) y mayor (19,4 %). Entonces, se nota que es necesario optimizar tal indicador.

Al respecto, la cultura organizacional en las municipalidades es un factor clave que influye directamente en la gestión administrativa, el desempeño de los trabajadores y la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía. Por ello, es fundamental que los colaboradores sepan tomar riesgos e innovar para la consecución de los objetivos institucionales.

Indicador 13: Aprendizaje en el trabajo

Tabla 20

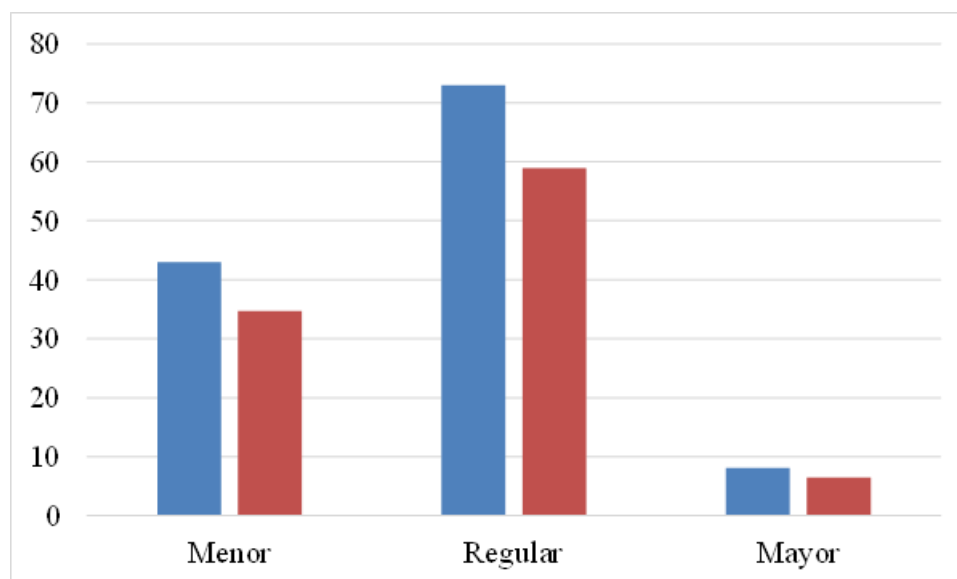
Aprendizaje en el trabajo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	43	34,7	34,7
Regular	73	58,8	93,5
Mayor	8	6,5	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 17

Aprendizaje en el trabajo



Nota. Tabla 20.

La información de la Tabla 20 y la Figura 17 presenta los resultados sobre el indicador 13: Aprendizaje en el trabajo, en sus diferentes categorías: menor (34,7 %), regular (58,9 %) y mayor (6,5 %). Por consiguiente, es fundamental que la plana directiva promueva dinamizar el aprendizaje en el trabajo para lograr la eficiencia y eficacia de los procesos misionales, procesos operativos, entre otros.

Dimensión 4: Misión

Tabla 21

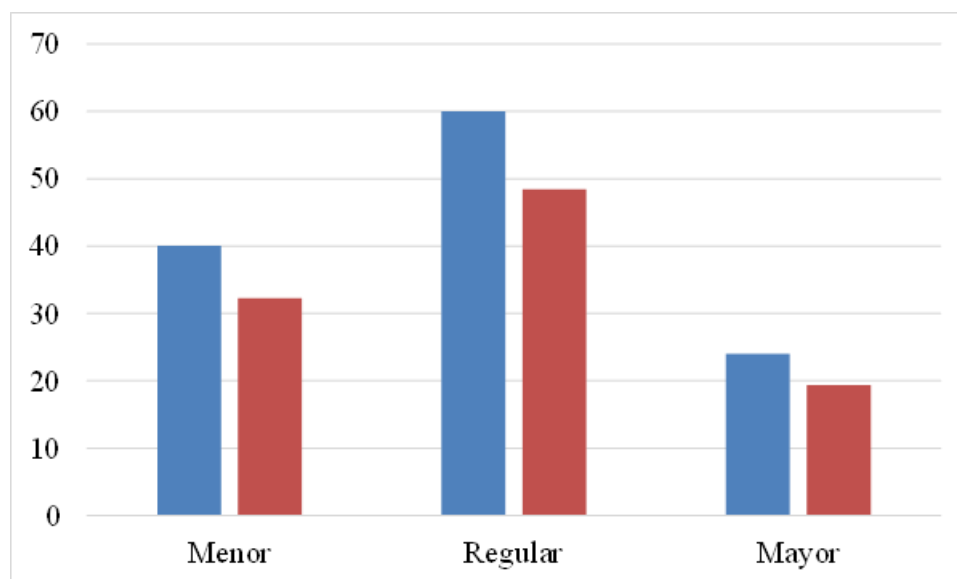
Misión

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	40	32,3	32,3
Regular	60	48,3	80,6
Mayor	24	19,4	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 18

Misión



Nota. Tabla 21.

La información de la Tabla 21 y la Figura 18 presenta los resultados sobre la dimensión: misión, en sus diferentes categorías: menor (32,3 %), regular (48,4 %) y mayor (19,4 %). Por lo tanto, es fundamental que los colaboradores desarrollen sus esfuerzos con probidad para garantizar el logro de la misión con eficiencia y eficacia.

Indicador 14: Impacto de las estrategias

Tabla 22

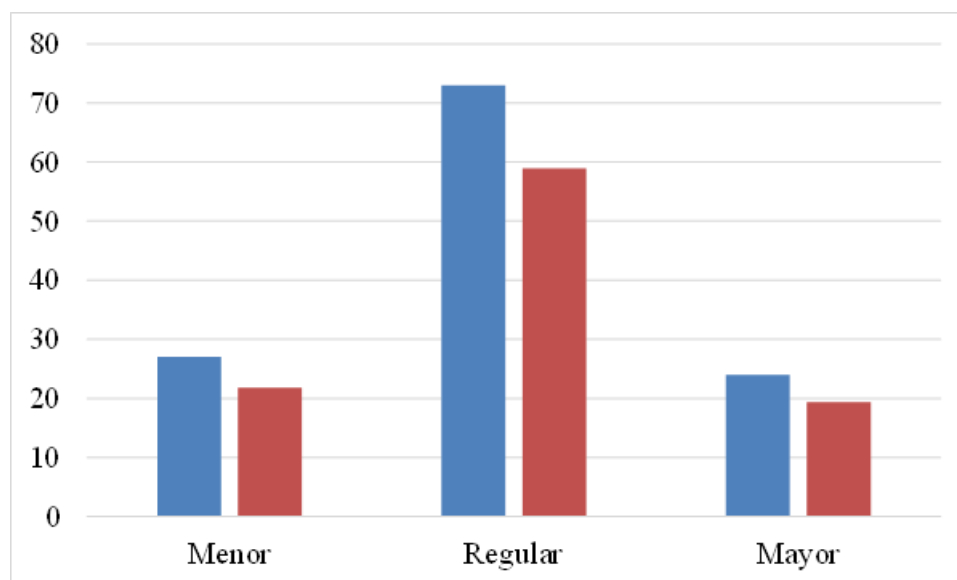
Impacto de las estrategias

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	27	21,8	21,8
Regular	73	58,8	80,6
Mayor	24	19,4	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 19

Impacto de las estrategias



Nota. Tabla 22.

La información de la Tabla 22 y Figura la 19 presenta los resultados sobre el indicador 14: impacto de las estrategias en sus diferentes categorías: menor (21,8 %), regular (58,9 %) y mayor (19,4 %). Por lo tanto, es fundamental que los jefes de las diferentes unidades orgánicas deben desarrollar diferentes estrategias en beneficio de la organización municipal.

Indicador 15: Fijación de metas y objetivos

Tabla 23

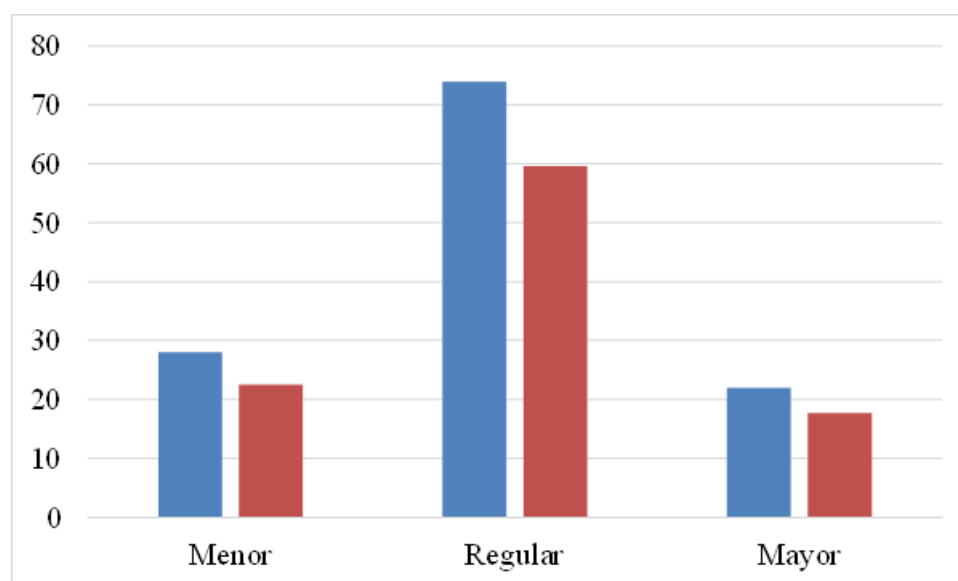
Fijación de metas y objetivos

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	28	22,6	22,6
Regular	74	59,7	82,3
Mayor	22	17,7	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 20

Fijación de metas y objetivos



Nota. Tabla 23.

La información de la Tabla 23 y la Figura 20 presenta los resultados sobre el indicador 15: fijación de metas y objetivos, en sus diferentes categorías: menor (22,6 %), regular (59,7 %) y mayor (17,7 %). Al respecto, es fundamental que la plana directiva determine de forma oportuna la fijación de metas y objetivos, basado en el cumplimiento de las normas de la gestión pública.

Indicador 16: Comprensión de lo que hay que hacer y visión compartida

Tabla 24

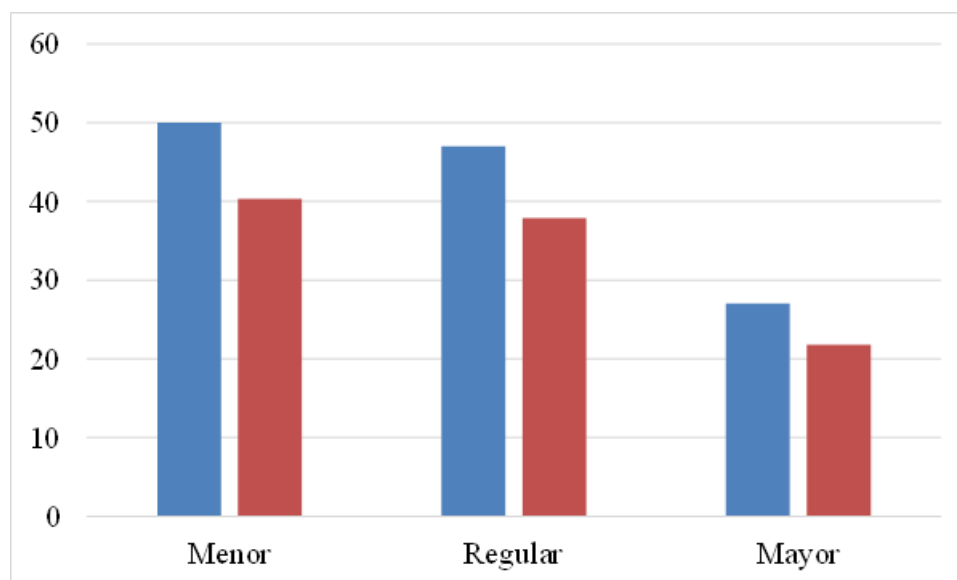
Comprensión de lo que hay que hacer y visión compartida

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	50	40,3	40,3
Regular	47	37,9	78,2
Mayor	27	21,8	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 21

Comprensión de lo que hay que hacer y visión compartida



Nota. Tabla 24.

La información de la Tabla 24 y la Figura 21 presenta los resultados sobre el indicador 16: comprensión de lo que hay que hacer y visión compartida, en sus diferentes categorías: menor (40,3 %), regular (37,9 %) y mayor (21,8 %). Por tanto, es esencial que la plana directiva promueva que las funciones sean cumplidas de forma eficiente y eficaz, para ello deben comprender la visión de la entidad.

4.1.1. Variable dependiente: Actitud al cambio

Tabla 25

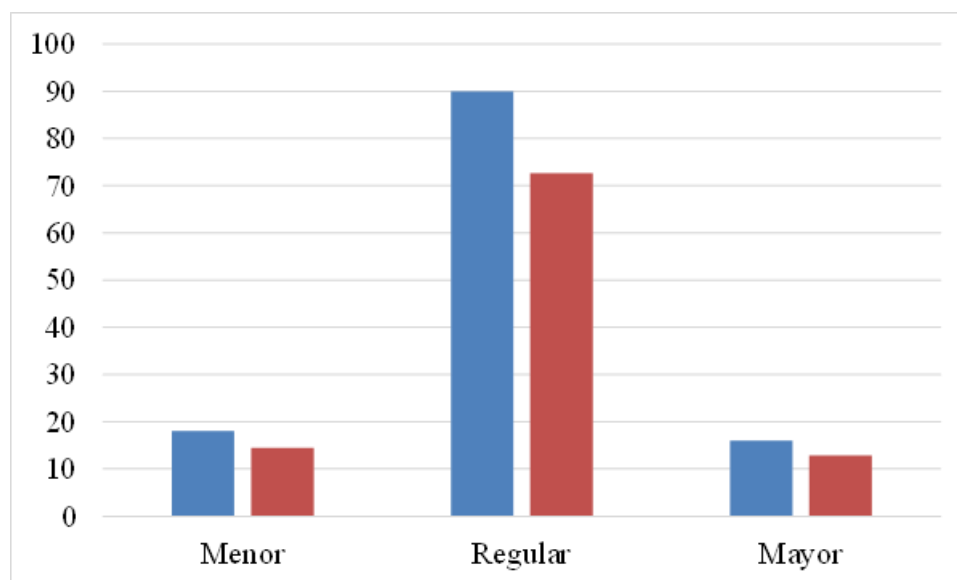
Actitud al cambio

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	18	14,5	14,5
Regular	90	72,6	87,1
Mayor	16	12,9	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 22

Actitud al cambio



Nota. Tabla 25.

La información de la Tabla 25 y la Figura 22 presenta los resultados sobre la variable: actitud al cambio cultura organizacional, en sus diferentes categorías: menor (14,5 %), regular (72,5 %) y mayor (12,9 %). Por consiguiente, se evidencia que el personal de la organización sí demuestra una buena actitud del cambio, pero es necesario optimizarla para lograr los objetivos institucionales.

Dimensión 1: Reacción afectiva al cambio

Tabla 26

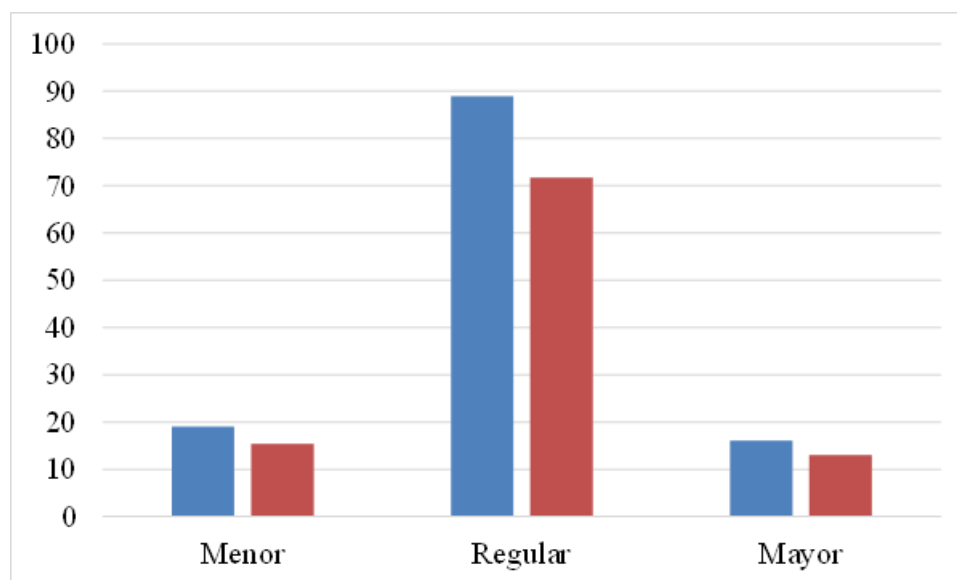
Reacción afectiva al cambio

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	19	15,3	15,3
Regular	89	71,8	87,1
Mayor	16	12,9	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 23

Reacción afectiva al cambio



Nota. Tabla 26.

La información de la Tabla 26 y la Figura 23 presenta los resultados sobre la dimensión 1: reacción afectiva al cambio, en sus diferentes categorías: menor (22,6 %), regular (65,3 %) y mayor (12,1 %). Al respecto, los cambios en el trabajo pueden generar emociones intensas como miedo, ansiedad, confusión, frustración e impotencia. Estas reacciones pueden dificultar la aceptación del cambio. Las reacciones emocionales al cambio se reflejan en la incertidumbre, la ansiedad, la resistencia, la irritabilidad, entre otros. Asimismo, se debe afrontar los cambios mediante la práctica de la regulación emocional para identificar y gestionar las emociones, fomentar la comunicación abierta y empática, reconocer los aspectos positivos del cambio e involucrarse en el proceso de cambio

Indicador 1: Entusiasmo por cambios en el trabajo

Tabla 27

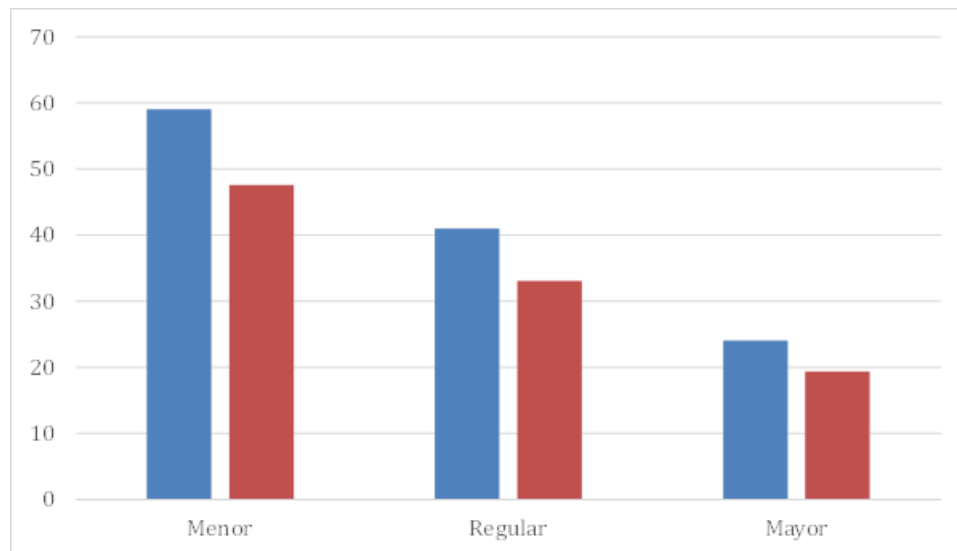
Entusiasmo por cambios en el trabajo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	59	47,6	47,6
Regular	41	33,0	80,6
Mayor	24	19,4	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 24

Entusiasmo por cambios en el trabajo



Nota. Tabla 27.

La información de la Tabla 27 y la Figura 24 presenta los resultados sobre el indicador 1: entusiasmo por cambios en el trabajo, en sus diferentes categorías: menor (47,6 %), regular (33,1 %) y mayor (19,4 %). Entonces, se determina que falta optimizar el entusiasmo por cambios en el trabajo, por lo que es necesario que la plana directiva motive a sus trabajadores de forma permanente. El entusiasmo en el trabajo es un factor clave para el éxito y la sostenibilidad de la entidad, y puede ayudar a afrontar los cambios. Los beneficios del entusiasmo permiten fomentar la innovación y la productividad, mejora la moral y la resiliencia del equipo, y contribuir a manejar el estrés y los cambios.

Indicador 2: Resistencia a nuevas ideas

Tabla 28

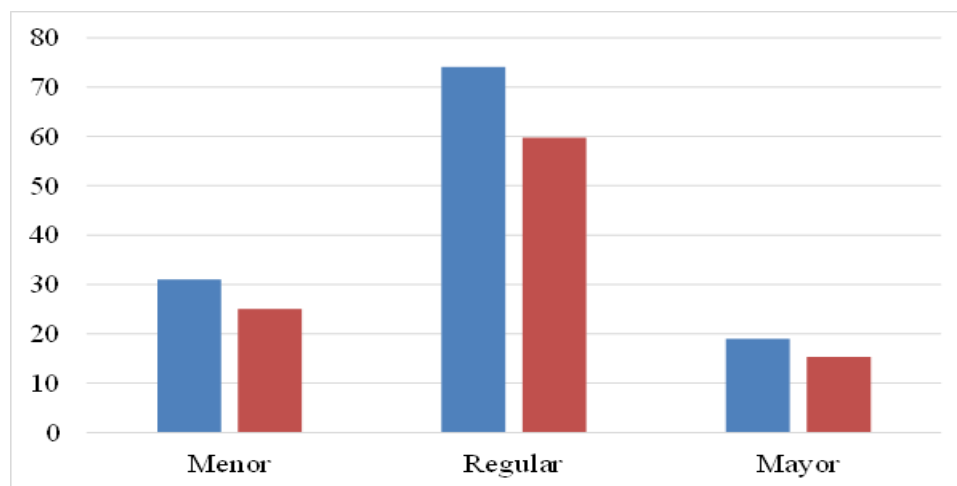
Resistirse a nuevas ideas

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	31	25,0	25,0
Regular	74	59,7	84,7
Mayor	19	15,3	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 25

Resistirse a nuevas ideas



Nota. Tabla 28.

La información de la Tabla 28 y la Figura 25 presenta los resultados sobre el indicador 2: resistencia a nuevas ideas, en sus diferentes categorías: menor (25,0 %), regular (59,7 %) y mayor (15,3 %). Al respecto, es fundamental que el personal tenga una cultura de innovación y de colaboración con la organización municipal aportando nuevas ideas. La resistencia al cambio organizacional es la falta de intención para adaptarse a nuevas circunstancias por parte de las personas que trabajan en la entidad.

Indicador 3: Manifestación: No me gusta el cambio

Tabla 29

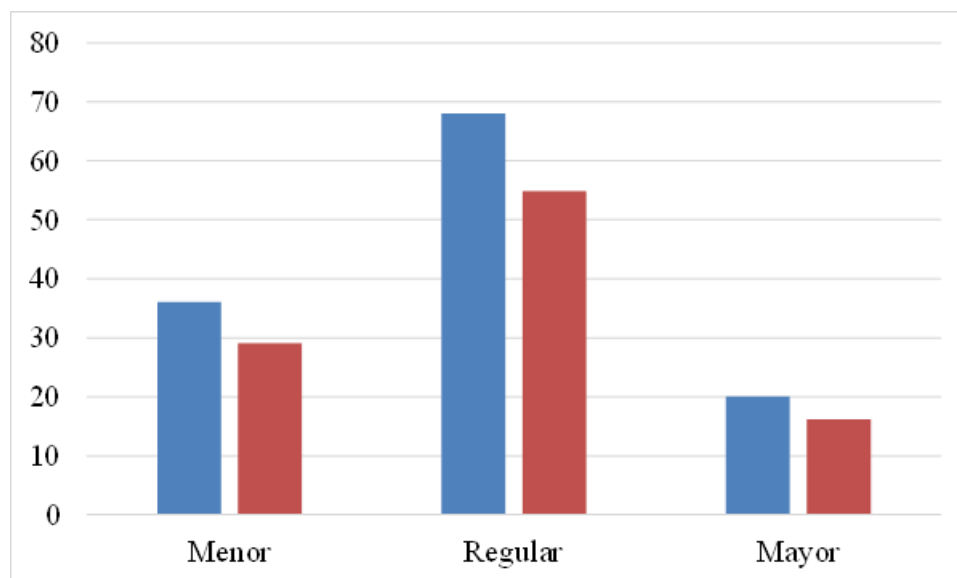
Manifestación: no me gusta el cambio

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	36	29,0	29,0
Regular	68	54,9	83,9
Mayor	20	16,1	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 26

Manifestación: No me gusta el cambio



Nota. Tabla 29.

La información de la Tabla 29 y la Figura 26 presenta los resultados sobre el indicador 3: Manifestación: No me gusta el cambio, en sus diferentes categorías: menor (29,0 %), regular (54,8 %) y mayor (16,1 %). Por tanto, se determina que es necesario fortalecer la cultura de innovación en los colaboradores. Muchos trabajadores pueden sentirse incómodos con los cambios en el entorno laboral, ya sea debido a la incertidumbre que generan o a la necesidad de adaptarse a nuevas responsabilidades o tecnologías.

Indicador 4: Frustración por el cambio

Tabla 30

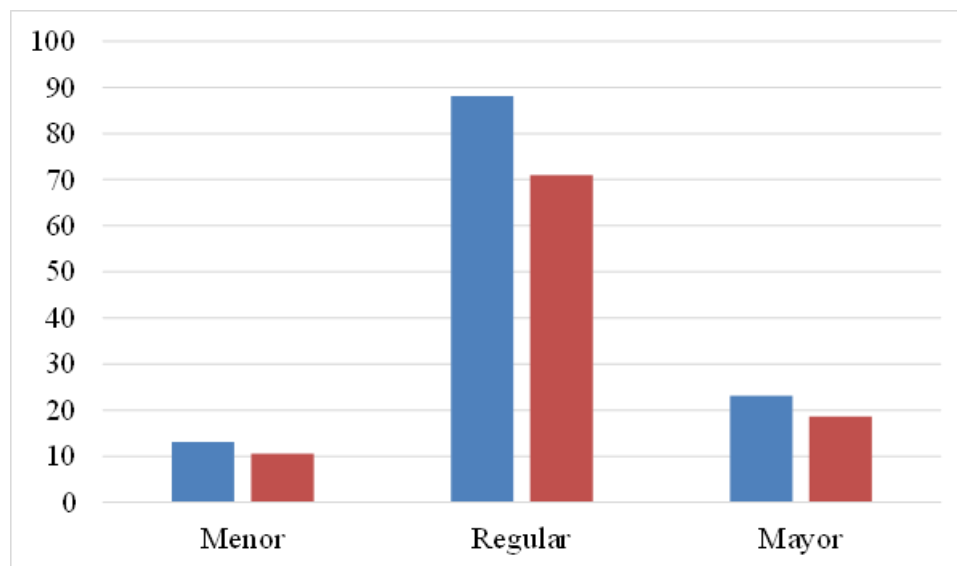
Frustración por el cambio

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	13	10,5	10,5
Regular	88	71,0	81,5
Mayor	23	18,5	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 27

Frustración por el cambio



Nota. Tabla 30.

La información de la Tabla 30 y la Figura 27 presenta los resultados sobre el indicador 4: frustración por el cambio, en sus diferentes categorías: menor (10,5 %), regular (71,0 %) y mayor (12,1 %). Por lo tanto, es fundamental que las autoridades municipales motiven a los trabajadores de manera permanente. Cabe indicar que los entes municipales deben procurar que no haya frustración laboral; la frustración por el cambio puede manifestarse con comportamientos como negatividad, cinismo,

indiferencia, miedo, ansiedad e impotencia. Además, las causas de la frustración se dan por los cambios en el trabajo, que son emocionalmente intensos, la falta de reconocimiento y recompensa, la falta de comunicación y retroalimentación, entre otros.

Indicador 5: Estimulación por el cambio

Tabla 31

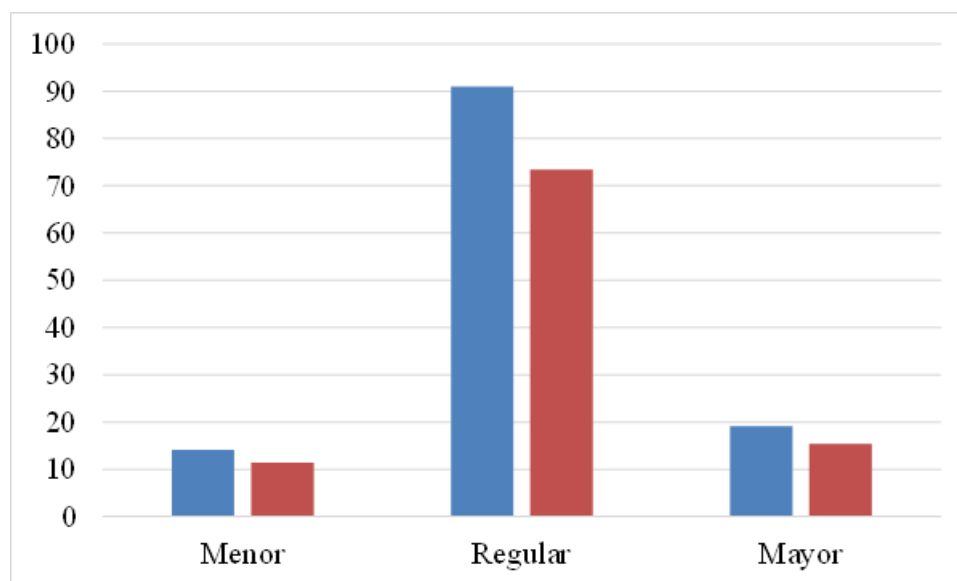
Estimulación por el cambio

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	14	11,3	11,3
Regular	91	73,4	84,7
Mayor	19	15,3	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 28

Estimulación por el cambio



Nota. Tabla 31.

La información de la Tabla 31 y la Figura 28 presenta los resultados sobre el indicador 5: estimulación por el cambio, en sus diferentes categorías: menor (11,3 %),

regular (73,4 %) y mayor (15,3 %). Al respecto, la gestión del cambio implica un enfoque estructurado para implementar transformaciones en una organización, ya sea en sus objetivos, procesos o tecnologías. La estimulación, en este contexto, consiste en motivar a los colaboradores mediante la comunicación clara de los beneficios del cambio y su propósito estratégico. Asimismo, es necesario empoderar a las personas para que participen de forma activa en el proceso, reduciendo la resistencia al cambio.

Indicador 6: Cambios irritantes

Tabla 32

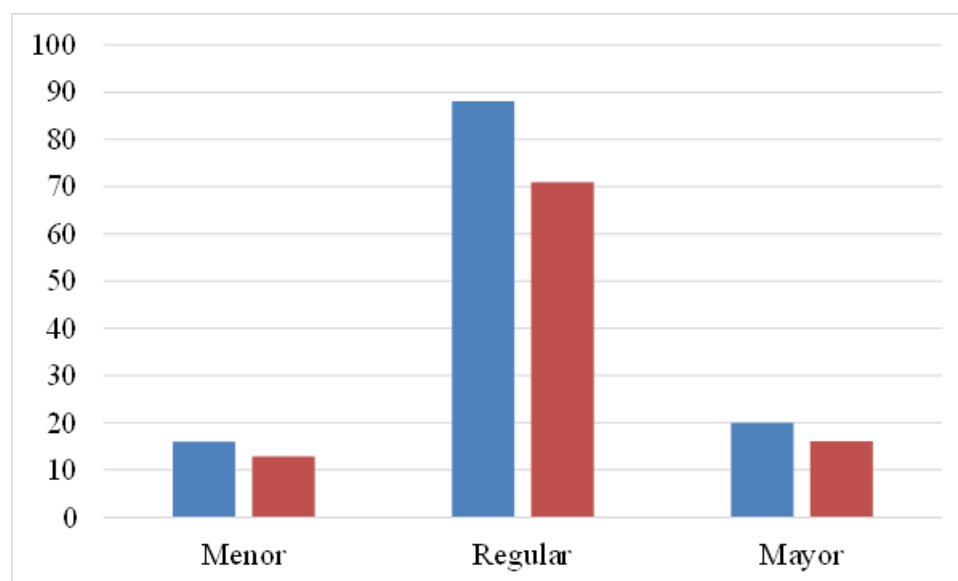
Cambios irritantes

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	16	12,9	12,9
Regular	88	71,0	83,9
Mayor	20	16,1	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 29

Cambios irritantes



Nota. Tabla 32.

La información de la Tabla 32 y la Figura 29 presenta los resultados sobre el indicador 6: cambios irritantes, en sus diferentes categorías: menor (12,9 %), regular (71,0 %) y mayor (16,1 %). Al respecto, es esencial que las autoridades municipales socialicen a los colaboradores sobre la preponderancia del cambio en la organización. Los cambios irritantes en el lugar de trabajo pueden surgir de varios factores, entre ellos los riesgos laborales y la insatisfacción laboral.

Dimensión 2: Reacción cognitiva al cambio

Tabla 33

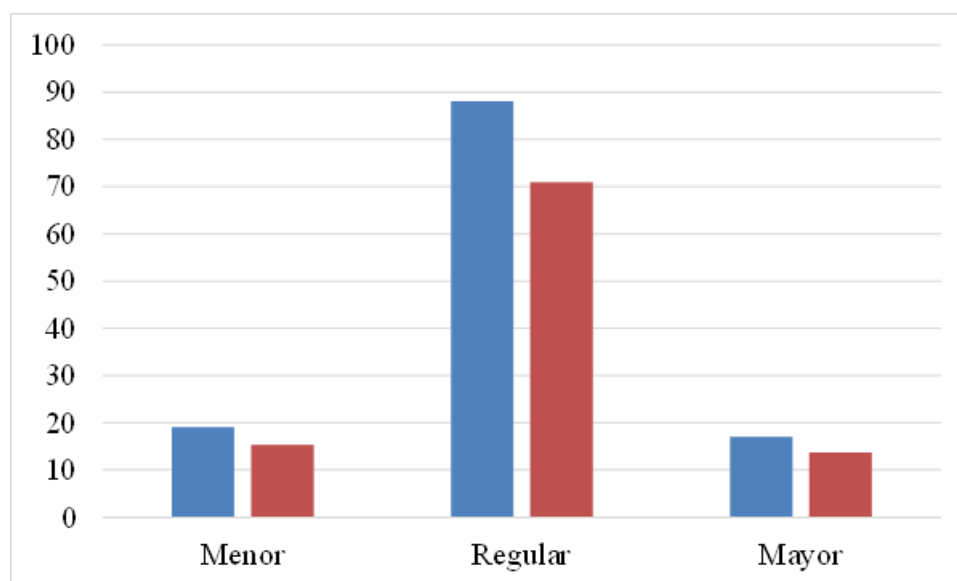
Reacción cognitiva al cambio

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	19	15,3	15,3
Regular	88	71,0	86,3
Mayor	17	13,7	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 30

Reacción cognitiva al cambio



Nota. Tabla 33.

La información de la Tabla 33 y la Figura 30 presenta los resultados sobre la dimensión 2: reacción cognitiva al cambio, en sus diferentes categorías: menor (15,3 %), regular (71,0 %) y mayor (13,7 %). La actitud al cambio en la organización y la reacción cognitiva al cambio son aspectos cruciales para entender cómo los empleados responden a las transformaciones dentro de una organización.

Indicador 7: Cambio beneficia a la organización

Tabla 34

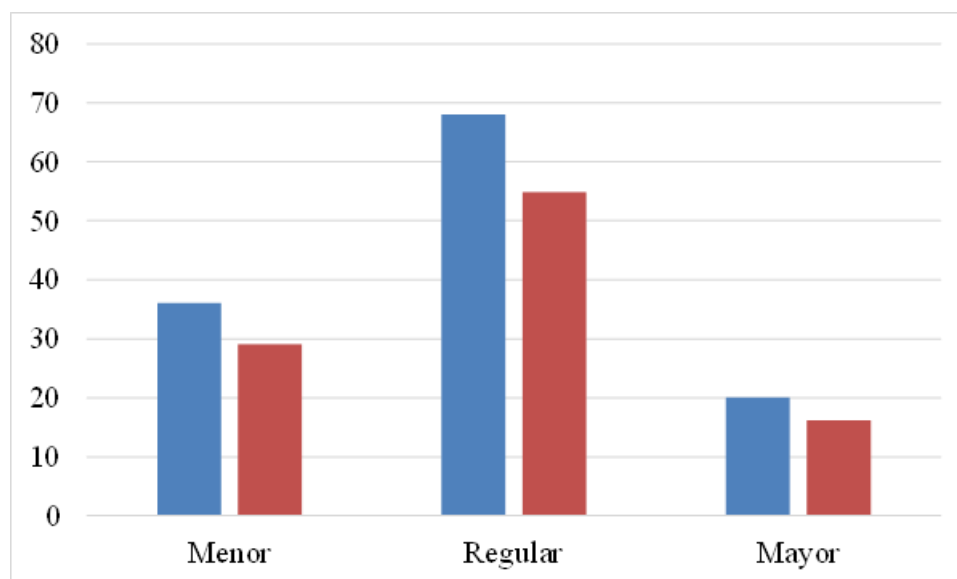
Cambio beneficia a la organización

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	36	29,0	29,0
Regular	68	54,9	83,9
Mayor	20	16,1	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario.

Figura 31

Cambio beneficia a la organización



Nota. Tabla 34.

La información de la Tabla 34 y la Figura 31 presenta los resultados sobre el indicador 7: El cambio beneficia a la organización en sus diferentes categorías: menor (29,0 %), regular (54,8 %) y mayor (16,1 %). Al respecto, la actitud al cambio en la organización se refiere a las percepciones y creencias que los empleados tienen sobre los cambios organizacionales. Estas actitudes pueden ser positivas, negativas o neutrales y desempeñan un papel fundamental en la adaptación a nuevos procesos o estructuras dentro de una organización. Por ello, es esencial que los directivos municipales promuevan el fortalecimiento de la actitud de cambio en beneficio del ente municipal.

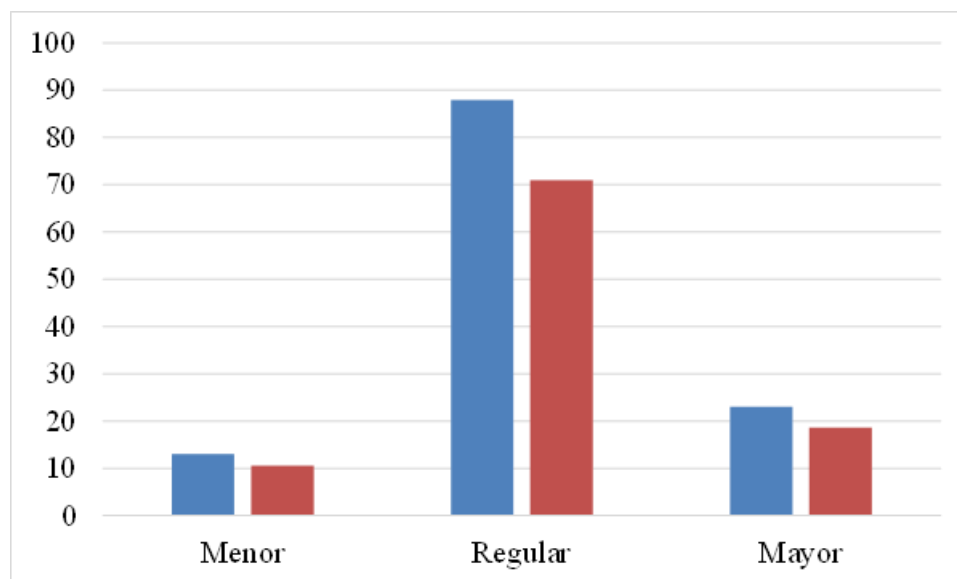
Indicador 8: Desempeño mejor por el cambio

Tabla 35

Desempeño mejor por el cambio

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	13	10,5	10,5
Regular	88	71,0	81,5
Mayor	23	18,5	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 32*Desempeño mejor por el cambio*

Nota. Tabla 35.

La información de la Tabla 35 y la Figura 32 presenta los resultados sobre el indicador 8: Desempeño mejor por el cambio en sus diferentes categorías: menor (10,5 %), regular (71,0 %) y mayor (18,5 %). En el contexto de las organizaciones municipales, el desempeño puede mejorar de forma significativa mediante la implementación de modelos de gestión del cambio. La implementación de un modelo de gestión del cambio puede ejercer una influencia significativa en el desempeño de los servidores públicos, pero es necesario contar con una sólida evaluación y medición del desempeño.

Indicador 9: Manifestación: Sugerir nuevas ideas

Tabla 36

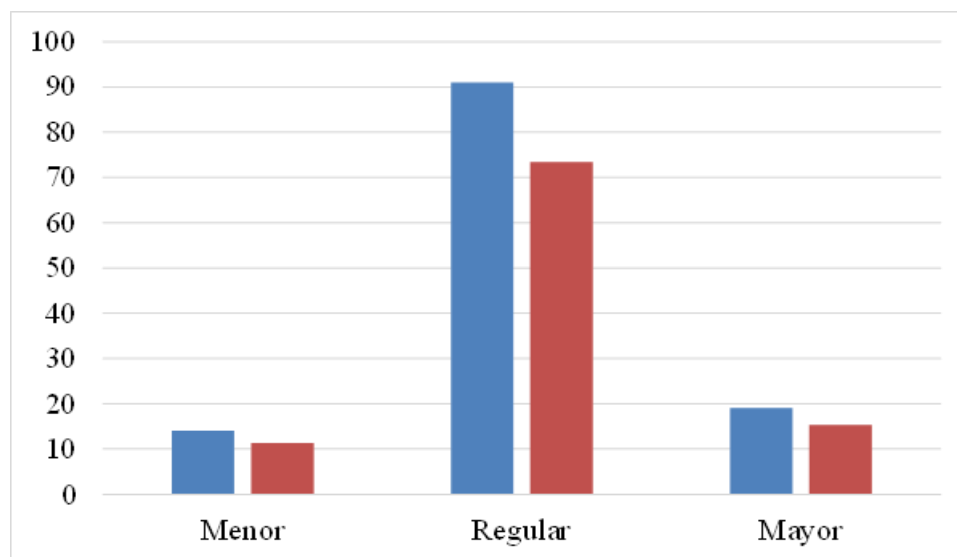
Manifestación: sugerir nuevas ideas

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	14	11,3	11,3
Regular	91	73,4	84,7
Mayor	19	15,3	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 33

Manifestación: sugerir nuevas ideas



Nota. Tabla 36.

La información de la Tabla 36 y la Figura 33 presenta los resultados sobre el indicador 9: manifestación: sugerir nuevas ideas en sus diferentes categorías: menor (11,3 %), regular (73,4 %) y mayor (15,3 %). Entonces, es crucial que los colaboradores de la organización municipal tengan una cultura innovadora y sugieran siempre nuevas ideas que coadyuven al bienestar organizacional de la municipalidad.

Indicador 10: Mejora de situaciones insatisfactorias en el trabajo

Tabla 37

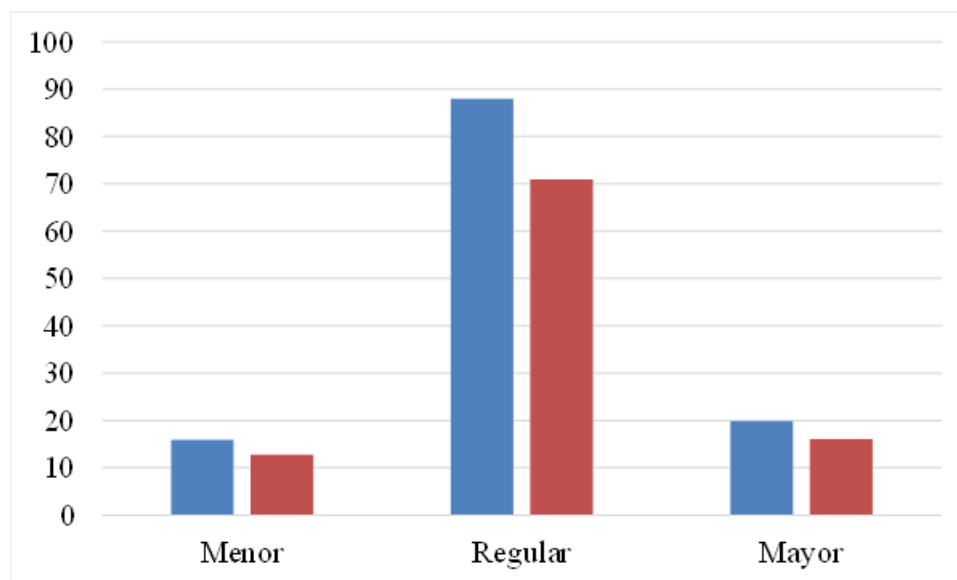
Mejora de situaciones insatisfactorias en el trabajo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	16	12,9	12,9
Regular	88	71,0	83,9
Mayor	20	16,1	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 34

Mejora de situaciones insatisfactorias en el trabajo



Nota. Tabla 37.

La información de la Tabla 37 y la Figura 34 presenta los resultados sobre el indicador 10: mejora de situaciones insatisfactorias en el trabajo, en sus diferentes categorías: menor (12,9 %), regular (71,0 %) y mayor (16,1 %). Al respecto, mejorar situaciones insatisfactorias en el trabajo requiere un enfoque multifacético que involucre tanto a los empleados como a la empresa. A continuación, se presentan algunas estrategias efectivas para optimizar estas situaciones, como brindar oportunidades de

crecimiento. Para ello, se deben realizar planes de formación, con el diseño de programas que permitan a los empleados desarrollar nuevas habilidades y avanzar en su carrera profesional. Esto puede incluir cursos, talleres y programas de mentoría. Además, se debe fortalecer de forma permanente una cultura colaborativa. Uno de los aspectos preponderantes es mantener una comunicación abierta.

Indicador 11: Manifestación: sugiere nuevos enfoques de las cosas

Tabla 38

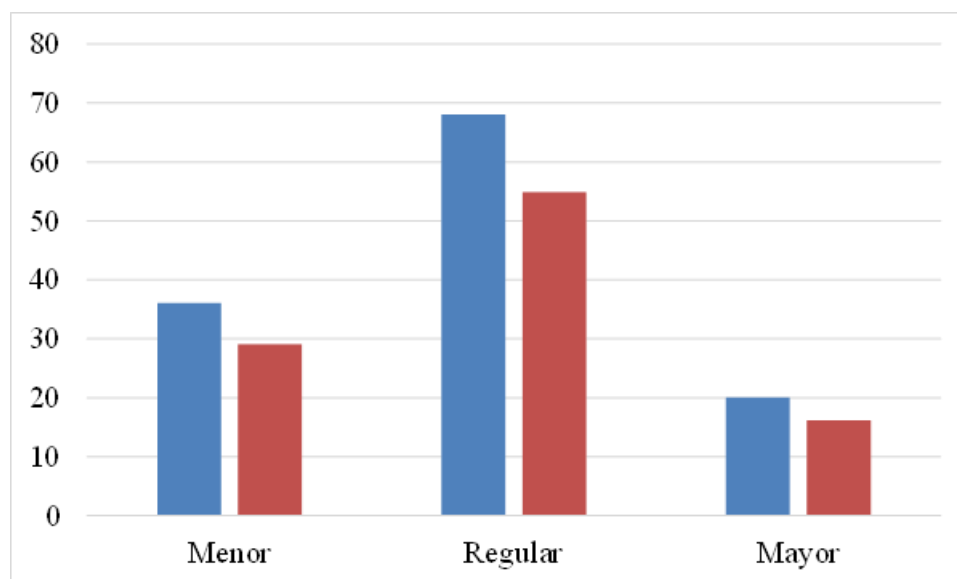
Manifestación: sugiere nuevos enfoques de las cosas

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	36	29,0	29,0
Regular	68	54,9	83,9
Mayor	20	16,1	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 35

Manifestación: Sugiere nuevos enfoques de las cosas



Nota. Tabla 38.

La información de la Tabla 38 y la Figura 35 presenta los resultados sobre el indicador 11: Manifestación: sugiere nuevos enfoques de las cosas en sus diferentes categorías: menor (29,0 %), regular (54,9 %) y mayor (16,1 %). Al respecto, el enfoque en el aprendizaje continuo implica aprender de los errores: en lugar de temerlos, se considera que son oportunidades para aprender y mejorar. Asimismo, es necesario que los colaboradores exploren nuevas áreas: dedicar tiempo a explorar temas o habilidades que no conocen bien, como un nuevo idioma o una habilidad artística. Además, es importante fortalecer el enfoque en la productividad y organización, así como el enfoque en la innovación y creatividad.

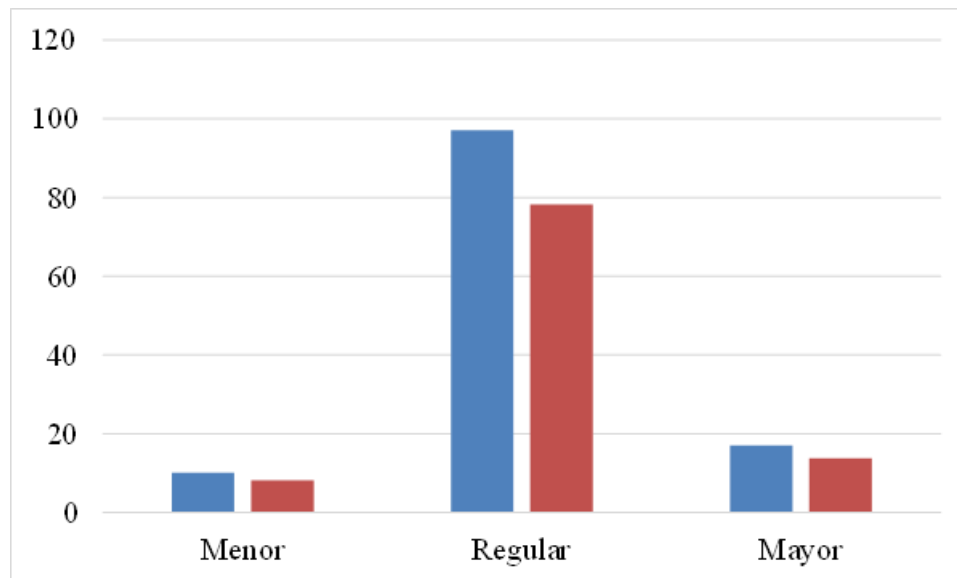
Dimensión 3: Reacción comportamental

Tabla 39

Reacción comportamental

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	10	8,1	8,1
Regular	97	78,2	86,3
Mayor	17	13,7	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 36*Reacción comportamental*

Nota. Tabla 39.

La información de la Tabla 39 y la Figura 36 presenta los resultados sobre la dimensión 3: Reacción comportamental en sus diferentes categorías: menor (8,1 %), regular (78,2 %) y mayor (13,7 %). Al respecto, es importante que los colaboradores tengan reacciones comportamentales positivas para generar un ambiente laboral positivo.

Las reacciones comportamentales son respuestas que las personas exhiben ante situaciones estresantes, traumáticas o de presión. Estas respuestas pueden variar ampliamente dependiendo de la naturaleza del evento y las características individuales de cada persona. Por ello, se tienen en cuenta los tipos de reacciones comportamentales comunes: reacciones ante el estrés, retraimiento, inquietud, entre otros.

Indicador 12: Manifestación de inclinarse a probar nuevas ideas

Tabla 40

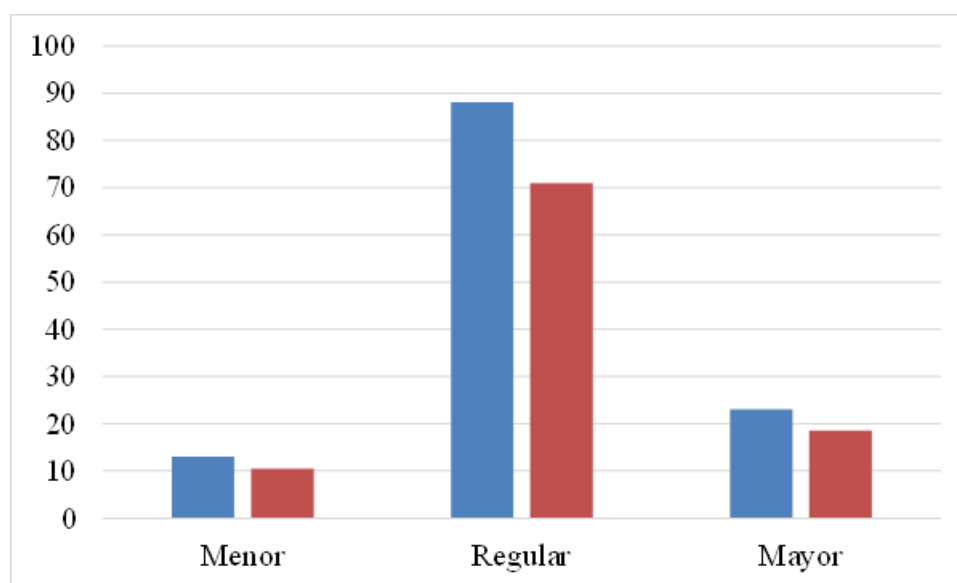
Manifestación de inclinarse a probar nuevas ideas

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	13	10,5	10,5
Regular	88	71,0	81,5
Mayor	23	18,5	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 37

Manifestación: Inclinarse a probar nuevas ideas



Nota. Tabla 40.

La información de la Tabla 40 y la Figura 37 presenta los resultados sobre el indicador 12: manifestación: inclinarse a probar nuevas ideas, en sus diferentes categorías: menor (10,5 %), regular (71,0 %) y mayor (18,5 %). Al respecto, que los colaboradores se inclinen a probar nuevas ideas es una actitud valiosa que puede enriquecer tanto la vida personal como la profesional. Cabe indicar que los beneficios de probar nuevas ideas incluyen la innovación: probar nuevas ideas puede llevar a

innovaciones y soluciones creativas; el aprendizaje continuo: cada experiencia nueva es una oportunidad para aprender y crecer; y el desarrollo personal: ayuda a desarrollar la confianza y la capacidad de adaptación.

Indicador 13: Apoyo a nuevas ideas

Tabla 41

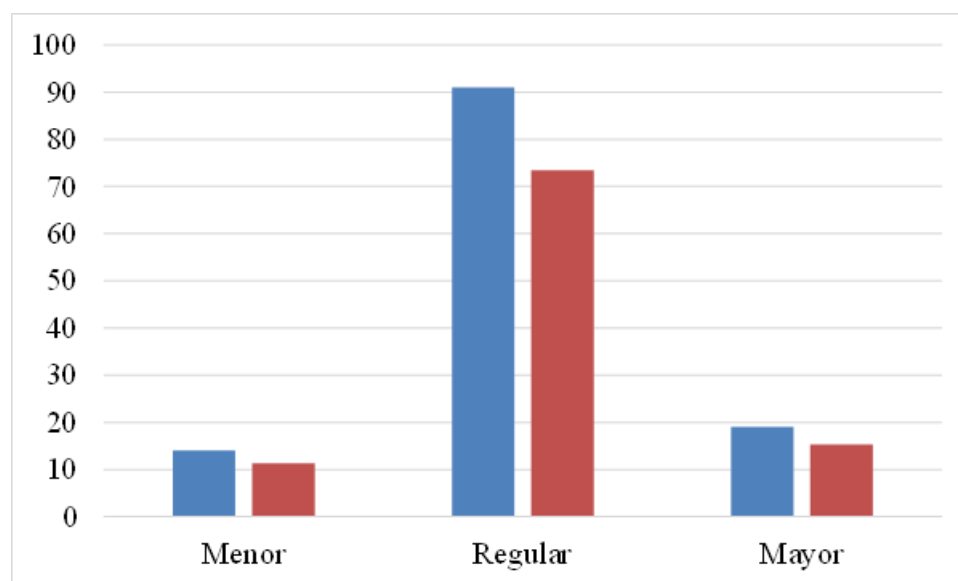
Apoyo a nuevas ideas

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	14	11,3	11,3
Regular	91	73,4	84,7
Mayor	19	15,3	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 38

Apoyo a nuevas ideas



Nota. Tabla 41.

La información de la Tabla 41 y la Figura 38 presenta los resultados sobre Indicador 13: apoyo a nuevas ideas, en sus diferentes categorías: menor (11,3 %),

regular (73,4 %) y mayor (15,3 %). Por tanto, es fundamental que las autoridades municipales apoyen las nuevas ideas de los colaboradores para beneficio de los procesos operativos, procesos estratégicos y procesos misionales de la organización.

Indicador 14: Manifestación: Normalmente dudo en probar nuevas ideas

Tabla 42

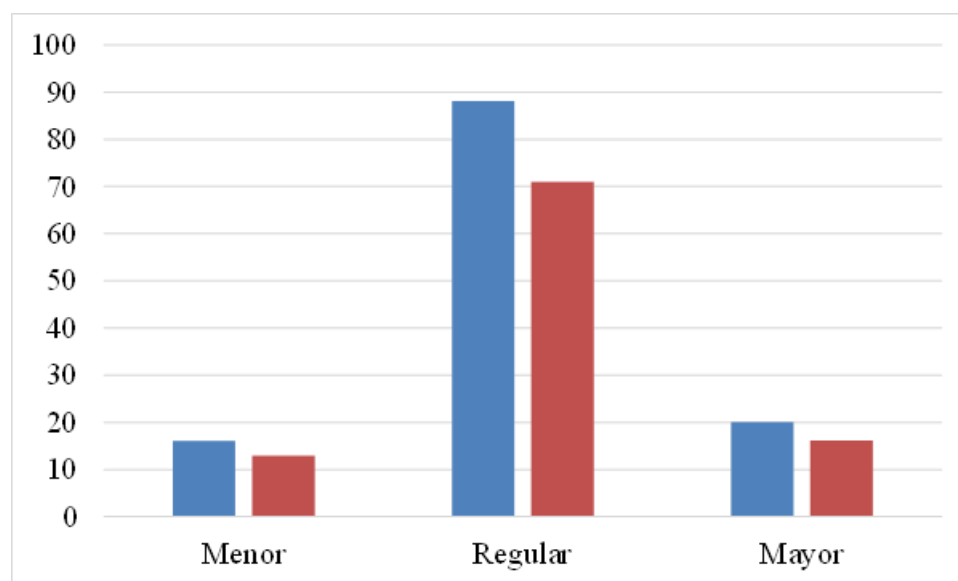
Manifestación: Normalmente dudo en probar nuevas ideas

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	16	12,9	12,9
Regular	88	71,0	83,9
Mayor	20	16,1	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario.

Figura 39

Manifestación: Normalmente dudo en probar nuevas ideas



Nota. Tabla 42.

La información de la Tabla 42 y la Figura 39 presenta los resultados sobre el indicador 14: manifestación: normalmente dudo en probar nuevas ideas, en sus

diferentes categorías: menor (12,9 %), regular (71,0 %) y mayor (16,1 %). Al respecto, es completamente normal sentir dudas al probar nuevas ideas. Esto puede deberse a varios factores, como el miedo al fracaso, la incertidumbre sobre los resultados o simplemente la comodidad de mantenerse en la zona de confort. Sin embargo, los colaboradores de la organización municipal deben saber que probar nuevas ideas puede ser muy beneficioso para el crecimiento personal y profesional.

Indicador 15: conducta positiva hacia el cambio Tabla 44

Tabla 43

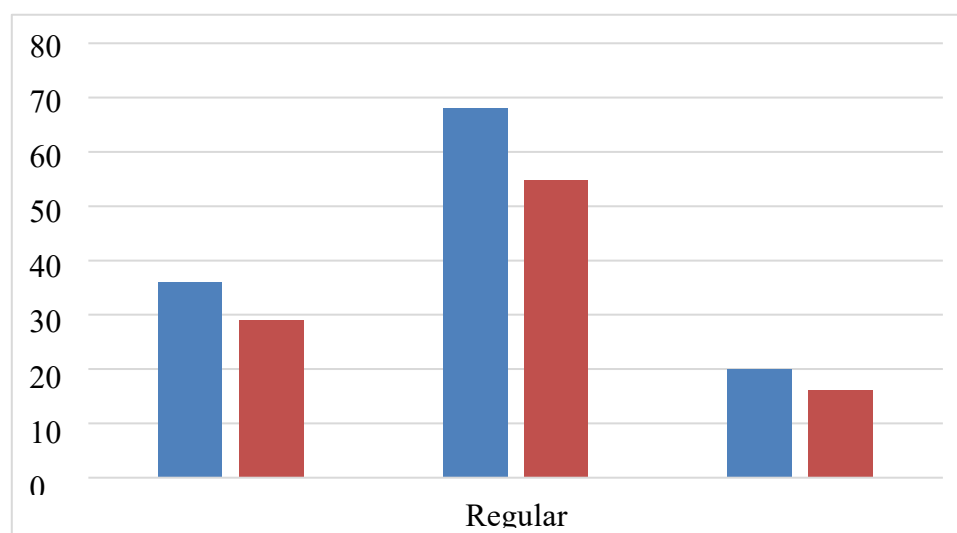
Conducta positiva hacia el cambio

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	36	29,0	29,0
Regular	68	54,9	83,9
Mayor	20	16,1	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario

Figura 40

Conducta positiva hacia el cambio



Nota. Tabla 43.

La información de la Tabla 43 y la Figura 40 presenta los resultados sobre el indicador: conducta positiva hacia el cambio, en sus diferentes categorías: menor (29,0 %), regular (54,9 %) y mayor (16,1 %). Por tanto, se determina que las autoridades municipales deben promover tal estimulación y fortalecer la cultura de innovación en los colaboradores, quieren asumir desafíos de adaptarse a los cambios.

Indicador 16: Intención de apoyo al cambio

Tabla 44

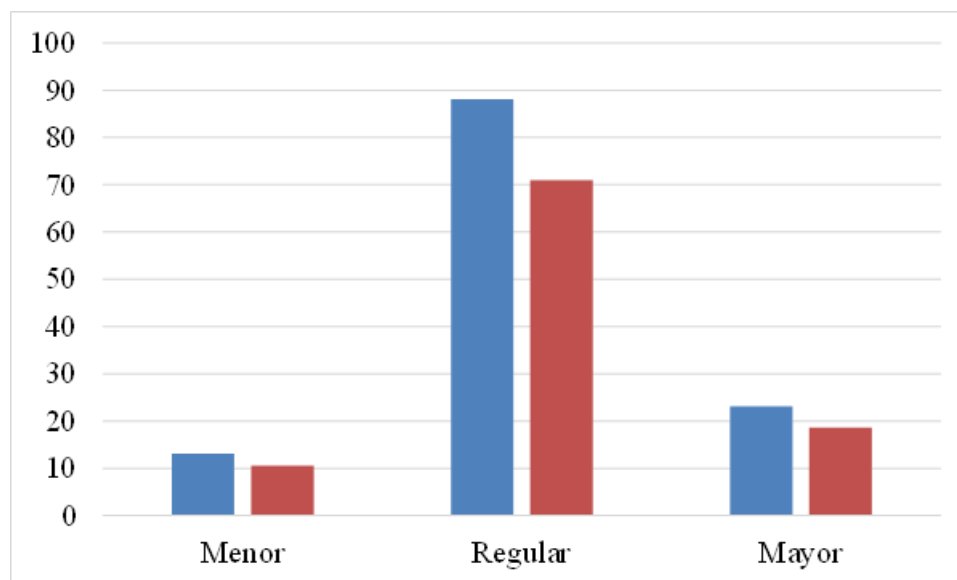
Intención de apoyo al cambio

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	13	10,5	10,5
Regular	88	71,0	81,5
Mayor	23	18,5	100,0
Total	124	100,0	

Nota. Tomado de la Tomado de la aplicación del cuestionario.

Figura 41

Intención de apoyo al cambio



Nota. Tabla 44.

La información de la Tabla 44 y la Figura 41 presenta los resultados sobre el indicador: Intención de apoyo al cambio, en sus diferentes categorías: menor (10,5 %), regular (71,0 %) y mayor (18,5 %). Al respecto, la intención de apoyo al cambio en una organización implica crear un ambiente donde los empleados y líderes estén dispuestos a respaldar y participar de forma activa en los procesos de transformación.

4.1.2. Tablas cruzadas

Tabla 45

Tabla cruzada de la cultura organizacional y la actitud al cambio

vi (Cultura organizacional)		vd (Actitud al cambio)			Total
		Menor	Regular	Mayor	
Menor	Recuento	15	13	0	28
	% del total	12,1 %	10,5 %	0,0 %	22,6 %
Regular	Recuento	3	77	1	81
	% del total	2,4 %	62,1 %	0,8 %	65,3 %
Mayor	Recuento	0	0	15	15
	% del total	0,0 %	0,0 %	12,1 %	12,1 %
Total	Recuento	18	90	16	124
	% del total	14,5 %	72,6 %	12,9 %	100,0 %

Nota. Tomado del procesamiento de datos en el SPSS.

En la tabla se destaca que, cuando la variable cultura organizacional se ubica en un nivel regular del (62,1 %), entonces la variable actitud al cambio también se encuentra en un nivel regular del 62,1 %. Este resultado indica que la percepción o el estado de la cultura organizacional en la municipalidad se relaciona de forma directa con cómo los servidores y/o funcionarios reciben y se adaptan a los cambios. Un nivel regular en la cultura organizacional podría generar resistencia o una aceptación moderada hacia el cambio.

Tabla 46*Tabla cruzada de las dimensiones de la cultura organizacional y la actitud al cambio*

Dimensiones			vd (Actitud al cambio)			Total
			Menor	Regular	Mayor	
d1 (Implicación)	Menor	Recuento	10	0	0	10
		% del total	8,1 %	0,0 %	0,0 %	8,1 %
	Regular	Recuento	8	90	0	98
		% del total	6,5 %	72,6 %	0,0 %	79,0 %
	Mayor	Recuento	0	0	16	16
		% del total	0,0 %	0,0 %	12,9 %	12,9 %
Total	Recuento	18	90	16	124	
	% del total	14,5 %	72,6 %	12,9 %	100,0 %	
d2 (Consistencia)	Menor	Recuento	7	20	0	27
		% del total	5,6 %	16,1 %	0,0 %	21,8 %
	Regular	Recuento	11	67	1	79
		% del total	8,9 %	54,0 %	0,8 %	63,7 %
	Mayor	Recuento	0	3	15	18
		% del total	0,0 %	2,4 %	12,1 %	14,5 %
Total	Recuento	18	90	16	124	
	% del total	14,5 %	72,6 %	12,9 %	100,0 %	
d3 (Adaptabilidad)	Menor	Recuento	16	14	0	30
		% del total	12,9 %	11,3 %	0,0 %	24,2 %
	Regular	Recuento	2	73	0	75
		% del total	1,6 %	58,9 %	0,0 %	60,5 %
	Mayor	Recuento	0	3	16	19
		% del total	0,0 %	2,4 %	12,9 %	15,3 %
Total	Recuento	18	90	16	124	
	% del total	14,5 %	72,6 %	12,9 %	100,0 %	
d4 (Misión)	Menor	Recuento	10	30	0	40
		% del total	8,1 %	24,2 %	0,0 %	32,3 %
	Regular	Recuento	8	51	1	60
		% del total	6,5 %	41,1 %	0,8 %	48,4 %
	Mayor	Recuento	0	9	15	24
		% del total	0,0 %	7,3 %	12,1 %	19,4 %
Total	Recuento	18	90	16	124	
	% del total	14,5 %	72,6 %	12,9 %	100,0 %	

Nota. Tomado del procesamiento de datos en el SPSS.

En la tabla se destaca que, cuando la dimensión implicación se ubica en un nivel regular en un 72,6 %, entonces la variable dependiente: actitud del cambio también se

encuentra en un nivel regular en un 72,6 %.

Asimismo, cuando la dimensión consistencia se ubica en un nivel regular en un 54,0 % entonces la variable dependiente: actitud del cambio también se encuentra en un nivel regular en un 54,0 %.

Además, cuando la dimensión adaptabilidad se ubica en un nivel regular en un 58,9 %, entonces la variable dependiente: actitud del cambio también se encuentra en un nivel regular en un 58,9 %.

Finalmente, cuando la dimensión misión se encuentra en un nivel regular en un 41,1 % entonces la variable dependiente: actitud del cambio también se encuentra en un nivel regular en un 41,1 %; sin embargo, cuando la dimensión misión se encuentra en un nivel menor en un 24,2 % entonces la variable dependiente: actitud del cambio también se encuentra en un nivel regular en un 24,2 %.

4.2. Prueba de Normalidad

De la variable Cultura organizacional

Para efectuar la prueba de normalidad, el planteamiento de la hipótesis es:

Ho: Los datos provienen de una distribución normal

H1: Los datos no provienen de una distribución normal

SIG. o p-valor $>$ 0,05: Se acepta Ho

SIG. o p-valor $<$ 0,05: Se rechaza Ho

Tabla 47*Prueba de normalidad*

Pruebas de normalidad						
Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
total_vi	0,229	124	0,000	0,840	124	0,000

Nota. Elaboración propia.

Interpretación

Nos corresponde observar la columna de prueba de kolmogorov-Smirnov, donde la sig. es de 0,000 lo cual es menor que 0,05 por lo que se rechaza la Ho. Así, se interpreta que los datos de la variable no provienen de una distribución normal.

De la variable Actitud al cambio

Para efectuar la prueba de normalidad, el planteamiento de la hipótesis es:

Ho: Los datos provienen de una distribución normal

H1: Los datos no provienen de una distribución normal

SIG. o p-valor > 0,05: Se acepta Ho

SIG. o p-valor < 0,05: Se rechaza Ho

Tabla 48*Prueba de normalidad*

Pruebas de normalidad						
Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk			
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
total_vi	0,152	124	0,000	0,894	124	0,000

Nota. Elaboración propia.

Interpretación:

Nos corresponde observar la columna de prueba de kolmogorov-Smirnov, donde la sig. es de 0,000, lo cual es menor que 0,05 por lo que se rechaza la H_0 . Por consiguiente, los datos de la variable no provienen de una distribución normal.

4.3. Prueba de hipótesis**Verificación de la hipótesis general****a) Hipótesis Estadística:**

H_0 : La cultura organizacional no influye significativamente en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024.

H_1 : La cultura organizacional influye significativamente en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024.

b) Nivel de significancia: 5 %=0,05**c) Zona de rechazo: mayor que 0,05, se acepta H_0** **d) Estadístico de prueba: Rho de Spearman**

Tabla 49

La cultura organizacional y la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024

Cultura organizacional		Actitud al cambio		
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	0,901
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	124	124
	Actitud al cambio	Coefficiente de correlación	0,901	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	124	124

Nota. Base de datos

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	0,613
Nagelkerke	0,743
McFadden	0,545

Función de enlace: Logit.

e) Regla de decisión

Rechazar H_0 si la Sig. es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la Sig. es mayor a 0,05

f) Interpretación

Se observa que la sig. es 0,000, menor a 0,05; por tanto, se tiene la siguiente conclusión: La cultura organizacional influye significativamente en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024. Además, el indicador Nagelkerke es de 74,3 %.

Verificación de las Hipótesis Específicas

Verificación de la Primera Hipótesis Específica

a) Hipótesis Estadística

Ho: La implicación no influye significativamente en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024.

H1: La implicación influye significativamente en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024.

b) Nivel de significancia: 5 %=0,05

c) Zona de rechazo: mayor que 0,05, se acepta Ho.

d) Estadístico de prueba: Rho de Spearman

Tabla 50

La implicación y la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024

		Implicación	Actitud al cambio	
Rho de Spearman	Involucramiento	Coefficiente de correlación	1,000	0,966*
		Sig. (bilateral)		0,000
	Actitud al cambio	N	124	124
		Coefficiente de correlación	0,966*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	124	124

Nota. Base de datos

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	0,680
Nagelkerke	0,862
McFadden	0,732

Función de enlace: Logit.

e) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si la Sig. es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la Sig. es mayor a 0,05

f) Interpretación:

Se observa que la sig. es 0,000, menor a 0,05; por tanto, se tiene la siguiente conclusión: La implicación influye significativamente en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024. Además, el indicador Nagelkerke es de 86,2 %.

Verificación de la Segunda Hipótesis Específica**a) Hipótesis Estadística**

H_0 : La consistencia no influye significativamente en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024.

H_1 : La consistencia influye significativamente en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024.

b) Nivel de significancia: 5 %=0,05**c) Zona de rechazo: mayor que 0,05, se acepta H_0 .****d) Estadístico de prueba: Rho de Spearman**

Tabla 51

La consistencia y la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024

		Consistencia		Actitud al cambio	
Rho de Spearman	Consistencia	Coefficiente de correlación	1,000	0,717*	
		Sig. (bilateral)		0,000	
		N	124	124	
	Actitud al cambio	Coefficiente de correlación	0,717*	1,000	
		Sig. (bilateral)	0,000		
		N	124	124	

Nota. Tomado del procesamiento en el SPSS

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	0,436
Nagelkerke	0,553
McFadden	0,369

Función de enlace: Logit.

e) Regla de decisión

Rechazar H_0 si la Sig. es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la Sig. es mayor a 0,05

f) Interpretación

Se observa que la sig. es 0,000, menor a 0,05; por tanto, se tiene la siguiente conclusión: La consistencia influye significativamente en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024. Además, el indicador Nagelkerke es de 55,3 %.

Verificación de la Tercera Hipótesis Específica

a) Hipótesis Estadística:

Ho: La adaptabilidad no influye significativamente en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024.

H1: La adaptabilidad influye significativamente en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024.

b) Nivel de significancia: 5 %=0,05

c) Zona de rechazo: mayor que 0,05, se acepta Ho.

d) Estadístico de prueba: Rho de Spearman

Tabla 52

La adaptabilidad y la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024

		Adaptabilidad	Actitud al cambio	
Rho de Spearman	Adaptabilidad	Coefficiente de correlación	1,000	0,872*
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	124	124
	Actitud al cambio	Coefficiente de correlación	0,872*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	124	124

Nota. Base de datos.

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	0,608
Nagelkerke	0,771
McFadden	0,603

Función de enlace: Logit.

e) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si la Sig. es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la Sig. es mayor a 0,05

f) Interpretación:

Se observa que la sig. es 0,000, menor a 0,05; por tanto, se tiene la siguiente conclusión: La adaptabilidad influye significativamente en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024. Además, el indicador Nagelkerke es de 77,1 %.

Verificación de la Cuarta Hipótesis Específica**a) Hipótesis Estadística**

H_0 : La misión no influye significativamente en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024.

H_1 : La misión influye significativamente en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024.

b) Nivel de significancia: 5 %=0,05**c) Zona de rechazo: mayor que 0,05, se acepta H_0 .****d) Estadístico de prueba: Rho de Spearman**

Tabla 53

La misión y la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024

	Misión	Actitud al cambio
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1,000 0,683*
	Misión	Sig. (bilateral) 0,000
		N 124 124
	Actitud al cambio	Coefficiente de correlación 0,683* 1,000
	Sig. (bilateral) 0,000	
	N 124 124	

Nota. Base de datos

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	0,375
Nagelkerke	0,476
McFadden	0,303

Función de enlace: Logit.

e) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si la Sig. es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la Sig. es mayor a 0,05

f) Interpretación:

Se observa que la sig. es 0,000, menor a 0,05; por tanto, se tiene la siguiente conclusión: La misión influye significativamente en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024. Además, el indicador Nagelkerke es de 47,6 %.

DISCUSIONES

En lo referente al primer objetivo específico: el involucramiento influye significativamente en la actitud al cambio de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024. Al respecto, la dimensión 1: Implicación, de acuerdo con la Tabla 6 y la Figura 2, es regular (79,0 %). La implicación de los recursos humanos se refiere a la importancia y el impacto que tiene la gestión efectiva del capital humano dentro de una organización. Los Recursos Humanos (RR. HH.) son fundamentales para el éxito sostenible de cualquier organización, ya que su función va más allá de la mera administración de personal. La dimensión presenta los siguientes indicadores: compromiso con el trabajo, según la información de la Tabla 7 y la Figura 3, es menor (33,9 %) y regular (59,7 %). Por tanto, es fundamental que la plana directiva promueva el compromiso con el trabajo con la finalidad de lograr la misión organizacional. Las decisiones basadas en la mejor información, de acuerdo con la Tabla 8 y la Figura 4, son menor (23,4 %) y regular (63,7 %). Al respecto, es fundamental que los colaboradores de la organización municipal cuenten con información suficiente para garantizar decisiones acertadas en beneficio de los objetivos organizacionales. El impacto positivo de cada miembro en el grupo, de acuerdo con la Tabla 9 y la Figura 5, es menor (36,3 %) y regular (55,6 %), lo que indica que aún falta optimizar el compromiso de los colaboradores para conseguir los objetivos institucionales a corto plazo. Además, el trabajo en equipo, de acuerdo con la Tabla 10 y la Figura 6, es regular (78,2 %) y mayor (14,5 %). El trabajo en equipo es una práctica fundamental en diversas organizaciones y sectores, caracterizada por la colaboración de un grupo de personas hacia un objetivo común; por ello, es crucial que las autoridades municipales brinden las condiciones necesarias para asegurarlo. La organización del trabajo y el desarrollo de capacidades, según la Tabla 11 y la Figura 7, son regulares (87,1 %) y mayores (12,1 %). La organización del trabajo y el desarrollo de capacidades son dos aspectos fundamentales en el ámbito laboral y organizacional. Además, la organización del trabajo implica la planificación, coordinación y gestión de las actividades laborales para alcanzar los objetivos de manera eficiente. Por tanto, se requiere que el personal responsable desarrolle una sólida planificación estratégica. En cuanto a la variable dependiente, la dimensión 1: Reacción afectiva al cambio, según la Tabla 27 y la Figura 23, es menor

(22,6 %) y regular (65,3 %). Entonces, se evidencia una actitud regular mediante la reacción afectiva al cambio; por ello, es esencial que la plana directiva fortalezca este aspecto.

La dimensión presenta los siguientes indicadores: Indicador 1: entusiasmo por los cambios en el trabajo, de acuerdo con la Tabla 28 y la Figura 24, es menor (47,6 %), regular (33,1 %) y mayor (19,4 %). Entonces, se determina que falta optimizar el entusiasmo por los cambios en el trabajo, por lo que es necesario que la plana directiva motive a sus trabajadores de forma permanente. La resistencia a nuevas ideas, según la información de la Tabla 29 y la Figura 25, es menor (25,0 %) y regular (59,7 %). Al respecto, es fundamental que el personal tenga una cultura de innovación y de colaboración con la organización municipal, aportando nuevas ideas. La expresión “No me gusta el cambio”, según la Tabla 30 y la Figura 26, es menor (29,0 %) y regular (54,8 %). Por tanto, se determina que aún falta fortalecer la cultura de innovación en los colaboradores. La frustración por el cambio, de acuerdo con la Tabla 31 y la Figura 27, es regular (71,0 %). Por lo tanto, es fundamental que las autoridades municipales motiven a los trabajadores de manera permanente. La estimulación por el cambio, según la Tabla 32 y la Figura 28, es regular (73,4 %). Al respecto, la gestión del cambio implica un enfoque estructurado para implementar transformaciones en una organización, ya sea en sus objetivos, procesos o tecnologías. La estimulación, en este contexto, se centra en motivar a los colaboradores mediante la comunicación clara de los beneficios del cambio y su propósito estratégico. Asimismo, es necesario que se empodere a las personas para que participen de forma activa en el proceso, reduciendo la resistencia al cambio.

Según los datos obtenidos en la Tabla 33 y la Figura 29, los cambios considerados molestos o irritantes fueron calificados como “regulares” por el 71,0 % de los encuestados. En este contexto, se vuelve fundamental que las autoridades municipales promuevan espacios de diálogo con los colaboradores, enfatizando la importancia del cambio dentro de las dinámicas organizacionales.

Los resultados obtenidos en cuanto a la dimensión de involucramiento, específicamente la implicación dentro de la cultura organizacional, presentan una calificación general regular (79,0 %), lo que indica un nivel medio de compromiso de los colaboradores hacia la gestión organizacional. Este hallazgo concuerda parcialmente con lo planteado en la literatura, donde se señala que el involucramiento de los Recursos Humanos (RR. HH.) es determinante para el éxito sostenible de las organizaciones (Schein, 2010; Robbins, 2013). Sin embargo, en el contexto de la Municipalidad Provincial de Tacna, se evidencia que los indicadores específicos, como el compromiso con el trabajo, la toma de decisiones informadas y el impacto positivo dentro del equipo, se encuentran en niveles de menores a regulares, lo que sugiere una carencia de optimización en el compromiso organizacional.

Este resultado guarda similitud con los hallazgos de Chenet-Zuta, Lalaleo-Analuisa y Hurtado (2024), quienes también reflejaron una relación significativa entre la cultura organizacional y la calidad del servicio, destacando la necesidad de fortalecer el capital humano mediante procesos de transformación y sensibilización. En ambos estudios se recalca la preponderancia de la comunicación explícita y la participación activa para superar la resistencia al cambio y mejorar el desempeño institucional.

Por otra parte, García y Vélez (2024) apoyan la idea de que un fuerte involucramiento está estrechamente vinculado a principios éticos y a la consolidación del equipo mediante una evaluación continua, donde se resalta la planificación estratégica y el liderazgo como pilares fundamentales. Nuestro estudio corrobora esta perspectiva, especialmente al evidenciar que el trabajo en equipo y la organización del trabajo presentan valores regulares, lo que requiere mayor esfuerzo por parte de la directiva para el fortalecimiento de estos aspectos y para conseguir la misión organizacional.

Sin embargo, se observan ciertas contradicciones en relación con estudios como el de Balladares (2021). Mientras nuestro análisis pone de manifiesto la necesidad de mejorar el compromiso mediante estrategias estructuradas y planificación, Balladares

enfatisa un liderazgo dialógico que transforme la dinámica comunicativa, sugiriendo que enfoques menos jerárquicos podrían ser más efectivos para fomentar el involucramiento. Esta divergencia invita a considerar diferentes metodologías para abordar la gestión del cambio y el compromiso institucional, combinando estructuras estratégicas con estilos de liderazgo más participativos.

Sintetizando, los resultados validan la influencia significativa del involucramiento en la actitud al cambio, aunque enfatizan que el nivel actual de compromiso y respuesta emocional ante el cambio es solo regular, lo que indica la necesidad de robustecer la cultura organizacional desde la directiva, fomentando liderazgo participativo, comunicación efectiva y procesos de desarrollo organizacional que reduzcan la resistencia y aumenten la motivación y la colaboración.

En cuanto al segundo objetivo específico: la consistencia influye significativamente en la actitud al cambio de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024. Al respecto, la dimensión 2: Consistencia, de acuerdo con la Tabla 12 y la Figura 8, es regular (63,7 %). La consistencia en la cultura organizacional es un elemento crucial que refuerza la estabilidad y la cohesión interna de una organización. Según el modelo de Denison, la consistencia se define como el enfoque unificado que una entidad debe tener para conseguir sus metas y enfrentar desafíos.

La dimensión presenta los siguientes indicadores: Practicar lo que se pregona, según la Tabla 13 y la Figura 9, es regular (75,0 %) y mayor (8,1 %). Por tanto, es fundamental que la plana directiva desarrolle estrategias para asegurar el logro de los objetivos institucionales. La existencia de valores y del código de ética, según la Tabla 14 y la Figura 10, es regular (64,5 %). La consistencia entre la existencia de valores y el código de ética en una organización es fundamental para establecer una cultura organizacional sólida basada en principios éticos. Por ello, aún falta optimizar un buen ambiente de control, basado en promover que los colaboradores cumplan a cabalidad con los principios éticos.

Los desacuerdos y acuerdos, de acuerdo con la Tabla 15 y la Figura 11, son regulares (38,7 %) y mayores (17,7 %). Al respecto, es indudable que en la organización municipal se presentan desacuerdos y acuerdos, los cuales, en ocasiones, resultan necesarios para generar soluciones en beneficio de la entidad.

La coordinación de proyectos y alineación de objetivos, según la Tabla 16 y la Figura 12, presenta niveles menor (47,6 %), regular (33,1 %) y mayor (19,4 %). La coordinación de proyectos y la alineación de objetivos son dos aspectos fundamentales en la gestión efectiva de proyectos dentro de una organización. A continuación, se explica cómo estos conceptos se interrelacionan y cómo pueden ser implementados de manera efectiva. La coordinación de proyectos se refiere al trabajo diario necesario para mantener un proyecto en marcha y encaminado. En cuanto a la variable dependiente, la dimensión 2: Reacción cognitiva al cambio, según la Tabla 34 y la Figura 30, es regular (71,0 %). La actitud al cambio en la organización y la reacción cognitiva al cambio son aspectos cruciales para entender cómo los empleados responden a las transformaciones dentro de una organización. A continuación, se detallan estos conceptos y su preponderancia en el contexto organizacional.

La dimensión presenta los siguientes indicadores: Cambio beneficia a la organización, según la Tabla 35 y la Figura 31, es menor (29,0 %) y regular (54,8 %). Al respecto, la actitud al cambio en la organización trata de las percepciones y creencias que los empleados tienen sobre los cambios organizacionales. El desempeño mejor por el cambio, según la Tabla 36 y la Figura 32, es regular (71,0 %). En el contexto de las organizaciones municipales, el desempeño puede mejorar de forma significativa mediante la implementación de modelos de gestión del cambio. Sugerir nuevas ideas, de acuerdo con la Tabla 37 y la Figura 33, es regular (73,4 %) y mayor (15,3 %). Por tanto, es crucial que los colaboradores de la organización municipal tengan una cultura innovadora y propongan siempre nuevas ideas que coadyuven al bienestar organizacional de la municipalidad.

La Mejora de situaciones insatisfactorias en el trabajo, según la Tabla 38 y la Figura 34, es regular (71,0 %). Mejorar situaciones insatisfactorias en el trabajo requiere un enfoque multifacético que involucre tanto a los empleados como a la empresa. A continuación, se presentan algunas estrategias efectivas para optimizar estas situaciones, como brindar oportunidades de crecimiento.

El sugerir nuevos enfoques de las cosas, según la Tabla 39 y la Figura 35, es menor (29,0 %) y regular (54,8 %). Al respecto, el enfoque en el aprendizaje continuo que consiste en aprender de los errores: en lugar de temer los errores, se considera que son oportunidades para aprender y mejorar. Asimismo, es necesario que los colaboradores exploren nuevas áreas: dedicar tiempo a explorar temas o habilidades que no conocen bien, como un nuevo idioma o una habilidad artística. Además, es importante el enfoque en la productividad y organización, así como el enfoque en la innovación y creatividad.

Los resultados obtenidos muestran que la dimensión de consistencia en la cultura organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna presenta una valoración mayoritariamente regular, con un 63,7 % (Tabla 12, Figura 8). Esto indica que, si bien existe un cierto grado de estabilidad y coherencia interna, aún no se ha logrado un nivel óptimo que permita reflejar una cultura organizacional totalmente vinculada y alineada con los objetivos institucionales.

Este hallazgo coincide con la definición del modelo de Denison, que establece la consistencia como el enfoque unificado indispensable para el logro de metas y la superación de desafíos en cualquier organización. La medición de los indicadores específicos dentro de esta dimensión corrobora esta interpretación: Practicar lo que se pregona obtuvo resultados regulares en 75,0 % y mayor en 8,1 %, lo que denota que, aunque existe conciencia de coherencia entre los discursos y las prácticas, esta es insuficiente para consolidar la confianza y el compromiso total de los colaboradores (Tabla 13, Figura 9). La existencia de valores y código de ética, evaluada también como regular (64,5 %), refleja una necesidad clara de fortalecer el ambiente de control ético

que fomente el cumplimiento riguroso de esos valores, factor esencial para cimentar una cultura organizacional sólida (Tabla 14, Figura 10).

En cuanto a los desacuerdos y acuerdos, donde se observan porcentajes regulares (38,7 %) y mayores (17,7 %), esta variable refleja una dinámica necesaria pero no del todo equilibrada, pues un adecuado manejo de acuerdos constructivos es vital para la cohesión y la mejora continua (Tabla 15, Figura 11). Aquí coincide con Zapata y Rodríguez (2017), quienes señalan que conseguir consensos y articular acciones armónicas son fundamentales para la estabilidad organizacional.

No obstante, la baja puntuación en la coordinación de proyectos y alineación de objetivos (47,6 % menor, 33,1 % regular y 19,4 % mayor) evidencia un área de oportunidad que pone en riesgo la integración efectiva entre áreas, limitando la consecución de metas comunes (Tabla 16, Figura 12). Esto coincide con Sheen (2018), quien resalta que la coordinación efectiva evita que las fronteras organizativas se conviertan en obstáculos y es determinante para la integración de esfuerzos.

En relación con la variable dependiente, la actitud al cambio y la reacción cognitiva al cambio también se evalúan mayormente como regulares (71,0 %), lo que denota una posición en la que los colaboradores están receptivos pero no plenamente comprometidos con los procesos de transformación (Tabla 34, Figura 30).

Los indicadores adicionales corroboran esta postura mixta, ya que la percepción del cambio como beneficioso para la organización tiene un 29,0 % menor y un 54,8 % regular, lo que indica que, aunque hay reconocimiento de las ventajas del cambio, existen todavía dudas o resistencias (Tabla 35, Figura 31).

El mejor desempeño por el cambio tiene valoración regular en 71,0 %, reafirmando que el desempeño mejora moderadamente y depende de la gestión efectiva del cambio (Tabla 36, Figura 32). La disposición para sugerir nuevas ideas, con regular 73,4 % y mayor 15,3 %, recalca la necesidad de fomentar una cultura innovadora que

permita a los colaboradores ser agentes activos y propositivos en los procesos adaptativos (Tabla 37, Figura 33). Estos resultados reflejan la preponderancia de la adaptabilidad y el aprendizaje organizacional planteados por Sheen (2018) y Ramírez (2024), quienes indican que la capacidad para aprender de errores, innovar y ajustarse a las exigencias del entorno es indispensable para no solo aceptar el cambio, sino liderarlo.

En cuanto a los aportes de la investigación, se valida la teoría de Denison acerca de la consistencia: el estudio muestra que la consistencia, aunque presente en la organización, debe fortalecerse para impactar de forma positiva en la actitud al cambio, especialmente en aspectos éticos y de coordinación.

En cuanto a las similitudes con estudios previos, como el de Zapata y Rodríguez (2017), estos autores sostienen que los valores compartidos, el acuerdo tácito y la coordinación son pilares para una cultura organizacional sólida. Asimismo, como señalan Sheen (2018) y Ramírez (2024), la adaptabilidad y el aprendizaje organizacional son cruciales para sobrevivir y prosperar en entornos cambiantes. Además, se refuerza la idea de que la actitud al cambio está muy en función de una gestión coherente y coordinada.

En cuanto a las contradicciones o limitaciones, aunque la teoría establece que una cultura consistente mejora la actitud al cambio, los resultados muestran que la percepción laboral todavía es mayormente regular, lo que evidencia una brecha entre el ideal teórico y la praxis en la municipalidad. Asimismo, la baja coordinación de proyectos contradice la expectativa de integración efectiva en una organización con valores y ética definidos.

La presencia simultánea de desacuerdos y acuerdos da a conocer que el manejo de conflictos no siempre es constructivo, limitando la cohesión organizacional. Por tanto, se concluye que la consistencia en la Municipalidad de Tacna en 2024 tiene un impacto significativo y positivo en la actitud al cambio, pero se encuentra en un nivel

que requiere ser reforzado, especialmente en valores éticos, coordinación y cultura innovadora. Fomentar una mayor coherencia interna y capacidad de adaptación permitirá a la organización, en este caso pública, hacer frente de forma exitosa a los cambios requeridos, alineándose tanto con las teorías clásicas de cultura organizacional y cambio como con las demandas actuales de la administración pública.

Con respecto al tercer objetivo específico: La adaptabilidad influye significativamente en la actitud al cambio de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024. Al respecto, la dimensión 3: Adaptabilidad, de acuerdo con la Tabla 17 y la Figura 13, se presenta como menor (24,2 %) y regular (60,5 %). La adaptabilidad en la cultura organizacional es esencial para el éxito de las organizaciones en un entorno empresarial en constante cambio. Para ello, los directivos deben promover la flexibilidad y la resiliencia: la adaptabilidad implica la capacidad de ajustarse rápidamente a nuevas circunstancias y gestionar la incertidumbre. Esto incluye la resiliencia emocional, la flexibilidad cognitiva y la proactividad para anticipar y responder a los cambios. La dimensión presenta los siguientes indicadores: Cambios en la organización, de acuerdo con la Tabla 18 y la Figura 14, se ubica en los niveles menor (35,5 %) y regular (49,2 %). Los cambios en una organización son procesos complejos que pueden afectar diferentes áreas, desde la estructura hasta la cultura interna. Pueden existir diversos cambios organizacionales. El cambio estratégico implica ajustar la dirección estratégica de la organización para adaptarse a un entorno en constante cambio. Además, destaca la importancia de la cultura de aprendizaje continuo. El indicador “Tomar aspectos relacionados con los clientes o usuarios”, de acuerdo con la Tabla 19 y la Figura 15, se ubica en los niveles regular (62,9 %) y mayor (18,5 %). En los entes municipales, los aspectos relacionados con los clientes o usuarios son fundamentales para garantizar una atención eficiente, satisfacer sus necesidades y fortalecer la relación entre el municipio y la comunidad.

El indicador “Tomar riesgos e innovar”, de acuerdo con la Tabla 20 y la Figura 17, se ubica en los niveles menor (25,0 %) y regular (55,6 %). La cultura organizacional en las municipalidades es un factor clave que influye directamente en la gestión

administrativa, el desempeño de los trabajadores y la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía. Por ello, es fundamental que los colaboradores sepan tomar riesgos e innovar para la consecución de los objetivos institucionales.

El indicador “Aprendizaje en el trabajo”, según la Tabla 21 y la Figura 17, se ubica en los niveles menor (34,7 %) y regular (58,9 %). Por consiguiente, es fundamental que la plana directiva promueva y dinamice el aprendizaje en el trabajo para lograr la eficiencia y la eficacia de los procesos misionales y de los procesos operativos. En cuanto a la variable dependiente, la dimensión 3: Reacción comportamental, de acuerdo con la Tabla 40 y la Figura 36, se presenta en el nivel regular (78,2 %). Al respecto, es importante que los colaboradores tengan reacciones comportamentales positivas para generar un ambiente laboral favorable.

Las reacciones comportamentales son respuestas que las personas exhiben ante situaciones estresantes, traumáticas o de presión. La dimensión presenta los siguientes indicadores: La manifestación de la inclinación a probar nuevas ideas, según la Tabla 41 y la Figura 37, se ubica en el nivel regular (71,0 %). Entonces, es esencial que los colaboradores generen nuevas ideas, lo cual constituye una actitud valiosa que puede enriquecer tanto la vida personal como la profesional. Los indicadores son los siguientes: Apoyo a nuevas ideas, según la Tabla 42 y la Figura 38, se ubica en el nivel regular (73,4 %). Por tanto, es fundamental que las autoridades municipales apoyen las nuevas ideas de los colaboradores para beneficio de los procesos operativos, los procesos estratégicos y los procesos misionales de la organización. Los resultados presentan una regular conexión con lo señalado por Reyes & Patlán (2024). En los resultados presentados, se identificó que siete de los instrumentos revisados corresponden a adaptaciones de herramientas previamente validadas. Los sectores con mayor presencia en los estudios analizados fueron Salud, Educación y Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). Asimismo, el 71,4 % de los artículos demostraron un criterio de selección muestral adecuado. El referente teórico más utilizado fue el Modelo de Valores por Competencias. En cuanto a la fiabilidad de los instrumentos, el 92,8 % superó un coeficiente alfa de Cronbach de 0,70, mientras que el 85,7 % de los

estudios emplearon la validez de constructo como técnica principal para validar sus instrumentos de medición.

Además, los resultados guardan relación, en parte, con lo indicado por Atencio (2024), quien presentó como resultado un valor $\text{sig} = 0,000$, el cual es menor a $0,05$, y el coeficiente de Rho de Spearman mostró una correlación de $0,876$. Concluyó que sí existe relación entre estas dos variables; es decir, que, con la mejora de la dirección administrativa, la cultura organizacional tendrá un impacto positivo en su aplicación en la entidad. Asimismo, Vega (2024) concluyó que existe una mayor comprensión sobre la interacción entre las dos dimensiones y cómo su combinación influye de manera destacada en varios aspectos de la organización; por lo que propone esquemas para un modelo de espacio de colaboración.

Los resultados obtenidos en la investigación respecto a la dimensión de adaptabilidad hacen notar una atmósfera de desarrollo parcial y oportunidades explícitas de mejora dentro de la municipalidad provincial de Tacna. Con un $24,2\%$ de aceptación en nivel menor y un $60,5\%$ de aceptación en nivel regular, se evidencia que la capacidad organizacional para ajustarse a los cambios y responder de forma eficiente a las exigencias del entorno aún no se encuentra consolidada, lo que coincide con lo planteado por Sheen (2018), quien señala que la adaptabilidad es determinante para que una organización pueda reaccionar de forma eficaz ante las transformaciones del ambiente y atender con agilidad las expectativas de los clientes.

La preponderancia que se otorga al aprendizaje organizacional y al enfoque en el cliente, subdimensiones clave según Denison et al. (2003), está parcialmente reflejada en los resultados. Por ejemplo, la dimensión relativa a los cambios en la organización indica un $35,5\%$ en nivel menor y un $49,2\%$ en nivel regular, determinando que los procesos de transformación interna aún no tienen la fuerza indispensable para promover un cambio firme y sostenido. Esto se alinea con la teoría, que hace notar la necesidad de la generación activa de transformaciones internas para mantener la competitividad y la preponderancia organizacional en un entorno dinámico.

Asimismo, el enfoque en aspectos relacionados con clientes o usuarios obtuvo resultados regulares y altos (62,9 % y 18,5 % respectivamente), lo que indica un reconocimiento moderado sobre la importancia de esta dimensión para mejorar la calidad de servicio y fortalecer la relación municipio-comunidad. Este hallazgo respalda la idea central de Sheen (2018) respecto a la relevancia de orientar las actividades con un enfoque centrado en el cliente como pilar para la adaptabilidad exitosa.

Con respecto a la capacidad para tomar riesgos e innovar, con un 25 % en nivel menor y un 55,6 % en nivel regular, surge una debilidad destacable. De acuerdo con la base teórica, las organizaciones adaptables deben estar dispuestas a enfrentar riesgos y experimentar nuevas estrategias para prosperar. La cultura actual parece limitar este comportamiento, lo que podría reducir la capacidad de la municipalidad para innovar y dar respuesta de forma proactiva a nuevos desafíos.

El aprendizaje en el trabajo, con una puntuación que muestra 34,7 % como menor y 58,9 % como regular, revela la necesidad de fortalecer la cultura de aprendizaje continuo, tal como indica Ramírez (2024), debido a que el aprendizaje organizacional es un motor esencial para la mejora continua y la eficacia en los procesos misionales y operativos. Promover un entorno en el que el aprendizaje diario sea valorado y estimulado influirá de forma positiva en estos resultados.

Finalmente, la dimensión dependiente de las reacciones comportamentales (78,2 % regular) y los indicadores asociados a la manifestación y apoyo de nuevas ideas (71 % y 73,4 % regulares, respectivamente) reflejan un clima organizacional moderadamente receptivo al cambio y la innovación. Esto es crucial para que la municipalidad logre un ambiente laboral positivo, donde los colaboradores estén motivados a proponer y adoptar nuevas estrategias, buscando la mejora organizacional constante.

Estos resultados concuerdan en parte con estudios previos, como los de Reyes & Patlán (2024), quienes identifican que la adaptabilidad y la cultura organizacional tienen un impacto significativo en sectores variados, y que la implementación de instrumentos validados mejora la comprensión y medición de estos aspectos. Asimismo, los hallazgos de Atencio (2024) y Vega (2024) acerca de la relación positiva entre la dirección administrativa, la cultura organizacional y su efecto en la adaptabilidad refuerzan la importancia de fortalecer estos vínculos para conseguir una gestión más eficaz.

En conclusión, la adaptabilidad en la Municipalidad Provincial de Tacna se encuentra en fase de desarrollo, con un potencial significativo de mejora. La promoción de una cultura organizacional que incentive la flexibilidad, la resiliencia, el aprendizaje continuo y la innovación será determinante para enfrentar con éxito los retos actuales y futuros. Se recomienda que la alta dirección implemente estrategias orientadas a fortalecer estos aspectos, fomentando un ambiente que apoye la toma de riesgos calculados y la generación de nuevas ideas para coadyuvar al logro efectivo de los objetivos institucionales.

En cuanto al cuarto objetivo específico: La misión influye significativamente en la actitud al cambio de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024. Al respecto, de acuerdo con la dimensión 4: Misión, según la Tabla 22 y la Figura 18, las puntuaciones son menor (32,3 %) y regular (48,4 %). Entonces, es fundamental que los colaboradores desarrollen sus esfuerzos con probidad para garantizar el logro de la misión con eficiencia y eficacia. Los indicadores son: Impacto de las estrategias, según la Tabla 23 y la Figura 19, con resultados de menor (21,8 %) y regular (58,9 %). Entonces, es fundamental que los jefes de las diferentes unidades orgánicas desarrollen diversas estrategias en beneficio de la organización municipal. La fijación de metas y objetivos, de acuerdo con la Tabla 24 y la Figura 20, presenta valores de menor (22,6 %) y regular (59,7 %). Al respecto, es fundamental que la plana directiva determine de forma oportuna la fijación de metas y objetivos, basada en el cumplimiento de las normas de la gestión pública.

La comprensión de lo que hay que hacer y la visión compartida, según la Tabla 25 y la Figura 21, presenta valores de menor (40,3 %), regular (37,9 %) y mayor (21,8 %). Por tanto, es esencial que la plana directiva promueva que las funciones sean cumplidas de forma eficiente y eficaz. La dimensión 3: Reacción comportamental, de acuerdo con la Tabla 40 y la Figura 36, presenta un resultado regular (78,2 %). Al respecto, es importante que los colaboradores tengan reacciones comportamentales positivas para generar un ambiente laboral positivo.

Las reacciones comportamentales son respuestas que las personas exhiben ante situaciones estresantes, traumáticas o de estrés. La dimensión presenta los siguientes indicadores: Manifestación de inclinarse a probar nuevas ideas, según la Tabla 41 y la Figura 37, es regular (71,0 %). Entonces, es esencial que los colaboradores generen nuevas ideas, ya que es una actitud valiosa que puede enriquecer tanto la vida personal como la profesional. Los indicadores son los siguientes: Apoyo a nuevas ideas, según la Tabla 42 y la Figura 38, es regular (73,4 %). Por tanto, es fundamental que las autoridades municipales apoyen las nuevas ideas de los colaboradores para beneficio de los procesos operativos, procesos estratégicos y procesos misionales de la organización. La manifestación: “Normalmente dudo en probar nuevas ideas”, de acuerdo con la Tabla 43 y la Figura 39, es regular (71,0 %). Al respecto, es completamente normal sentir dudas al probar nuevas ideas. Esto puede deberse a varios factores, como el miedo al fracaso, la incertidumbre sobre los resultados o simplemente la comodidad de mantenerse en la zona de confort. Sin embargo, los colaboradores de la organización municipal deben saber que probar nuevas ideas puede ser muy beneficioso para el crecimiento personal y profesional.

La estimulación por los cambios, de acuerdo con la Tabla 44 y la Figura 40, registra valores de menor (29,0 %) y regular (54,8 %). Por tanto, se determina que las autoridades municipales deben promover tal estimulación y fortalecer la cultura de innovación; además, los colaboradores deben asumir el desafío de adaptarse a los cambios. La intención de apoyo al cambio, de acuerdo con la Tabla 45 y la Figura 41, es regular (71,0 %). Al respecto, la intención de apoyo al cambio en una organización

implica crear un ambiente donde los empleados y líderes estén dispuestos a respaldar y participar de forma activa en los procesos de transformación. Los hallazgos detectados se vinculan con Mejía (2014). Los resultados obtenidos revelan que el 62,0 % de los encuestados señaló que, en raras ocasiones, la municipalidad promueve normas de convivencia orientadas a fomentar un clima institucional basado en el respeto, el profesionalismo y la cooperación. Asimismo, el 57,5 % manifestó que dichas normas de contratación son aplicadas de manera ineficiente. Por otro lado, el 67,5 % consideró que los eventos de integración organizados por la entidad rara vez contribuyen a mejorar el rendimiento laboral.

En cuanto a la comunicación institucional, el 65,0 % indicó que solo ocasionalmente se evidencia una comunicación asertiva. De manera más crítica, el 100 % de los encuestados afirmó que no se implementan técnicas de autoevaluación del desempeño, y un porcentaje igualmente alto sostuvo que nunca se ha aplicado un proceso de evaluación de competencias bajo la metodología de evaluación 360°.

A partir de estos hallazgos, se determina que la municipalidad presenta debilidades en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, debido a una deficiente socialización de las normas de convivencia. Asimismo, el proceso de contratación se muestra ineficiente, ya que el personal a cargo no cuenta con las competencias necesarias para evaluar de forma adecuada a los postulantes. Finalmente, la falta de aplicación de técnicas de evaluación por competencias influye en la limitada mejora del rendimiento del personal.

Los resultados del presente estudio guardan una relación moderada con los hallazgos expuestos por Ramírez (2024), quien la clasificó como una investigación aplicada, de nivel descriptivo correlacional, con un diseño no experimental. La población estuvo conformada por 80 colaboradores de la municipalidad. Para la recolección de datos se aplicaron dos cuestionarios tipo Likert. En cuanto a las variables, el liderazgo fue abordado desde tres dimensiones: autocrático, democrático y *laissez-faire*; mientras que la cultura organizacional se analizó a través de la cultura de

clan, cultura burocrática y los valores institucionales.

Como principal conclusión, el autor sostiene que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y la cultura organizacional, evidenciada en un coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0,858, lo cual representa un vínculo muy fuerte. De manera específica, se encontró que el liderazgo autocrático se asocia directamente con la cultura organizacional (Tau_b = 0,846), al igual que el estilo laissez-faire (Tau_b = 0,838) y el liderazgo democrático (Tau_b = 0,835), lo que confirma que los distintos estilos de liderazgo ejercen una influencia determinante en la cultura organizativa de la municipalidad evaluada.

El análisis de la dimensión Misión dentro de la cultura organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024, revela una orientación clara, pero con áreas críticas que necesitan fortalecimiento para consolidar un propósito institucional efectivo. Según Denison et al. (2003), la misión se sostiene sobre tres dimensiones fundamentales: dirección e intención estratégica, establecimiento de metas y objetivos, y una visión compartida del futuro organizacional. Los resultados obtenidos muestran una manifestación parcial de estos componentes, evidenciando un compromiso de nivel regular a menor en la mayoría de los indicadores evaluados.

En cuanto a la dirección e intención estratégica, aunque teóricamente esta fase implica un análisis riguroso del entorno interno y externo y una formulación clara de objetivos (Sheen, 2018), la realidad organizacional de la municipalidad presenta un menor impacto de las estrategias implementadas (menor 21,8 %, regular 58,9 %). Esto evidencia que la planificación estratégica no está siendo totalmente efectiva ni comunicada, lo que puede limitar la capacidad de la institución para aprovechar fortalezas y enfrentar amenazas del entorno. La carencia de alineación entre las estrategias diseñadas y la ejecución práctica incide directamente en la eficiencia y competitividad, aspectos claves para cumplir con la misión institucional.

En relación con las metas y objetivos, los datos indican que la fijación oportuna y clara de estos es insuficiente (menor 22,6 %, regular 59,7 %). Desde la teoría, se reconoce que las metas generales orientan el rumbo, mientras que los objetivos concretos orientan acciones medibles y evaluables (Sheen, 2018). La debilidad en este aspecto podría estar generando incertidumbre entre los colaboradores, lo que dificulta la priorización de tareas y la evaluación del progreso organizacional. Esto también limita la capacidad de respuesta ante cambios y desafíos del entorno municipal. Respecto a la visión compartida, las unidades organizativas manifiestan una comprensión limitada y fragmentada (menor 40,3 %, regular 37,9 %). La preponderancia de una visión clara radica en su función como marco motivacional y direccionador de esfuerzos a largo plazo (Sheen, 2018). La dispersión en la percepción de la visión puede traducirse en una desarticulación de acciones y en la falta de cohesión en el equipo, lo que influye de forma negativa en la cultura organizacional y la actitud hacia el cambio.

La dimensión de Reacción Comportamental también destaca como un área con potencial de mejora. Aunque existe una predisposición regular para generar y apoyar nuevas ideas (71 %), la duda al implementarlas es considerable y la estimulación para cambios es baja (menor 29 %). Esta evidencia refleja una cultura organizativa que, aunque receptiva, no está totalmente consolidada para la innovación y adaptación, elementos esenciales para la sostenibilidad y la efectiva respuesta a la dinámica social y económica municipal.

Los hallazgos son consistentes con estudios previos en el ámbito municipal peruano, como lo señala Mejía (2014), quien evidenció un clima institucional débil, basado en una escasa comunicación asertiva, la poca aplicación de normas de convivencia y una débil evaluación del desempeño. Estas limitaciones repercuten en la probidad, eficiencia y efectividad del cumplimiento de la misión. Entonces, para concluir, la relación vinculante entre cultura organizacional y liderazgo reportada por Ramírez (2024) pone de manifiesto que la mejora en la misión institucional no solo está en función de definiciones estratégicas, sino también de estilos de liderazgo que promuevan una cultura cohesionada, participativa y vinculada con los valores y

objetivos organizacionales. Un liderazgo efectivo puede ser un catalizador para superar la baja estimulación al cambio y la incertidumbre en la fijación de metas, potenciando un ambiente propicio para la consecución de la misión.

Por consiguiente, se corrobora que, aunque existe una base teórica sólida para comprender la misión como factor central de la cultura organizacional, en la práctica la Municipalidad Provincial de Tacna enfrenta desafíos significativos. Estos incluyen la falta de dirección estratégica clara, metas y objetivos poco definidos, una visión no plenamente compartida y una cultura que aún no promueve activamente la innovación y el cambio. Para avanzar, es necesario fortalecer la planificación estratégica, mejorar la comunicación interna, fomentar el liderazgo transformacional y establecer mecanismos efectivos de evaluación y seguimiento, a fin de asegurar que la misión institucional se traduzca en acciones concretas y resultados sostenibles.

Finalmente, en cuanto a la hipótesis general: la cultura organizacional influye significativamente en la actitud al cambio de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024. Al respecto, la variable independiente, cultura organizacional, según la Tabla 2 y Figura 1, es regular (65,3 %). La cultura organizacional en las municipalidades es un aspecto relevante que incide de forma directa en la gestión administrativa, el desempeño de los trabajadores y la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía. Sin embargo, su efectividad varía según el contexto y las prácticas internas de cada institución. La variable dependiente, actitud al cambio, de acuerdo con la Tabla 23 y Figura 22, es regular (72,5 %). Por consiguiente, se evidencia que el personal de la organización sí demuestra una buena actitud hacia el cambio, pero aún falta optimizarla para lograr los objetivos institucionales.

Los resultados son apoyados en parte por Aguirre (2024), quien indicó que los resultados obtenidos mostraron que la cultura organizacional presentó un nivel alto con el 52,11 % y el desempeño laboral con el 50,00 % de las respuestas, con un coeficiente rho de Spearman de 0,780. La dimensión Artefactos tuvo un resultado del 26,32 % para las respuestas del nivel alto, con un coeficiente rho de Spearman de 0,656. La

dimensión Creencias y valores adoptados obtuvieron un 44,74 % para el nivel alto (rho de Spearman de 0,602). El comportamiento de la dimensión Supuestos básicos subyacentes presentó para el nivel alto el 44,74 % de las respuestas, con un rho de Spearman de 0,586. Se concluye que existe una implicancia de la cultura organizacional en el desarrollo organizacional en la Dirección Regional de Agricultura Tumbes.

Los resultados del presente estudio muestran una conexión moderada con lo planteado por Martínez (2022), quien identificó una relación significativa y directamente proporcional entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, evidenciando cómo los valores y prácticas institucionales influyen en la eficacia individual y colectiva.

Asimismo, los hallazgos encuentran respaldo en la investigación de Britaldo (2023), quien determinó que las capacidades empresariales impactan positivamente en el nivel de desarrollo empresarial de las micro y pequeñas empresas del sector servicios. Sin embargo, se destaca que la dimensión de solidaridad dentro de la cultura organizacional ejerce un efecto superior al de las propias capacidades empresariales. Del mismo modo, se observó que las prácticas de gestión del conocimiento tienen un peso mayor en comparación con las capacidades empresariales, reafirmando el papel clave de los componentes culturales y cognitivos en el rendimiento organizacional.

De manera parcial, los resultados también coinciden con lo manifestado por Manrique (2021), quien concluyó que la cultura organizacional guarda una relación significativa con el sentido de pertenencia de los colaboradores en la Intendencia de Aduanas. Este vínculo se confirmó mediante la prueba Rho de Spearman, con un valor de significancia menor a 0,05. En su estudio, se evidenció que elementos como una dirección estratégica clara, la adaptabilidad institucional, la participación del personal y la consistencia en el trabajo están directamente asociados con un fuerte sentido de pertenencia, el cual se manifiesta a nivel psicológico, afectivo y físico, fortaleciendo el compromiso de los trabajadores con la entidad.

Los resultados obtenidos en esta investigación, que indican que la cultura organizacional y la actitud al cambio en la Municipalidad Provincial de Tacna se encuentran en un nivel regular (65,3 % y 72,5 %, respectivamente), corroboran la preponderancia del enfoque integrador adoptado para comprender la cultura organizacional, tal como lo proponen Denison, Hooijberg y Quinn (1995). Este marco teórico, que considera la cultura como un sistema unitario compuesto por adaptabilidad, misión, involucramiento y consistencia, permite desarrollar la interpretación cómo los valores y creencias compartidas pueden facilitar (aunque aún de forma incipiente) la disposición de los colaboradores para enfrentar procesos de cambio institucional.

Esta visión integradora coincide con las perspectivas clásicas de Schein (1990), quien considera la cultura organizacional en niveles que van desde manifestaciones tangibles (artefactos) hasta supuestos básicos arraigados de forma profunda. Los resultados parciales sobre la actitud al cambio reflejan una manifestación de estos artefactos y valores visibles, pero evidencian la necesidad de profundizar en los supuestos básicos para conseguir una transformación cultural que consolide prácticas estables y coherentes.

La relación moderada hallada entre cultura organizacional y actitud al cambio se alinea con los hallazgos de Aguirre (2024), quien determinó correlaciones positivas significativas entre dimensiones de la cultura organizacional y desempeño laboral, destacando que tanto los valores como los supuestos básicos influyen en el comportamiento de los colaboradores. De esta forma, se reafirma que el fortalecimiento de valores y creencias compartidas dentro de la organización puede impactar de forma positiva en la gestión y en la respuesta al cambio.

Asimismo, el respaldo encontrado en los estudios de Martínez (2022) y Britaldo (2023) corrobora la influencia directa que los componentes culturales tienen sobre el desempeño y desarrollo organizacional. Martínez enfatiza la preponderancia de una cultura que vincule los valores institucionales explícitos para mejorar la eficacia laboral, mientras que Britaldo hace notar el papel preponderante de elementos culturales como

la solidaridad y la gestión del conocimiento, por encima de las capacidades empresariales técnicas. Estos aportes le dan fuerza a la presente investigación, mostrando que la cultura no solo actúa como un marco estático, sino como un activo dinámico que moldea las actitudes y capacidades organizacionales.

Para finalizar, los resultados coinciden parcialmente con Manrique (2021), quien relaciona la cultura organizacional con el sentido de pertenencia, un factor psicológico clave para el compromiso y la participación del personal en cambios institucionales. Esto sugiere que el desarrollo de una cultura organizacional integrada y coherente, como la propuesta por Denison, puede fortalecer el compromiso afectivo y la resiliencia frente a procesos de cambio. Por consiguiente, se determina, con lo encontrado, que la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Tacna es un factor de influencia significativo, aunque con áreas de mejora, sobre la actitud de los colaboradores al cambio. El enfoque integrador de Denison aporta un marco adecuado para diagnosticar y fortalecer los componentes culturales que faciliten la gestión del cambio y optimicen el desempeño institucional. Esto reafirma la relevancia de proseguir la investigación aplicada y las intervenciones dirigidas a vincular valores, prácticas y estructuras culturales para maximizar la efectividad organizacional.

CONCLUSIONES

1. La cultura organizacional influye significativamente en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024, conforme a la regresión logística ordinal y de acuerdo al indicador Nagelkerke, que es del 74,3 %; lo que indica que el modelo explica de forma fuerte y confiable la relación entre la cultura organizacional y la predisposición al cambio. Este porcentaje refleja una alta capacidad explicativa del modelo en cuanto a la variable dependiente, es decir, la actitud al cambio de los empleados. Por lo tanto, se puede concluir que la cultura organizacional no solo tiene una influencia significativa desde el punto de vista estadístico, sino también práctica y relevante en el comportamiento y disposición de los colaboradores frente a procesos de cambio.
2. La implicación incide significativamente en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024, de acuerdo a la regresión logística ordinal y de acuerdo al indicador Nagelkerke, que es del 86.2 %; por lo tanto, el modelo y sus resultados permiten concluir que la implicación no solo está relacionada, sino que representa un factor determinante en la forma en que los colaboradores enfrentan y adoptan procesos de cambio organizacional. Esta conclusión es relevante para la gestión pública, pues sugiere que para promover una actitud positiva hacia el cambio es fundamental fomentar la implicación activa de los empleados.
3. La consistencia influye de forma significativa en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024, conforme a la regresión logística ordinal y según el indicador Nagelkerke, que es del 55,3 %. Esto implica que la variable de consistencia, entendida como la coherencia y estabilidad en los procesos, comunicaciones y comportamientos organizacionales, tiene un impacto importante y directo sobre cómo los colaboradores perciben y adoptan las iniciativas de cambio. En otras palabras, cuando la organización mantiene prácticas consistentes, los colaboradores

tienden a mostrar una actitud más favorable y receptiva ante el cambio. Además, se concluye que el estudio reafirma la importancia de la consistencia organizacional como un factor clave para promover una actitud positiva hacia el cambio entre los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna, lo cual resulta fundamental para el éxito de cualquier estrategia de transformación en el ámbito público.

4. La adaptabilidad influye directamente en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024, según la regresión logística ordinal y de acuerdo al indicador Nagelkerke, que es del 77,1 %. Esto significa que la capacidad de los empleados para ajustarse a nuevas condiciones, superar obstáculos y aceptar nuevas formas de trabajo está estrechamente relacionada con una actitud positiva frente a los procesos de cambio implementados en la organización. Además, esta relación significativa refleja que la adaptabilidad no solo es un factor predictor clave, sino también un componente esencial para el éxito de las iniciativas de cambio organizacional dentro de la municipalidad. En consecuencia, fomentar y desarrollar competencias relacionadas con la adaptabilidad podría ser una estrategia efectiva para fortalecer la disposición y respuesta de los colaboradores ante futuras transformaciones, contribuyendo así a una gestión más eficiente del cambio y al logro de los objetivos institucionales.

5. La misión incide significativamente en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024, conforme a la regresión logística ordinal y de acuerdo con el indicador Nagelkerke, que es del 47,6 %. Esto demuestra una relación sólida y relevante entre la claridad, comunicación y compromiso con la misión institucional y la disposición de los colaboradores a adaptarse y responder positivamente a procesos de cambio. Este resultado es fundamental para la gestión pública y la administración local, ya que subraya la importancia de fortalecer la misión como elemento orientador y motivador dentro de la municipalidad. Una misión clara y compartida no solo fomenta la

identidad y el sentido de pertenencia, sino que también actúa como un facilitador clave para superar resistencias, generando un ambiente propicio para la innovación y mejora continua. Asimismo, la misión institucional no debe ser vista solo como un enunciado formal, sino como un instrumento activo y estratégico que influye en el factor humano, potenciando la capacidad del personal para adaptarse a nuevas realidades y desafíos, lo cual es indispensable para el éxito de cualquier proceso de cambio dentro de la Municipalidad Provincial de Tacna en el 2024.

RECOMENDACIONES

1. La Gerencia municipal debe disponer que el Jefe de la Oficina de Secretaría General e Imagen Institucional elabore, en un plazo de 90 días, un plan de fortalecimiento de la cultura organizacional con la finalidad de mejorar la actitud al cambio de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Tacna.

2. El Jefe de la Oficina de Secretaría General e Imagen Institucional debe considerar en el plan de fortalecimiento de la cultura organizacional considere la implicación con actividades estratégicas como 2 talleres al respecto con el propósito de optimizar la actitud al cambio de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Tacna.

3. La Gerencia de Administración en coordinación con la Sub Gerencia de Desarrollo del Capital Humano deben colaborar con la elaboración del plan de fortalecimiento de cultura organizacional en cuanto a la consistencia, mediante talleres y boletines semestrales con el propósito de mejorar la actitud al cambio de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Tacna.

4. El Jefe de la Oficina de Secretaría General e Imagen Institucional debe considerar en el plan de fortalecimiento de cultura organizacional la adaptabilidad a través de jornadas de socialización y capacitaciones, semestrales con la finalidad de elevar la actitud al cambio de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Tacna.

5. La Gerencia municipal y la Gerencia de Administración deben fomentar la transparencia y la comunicación abierta para el fortalecimiento de la misión, componente preponderante de la cultura organizacional, mediante campañas de comunicación interna enfocadas a explicar la relevancia de la transparencia y la comunicación abierta, de manera semestral, con el propósito de elevar la actitud al cambio de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Tacna.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, J. (2024). *Implicancia de la cultura organizacional en el desarrollo organizacional, Dirección Regional de Agricultura Tumbes, 2023*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Tumbes]. <https://hdl.handle.net/20.500.12874/65475>
- Bagherian, R., Samah, B., Samah, A., & Ahmad, S. (2009). A social exchange approach to people's participation in watershed management programs in Iran. *European Journal of Scientific Research*, 34(3), 428-441. <https://ssrn.com/abstract=2227216>
- Bensaou, B. (2021). *Construido para innovar: Prácticas esenciales para integrar la innovación en el ADN de su empresa*. McGraw Hill.
- Bermejo, V., & Bermejo, B. (2021). *Empresa y Administración*. Editorial Síntesis.
- Bovey, W., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization development journal*, 22(8), 372–382. <https://doi.org/10.1108/01437730110410099>
- Britaldo, W. (2023). *Efectos de la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en la relación entre capacidades empresariales y nivel empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas De Servicios De La Región Moquegua, 2020*. [Tesis Doctoral, Universidad Privada de Tacna]. <http://hdl.handle.net/20.500.12969/2879>
- Chen, J., & Wang, L. (2007). Locus of control and the three components of commitment to change. *Personality and Individual Differences*, 42(3), 503-512. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.07.025>

- Cordero, K., Pérez, M., Planas, C., Sauñe, M., & Silva, H. (2020). *El Impacto de la Cultura Organizacional sobre la actitud al cambio de los colaboradores en una empresa del sector Retail en Perú*. [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico]. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/3130>
- Cuesta, A. (2018). *Manual para la evaluación del desempeño laboral*. Empresa editora Macro.
- Delpo, A., & Guerin, L. (2023). *Cómo lidiar con empleados problemáticos: cómo gestionar el rendimiento y los problemas personales en el lugar de trabajo*. NOLO duodécima edición.
- Dunham, R., Grube, J., Gardner, D., Cummings, L., & Pierce, J. (1989). *The development of an attitude toward change instrument*. In Academy of Management Annual Meeting, Washington DC.
- Ferrer, J. (2014). *Gestión del cambio*. LID EDITORIAL.
- Flood, J., & Roberts, J. (2017). *The Evolving Nature of Higher Education Accreditation: Legal Consideration for Institutional Research Leaders*. <https://doi.org/10.1002/ir.20205>
- Galarsi, M., Medina, A., Ledezma, C., & Zanin, L. (2011). Comportamiento, historia y evolución. *Fundamentos en Humanidades*, 12(24), 89-123.
- Giraldo, J., Hernández, D., López, D., & Rojas, I. (2024). Cultura organizacional y modelos mentales: estudio de caso en una universidad de la ciudad de Medellín. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(71), 187- 211. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194276552009>

- Guillén, R. (2017). *Alternativas para nuevas prácticas educativas*. Gestión educativa y docencia, 309.
- Jauregui, K. (2019). *Cultura y clima organizacional. fundamentos e instrumentos*. Editorial Pearson.
- Mader, M., & Guerin, L. (2021). *Manual de desempeño del empleado: Estrategias inteligentes para capacitar a los empleados*. NOLO Tercera edición.
- Manrique, F. (2021). *La cultura organizacional y su relación con el sentido de pertenencia de los trabajadores de la Intendencia De Aduana De Puerto Maldonado en el año 2020*. [Tesis de Maestría, Universidad Privada De Tacna]. <http://hdl.handle.net/20.500.12969/2720>
- Martínez, A. (2019). *Fundamentos de Administración*. Independently published.
- Martínez, A. (2022). *Análisis de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Aguavital 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Privada de Tacna]. <http://hdl.handle.net/20.500.12969/2548>
- Martínez, L. (2010). *Gestión del cambio y la innovación en la empresa. Un modelo para la innovación empresarial*. Ediciones De La U LTDA.
- Melton, A. (2022). *Cómo cambiar tu actitud: cómo cambiar tu comportamiento y actitud y convertirte en la persona que realmente quieres ser*. Kindle.
- Munch, L., & García, G. (2024). *Fundamentos de Administración*. Editorial Trillas S.A. de CV.

- Nidagundi, P. (2021). *Cómo cambiar tu actitud*. Publicado independientemente.
- Odimegwu, P. (2024). *El poder de cambiar: actitudes, hábitos y comportamientos*. Edición Kindle.
- Phimister, A., & Torruella, A. (2020). *La innovación: Guía práctica para innovar en tu empresa. (Temáticos)*. Libros de Cabecera.
- Radin, A., & Carroll, P. (2018). *Manual del creador de cambios: Cómo buscar, sembrar y escalar la innovación en cualquier empresa*. City Point Press.
- Ramírez, C. (2022). *Fundamentos de administración*. Ediciones ECOE.
- Ramírez, M. (2024). *Administración de pequeñas empresas: Guía práctica para el éxito*. Edición Kindle.
- Reyes, J., & Patlán, J. (2024). Instrumentos y escalas para medir la cultura organizacional: una revisión sistemática de la literatura en el período 2013-2023.: Instruments and scales for measuring organizational culture: a systematic literature review in the period 2013-2023. *Psicogente*, 27(52). <https://doi.org/10.17081/psico.27.52.6745>
- Robbins, S., & M, C. (2018). *Administración*. Editorial Pearson.
- Ruiz, Y., & Naranjo, J. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 285-307. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2012.0002.06>
- Sheen, E. (2018). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial*.

Universidad de Lima.

Vega, A. (2024). *Espacios de trabajo colaborativo y su vínculo con la cultura organizacional. caso: Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento – Sede Alto Lima en la ciudad de Tacna, 2023*. [Tesis de grado, Universidad Privada de Tacna]. <http://hdl.handle.net/20.500.12969/3243>

Zapata, A., & Rodríguez, A. (2017). *Gestión de la cultura organizacional*. Universidad del Valle.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODO	INSTRUMENTOS
<p>Problema general</p> <p>¿De qué manera la cultura organizacional influye en la actitud al cambio de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿Cómo la implicación incide en la actitud al cambio de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024?</p> <p>¿De qué forma la consistencia influye en la</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar de qué manera la cultura organizacional influye en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Analizar cómo la implicación incide en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>La cultura organizacional influye significativamente en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>La implicación incide positivamente en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna,</p>	<p>Variable independiente:</p> <p>Cultura organizacional</p>	<p>Tipo de investigación</p> <p>Básica</p> <p>Nivel de investigación</p> <p>El nivel de Investigación es relacional.</p> <p>Diseño de investigación</p> <p>No experimental</p> <p>Población</p> <p>La población estará conformada por los servidores y/o funcionarios</p>	CUESTIONARIO
			<p>Variable Dependiente:</p> <p>Actitud al cambio</p>		CUESTIONARIO

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODO	INSTRUMENTOS
<p>actitud al cambio de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024?</p> <p>¿De qué manera la adaptabilidad impacta en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024?</p> <p>¿De qué manera la misión incide en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024?</p>	<p>Tacna, 2024.</p> <p>Establecer de qué forma la consistencia influye en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024.</p> <p>Evaluar de qué manera la adaptabilidad impacta en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024.</p> <p>Determinar de qué</p>	<p>2024.</p> <p>La consistencia influye de forma significativa en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024.</p> <p>La adaptabilidad impacta directamente en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024.</p> <p>La misión incide significativamente en la actitud al cambio de</p>		<p>de la Municipalidad Provincial de Tacna.</p> <p>Muestra</p> <p>La muestra son los servidores y/o funcionarios de la Municipalidad Provincial de Tacna, siendo un total de 124.</p> <p>Técnicas de Recolección de datos</p> <p>Encuesta</p> <p>Instrumentos de recolección de</p>	

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODO	INSTRUMENTOS
	<p>forma la misión incide en la actitud al cambio de los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024.</p>	<p>los colaboradores en la municipalidad provincial de Tacna, 2024.</p>		<p>datos Cuestionario</p>	

ANEXO 2: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES

Este cuestionario está diseñado para evaluar la cultura organizacional. Por tanto, lea con atención los ítems y marca con una X la alternativa que considere conveniente. Sea totalmente sincero para contribuir con la investigación.

ESCALA	VALORACIÓN
Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Poco de acuerdo	3
De acuerdo	4
Muy de acuerdo	5

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

Nro.	Ítem	1	2	3	4	5
	IMPLICACIÓN					
	Compromiso con el trabajo					
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo					
	Decisiones basadas en la mejor información					
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.					
3	La información se comparte ampliamente y se					

	puede conseguir la información que se necesita					
	Impacto positivo de cada miembro en el grupo					
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo					
	Trabajo en equipo					
5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a otras personas dentro de la empresa					
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización					
7	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección					
	Organización del trabajo y desarrollo de capacidades					
8	El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización					
9	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros					
10	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
	CONSISTENCIA					
	Practicar lo que se pregona					
11	Los líderes y directores practican lo que pregonan					
	Existencia de valores y del código de ética					
12	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					
13	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
	Desacuerdos y acuerdos					
14	Cuando existen desacuerdos, trabajamos					

	intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
15	Cada persona del grupo posee un fuerte sentido de comprensión, respeto y apoyo a las nuevas ideas y propuestas que planteen los demás.					
16	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.					
17	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.					
18	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común					
	Coordinación de proyectos y alineación de objetivos					
19	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.					
20	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos					
	ADAPTABILIDAD					
	Cambios en la organización					
21	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar					
22	Respondemos bien a los cambios del entorno					
23	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
24	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias. *					
25	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.					
	Manifestación: Tomar aspectos relacionados con los clientes o usuarios					
26	Los comentarios y recomendaciones de nuestros					

	clientes conducen a menudo a introducir cambios.					
27	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.					
	Manifestación: Tomar riesgos e innovar					
28	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
29	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.					
	Aprendizaje en el trabajo					
30	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					
	MISIÓN					
	Impacto de las estrategias					
31	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
32	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo					
33	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro					
	Fijación de metas y objetivos					
34	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir					
35	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.					
36	La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar					
37	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados					
	Comprensión de lo que hay que hacer y visión compartida					
38	Las personas de esta organización comprenden lo					

	que hay que hacer para tener éxito a largo plazo					
39	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					
40	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS CUESTIONARIO SOBRE ACTITUD AL CAMBIO

INSTRUCCIONES

Este cuestionario está diseñado para evaluar la actitud al cambio. Por tanto, lea con atención los ítems y marca con una X la alternativa que considere conveniente. Sea totalmente sincero para contribuir con la investigación.

ESCALA	VALORACIÓN
Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Poco de acuerdo	3
De acuerdo	4
Muy de acuerdo	5

Nro.	Ítem	1	2	3	4	5
	REACCIÓN AFECTIVA AL CAMBIO					
	Entusiasmo por cambios en el trabajo					
1	El personal demuestra entusiasmo en el trabajo cuando perciben una oportunidad para mejorar las condiciones laborales.					
2	El personal demuestra entusiasmo por cambios en el trabajo porque considera que promueve su desarrollo o crecimiento personal y profesional.					
	Resistir a nuevas ideas					
3	El personal demuestra resistencia pasiva a nuevas ideas al no expresar su descontento de forma clara.					
4	El personal demuestra resistencia activa a nuevas ideas al expresar abiertamente su oposición al					

	cambio.					
	Manifestación: No me gusta el cambio					
5	El personal demuestra que no le gusta el cambio porque consideran que genera incertidumbre al adaptarse a nuevas responsabilidades o tecnologías.					
6	El personal demuestra que no le gusta el cambio mediante quejas, pasividad o resistencia activa.					
	Frustración por el cambio					
7	El personal demuestra frustración laboral por el cambio con indiferencia.					
8	El personal demuestra frustración laboral por el cambio con miedo, ansiedad, e impotencia.					
	Estimulación por el cambio					
9	El trabajador demuestra estimulación por el cambio mediante su participación, adaptación y compromiso con el trabajo.					
10	La organización promueve la estimulación por el cambio mediante al establecer metas clara y realista, reconocer y recompensar, entre otros.					
	Cambios irritantes					
11	El personal demuestra cambios irritantes debido a la insatisfacción laboral.					
12	El personal demuestra cambios irritantes debido a la sobrecarga laboral.					
	REACCIÓN COGNITIVA AL CAMBIO					
	Cambio beneficia a la organización					
13	El personal considera que el cambio beneficia a la organización, en cuanto a la innovación y competitividad institucional.					
14	El personal considera que el cambio beneficia a la organización, en cuanto al desarrollo de					

	habilidades que permite mayor productividad institucional.					
	Desempeño mejor por el cambio					
15	El personal demuestra mejor desempeño por el cambio debido ha obtenido desarrollo de sus habilidades.					
16	El personal demuestra mejor desempeño por el cambio reflejado en la productividad.					
	Manifestación: Sugerir nuevas ideas					
17	El personal sugiere nuevas ideas en el contexto laboral debido a que se sienten motivados.					
18	El personal sugiere nuevas ideas en el contexto laboral debido a que tienen libertad para ser creativos y sienten que sus ideas son importantes.					
	Mejora de situaciones insatisfactorias en el trabajo					
19	El personal para mejorar situaciones insatisfactorias en el trabajo identifica las causas.					
20	El personal para mejorar situaciones insatisfactorias en el trabajo se comunica con los directivos de la entidad y busca soluciones.					
	Manifestación: Sugiere nuevos enfoques de las cosas					
21	La plana directiva de la entidad fomenta la colaboración para que el personal sugiera nuevos enfoques de las cosas.					
22	La plana directiva de la entidad fomenta la comunicación abierta para que el personal sugiera nuevos enfoques de las cosas.					
	REACCIÓN COMPORTAMENTAL					
	Inclinarse a probar nuevas ideas					

23	El personal demuestra una cultura innovadora y se refleja cuando se inclina a probar nuevas ideas.					
24	El personal posee liderazgo, autonomía y libertad, lo que le permite inclinarse a probar nuevas ideas.					
	Apoyo a nuevas ideas					
25	La plana directiva apoya las nuevas ideas del personal permanentemente.					
26	La plana directiva promueve una comunicación efectiva para apoyar a nuevas ideas.					
	Normalmente dudo en probar nuevas ideas					
27	El personal normalmente duda en probar nuevas ideas debido a que no se siente seguro sobre cómo podrían ser recibidas.					
28	El personal normalmente duda en probar nuevas ideas porque considera que no hay una cultura de innovación en la entidad.					
	Conducta positiva hacia el cambio					
29	El personal demuestra una conducta positiva por los cambios debido a que considera que la entidad lo estimula.					
30	El personal demuestra una conducta positiva por los cambios debido a que considera que la entidad lo motiva.					
	Intención de apoyo al cambio					
31	El personal demuestra una conducta positiva con respecto a la intención de apoyo al cambio porque asumen que en la entidad se comunica los cambios					
32	El personal demuestra una conducta positiva con					

	respecto a la intención de apoyo al cambio porque asumen que la entidad los capacita para adquirir nuevas habilidades y conocimientos.					
--	--	--	--	--	--	--

ANEXO 3: CONFIABILIDAD

CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1

TABLA 1
ESCALA DE ALPHA DE CRONBACH

Escala	Significado
-1 a 0	No es confiable
0,01 - 0,49	Baja confiabilidad
0,50 - 0,69	Moderada confiabilidad
0,70 - 0,89	Fuerte confiabilidad
0,90 - 1,00	Alta confiabilidad

APLICACIÓN DE COEFICIENTE DE ALPHA DE CRHOMBACH

Utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyo reporte del software SPSS 23 es el siguiente:

TABLA 2.
ALPHA DE CRONBACH: CULTURA ORGANIZACIONAL

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,835	40

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,835 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Cultura organizacional” es de fuerte confiabilidad.

TABLA 3
ALPHA DE CRONBACH: ACTITUD AL CAMBIO

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,871	32

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,871 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Actitud al cambio” es de fuerte confiabilidad.

ANEXO 4: VALIDACIÓN

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. DATOS GENERALES

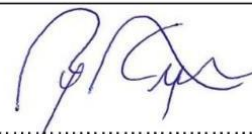
Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Motivo de evaluación	Autor del instrumento
NEYRA URQUIZA, Roberto Bernardino	Docente Univ. Nac. San Marcos	Validación de instrumento	Mayra del Rosario Paullo Dávila
CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA ACTITUD AL CAMBIO DE LOS COLABORADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA, 2024			

2. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIAS	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

3. RESULTADO DE VALIDACIÓN

ES APLICABLE



.....
Firma

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Motivo de evaluación	Autor del instrumento
FLORES CONDORI, Juan Jesús	Empleado Direc. Reg. de Educac.	Validación de instrumento	Mayra del Rosario Paullo Dávila
CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA ACTITUD AL CAMBIO DE LOS COLABORADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA, 2024			

2. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIAS	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

3. RESULTADO DE VALIDACIÓN

ES APLICABLE



 Firma

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Motivo de evaluación	Autor del instrumento
VÁSQUEZ COTA, René	Docente Univ. Privada de Tacna	Validación de instrumento	Mayra del Rosario Paullo Dávila
CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA ACTITUD AL CAMBIO DE LOS COLABORADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA, 2024			

2. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento					
		Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIAS	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

3. RESULTADO DE VALIDACIÓN

ES APLICABLE



.....
Firma