

Análisis de la gestión del cambio organizacional y el desempeño del capital humano en las Cajas Municipales - CMAC

**Ericka Nelly Espinoza Gamboa
Hugo Eladio Chumpitaz Caycho
Manuel Alberto Espinoza Cruz**



Análisis de la gestión del cambio organizacional y el desempeño del capital humano en las Cajas Municipales - CMAC

Ericka Nelly Espinoza Gamboa
Hugo Eladio Chumpitaz Caycho
Manuel Alberto Espinoza Cruz

ISBN: 978-9942-53-144-5
Primera edición, 2026

© Autor**Ericka Nelly Espinoza Gamboa**

eespinozag@unfv.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-5320-4694>Universidad Nacional Federico Villarreal,
Lima - Perú**ISBN: 978-9942-53-144-5****DOI: 10.31876/9789942531445**

Distribución online

Acceso abierto

**Hugo Eladio Chumpitaz Caycho**

tecnologias002016@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-6768-381X>

Universidad César Vallejo, Lima, Perú

Manuel Alberto Espinoza Cruz

espinozauniversidad@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-8694-8844>

Universidad Tecnológica del Perú

© Editorial Grupo Compás, 2026

GuayaquiL, Ecuador

www.grupocompas.com<http://repositorio.grupocompas.com>**Primera edición, 2026**

Esta obra ha sido sometida a un proceso de evaluación bajo el sistema de arbitraje doble ciego (double-blind peer review), garantizando el anonimato tanto de los autores como de los evaluadores externos. El dictamen favorable certifica que el contenido cumple con los más altos estándares de rigor científico, calidad editorial y originalidad exigidos por la comunidad académica internacional para su indexación y reconocimiento científico.

Cita

Espinoza, E., Chumpitaz, H., Espinoza, M. (2026) Análisis de la gestión del cambio organizacional y el desempeño del capital humano en las Cajas Municipales - CMAC. Editorial Grupo Compás

Este libro ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad de la publicación. El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

ÍNDICE

DEDICATORIA	7
RESEÑA.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I.....	11
PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO.....	11
Delimitaciones de la investigación	14
Delimitación temporal.....	15
Delimitación social	15
Delimitación de la investigación	15
Problemas de la investigación.....	15
Justificación e importancia de la investigación.....	17
Metodología de la investigación	18
Métodos de la investigación	19
Población y muestra de la investigación Población.....	19
Muestra	20
Composición de la muestra de la investigación realizada.....	20
Técnicas de recopilación de datos:.....	20
CAPÍTULO II	23
ASPECTOS GENERALES DEL PLANTEAMIENTO TEÓRICO	23
Antecedentes bibliográficos de la investigación	23
Antecedentes internacionales.....	23
Antecedentes nacionales.....	25
Reseña histórica de la investigación	27
Reseña histórica de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito.....	27
Reseña histórica de la gestión del cambio organizacional y el	

desempeño del capital humano	28
Base legal de la investigación	29
Normas específicas	29
Normas contables	29
Normas de control	29
CAPITULO III	30
CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CREDITO	30
Marco general de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC).	30
Infraestructura de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC).	31
Planeación. estratégica de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC).	31
Se presenta las Perspectivas de corto, mediano y largo plazo en las CMAC	32
Organización de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC)	32
Dirección y gestión de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC).	33
Control efectivo de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC).	33
CAPITULO IV.....	35
GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	35
La Gestión del cambio organizacional.....	35
Filosofía de la gestión del cambio organizacional	38
Estructura de la gestión del cambio organizacional	39
CAPÍTULOV.....	40
DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS CAJAS MUNCIPALES DE AHORRO Y CREDITO	40
Principios de Desempeño del Capital Humano.....	42

Estructura del Desempeño del Capital Humano	42
CAPÍTULO VI.....	44
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA REALIZADA Y EL INSTRUMENTO	44
La validez del instrumento	44
Alfa de Cronbach.....	47
CAPÍTULO VII.....	49
CONTRASTACIÓN Y VERIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS E HIPÓTESIS	49
CONCLUSIONES	53
REFERENCIAS	54

DEDICATORIA

"Esta obra va dedicada a mi hermosa hija que me acompaña a lo largo de mi vida, a mi esposo que está apoyándome en cada sueño, a mi madre y a mi padre, quienes desde pequeña me enseñaron que la lucha es parte del triunfo, y que todo logro es el fruto de mucho esfuerzo. También valorar a cada profesional que he conocido a lo largo de mi trayectoria en estos ya 25 años de carrera porque vienen más proyectos que es para los jóvenes maravillosos en los cuales dedico este libro y que se animen a escribir productos académicos de alta calidad"

RESEÑA

La realidad contemporánea, hace que los profesionales analicen sus capacidades para perfilar su experiencia con la necesidad laboral, es por ello que la gestión del cambio organizacional desempeño de capital humano en el sector micro financiero ha ido evolucionando; entonces, las entidades financieras están como un reflejo del contexto que ha pasado en estos últimos 20 años. Por otro lado, es bien visto que el sector micro - financiero ha podido resurgir, a pesar de eventos pandemias, crisis económica, entorno cambiante respecto a la política mundial que afectan en la imagen corporativa y el riesgo país.

La investigación presentada revela que la gestión del cambio organizacional no debe limitarse solo al trazo de metas específicas en la captación de recursos sino que deben tener un componente adicional, como por ejemplo una atención personalizada con especializaciones una evaluación rigurosa de la cartera de créditos a colocar con eh previas de revisiones del área de riesgos y a posterior verificación del área de cobranza para verificar el nivel de colocación y la calidad de las mismas por sectores económicos ante ello el análisis de la gestión del cambio organizacional es importante ya que estamos en un tema de actualización a nivel de aplicación de sistemas del idioma de softwares internacionales el cual se maneja absolutamente con tecnología i a y las cuales deben ir de la mano con la preparación del personal actualizado, para ello se sugiere que los procesos de capacitación del personal debe ser asociado a una buena investigación de mercado y proyección social. Es por ello, que se presenta la investigación con una estructura ordenada donde el aspecto teórico temático metodológico práctico y análisis estructurales de datos con una data respetable respecto asociadas a las autoridades que dirigen las entidades financieras micro – financieras, siguiendo altos estándares internacionales y nacionales además de las normas de la SBS.

El libro está dedicado con mucho aprecio al personal que laboró en las diferentes cajas municipales entidades micro financieras asociadas al sector de captación de recursos a los gestores de cobranza a los análisis asociados a estos temas vinculados universitarios auditores docentes catedráticos investigadores y empresarios que se vincula a las inversiones financieras respaldado por las normativas SBS con ética y responsabilidad social teniendo el compromiso mejorar con ello la calidad educativa.

INTRODUCCIÓN

La investigación titulada: Análisis de la gestión del cambio organizacional y el desempeño del capital humano en las Cajas Municipales Ate-Lima, Perú, es la base para cumplir con la visión de que capital humano hace sinergia con la gestión del cambio organizacional, B actividades de evaluación seguimiento control de las principales fases en la colocación de créditos y ahorro a través de la construcción de información dando por ello la investigación con independencia objetividad y ética para la gestión del cambio organizacional se ha dado una valorización en el estudio de la variable orientado la clarificación del cumplimiento de la valorización del capital humano un intangible invaluable en la organización en el cual desarrolla las actividades de acuerdo en las experiencias profesionales y el perfil de cada trabajador llamado colaborador para el desarrollo aplicado de la metodología se utilizaron técnicas e instrumentos adecuados en el marco de las normas vigentes por estándares internacionales y nacionales para llegar al cumplimiento de los las hipótesis generales y específicas se trabajó con una investigación siguiendo el desarrollo de los siguientes capítulos:

El capítulo 1 presenta el planteamiento de El aspecto de la investigación cómo se realiza el trabajo la delimitación el planteamiento del problema a continuación se presenta también los objetivos y las hipótesis hoy de la mano con la respectiva referencia bibliográfica aplicada en el desarrollo integral del trabajo de investigación

El Capítulo II, aloja el planteamiento teórico de las investigaciones previas antecedentes bibliográficos reseñas finalmente la base legal aplicadas a la temática eje de la investigación

El Capítulo III, Hola detalla lo referido a las cajas municipales de ahorro y crédito ubicadas en el territorio peruano con su marco general detallando sus infraestructuras y actividades

El Capítulo IV, está referido al tratamiento integral hoy de la gestión del cambio organizacional, acorde con las normativas el logro y optimización de las competencias estandarizando las metas organizacionales

El Capítulo V, presenta todos los aspectos relacionados con desempeño del capital humano en las Cajas Municipales Ate-Lima, Perú se desarrolló el Cumplimiento de la responsabilidad social, la verificación del

cumplimiento De los objetivos organizacionales

El Capítulo VI, está referido al análisis interpretación previa de las encuestas no trabajo descriptivo asociadas a la muestra seleccionada previamente de acuerdo a capítulo en mención asociadas a las normativas vigentes de la SB

El Capítulo VII, presenta el desarrollo de la Contrastación y Verificación de los Objetivos e Hipótesis planteadas con los datos y pruebas de respaldo de la estadística inferencial.

Finalmente se presenta las Conclusiones detalladas, las Recomendaciones por cada rea critica, la Bibliografía y los Anexos del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

La velocidad en la que se mueve el mundo hoy en día es tan rápida que muchos cambios nos pueden resultar imperceptibles (Pérez y Garrido, 1998). Las empresas, continuamente, apuestan por nuevas alternativas que les permitan mantenerse en el mercado, con una rentabilidad sostenida a largo plazo (Ball, 2014). Los altos niveles de competitividad, que enfrentan las organizaciones, se originan en realidades como el constante desarrollo tecnológico (Benavides, 2004; Hidalgo et al., 2008), los estándares de calidad más altos, el crecimiento de la oferta y demanda, los acuerdos globales y las cada vez más elevadas exigencias de parte de los consumidores (Maguiña, 2004; Tello, 2005; García-Carbrera, 2011), lo cual, por lo demás implican –o implicarían– cierto grado de responsabilidad social en las empresas (Schwalb y Malca, 2005). Los cambios globales del mundo, así como la competitividad, entre otros factores, obligan a las empresas a realizar distintos tipos de cambios (De la Calle y Hernández, 2000). La organización empresarial, para sobrevivir y crecer, debe renovarse constantemente o en forma progresiva, obligándose a organizarse de una forma determinada y a obtener las capacidades y aptitudes requeridas para poder alcanzar los procedimientos que sustentan toda creatividad. No obstante, dichos cambios generan también diversas reacciones en el capital humano involucrado en las empresas (Romero et al., 2013). Al respecto se sugiere que las empresas incidan también en los denominados cambios actitudinales:

La globalización de los mercados, la difusión de la tecnología de la información y redes sociales; y los cambios en la naturaleza de la fuerza laboral, repercuten en los procesos de transformación armónica de las organizaciones y sus miembros (López et al., 2013). Los especialistas han enfatizado que estas presiones y contingencias del contexto socioeconómico han generado la necesidad de responder con elementos no solo tecnológicos y de innovación, sino también actitudinales, particularmente de flexibilidad y apertura al cambio, como una condición sine qua non al funcionamiento y desempeño del trabajador en la organización contemporánea (Rodríguez y Mladinic, 2016; Salgado et al., 2018,)

Para Leyva et al. (2020) la investigación se planteó con el objetivo que fue el medir la influencia del desempeño del capital humano sobre la capacidad de innovación tecnológica en los gerentes de las pymes de Hermosillo sonora México. Para ello se sugirió que la metodología sea compuesta es decir que pasé en dos momentos el primero un análisis exploratorio a través de una prueba piloto que nos permita recoger datos previos se entrevistó a un grupo de empresarios con características parecidas en una muestra direccional para organizar los datos y orientarlos a cumplimiento del objetivo del estudio a través de este medio se logró la validación previa de instrumentos por expertos luego se realizó en la segunda parte el análisis estadístico utilizando modelos de ecuaciones estructuradas es una muestra de 108 gerentes para obtener resultados lo más cercano posible a lo bien registrado otro punto principal es que los resultados revelan que los gerentes de las pymes desarrollan una innovación acompañado de la tecnología a través de muchas estrategias como las IA las tics entre otros y los administrativos también utilizan herramientas tecnológicas con factor productivo y rendimiento a objetivos específicos logrando cumplimiento de la organización alineados a la misión y la visión de la misma, para generar estrategias novedosas que ayuden a obtener, generar, mantener y conservar el capital humano de las organizaciones.

De tal modo que se torna trascendente estudiar la resistencia al cambio organizacional. El cambio organizacional es definido como la posibilidad de adaptarse por parte de una entidad, a diversas modificaciones en su entorno ambiental (Contreras y Barbosa, 2012). Asimismo, para Johansson & Heide (2008) el cambio organizacional constituye en un programa o procedimiento de características individuales, únicas, singulares, pero que abarca a toda la institución en su interior (Johnson, 2018).

Al respecto existen varios criterios para el ordenamiento enfocadas en “el cambio en sí mismo, posee unas características que deben ser consideradas, pues independientemente del paradigma con el que se aborde, ejercen influencia sobre la organización, se describe tres de ellas: la velocidad, la magnitud y la naturaleza del cambio” (Contreras y Barbosa, 2012).

Frente al cambio organizacional existe también lo que se denomina resistencia al cambio¹. Para algunos autores definen a la resistencia al cambio representa un estado psicológico crítico de los empleados que

afecta al éxito de las iniciativas de cambio que emprende la organización, teniendo la capacidad de socavar el cambio aporta a la organización (García-Cabrera, et al., 2011).

El factor tiempo y espacio asociados al cumplimiento de metas y objetivos, hacen que el talento humano este guiado a enfrentar constantemente el tabú para aplicar nuevos retos, sin embargo, muchas personas no entran la actitud de adaptarse a los cambios del entorno, ello ocasiona que aquellos individuos que carecen de este entrenamiento originen una gran debilidad en todas las organizaciones, siendo una problemática vigente hasta del día de hoy

Los nuevos enfoques nos obligan a aplicar los modelos de resistencia o elasticidad ante los cambios. La resistencia es la que se aplica a cualquier pensamiento o acción dirigida contra un cambio y la flexibilidad es la habilidad de resolver y tolerar altos niveles de cambio, con bajos niveles de disfuncionalidad de comportamiento del talento humano (García-Chacón, 2005)

Para mayor ahondamiento, Romero et al. (2013) han mencionado sobre cambio organizacional En términos organizacionales la percepción sobre el cambio organizacional mostrada en la literatura da lugar a entender que el cambio en una organización debe ser considerado en su conjunto, contemplando una serie de elementos como condición necesaria para lograrlo.

Ahora bien, acorde a todo lo dicho, nos interesa realizar una investigación empírica sobre una escala de medición de la resistencia al cambio. Nos centraremos en el distrito de Ate (Perú), en las empresas denominadas Cajas Municipales de Ahorro y Crédito las cuales son entidades que otorgan apoyo crediticio principalmente a los micros y pequeñas empresas.

En el proceso de realizar esta investigación, la responsabilidad social involucra el apropiado desempeño del capital humano para que a través de la gestión del cambio organizacional impulse las actividades resultantes de la fuerza laboral en las entidades en pro de la comunidad en que se encuentre o desea encontrarse en el futuro.

Así mismo, el medio ambiente comprende el acucioso desempeño del capital humano para que a través de la gestión del cambio organizacional induzca los actos provenientes del trabajo en las corporaciones a fin de no

afectar el espacio ecológico en que se encuentra.

Además, para este caso, los aspectos de medio ambiente también comprenden las acciones, procesos o tareas de una entidad al estar en el entorno e interactuar con ella, modificándola, pues las actividades impactan a los elementos conformantes de una organización o sociedad

Con todo ello se podrá determinar aquellos indicadores en donde se encuentre una mayor resistencia al cambio, por parte de los trabajadores en las Cajas Municipales de Ate, Lima – Perú el Análisis de la gestión del cambio organizacional y el desempeño del capital humano para medir su nivel de relación, con la finalidad de plantear alguna propuesta que permita disminuir los niveles de resistencia

Delimitaciones de la investigación

Entidades donde se obtuvo información para la tesis:

Esta investigación se realizará en las siguientes Cajas Municipales según detalle:

- (1) Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa
- (2) Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo
- (3) Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco

El presente estudio, fue dirigido a las Cajas Municipales de Ate, en tal sentido resultara el difícil acceso para el desarrollo de la investigación. Por ello la investigación tiene como limitaciones al no comprender a: las mismas cajas municipales de otros distritos de Lima Metropolitana y del resto del país; otras cajas municipales de todo el territorio nacional; todos los miembros de la población; el personal fuera de planillas; otras entidades del sector financiero tales como bancos, financieras, cajas rurales, EDPYMEs, etc.; y, otros períodos más amplios de estudio de la gestión del cambio organizacional y del desempeño del capital humano (Larico, 2018).

También se tuvo solicitar a los colaboradores que participaron en la encuesta el acceso a sus tiempos libres y encajar con el cronograma de actividades de la presente investigación a fin de lograr el desarrollo de las encuestas con éxito. Así mismo, el logro del acceso a la información por parte de la SBS fue de difícil obtención, sin embargo se cumplió con el

propósito de la obtener de la data base para el análisis estadístico.

Delimitación temporal

Esta es una investigación de actualidad con datos reales. El presente estudio comprende, los procesos de selección de las Cajas Municipales en Ate.

Delimitación social

En el proceso de investigación se solicitó autorizaciones de las autoridades de las Cajas Municipales y se realizó coordinaciones con personal docente, administrativo y estudiantes. El trabajo ha permitido participar a la comunidad universitaria con el objeto de obtener información para el desarrollo del trabajo de investigación.

Delimitación de la investigación

Entre los problemas diarios de organizaciones de Latinoamérica se encuentra la resistencia o la renuencia a los cambios, así como el planear sin tener conocimiento de si las estructuras sirven o no para alcanzar las metas establecidas por la organización; el planeamiento queda mermado por la estructura que imposibilita la fluidez de las cosas relevantes (Johnson, 2018)

Problemas de la investigación

A nivel internacional, la gestión del cambio organizacional tiene cada vez más relevancia, pues la competitividad del mercado, los avances tecnológicos, los usos y costumbres sociales, las preferencias de los consumidores, etc. hacen que las entidades desarrollen nuevos elementos para adaptarse a tales movimientos. Para ello, los dirigentes corporativos lideran organizaciones no estáticas, pues evolucionan en forma permanente (Contreras Torres & Barbosa Ramírez, 2013). En lo referente al desempeño del capital humano, existe evolución acelerada desde mediados del siglo XX, dando énfasis en la capacitación, productividad y actividad laboral. Para tal fin, los elementos manejados son el conocimiento, ambiente social y funcionalidad del trabajo; pero, en todos estos aspectos el Estado tiene un papel referente a promover y organizar la educación como sistema (Aronson, 2007).

El capital humano, está integrado por las competencias intelectuales y las destrezas de los individuos los que generan riqueza y valor agregado en

las organizaciones. En tal sentido es un recurso enfocado en los esfuerzos de las empresas para innovar, puesto que al integrar los recursos organizacionales hace que los activos humanos pueden tener libertad creativa con mayor facilidad generando nuevos bienes y servicios. Para ello es necesario el rol que realizan las empresas para proporcionar formación y nuevos conocimientos, para conseguir la motivación de las personas y desenvolver las habilidades individuales que afecta a la productiva. (Pasban y Nojedeh, 2016).

De igual forma, otro elemento que afecta al capital humano es la gestión vinculada al conocimiento que tiene por funciones crear, mejorar, compartir y almacenar los conocimientos de las personas en general para lograr el desarrollo de la innovación como un pilar importante (McGuirk et al.. 2015; Albors-Garrigós et al., 2017)

En la actualidad, es posible afirmar que la mayoría sino la totalidad de las organizaciones de hoy son proclives a una dinámica de cambio permanente y acelerado que las ha obligado a hacer uso, y cada vez con mayor frecuencia, de un amplio abanico de estrategias e instrumentos de cambio con el fin de mantenerse en el mercado, lograr salir avante o en el mejor de los escenarios, perdurar en el tiempo, lo cual es considerado por muchas empresas a nivel internacional, debido a que el nuevo estado normal de los negocios, refleja que aunque existen casos de éxito en donde la implementación de algunos de esos instrumentos ha logrado su cometido, también existen casos, y tal vez en un mayor número, que sirven de ejemplo de cómo el uso superficial e irresponsable de dichas herramientas no logra más que un impacto negativo sobre las organizaciones y las sociedades mismas que impacta en el capital humano y en la cultura organizacional en general (Montaña y Torres, 2015).

A nivel nacional, en el Perú, a pesar las estadísticas reflejan cierta estabilidad económica se da en paralelo un panorama con deficiencias, por falta inadecuado de los procesos de selección va acompañado con ciertas irregularidades, tanto como gobiernos regionales y como también en locales, en estos últimos años si está logrando un crecimiento económico sostenible, sin embargo por la coyuntura económica que vivimos es muy probable que las condiciones de bienestar y holgura económica se vena seriamente afectados tanto para sus habitantes como para los gobernante, es de prioridad el con una buena gestión del capital humano. Que constituye un activo de importante valor dentro de los indicadores económicos a nivel nacional

En tal sentido en el entorno nacional se puede mencionar el enfoque de cumplimiento respecto a la visión planteada por la Dirección Regional de Producción- Áncash en la investigación se recomendó optimizar el uso de los recursos materiales y humanos; condicionando tanto el logro de los objetivos planteados como la mejora de la calidad de los servicios, en la toma de decisión de los funcionarios. Sin embargo, son sucesivos los cambios de los directivos, los cuales ingresan o no tienen iniciativas ni cumplen con las responsabilidades, más bien las rehúyen y dejan a la institución sin presencia en la Región en mención (Johnson, 2018)

Para el estudio, se ha entendido por gestión del cambio organizacional al proceso planeado que apunta a un funcionamiento organizacional consciente de una continua necesidad de cambio, que mitigue los efectos no esperados de este mismo cambio y potencie las posibilidades para crear futuro en la organización, su gente y contexto (Negrete, 2013).

Justificación e importancia de la investigación

Analizando como la base lo descrito por el autor a continuación se argumenta la justificación de la presente investigación (Bernal, 2000, Hernandez et al., 2014).

La Justificación Teórica, se justifica para conocer, describir y evaluar la gestión del cambio organizacional necesaria para elevar el desempeño del capital humano, especialmente en las cajas municipales de Ate. En este sentido, las mejoras en el ámbito empresarial deben estar acordes con lo esperado por el sector laboral. Ambos se complementan para el logro de mejores resultados en lo referente a la rentabilidad, pues permite la sobrevivencia y permanencia en el mercado de las actividades de estas cajas. En lo social, al involucrar la optimización de los recursos para adaptar la organización a los cambios del mercado apoyado en sus colaboradores. En lo teórico práctico, pues su estudio permitirá incrementar el bagaje de conocimientos en estos temas, basados en la indagación de sus principales dimensiones e indicadores, y los resultados obtenidos. En lo científico administrativo y gerencial, pues posibilitará dar pautas para incrementar mejores condiciones circunstanciales a efectos de utilizar los efectos del cambio para cuidar el capital invertido que es el municipal, o sea el de los vecinos. Y, en lo técnico, pues facilitará la identificación de los factores favorables encaminados a adaptarse a los cambios son el apoyo de los trabajadores en general (Paredes, 2018).

La Justificación Practica su importancia radica en que el estudio se basa de

investigación científica. De tal suerte, los resultados serán obtenidos con pruebas reconocidas científicamente, previo análisis teórico práctico. De esta manera, tales resultados se volcarán en conclusiones con sus respectivas recomendaciones, en función a los objetivos acompañados de hipótesis contrastadas científicamente, para que las cajas municipales de Ate puedan manejar en mejores condiciones la gestión del cambio organizacional apoyada necesariamente en el apropiado desempeño del capital humano (Elera, 2017).

La Justificación Metodológica de la investigación se espera que, mediante esta investigación, se desarrolle y sirva de modelo para otras entidades de diferentes sectores y que, al aplicarla de buenos resultados, de esta manera se estará aportando en la responsabilidad social para el bien común de entidades, sobre todo para aquellas empresas que están en pleno crecimiento o que no cuentan con muchos conocimientos acerca de esta problemática (Hernández et al., 2014).

La importancia de esta investigación radica en la oportunidad que tenemos los profesionales de formular trabajos Tomando en cuenta los años de experiencia que tenemos en el campo laboral asimismo los aprendizajes recogidos en lo largo del tiempo y las reflexiones al respecto para la toma de decisiones

También puede ser tomado en cuenta como una oportunidad para realizar trabajos relacionados Ah la línea investigación asociadas a las variables del estudio generando responsabilidad social evaluación y seguimiento para el mismo procedimiento vinculado a la gestión del cambio organizacional y el desempeño del capital humano en las entidades micro - financieras.

Metodología de la investigación

El presente trabajo de investigación, según su propósito es de tipo aplicada; puesto que, busca explicar la relación entre la evaluación de créditos de consumo y la morosidad, con el fin de tomar adecuadas decisiones para la mejora y/o solución del problema. Según (Naghi Namakforoosh, 2000, pág. 44), la investigación aplicada se enfoca en la toma de decisiones importantes con el propósito mejorar y/o resolver problemas.

El tipo de investigación de acuerdo con los datos empleados es cuantitativo; puesto que, recopila datos para luego analizarlos y obtener resultados donde se establezcan semejanzas y proporciones diferenciadas.

Por lo expuesto: según, Barragán et al. (2003), detallaron que la investigación cuantitativa es aquella que opera principalmente con cantidades cuya finalidad es establecer semejanzas y diferencias en proporciones.

La presente investigación tiene un nivel correlacional, porque, se enfoca en conocer la vinculación y asociación que existen entre las dos variables. Tal como lo mención Gómez et al. (2016) en la investigación indicó que la correlacional tiene una o varias relaciones entre dos conceptos o variables que aportan cierta información explicativa.

Métodos de la investigación

La investigación es del nivel descriptivo correlacional, pues tiene como fin saber la relación existente entre dos o más tópicos, variables o conceptos en un entorno específico (Hernández et al., 2014).

El diseño de la presente investigación es no experimental transversal, porque la variable independiente no puede ser manipulada, por esta razón, solo puede observarse el problema para luego analizarlo; además de ello, es transversal; ya que, solo se pueden recolectar datos en un momento dado, como lo indica (Toro et al., 2006; Tuapante et al., 2017)

Su diseño es no experimental, porque no hay manipulación deliberada de variables, sin variación intencional de ellas, pues solo se observa fenómenos en su forma primigenia o natural, y luego se procede a su análisis. Adicionalmente, el diseño es transversal pues hay descripción sobre la relación entre los temas, variables o conceptos, en una sola ocasión, la cual puede ser correlacional o causal, por el efecto a producir (Hernández et al., 2014). El libro proviene de una tesis, por ello contiene las recomendaciones, sujeto a los criterios u opiniones del autor, más la experticia en el análisis de los datos presentados con la bibliografía seleccionada que fua la base para el fundamento de los aspectos teóricos; que se ha presentado por tanto merece, el respaldo para el seguimiento y realización de futuras investigaciones como aporte del conocimiento científico

Población y muestra de la investigación Población

Estuvo compuesta por Asesores de Productos Financieros, Asesores de Servicios, Asesores Senior, jefe o Gerente de Agencia, todos trabajadores del área de créditos y de ahorros las 12 Cajas municipales que funcionan en nuestro país según portal de la SBS

Muestra

La muestra de la investigación estuvo integrada por los Asesores de Productos Financieros, Asesores de Servicios, Asesores Senior, jefe o Gerente de Agencia ubicados en el área de créditos y de ahorros de las Cajas municipales que funcionan en Ate en la ciudad de Lima:

- 1) Caja municipal de ahorro y crédito Arequipa
- 2) Caja municipal de ahorro y crédito Cusco
- 3) Caja municipal de ahorro y crédito bancario

Composición de la muestra de la investigación realizada

Tabla 1. Área Comercial y Créditos

Nº	COLABORADORES	MUESTRA
1	Asesores de Productos Financieros	20
2	Asesores de Servicios	20
3	Asesores Senior	5
4	Jefe o Gerente de Agencia	5

Nota: Elaboración propia.

Técnicas de recopilación de datos:

Entrevistas

Esta técnica se aplicó a los jefes o Gerentes de Agencia con el objeto de obtener información que valide la investigación, conforme al objetivo de la investigación.

Encuestas

Se aplicó a los docentes, alumnos, y trabajadores de la universidad pública (60); personal operativo de la Contraloría (10) y docentes de auditoría (10). con el objeto de obtener información sobre los aspectos relacionados con la investigación

- **De recolección de datos**

Para el desarrollo del presente estudio se ha utilizado diversas fuentes de información. Por esta razón, para la profundización y la ampliación de la investigación se requirió el análisis de documentos tanto financiero como administrativo recabado de la Entidad estudiada y la observación de los procesos que realiza el área comercial para la evaluación de los créditos.

Yuri et al. (2006) detallaron que las técnicas de recolección de datos son “(...) procedimientos mediante los cuales se generan informaciones validadas y confiables para ser utilizadas como datos científicos, la función primordial (...) es la observación y el registro de los fenómenos empíricos”.

- **Técnicas**

Las técnicas empleadas en la investigación para la recopilación de información fueron el Análisis Documental y la Observación, tomando como medida el levantamiento de información documental y de manera presencial respectivamente.

a) **Entrevista** : Se realizó en el piso de venta y plataforma de las agencias de las Cajas Municipales de Ate; en donde, se observó la conducta, el conocimiento y los proceso realizados para el control que emplean los Asesores de Productos Financieros al dirigirse a los clientes potenciales; además de ello, en la plataforma de atención se observó el comportamiento y la atención que realizan los Asesores de Servicios y la información que brindan a los clientes de la Entidad, por último se observó las actividades que realiza el Asesor Senior y el Jefe de Agencia. “Es el proceso dirigido a percibir determinados aspectos de la realidad objetiva, (...) aplicando técnicas e instrumentos adecuados y precisos para recabar información (...) que se consideran básicos para construir el conocimiento científico”, tal como lo indicaron (Rojas et al., 1998; Romero et al., 2013; Salgado et al., 2018)

c) **Encuesta**, basado en preguntas alineadas al objetivo de la investigación con escala liker previa validación de expertos con el análisis de fiabilidad previo.

b) **Análisis Documental:** Técnica que ha permitido describir de manera unificada la información recopilada con el fin de facilitar su manipulación; la cual, evalúa y selecciona el contenido de los documentos a analizar, partiendo del problema planteado de la investigación; es por ello, que se

realizó una minuciosa revisión de la política de créditos, actas de capacitación de los cursos normativos del personal de las agencias de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito ubicadas en el distrito de Ate, para realizar el avance; de esta manera poder cruzar información . Para Vara et al. (2012) el análisis documental es una actividad sistemática y planificada que consiste en examinar documentos ya escritos (...)".

Los instrumentos utilizados en esta investigación fueron:

- a) **Guía de entrevista:** Este instrumento que ha permitido, recabar información de fuente primaria, sin modificar el entorno ni los procesos realizados, de manera estructurada previamente diseñada, enfocada en recoger hechos específicos del problema de investigación a través del registro de lo observado, obtenida por el personal involucrado.
- b) **Cuestionario:** para la recolección de datos, a efectos de obtener información sobre aspectos concretos, los instrumentos aplicables para este trabajo son los cuestionarios. Estos tienen como principal propósito la obtención de información tanto para la gestión del cambio organizacional, como para el desempeño del capital humano, los cuales se conseguirán con la ejecución del trabajo de campo.
- c) **Guía de análisis documental:** Para el análisis de documentos específicos, que permitió la recopilación de información de manera estructurada y ordenada, mediante un cuadro de doble entradas; en donde, se listaron los documentos utilizados por la Entidad, que han sido recopilados para la investigación, tal como se muestra en la tabla 2

Tabla 2. Las Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación

Técnica	Instrumento
Entrevista	Guía de entrevista
Encuesta	Cuestionario
Análisis documental	Guía de análisis documental

Nota: Elaboración propia.

CAPÍTULO II

ASPECTOS GENERALES DEL PLANTEAMIENTO TEÓRICO

La investigación científica se basó en el desarrollo del aspecto teórico, que le dé el respaldo en la redacción, temática y conceptualización. En tal sentido; el Capítulo II, se fundamentó en las teorías, definiciones y marco normativo. Este capítulo ofreció, una revisión detalla de los antecedentes bibliográficos en relación a la gestión del cambio organizacional y el desempeño del capital humano.

Antecedentes bibliográficos de la investigación

A continuación, se describe los trabajos asociados el tema eje, que han podido aportar en la construcción del presente trabajo y se llegue a consolidar:

Antecedentes internacionales.

En una investigación efectuada en la ciudad de Elche, Alicante, España, se ha manifestado que en el mundo de hoy existen diversos y extensas transformaciones en el ámbito socio económico, en general, y la gestión del cambio organizacional, en particular. La humanidad entera es testigo presencial de cómo nuevos bienes y servicios producidos por el mercado han influido en el comportamiento social. Efectivamente, la globalización altamente competitiva, la tecnología avanzada para la producción, los nuevos usos y costumbres hacen que las corporaciones se adecúen con prontitud, según las necesidades de estos cambios, para permanecer vigente económica y socialmente. Si no cumplen estas exigencias, el entorno donde se encuentren las absorberán, las desaparecerán o las sustituirán. En tal sentido, el desempeño del capital humano es un factor inherente para llevar a cabo ese proceso de cambio (Quirant y Ortega, 2006).

En un artículo científico que fue elaborado en Venezuela para la red de revistas científicas de América latina, el Caribe España y Portugal, el mismo que fue creado y redactado con un propósito claro de discutir cómo está el clima organizacional y la relación que tiene con la gerencia en un contexto de cambios en la integridad de la organización se presentó una síntesis parcial de la literatura exigente con revistas de alto impacto en abordaje se trabajó la discusión sobre conocimientos previos en

organizaciones específicas se trabajó con un resultado de 527 evaluaciones de clima las cuales evidencian los siguientes resultados oscilan entre 50 y 70 por 101 intervalo cuantificada y media hoy porcentual por ello se aprecia que la necesidad del gerente es administrador organización con un equipo multidisciplinario e integra la gestión del clima entonces no se hace trabajar con esmero en un rol gerencial y los colaboradores se comprometen a generar cambios con impactos positivos en su rol de funcionarios (Paredes, 2018).

En un estudio realizado en la ciudad de Bogotá Colombia en se buscó analizar la relación que existía entre el cambio organizacional y la actitud de los trabajadores este cambio impactó en un buen desempeño de capital para ello se utilizó una metodología cuantitativa con la aplicación e instrumento y medición con escala a 50 funcionarios de la organización obteniéndose como resultado valores significativos y aceptados como una correlación alta se concluyó que los servidores de la corporación demostraron una conducta a favor siendo flexibles a los diferentes cambios por factores internos o externos (García et al., 2011).

Montaña & Torres (2015) realizado el análisis de la caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de la intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones fue un estudio de caso aplicado a un sector financiero con un sentido de pertenencia eficaz y satisfacción en la institución medida en la conducta de los colaboradores para ello se evaluó las políticas laborales y las políticas de procedimiento corporativo versus las condiciones estructura y división del trabajo se puede decir que el método de investigación utilizado puede tipo inductivo hola pues permite analizar situaciones desde el inicio hasta el final del proceso. Se aplicó el método inductivo y deductivo los pertinentes para el estudio para identificar las exploraciones de los datos con una estructura general organizacional se concluye que la empresa tuvo como objeto de estudio la cultura alternativa explicativa ya que las macro tendencias de formalización y la calidad de interacción de los colaboradores importantes para las tendencias globales asimismo las operaciones se registran a través de una tabulación y se evalúa el seguimiento con el levantamiento de las observaciones para la mejora continua.

En la investigación presentada por Salgado et al. (2018) el autor analizó la actitud y resistencia al cambio organizacional en los trabajadores mineros tuvo como objetivo analizar a las variables mencionadas y utiliza una

estrategia asociativa de tipo transversal el diseño de grupos naturales y la escala de actitudinal hacia el cambio y ver la escala de resistencia llamada ERC y EAC; se aplicó una encuesta, para recabar datos sociodemográficos alineados a recaudar la información de 251 trabajadores registrados en la organización los resultados pueden significativos ya que se dieron de forma favorables midiendo una correlación entre ambas variables teniendo puntuaciones. Se presentan diferencias significativas en las puntuaciones de la ERC y la EAC en función de la faena laboral y la categorización de funciones se basa en la responsabilidad distribución óptima y cumplimiento de resultados y objetivos con un trabajador de edad promedio entre los 40 y 51 años que son los puntos de evaluación y los rangos menores de dimensión hacia las estructuras promedio para la medición y logro de estándares globales.

Antecedentes nacionales.

En una investigación efectuada a una empresa fabricante de utensilios de uso doméstico, ubicada en El Agustino, donde se abarcó el estudio sobre la gestión del cambio organizacional y el desempeño del capital humano, se buscó determinar la relación entre lo que significa cambio organizacional y su efecto en el compromiso laboral. Para tal fin, se aplicó un cuestionario a sus 40 trabajadores. Llegando a la conclusión que la relación es positiva alta, por el índice de correlación de , entre ambas variables (Pocomucha, 2018).

En una investigación efectuada a una empresa dedicada al proceso de fabricación de utensilios de uso doméstico en gran escala ubicado en el Agustino, Lima Perú, se da la actividad de la empresa estudiada, el cual fue el escenario físico donde se abarcó la investigación sobre las variables de la gestión del cambio organizacional y desempeño del capital humano se buscó determinar la relación significativa entre ambas variables su efecto se midió en los resultados aplicados a los colaboradores se aplicó un cuestionario de los 40 trabajadores llegando a una conclusión de que hay una relación positiva alta de índice correlacional del Rho de Spearman entre las variables. Así mismo, el valor de significancia es menor al límite permitido; por lo tanto, los resultados aceptan el planteamiento de los datos según el objetivo planteado y se construye el resultado concluyendo que si existe una correlación en las variables analizadas para estudios vigentes que signa la misma línea de investigación (Pocomucha, 2018).

En un trabajo aplicado en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción en Lima - Perú se estudió

sobre las variables gestión del cambio organizacional y desempeño laboral para ello se buscaría determinar si es que no existe alguna relación o no de acuerdo a los resultados y la metodología se aplicó cuestionarios censales a sus centros servidores obteniéndose que los resultados arrojan una correlación baja no significativa es decir un coeficiente moderado abajo entre los datos de las variables aplicadas concluyendo que la relación no es tan atractiva para futuras investigaciones y se tendría que evaluar la presentación de nuevas variables o variables la cual indicarían futuras investigaciones con otras tendencias de investigación el cual se verificó con el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, entre las dos variables (Ramírez, 2017).

En un artículo científico, en la ciudad de Ancash, Perú publicada en la revista de investigación Dialnet, titulada “Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional” tuvo como objetivo explicar la influencia de las habilidades directivas en la gestión del cambio en la Dirección Regional de Producción –Áncash Dirección Regional de Producción (Direpro), región Áncash. Fue una investigación correlacional causal en la que 56 empleados respondieron dos cuestionarios con 65 y 48 ítems de las variables en estudio, válidos en contenido y constructo, y coeficiente de confiabilidad de 0,923 y 0,943. Las habilidades directivas explican el 82,5% de la variación gestión del cambio organizacional. La comunicación y el trabajo en equipo explican el 84.4%. Se concluye que los directivos no se encuentran preparados para implementar programas de cambio en la organización y adaptar su conducta, prevaleciendo la improvisación en las organizaciones; además, deben cambiar su propia conducta, antes de pedir a los demás que lo hagan (Johnson, 2018).

En una tesis de posgrado efectuado en la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Tacna, donde se evaluó a las variables “la resistencia al cambio y el desempeño laboral”, se persiguió establecer la incidencia de la primera variable en la segunda. A fin de efectuar ciertas sugerencias de optimización organizacional, se entrevistó a 64 colaboradores. Se concluyó en la no existencia de influencia importante o significativa. Sin embargo, se añadió como resultado: persistente resistencia al cambio organizacional por factores individuales de los propios trabajadores, quienes consideraban como adecuado su desempeño laboral. Por ello, se recomendó fortalecer el crecimiento personal para coadyuvar a la conducción institucional (Ortega, 2015).

En la Tesis titulada Cultura Organizacional y su Incidencia con el

desempeño laboral en las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en la Etapa de expansión (Caso CMAC Tacna) para la obtención del grado de Magister en Ciencias Contables y Financieras, de la de la Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, se analizó 2 variables Cultura Organizacional y desempeño laboral se midió establecer la incidencia de la primera variable en la segunda para ello se entrevistó a 249 colaboradores. Se determinó que existe una baja relación de la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en la C.M.A.C. TACNA S.A, debido a que la mayoría del personal es nuevo sumado a que el personal con antigüedad laboral presenta desgaste laboral y/o síndrome de Burnout. Se recomendó implementar modos de recompensa, entre éstas se señalan las siguientes: una remuneración especial (Bono, vales de consumo), otorgar diplomas, placas, insignias, un ascenso de posición o simplemente hacer un reconocimiento público. Para motivar a ser más productivos, rendidores y perceptivos como trabajadores (Olivares, 2018).

Reseña histórica de la investigación

Reseña histórica de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito

En territorio nacional peruano, se crea la ley del sistema de cajas municipales de ahorro y crédito en el año 1982, causando un impacto trascendental, histórico y de impacto territorial, ya que se generaban entidades micro - financieras con elemento fundamental hoy consigna de descentralización financiera con democratización del crédito y microcréditos en territorio nacional logrando diversos resultados óptimos en sectores que concedan estos instrumentos financieros principalmente porque se puede ahorrar y con ese ahorro se puede emprender adicional a ello se puede trabajar y solicitar un crédito para emprender grandes pequeñas y micro emprendimientos los cuales ayudan a mejorar la calidad de vida de la población apoyando el desarrollo progresivo productivo regional y convirtiendo esta escenario financiero en alternativas para que los líderes de las micro finanzas logren el sueño de la empresa y capital de emprendimiento hoy saliendo de la pobreza la cual es un importante Pilar en la mejora de calidad de vida de la población. Durante todo este tiempo transcurrido, la FEPCMAC y el Sistema CMAC han mostrado una enorme potencialidad que ha permitido mejorar la situación financiera de muchos micro y pequeños empresarios, generando fuentes de trabajo y contribuyendo a distribuir mejores oportunidades a quienes más lo necesitan. La modificatoria fue publicada el 16 de marzo de 2023, en el

diario oficial el peruano ley de fortalecimiento de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito para promover la competencia en beneficio de los consumidores ley 31711.

Reseña histórica de la gestión del cambio organizacional y el desempeño del capital humano

El estudio para desarrollar se basó en las variables determinadas la gestión del cambio organizacional y el desempeño del capital humano”, ha sido una preocupación desde siempre se detalla la reseña histórica a continuación:

N'Cho (2017). La aplicación sistemática de las actividades relacionado a la Gestión de Recursos Humanos (HRM) para identificar, desarrollar y retener a las personas que se consideran talentosas”. En la práctica, la palabra “Talento” se vincula con el empleado de alto potenciales, los “jugadores A”, los empleados estratégicamente valiosos o empleados en clave por su experiencia, quien representa 20% de la fuerza laboral y reciben más valiosos recursos y oportunidades profesionales de la organización que los demás: los “jugadores B”. Ellos mejorarán la organización de competencias; sin embargo ellos poseen algunos valiosos que pueden contribuir a los núcleos de la organización de competencias; tales habilidades, pero con limitaciones que son a veces únicos porque son difíciles de reemplazar según la especialización y apoyo que brindan en las áreas laborales que se les asigna en la organización.

N'Cho (2017). En el coyuntura vigente, se relaciona por una gran competencia en el mercado, la globalización, hace que el cambio en las organizaciones gubernamentales, impacten en el rápido incremento de una demanda superior de la certificación y avances en la tecnología y los sistemas de información, lo cual hace que la adquisición y gestión de activos estratégicos organizacionales de las empresas se considera importante para obtener la ventaja competitiva, respecto al capital humano.

Abatecola et al. (2020). A medida que las organizaciones cooperan en la aplicación de las redes inter - organizacionales, las redes mismas constituyen un cuarto nivel de análisis. Por ejemplo, en las actividades de la red, las rutinas de la red y los roles en las redes están entrelazados en coevolución. De manera similar, en un holding multinacional, una red de múltiples organizaciones nacionales es una parte que evoluciona conjuntamente, mientras que los procesos que se centran en las

características de gobernanza de las organizaciones, muy peculiares para ser aspectos clásicos (Espinoza-Gamboa et al., 2024).

Base legal de la investigación

Normas generales

1. Constitución Política del Estado;
2. Decreto Supremo N° 157-90-EF
3. Ley N° 31711 (2023) – Fortalecimiento de las CMAC
4. Ley General del Sistema Financiero y Sistema de Seguros – Ley N° 26702
5. Normativa de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)

Normas específicas

1. Ley 26702 llamada del Capital y utilidades —Capital mínimo según Ley 26702; al menos 50 % de utilidades debe capitalizarse; SBS puede elevarlo al 75 %; municipios deben destinar dividendos a obras sociales
2. Otras normas relacionadas

Normas contables

1. Normas Internacionales de Contabilidad Sector Público (NIC-SP)
2. Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)
3. Directivas sobre procesos y procedimientos de la SBS

Normas de control

1. Normas Internacionales de Auditoria-NIAS
2. Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas-NAGAS.
6. Ley General del Sistema Financiero y Sistema de Seguros – Ley N° 26702
- 7.

CAPITULO III

CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CREDITO

En la actualidad las investigaciones y los libros están orientados a comprender el escenario de inversiones que proyecta las variables de estudio por ello el capítulo 3 está dedicado a un análisis integrado aplicado en las cajas municipales de ahorro y crédito analizadas en la ciudad de Lima en el distrito de arte con ética respeto y la aplicación de responsabilidad social

El capítulo abordó detalles estructurados como la estructura organizacional el marco normativo funcional de las entidades seleccionadas con su naturaleza propia autónoma y con un rol protagónico en el desarrollo de la mejora continua y la inclusión de los comerciantes a través de la formalización con procesos claves como la selección evaluación planeamiento organización dirección y control en su institucionalidad.

Es importante analizar que en la actualidad las cajas municipales de ahorro y crédito presentan base legal dinámica actualizada a los cambios micro financiero a nivel nacional por ello es importante estandarizar los procesos de la buena gestión con una orientación administrativa y financiera de acuerdo a los objetivos de la entidad analizada.

Marco general de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC).

Cajas municipales de ahorro y crédito son entidades con integridad e independencia de acuerdo a los reglamentos apoyados en la Ley 26702 de la SBS cuentan con personal a su mando eso quiere decir capacitados y reglamentados para que puedan actuar en escenarios de recaudación de fuentes de intermediación financiera tienen autonomía tiene normativa tienen gestión y por lo tanto realizan una labor importante que es la inclusión micro financiera Por otro lado también tienen regímenes tienen escenarios tienen niveles de aprobación como un área de riesgos implementada que permite el monitoreo constante para mejorar los escenarios de colocación de crédito y su recuperar habilidad con pagos puntuales mejorando la calidad de cartera de inversión.

Infraestructura de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC).

En cuanto a la estructura elementos y servicios que ofrece el sistema de cajas municipales de ahorro y crédito está asociado a los elementos como terrenos, locales propios o alquilados como locales administrativos, maquinaria y equipos computacionales, unidades de transporte, inmuebles, muebles, enseres, sistemas lenguajes integrados de comunicación cajeros con trabajo en online con webs y app interactivas asociadas a los softwares vigentes con IA actualizada con reconocimiento de huella y clave dinámica

Respecto a los servicios, el sistema brindado hace que se realicen los procesos categóricos y procedimientos en base a requerimiento de cada cliente dependiendo si es de crédito y ahorro asociado a un sistema de pago de recaudación respectiva en el caso de los créditos y a un sistema de cobros puntuales con su cronograma otro elemento importante sería el tema de los ahorros asociados a una tasa de interés reglamentado por el sistema financiero y la Ley Orgánica 26702 regida por la SBS del Perú en tal sentido se puede decir que la infraestructura se basa en escenarios que apoyan a la sociedad y comprende escenarios como localizaciones propias o alquiladas asimismo el capital humano son las personas que laboran en las entidades con grados como estudiantes bachilleres egresados la cual perfila de acuerdo a los puestos y la selección previa y Recursos Humanos con una participación constante interactiva y de promoción mejorando las condiciones laborales futuras

Planeación estratégica de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC).

La Ley N° 31711 – Ley de Fortalecimiento de las CMAC (16 de marzo de 2023) Hoy la base que establece la normativa para el planeamiento estratégico e institucional en las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú

La Resolución No. 399-2001-EF/10, establece las disposiciones específicas para la formulación de los Planes Estratégicos Institucionales. Al respecto se establece los diversos aspectos de: i) Los Planes Estratégicos Institucionales (PEI); ii) La Programación Multianual de Inversión Pública (PMIP); y, iii) La Estructura de los Planes Estratégicos Multianuales (PEM).

Otra normativa es la Resolución SBS N.º 02350-2023, del 18 julio de 2023

por la SBS. Donde se incorpora en su normativa interna de supervisión las exigencias de la Ley N° 31711 para las CMAC con más de 3 años de operación y activos superiores a 75,000 UIT. También, se asocia a la planeación estratégica debe contener elementos formales relacionados con capitalización, gobierno corporativo y gestión de riesgos.

Una forma de identificar la problemática, así como evaluar las condiciones favorables y adversas por las que está pasando es por medio del “ANALISIS FODA” para poder analizar variaciones, tanto del medio externo en términos de Amenazas y Oportunidades; como del medio interno en términos de Fortalezas y Debilidades.

Se presenta las Perspectivas de corto, mediano y largo plazo en las CMAC

En la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa se detalla lo siguiente:

La Visión

Ser un referente global de las finanzas al servicio de las personas, ofreciendo soluciones financieras y de bienestar, para generar valor económico, social y ambiental.

La Misión

Potenciamos a las MYPEs, emprendedores y sus familias, entregando soluciones financieras innovadoras personalizadas, para mejorar su calidad de vida en cada momento, impulsados por nuestro talento y capacidades digitales.

La declaración de la misión responderá a las siguientes interrogantes:

- i) Quiénes somos
- ii) Que vamos a buscar
- iii) Porqué lo hacemos la razón
- iv) Para quienes trabajamos el cumplimiento con el beneficio

Organización de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC)

Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) en el Perú presenta un rol orgánico estructurado, bajo un modelo corporativo regulado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y la normativa vigente.

Las Cajas Municipales son entidades financieras con un poder de descentralización creadas por cada municipio en cada provincia operan bajo la Ley General del sistema financiero y de seguros con normas específicas

Los órganos de gobierno están conformados por la Junta general de accionistas de las municipalidades las cuales dirigen luego viene el directorio y la gerencia mancomunada

La supervisión y control hoy está por la SBS Contraloría General y auditorías internas y externas según corresponda

Los principios de la gestión de se basa en inclusión financiera sostenibilidad y recuperación de la cartera y crédito para mantenerle en liderazgo económico y social encumbramiento de emprendimientos para mejorar los estándares y calidad de vida mejorar el cumplimiento de los estándares de gobierno corporativo realizando un trabajo integrador con lo cual se mejora también los indicadores de riesgo país.

Dirección y gestión de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC).

La gestión se ejerce por la junta general de accionistas de las municipalidades las cuales dirigen luego viene el directorio y la gerencia mancomunada. Para cada componente la Ley establece su composición y sus respectivas atribuciones.

Los recursos económicos de las CMAC se constituyen con capital aportado por la municipalidad provincial que la crea. La Capitalización de utilidades: Según la Ley N.º 31711, las CMAC deben capitalizar al menos el 50 % de sus utilidades anuales (y hasta 75 % si no cumplen estándares de gobierno corporativo).

Control efectivo de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC).

El control efectivo de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) en el Perú se basa en un conjunto de mecanismos internos y externos que garantizan transparencia, solvencia y cumplimiento normativo. Aquí están

los principales componentes:

1. Control Interno, con el Sistema de Control Interno (SCI), Auditoría Interna y Comité de riesgos, de auditoria y de Gobierno Corporativo
2. Control Externo, con Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y Contraloría General de la República, más las auditorías externas
3. Herramientas de Control en base a la Ley N.º 31711 (fortalecimiento de CMAC) y Principios del Control Efectivo

CAPITULO IV

GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

En este Capítulo IV, se aborda con profundidad el concepto, la filosofía, los fundamentos doctrinarios y el proceso integral de la gestión del cambio organizacional, aplicada a las CMAC. A continuación, se presenta algunas de las teorías y referencias más resaltantes en los procesos de selección en contrataciones del estado.

La Gestión del cambio organizacional.

En lo que respecta a la gestión del cambio organizacional, se conceptúa como el proceso gerencial o de manejo corporativo conducente a la evolución natural hacia el desarrollo interno de una entidad, con decisiones importantes en el tema del funcionamiento productivo, por modificaciones en el entorno. Para este fin, lo efectuado con anterioridad se considera como tradicional u obsoleto, y es conducido por un liderazgo moderno o acorde con las necesidades de la corporación. Una primera dimensión es considerada (**incertidumbre**), pues el liderazgo debe trascender sin conocer detalles específicos, tomar decisiones riesgosas para la sobrevivencia y desarrollo de la entidad en el mercado. Así, tomar acciones prediciendo lo que vendrá es lo común. Los ambientes estables son dejados de lado por organizaciones que se ajustan a lo requerido por consumidores, opinión pública, usos, costumbres, modas, líderes de opinión, marketing, propaganda, estado, seguridad, calidad, costo, etc. Una segunda dimensión es incluida (**adaptación**), pues al estar en continuos movimientos situacionales organizativos, la estabilidad es dejada atrás. Da paso a una reorganización, reutilización o nueva funcionalidad de recursos, en relación a las demandas del entorno, que en el mundo globalizado son inestables y hasta imprevisibles de las entidades en la actualidad, en forma permanente (Contreras y Barbosa, 2013).

En tal sentido, Romero et al. (2013). Señalan que el cambio organizacional se presenta de forma precisa y las características que ejercen influencia sobre la organización, dentro del enfoque en el cambio, OD se orienta en la evaluación del cambio planeado. Así mismo, describe dentro del OD algunos aspectos importantes comunes del cambio planeado: es intencional, es dirigido, es positivo, se orienta a las circunstancias, se centra en los valores de la organización y sector, además se refleja en la acción hacia el aprendizaje colaborativo. La velocidad, señalada por el autor, es

impactante en cuanto incide sobre el nivel de ansiedad que experimentan los trabajadores ante el cambio y la resistencia que éstos pueden presentar, afectando su respuesta y posterior adaptación a las nuevas condiciones organizacionales. Ya que fusiona las corrientes teóricas mostradas exponen una caja de herramientas útil para los practicantes para gestionar distintos procesos efectivos de cambio. Por otro lado, es una práctica de la herramienta hermenéutica para comprender, analizar, ordenar y ejecutar los fenómenos organizacionales para avanzar en su comprensión aplicativa considerando que el cambio está vinculado con las acciones humanas con las categorías impuestas e institucionalizadas derivando en el concepto de la praxis como el acto impacta en los individuos para dar sentido ya que una acción genera una reacción en las organizaciones.

- **Incertidumbre** La incertidumbre es la imprecisión de lo existente o de lo venidero; es un término extenso, involucra a cualquier proceso de cambio organizativo, no importando la magnitud de la entidad. Una primera característica de la incertidumbre es el **riesgo** que acarrea por tomar decisiones en ambientes inestables, sin necesaria seguridad de los efectos por acontecimientos imprevistos. En segundo lugar, lo interesante del caso es que, en cualquier momento de la historia, en cualquier sector económico, en cualquier tipo de gobierno o país, las modificaciones organizativas traen **resistencia al cambio** o rechazo a lo nuevo, pues la costumbre, los intereses, los hábitos, etc. ponen trabas o dificultades para adecuarse a nuevas situaciones internas o externas (Bellón et al., 2016).

- **Riesgo.**

El riesgo es el resquebrajamiento del orden, como consecuencia de la modernidad concebida de manera diferente a la real. Conceptualmente, es la posibilidad de ocurrencia de un evento potencialmente posible, que de producirse impediría el cumplir un objetivo previamente trazado, es decir haría imposible llevar a cabo una meta planeada. Los eventos subsecuentes a lo previamente acordado o los cambios en el entorno son elementos principales del riesgo para una organización (Beck, 1997).

- **Resistencia al cambio.**

La resistencia al cambio es el efecto estrictamente humano al interior de una entidad organizativa de rechazo a lo nuevo, al peligro latente por pérdida de dominio, de participación, de jerarquía, frente a lo diferente. Esta situación se presenta constantemente por la modernidad empresarial,

económica y social. Es lo contrario a la aceptación humana de lo ocurrido en la realidad (López et al., 2013).

- **Adaptación** La adaptación es la capacidad de adecuarse por distintos caminos a los constantes cambios, en este caso por una organización, en el ámbito externo del mercado e interno. Por tanto, la internacionalización económica, las constantes innovaciones tecnológicas, los nuevos conceptos científicos y la competencia en un mercado cambiante, hace que esta adaptación sea parte del funcionamiento normal de las instituciones modernas en el mundo entero. La tecnología de la información es una de las actividades básicas en las corporaciones; por tanto, su **flexibilidad** a lo nuevo, a los cambios o a nuevos productos, permiten su adaptación con mayor soltura. Asimismo, esa adaptación de conocimientos nuevos, procedimientos modernos, tecnologías innovadoras, etc., deben contar con la **integración** pertinente de los recursos empresariales empleados, tanto tangibles como intangibles (López, 2013).

- **Flexibilidad.**

La flexibilidad es una característica de las entidades para adaptarse apropiadamente a los cambios, sin perder de vista la calidad de sus productos. Felizmente, el mercado es versátil y brinda oportunidades a las organizaciones flexibles. Es decir, estructuralmente las organizaciones deben ir acorde con lo existente en el mercado, sus preferencias, sus gustos, sus usos, sus creencias e ideas, para no perder sus clientes. La flexibilidad debe ir paralela al control de la calidad, cualquiera sea la época de cambios. Esto es válido para empresas de cualquier tamaño; y, para sus planes estratégicos u operativos (Gutiérrez et al., 2010).

- **Integración.**

La integración es la capacidad de llevar a cabo la composición, unión y funcionamiento de las partes en forma armónica encaminadas hacia el objetivo trazado. Es un hecho complejo, pues involucra cada función, cada proceso, cada trabajador, cada producto, cada momento, etc. Es más, se debe tener conocimiento que luego de la integración por cambio organizativo, la entidad no volverá a ser la misma (Llonch y López, 2002).

Filosofía de la gestión del cambio organizacional

La *Gestión del cambio organizacional*, es un servicio a la organización, consistente con las valoraciones independientes, a las actividades establecidas dentro de las CMAC. Es el control que funciona por medio del examen y valoración de lo adecuado y efectivo de otros controles previos al estudio.

N'Cho (2017) indicó que la aplicación sistemática de las actividades relacionadas a la Gestión de Recursos Humanos (HRM) para identificar, desarrollar y retener a las personas que se consideran talentosas". En la práctica, la palabra "Talento" se vincula con el empleado de alto potenciales, los "jugadores A", los empleados estratégicamente valiosos o empleados en clave por su experiencia, quien representa 20% de la fuerza laboral y reciben más valiosos recursos y oportunidades profesionales de la organización que los demás: los "jugadores B". Ellos mejorarán la organización de competencias; sin embargo ellos poseen algunos valiosos que pueden contribuir a los núcleos de la organización de competencias; tales habilidades, pero con limitaciones que son a veces únicos porque son difíciles de reemplazar según la especialización y apoyo que brindan en las áreas laborales que se les asigna en la organización.

Romero et al. (2018) identificaron que son cinco las capacidades para realizar una evaluación pertinente del nivel de recursos y rutinas para ello se basa en elementos claves como la dirección estratégica el aprendizaje continuo en la organización gestión de la innovación gestión de recursos y relacionamiento también se puede decir que respecto al tema educativo y la gestión el cambio organizacional se aplica como una necesidad para el monitoreo consciente y razonable de los recursos adaptándose de manera proactiva los desafíos que emerge en entornos globales. En la coyuntura vigente, se relaciona por una gran competencia en el mercado, la globalización, hace que el cambio en las organizaciones gubernamentales, impacten en el rápido incremento de una demanda superior de la certificación y avances en la tecnología y los sistemas de información, lo cual hace que la adquisición y gestión de activos estratégicos organizacionales de las empresas se considera importante para obtener la ventaja competitiva, respecto al capital humano (Gautherot et al., 2025; Vázquez et al., 2020; Álvarez et al., 2020; García et al., 2020).

Estructura de la gestión del cambio organizacional

La estructura de la gestión del cambio organizacional es crucial debido a que respaldado por las dinámicas es decir los escenarios donde los trabajadores se desenvuelven día a día en con un rol protagónico que el cumplimiento de los objetivos alineados el plan estratégico de la organización identificando cada elemento de acción mitigando los riesgos seleccionando las mejores decisiones con eficiencia y eficacia de forma proactiva un ejemplo claro es el manejo de los recursos en la fecha correcta o una retroalimentación continua y que el trabajador esté adaptado a los cambios de la cultura organizacional con flexibilidad adaptabilidad y ajustar las estrategias con tácticas de acuerdo a las condiciones internas y externas (Gautherot y Ferrín,2025).

Ante hoy ante escenarios diversos, se puede decir que las empresas miden el rendimiento de sus actividades en relación a los objetivos ya establecidos entonces podemos decir que el proceso de interacción empresarial se resume en que la gestión proporciona las estrategias estructura e instrumentos necesarios para planificar controlar monitorear y ajustar eficazmente aquel proceso para que se adapte el cambio dentro de cada organización contribuyendo al éxito empresarial con responsabilidad social y sostenible por ello es qué herramientas como el DAFO se utilizan de forma estratégica ya que evalúa fortalezas debilidades oportunidades y amenazas planteando alternativas de mejora continua (Nogueira et al., 2024).

CAPÍTULO V

DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CREDITO

El concepto del buen desempeño del capital humano en las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito con decisiones, procesos y análisis. En ese sentido, el Capítulo V se dedica a desarrollar los componentes básicos, en este capítulo se explora, en primer lugar, los fundamentos analizando los estándares como resultado de una administración orientada a la excelencia, la innovación y responsabilidad social. El capital humano, es el intangible más valioso en la organización y se basa en el compromiso que tiene a cada colaborador en cumplir con su rol por ello el capital humano es un ingrediente importante dentro de la valorización de cada trabajador en base a los elementos que permite evaluar a cada colaborador en un nivel estandarizado entre paréntesis los llamados empleados no con su compromiso con la entidad y la lealtad que tiene con la organización existe entonces una relación efecto positivo entre las variables de estudio formulándose una evaluación continua y una percepción de cada persona, dependiendo el área en la cual realiza sus labores (Cant et al., 2023; Sungu et al., 2019; Hussain et al., 2019). La responsabilidad social involucra el apropiado desempeño del capital humano para que a través de la gestión del cambio organizacional impulse las actividades resultantes de la fuerza laboral en las entidades en pro de la comunidad en que se encuentre o desea encontrarse en el futuro.

Asimismo, para este caso, los aspectos de responsabilidad social también están referidos al deber, necesidad y obligación de todos los investigadores en beneficio del bien común. Para eso, en el proceso del trabajo de campo y en la recaudación informativa se ha tomado en cuenta lo siguiente (Gamarra, 2018):

- Consentimiento informado verbal o por escrito, pero voluntario de cada encuestado para la investigación. Es decir, compromiso académico, pero sin obligación mayor a la necesaria para beneficio del resultado.

- Reserva del nombre o anonimato de los consignatarios para la absolución de las preguntas del cuestionario, utilizado como instrumento de estudio. O sea, custodia de su privacidad individual.
- Absoluta confidencialidad de los datos referentes a los encuestados participantes. En otros términos, manejo consecuente de la información obtenida del colectivo de los colaboradores.
- Información específica y acumulada solamente para los objetivos de la investigación. En otras palabras, empleo profesional y meticuloso de la data obtenida.
- Derecho de los encuestados a retirarse de la investigación, sin agravio o agresión u hostilidad por ello. Esto es, protección a la libertad si existe algún impedimento o desestimación de continuar en la encuesta.
- Respeto a los valores éticos, especialmente por la dignidad personal con aplicación selectiva justa e indiscriminada. Dicho de otra manera, honestidad y tolerancia a las diferencias individuales.
- Trato cortés y afable con todos los colaboradores desde su contacto inicial hasta el término de la encuesta. Vale decir, gentileza y amabilidad con quienes brindan su tiempo y dedicación por colaborar en la búsqueda de la verdad.

Para esta investigación el medio ambiente comprende el acucioso desempeño del capital humano para que a través de la gestión del cambio organizacional induzca los actos provenientes del trabajo en las corporaciones a fin de no afectar el espacio ecológico en que se encuentra. Además, para este caso, los aspectos de medio ambiente también comprenden las acciones, procesos o tareas de una entidad al estar en el entorno e interactuar con ella, modificándola, pues las actividades impactan a los elementos conformantes de una organización o sociedad, considerando los siguientes matices (Mendoza, 2018):

- Responsabilidad frente a la ecología en el proceso de la investigación, desde la elaboración del proyecto mismo hasta la sustentación del producto final o informe del estudio. O sea, el tratamiento óptimo del entorno, para su mantenimiento y con miras a su mejoramiento óptimo.
- Prevención en el manejo de desperdicios por las actividades realizadas, papelería desechara y diligencia para el desalojo o destrucción de los sobrantes inutilizables. En otras palabras, preparación organizada para el destino final de los restos de materiales inservibles, contaminantes, deteriorados, etc.

Principios de Desempeño del Capital Humano

El capital humano tiene como principal componente el conocimiento explícito o tácito eso quiere decir que poseemos colaboradores los cuales participan de manera directa en las operaciones de la empresa donde labora su principal rol es reproducir sus funciones con capacidades constantes de aprendizaje es todo se puede apoyar en modelos ya preexistentes en base a la generación de otros tipos de componente entre ellas en una forma sencilla se puede decir que estos principios del capital intelectual capital humano son similares en la empresa hay componentes como y conocimientos previos de cada rol aplicación de funciones los cuales adaptados a la capacidad de cada líder y de cada colaborador fusionan y hacen un excelente campo integrador otro de los principios es que las personas que laboran en las organizaciones pasan a ser activos centrados en las capacidades del individuo en resolver conflictos diarios no los cuales están conformados por la pericia colectiva capacidad creativa habilidad para resolver problemas liderazgo y capacidad empresarial la tercera sería la capacidad de organización autores varios ya nos dicen a través de sus diferentes escritos que el capital humano puede entenderse como la capacidad individual del conocimiento habilidades y experiencias aplicadas a cargos operativos directivos e integrados eso quiere decir que estamos en constante cambio y los colaboradores nos adaptamos a ellos entre ellos lo más importante es cambios tecnológicos sistemáticos normativos estructurales desarrollados en base a la estrategia de crecimiento organizacional. Según Steward (1997) el capital humano puede entenderse como: La capacidad propia del individuo de tener su propio conocimiento basado en sus propias experiencias personales adicionados el aprendizaje las compañías hacen que esta persona sea un intangible valorado denominado capital humano que mientras más se aprende y más experiencia tiene a mediano y largo plazo se considera más valorizado por sus capacidades de desarrollo personal y profesional con los incentivos (Becerra et al., 2005)

Estructura del Desempeño del Capital Humano

La estructura del desempeño del capital humano enmarca por la falta de actualización en el conocimiento y las nuevas capacitaciones con tendencia a la IA inteligencia artificial tecnologías asociadas y otras que enmarcan su naturaleza otro es otro importante en la categorización de acuerdo al desempeño y la meta y el logro respectivo eso va asociado también a las características del puesto laboral y la persona en el desarrollo otro elemento importante que forma parte de la estructura del desempeño es

cómo se manejan los recursos de manera eficiente y eficaz para ello las ventajas competitivas son importantes actualmente existen muchos elementos los cuales ya se vuelven en actividades de obsolescencia; por ejemplo, las actividades que se realizan de forma tradicional o manual no las cuales ya se pueden tecnificar ahí estándares nacionales e internacionales manteniendo un liderazgo a nivel global. En la actualidad no hay una cultura del aprendizaje continuo versus las culturas dinámicas y los gustos en la sociedad por mejorar sus tendencias a nivel de estrategia y planeamiento previo de la mano con la capacitación constante del personal asociado a los resultados obtenidos (Becerra, 2005, Espinoza-Gamboa, 2022).

CAPÍTULO VI

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA REALIZADA Y EL INSTRUMENTO

Se ha establecido en el presente libro el estudio el marco teórico y metodológico de la investigación, y de haber profundizado en los elementos conceptuales con temas estructurales del tema eje. En el Capítulo VI se presentará con el debido análisis e interpretan los datos recolectados de las encuestas aplicadas.

Según Gómez (2016) indica que, esta consiste en un grupo de afirmaciones o juicios, con probabilidad de respuestas cerradas, por la cual se solicita la respuesta de las personas.

Las respuestas del cuestionario que fue utilizado según la escala de Likert con una valorización de 1 a 5:

1. Nunca
2. Casi nunca
3. Algunas veces
4. Casi siempre
5. Siempre

La validez del instrumento

La validez del instrumento como nos afirma Gómez (2016) nos indica que, la validez se refiere al nivel en que una herramienta pueda establecer si la variable pueda medir.

Hernández et al. (2018) detalló que la validez es utilizada para significar todos los atributos positivos o negativos que posee un instrumento de medición o clasificación, lo cual genera confusión y podría resultar en una legitimación apresurada de un proceso, método o instrumento en particular, que bien podría inducir probablemente a falsas estimaciones, cálculos o análisis.

En todo asociado trata de evaluar el nivel de la correlación de cada pregunta o ítem es decir se va a evaluar la suma y los resultados para ver

si la correlación que existe en cada una de ellas es trascendental por ello deseamos que al momento de aplicar dicho instrumento la medida sea puntual y existe 1° de correlación el cual se mide como alto medio y moderado ante ello se puede suponer que el total de los resultados va a arrojar una escala específica con lo cual se va a clasificar la respuesta obtenida en tablas con datos en rangos para el análisis e interpretación.

Para el presente trabajo de investigación el instrumento tuvo que pasar por una evaluación de expertos especialistas en Finanzas, para brindar un mayor soporte a los resultados que se obtendrán con él. **Tipos de validez:**

- **Validez de contenido (criterio de jueces, de expertos)** Según Ñaupas et al. (2018) nos menciona lo siguiente: Se utiliza para las tesis artículos científicos y trabajo de investigación que nos da como consecuencia la obtención del grado o un nivel académico para ello es muy importante que esta validez del contenido tenga previa revisión de expertos alineados a la línea investigación de la carrera presentada este instrumento debe estar elaborado con los 7 elegidos con los indicadores señalados alineados a la valorización de la definición de las variables dimensiones alineadas a la metodología el cual el instrumento puede ser orientado a un escenario cualitativo cuantitativo por lo tanto es bueno identificar hoy el nivel de afectación que tenga el instrumento sobre las preguntas y las estructuras respectivas para su pre revisión y valorización por los expertos en el tema.
- **Validez de constructo** se refiere si una escala o prueba mide el constructo correctamente. Vara (2012) nos detalla lo siguiente: Evalúa el grado en que el instrumento refleja la teoría de la variable, que mide o registra. Sirve para garantizar que las medidas empleadas representan los conceptos definidos en el marco teórico [...]. Puede ser calculada por diversos métodos, los más frecuentes son el Análisis Factorial y la matriz Multirrasgo-Multimétodo. Estas se usan para escalas e instrumentos cuantitativos con dimensiones. Por consiguiente, la validez de constructo es una prueba o experimento para saber si está a la altura de sus pretensiones esto quiere decir que si la definición operacional refleja realmente el significado teórico verdadero de un concepto.
- **Validez de criterio**, es la adecuacidad con los resultados obtenidos con un instrumento vana relacionar los resultados que se obtienen con otros instrumentos. Según Muñoz (2018) nos dice lo siguiente:

"Consiste en correlacionar los puntajes obtenidos con un instrumento con otros resultados ya conocidos y válidos (llamados "criterios"). Se usa para escalas, listas de verificación o guías de observación." Por consiguiente, la validez de criterio evalúa si la prueba refleja un conjunto de habilidades o no. A parte es importante destacar que la forma más sencilla de evaluar la validez de criterio es compararla con un estándar conocido.

El Análisis de Datos, se realizó por medio de la evaluación y análisis de datos, los cuales fueron presentados a través de tablas y figuras tanto a modo descriptivo, para lo cual fue necesario el empleo del programa Microsoft Excel en su versión 2019 como apoyo tecnológico. Respecto al análisis inferencial, se empleó el software estadístico SPSS en su última versión 26 para que sea posible realizar las pruebas piloto de correlación, de normalidad y contrastar las hipótesis planteadas.

Tabla 3

Juicio de expertos

Apellido Nombre	y Grado Académico	Observaciones
Espinoza Cruz, Manuel Alberto	Doctor y Contador Público colegiado – habilitado (Juez Temático)	El instrumento es Aplicable al 100 %
Chumpitaz Caycho, Hugo Eladio	Doctor y Experto en Sistemas colegiado – habilitado (Juez Metodólogo)	El instrumento es Aplicable al 100 %
Collahua Enciso, Jorge	Doctor y Contador Público colegiado – habilitado (Juez Temático)	El instrumento es Aplicable al 100 %
Sandoval Nizama, Genaro Edwin	Doctor y Contador Público colegiado – habilitado (Juez Temático)	El instrumento es Aplicable al 100 %

Terry Ponte,
Otto F.
Doctor y Contador El instrumento es
Público colegiado – Aplicable al 100 %
habilitado (Juez
Temático)

Nota: Elaboración Propia.

El resultado fue que existe suficiencia en las variables según las preguntas realizadas en el cuestionario la cual se va aplicar a nuestra muestra al 100%

El instrumento aplicado contiene 24 ítems o preguntas para ello es importante que la confiabilidad se ha medido a través de la prueba conocida como el Alfa de Cronbach se ha acompañado el programa SPSS con lo cual se puede evaluar los datos estadísticos se puede analizar que la prueba aplicada se ejecutó a 50 personas del área financiera de las cajas municipales de ahorro y crédito hola Lima Perú

Según Gómez (2016) definió en su texto bibliográfico que la confiabilidad permite analizar los resultados mediante pruebas con recolección de datos verificando si el instrumento que se va a aplicar es confiable con sus en datos y con la estructura vigente de acuerdo al objetivo de la investigación

Alfa de Cronbach

El coeficiente alfa de Cronbach de registro estadístico. Es utilizado para especificar la coherencia de un conjunto de preguntas que componen un test psicológico (Gómez, 2016).

Instrumento utilizado es confiable por el resultado obtenido de 0.933 (muy alta) y se considera confiable, según la tabla de confiabilidad, con un grado de evaluación excelente.

Los Métodos de análisis de datos, que fueron utilizados elementos asociados a la investigación ya que el procedimiento para la categorización debe de tener como objetivo el analizar e interpretar los datos obtenidos en el procedimiento

Se procesaron 2 muestras correspondientes al mismo número de encuestados (100%), las cuales están conformadas por 24 elementos. Para el presente análisis no se excluyeron muestras.

Para la presente evaluación del instrumento no se requirió excluir

elementos, debido a que al realizar este proceso no afectaría significativamente al coeficiente obtenido con la consideración del total de elementos.

La gran interrogante que surge al uso de este sistema es si los colaboradores perciben al sistema como apropiado las variables de estudio; para eso, se realizó una medición porcentual mediante un cuestionario elaborado propiamente para este fin; el instrumento cuenta con un alpha de Crombach de 93.3 y un V de Aiken de 100%, lo que hace que el instrumento sea altamente confiable y válido.

Al momento de realizar el análisis de datos se tabla mostrada en el escenario se aplicó el estadístico SPSS versión 26.0 previamente los datos fueron estandarizados para que tengan confiabilidad y uniformidad en los rangos por variable dimensión indicador asimismo se trabajó tablas de frecuencia y tablas cruzadas con pruebas independientes para poder uniformizar y categorizar los datos luego se realizó la prueba de normalidad finalmente la correlación del Rho de Spearman

Se ha procedido a realizar y comparar las puntuaciones de la muestra con un conjunto artificial de puntuaciones normalmente distribuidas que tiene la misma media y desviación estándar que los datos de la muestra.

La prueba de Kolmogorov-Smornov es muy sensible cuando se usa en muestras muy grandes y, a menudo, se rechaza la hipótesis nula si están presentes pequeñas desviaciones. Por lo que en determinadas situaciones usamos la prueba de Shapiro-Wilk. La prueba de Shapiro-Wilk también prueba la hipótesis nula de que la variable de prueba considerada se distribuye normalmente. Pero este test se emplea para muestras de menos de 50. Los datos se registran en tablas previa verificación de que estén según lo requerido previamente en el estudio asociado a la naturaleza de las variables con sus respectivas preguntas y respuestas, para luego ejecutar la aplicación de pruebas como las tablas de frecuencia, con ello se pretende aplicar las fórmulas estadísticas con jerarquías evitando duplicidad de datos, también se realiza el ordenamiento por jerarquías llamado Spearman, y se designó por r_s .

El procedimiento utiliza los dos conjuntos de jerarquías que pueden asignarse a los valores de las muestras de X e Y, que representan a las variables continua.

CAPÍTULO VII

CONTRASTACIÓN Y VERIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS E HIPÓTESIS

El Capítulo VII marca la culminación del proceso investigativo, al centrarse en la contrastación rigurosa de los objetivos e hipótesis formulados al inicio del estudio. En esta etapa, se pone a prueba la validez de las proposiciones planteadas, a la luz de los hallazgos empíricos obtenidos a través del análisis documental y las encuestas apoyado en el marco teórico desarrollado.

El 70 % de la muestra (35 encuestados) han indicado que tienen alta incertidumbre sobre la posibilidad de ocurrencia de lo que pueda pasar respecto a que diera un cambio en la Variable Gestión del Cambio Organizacional. El 22% (11 encuestados) registraron un nivel moderado de incertidumbre y solo el 8% (4 encuestados) reflejaron un nivel bajo de incertidumbre en relación a la variabilidad.

Podemos observar el modelo de aplicación respecto a la tabla de frecuencia de la Dimensión 1 denominada Incertidumbre, tal como lo manifiesta, se proyecta que la mayor concentración de precepción de la incertidumbre se asocia una tendencia de ser relativamente alta, reuniendo al 70% del total de los encuestados, denotando de que podría haber una gran posibilidad de que ocurriese un cambio significativo en la Variable Gestión del Cambio Organizacional.

El 90% de la muestra (45 encuestados) han indicado que tienen un nivel alto de adaptación sobre la posibilidad de ocurrencia de lo que pueda pasar respecto a que diera un cambio en la Variable Gestión del Cambio Organizacional. El % 8 (4 encuestados) registraron un nivel moderado y solo el 2% (1 encuestado) reflejaron un nivel bajo en relación a la variabilidad.

Podemos observar el modelo de aplicación respecto a la tabla de frecuencia de la Dimensión 2 denominada Adaptación, tal como lo manifiesta, se proyecta que la mayor concentración de precepción se asocia una tendencia de ser relativamente alta reuniendo al 90% del total de los encuestados, denotando de que podría haber una gran posibilidad de que ocurriese un cambio significativo en la Variable Gestión del Cambio Organizacional.

El 92% de la muestra (46 encuestados) han indicado que tienen un nivel alto referente a la Competitividad sobre la posibilidad de ocurrencia de lo que pueda pasar respecto a que diera un cambio en la Variable denominada *Desempeño del capital humano*. El % 6 (3 encuestados) registraron un nivel moderado de y solo el 2% (1 encuestado) reflejaron un nivel bajo en relación a la variabilidad.

Podemos observar el modelo de aplicación respecto a la tabla de frecuencia de la Dimensión 3 denominada Competitividad tal como lo manifiesta, se proyecta que la mayor concentración de precepción se asocia una tendencia de ser relativamente alta, reuniendo al 92% del total de los encuestados, denotando de que podría haber una gran posibilidad de que ocurriese un cambio significativo en la Variable *Desempeño del capital humano*

El 92% de la muestra (46 encuestados) han indicado que tienen un nivel alto referente a la Productividad sobre la posibilidad de ocurrencia de lo que pueda pasar respecto a que diera un cambio en la Variable denominada *Desempeño del capital humano*. El % 6 (3 encuestados) registraron un nivel moderado de y solo el 2% (1 encuestado) reflejaron un nivel bajo en relación a la variabilidad.

El modelo de aplicación respecto a la tabla de frecuencia de la Dimensión 4 denominada Productividad tal como lo manifiesta, se proyecta que la mayor concentración de precepción se asocia una tendencia de ser relativamente alta, reuniendo al 92% del total de los encuestados, denotando de que podría haber una gran posibilidad de que ocurriese un cambio significativo en la Variable *Desempeño del capital humano*

El 92% de la muestra (46 encuestados) han indicado que tienen un nivel alto referente a la Variable 1, sobre la posibilidad de ocurrencia de lo que pueda pasar respecto a que diera un efecto en la Variable *Gestión del cambio organizacional* y solo el 8% (4 encuestado) reflejaron un nivel bajo en relación a la variabilidad.

Observar el modelo de aplicación respecto a la tabla de frecuencia de la Variable 1, se proyecta que la mayor concentración de precepción se asocia una tendencia de ser relativamente alta, reuniendo al 92% del total de los encuestados, denotando de que podría haber una gran posibilidad de que ocurriese un cambio significativo en la Variable denominada *Gestión del cambio organizacional*.

El 92% de la muestra (46 encuestados) han indicado que tienen un nivel alto referente a la Variable 2 sobre la posibilidad de ocurrencia de lo que pueda pasar respecto a que diera un efecto en la Variable *Desempeño del capital humano* y solo el 8% (4 encuestado) reflejaron un nivel bajo en relación a la variabilidad.

El modelo de aplicación respecto a la tabla de frecuencia de la Variable 2, se proyecta que la mayor concentración de precepción se asocia una tendencia de ser relativamente alta, reuniendo al 92% del total de los encuestados, denotando de que podría haber una gran posibilidad de que ocurriese un cambio significativo en la Variable denominada *Desempeño del capital humano*.

De los 4 (8%) encuestados manifiestan que la Gestión del cambio organizacional que es baja y el 0% manifiesta que el Desempeño del capital humano es alta. De los 46 (92%) encuestados manifiestan que la Gestión del cambio organizacional es alta sin embargo el 0% manifiesta que el Desempeño del capital humano es baja. El modelo de aplicación respecto a la tabla cruzada de la de la Variable 1 y 2, se proyecta que la mayor concentración de precepción se asocia una tendencia de ser relativamente alta, reuniendo al 92% del total de los encuestados, denotando de que podría haber una gran posibilidad de que ocurriese un cambio significativo en las Variables Gestión del cambio organizacional y Desempeño del capital humano.

Se usó el coeficiente de Shapiro - Wilk para la prueba de normalidad porque la muestra no supera a los 50 encuestados. La significación tanto para las variables como para todas las dimensiones es menor que 0.05 (P Valor), en consecuencia, se debe de aplicar una prueba no paramétrica.

Para un mayor entendimiento, Dos Santos (2017), nos indica que la Prueba de Normalidad:

Para Dietrichson (2019) el test de Shapiro-Wilk como prueba de normalidad se aplica en muestras menores a 50. En el presente trabajo se tiene un resultado menor que 0,05, lo que indica que los datos no tienen una distribución normal, por lo que se aplicará una prueba de estadística **no paramétrica**.

Habiéndose elegido las pruebas de independencia y de correlación del Rho de Spearman para las pruebas de hipótesis

Según la prueba de Chi- cuadrado se obtuvo un P Valor de 0.000%, menor que el nivel del 1 %. Por tanto, existe una relación estrecha entre la Gestión del cambio Organizacional y el Desempeño del Capital Humano.

Según la prueba de Chi- cuadrado se obtuvo un P Valor de 0.000%, menor que el nivel del 1 %. Por tanto, existe una relación estrecha entre la gestión del cambio organizacional y la competitividad del desempeño del capital humano.

Según la prueba de Chi- cuadrado se obtuvo un P Valor de 0.000%, menor que el nivel del 1 %. Por tanto, existe una relación estrecha entre la gestión del cambio organizacional y la productividad del desempeño del capital humano.

Dado que el coeficiente de correlación es 0.261, existe correlación positiva entre la Gestión del cambio organizacional y desempeño del capital humano

Se observa una correlación de Spearman de 0,261, y dando un P valor de 0,067; la significación es mayor a 0.05 por tanto se rechaza la hipótesis alterna (H1); por ello se aceptaría la hipótesis nula (Ho). Sin embargo, considerando el nivel de significancia del 10% logramos rechazar la hipótesis nula, por lo que la Gestión del cambio organizacional es asociada significativamente con el desempeño del capital humano, es decir, se valida la hipótesis general (H1)

Dado que el coeficiente de correlación es 0.270, y una significancia bilateral de 0,057 (P Valor), la significación es mayor a 0.05 por tanto se rechaza la hipótesis alterna (H1); por ello se aceptaría la hipótesis nula (Ho).

Considerando el nivel de significancia del 10% logramos rechazar la hipótesis nula, por lo que la gestión del cambio organizacional es asociada significativamente con la competitividad del desempeño del capital humano, y se aceptaría la hipótesis alterna (H1), es decir, se aceptaría la hipótesis específica 1.

Se observa una correlación de Spearman de 0.443 y una significancia bilateral de 0,001 (P Valor); por lo cual se podría decir que si se relaciona significativamente la Variable gestión del cambio organizacional con la dimensión desempeño del capital humano, por lo tanto se rechazaría la hipótesis nula (Ho), y se aceptaría la hipótesis alterna (H1), es decir, se aceptaría la hipótesis específica 2.

CONCLUSIONES

Se observa que las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de Ate, tendrían una buena gestión del cambio organizacional respecto al desempeño del capital humano, cuenta con personal de bases sólidas dentro del mercado financiero, brindando así una excelente atención a sus clientes internos y externos, manteniendo un óptimo entorno laboral con condiciones favorables para los colaboradores de las agencias.

Que si hay una relación significativa de 26.1 % entre la gestión del cambio organizacional y el desempeño del capital humano en las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de Ate, ya que en ambas variables se cuenta con una relación directa moderada, es decir que mientras mayor sea la gestión del cambio organizacional mayor será la efectividad en el desempeño del capital humano

El grado de relación es significativa es de 27% entre la variable de gestión del cambio organizacional y la competitividad del capital humano en las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de Ate, es decir, que goza de un buen nivel de competitividad respecto a las entidades financieras estudiadas, por ende se contara con buenos resultados porque la relación que existe es directa moderada, ya que mientras mejor sea la gestión del cambio organizacional y mejor será la competitividad del capital humano.

El nivel de relación significativa es 44.3% entre la gestión del cambio organizacional y la productividad del capital humano de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de Ate, es decir que mientras mejor sea la gestión del cambio organizacional mejor será la productividad del capital humano, ya que esto implica una mejor calidad de cartera y posicionamiento en el mercado financiero, por ende se contaría con óptimos resultados porque la relación que existe es directa.

Por lo tanto es importante que la gestión del cambio organizacional sea empleada de manera correcta y si se encuentra alguna irregularidad en el proceso de evaluación es indispensable que se comunique al jefe inmediato para así poder ser revisado, analizado con el área correspondiente de esa forma se seguirá contando con un pequeño margen de error propio de la probable aplicación de las variables estudiadas

REFERENCIAS

- Abatecola G., Breslin D., & Kask J., (2020). Do organizations really co-evolve? Problematizing co-evolutionary change in management and organization studies, *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 155, 2020, 119964, ISSN 0040-1625 Doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119964>. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162519305104>
- Albors-Garrigós, J., Martínez-Monzo, J., & García-Segovia, P. (2017). Knowledge dynamics as drivers of innovation in haute cuisine and culinary services. *Industry and Innovation*, 1-28. DOI: 10.1080/13662716.2016.1268950
- Aronson, P. (2007). El retorno de la teoría del capital humano. *Fundamentos en humanidades*, (16), 9-26
- Álvarez, J. A., Aguilar, M., Álvarez, T., García, B., & Patiño, J. (2020). La gestión del conocimiento en instituciones educativas. *RIDE - Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21), 1-21. <https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.775>
- Ball, S. J. (2014). Globalización, mercantilización y privatización: tendencias internacionales en Educación y Política Educativa. *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 22 (41), 1-14.
- Barragan, R., Salman, T., Ayllon, V., Sanjines, J., Langer, E., Cordova, J., & Rojas, R. (2003). *Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación*. La Paz: Fundacion PIEB.
- Beck, U. (1997). La teoría de la sociedad del riesgo reformulada. *Revista Polis*, 1(1), 171-196
- Becerra, Ligia, García, Ligia, Higuerey, Angel, & Paredes, Rodolfo. (2005). La formación del contador público como fuente de capital humano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(32), 564-579. Recuperado en 14 de enero de 2026, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842005000400003&lng=es&tlang=es.

- Bellón, L. A., Suástequi, A.A. y Quiroz, J. (2016). Efecto de la incertidumbre en un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales de la ZMG. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 9(1), 20-39
- Benavides, O. (2004). La innovación tecnológica desde una perspectiva evolutiva. Cuadernos de economía, 32 (41), 49-70. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/ceco/v23n41/v23n41a03.pdf>
- Bernal C. (2000). *Metodología de la investigación; para administración y economía* (1a. ed.). santa fe de bogota: Pearson Educacion
- Cantú, Norma S., Pedraza, Norma A., & Madero, Sergio M.. (2023). Relación del clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño del capital humano en dependencias de educación superior. *Formación universitaria*, 16(4), 11-20. <https://dx.doi.org/10.4067/s0718-50062023000400011>
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 2(39), 152-164 Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>
- De la Calle, A. y Hernández, J. M. (2000). La actitud y el comportamiento innovador de la empresa extremeña: un estudio exploratorio. Universidad de Extremadura de España. Recuperado de: http://www.cefag.uevora.pt/papers/wp_07_02.pdf
- Elera, J. M. (2017). Propuesta de valoración de la gestión administrativa de la gerencia de desarrollo humano de la Municipalidad de San Isidro, Lima 2015- 2016. (Tesis doctoral). Universidad Nacional Federico Villarreal – Escuela Universitaria de Posgrado, Lima, Perú <https://hdl.handle.net/20.500.13084/1670>
- Espinoza-Gamboa, E. (2021). Ensayo sobre la importancia de la ética en la labor del contador público en tiempo de pandemia. 593 Digital Publisher CEIT, 6(6), 611-625. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.701>
- Espinoza-Gamboa, E., Espinoza-Cruz, M., & Chumpitaz-Caycho, H. (2022). Gestión financiera y riesgo crediticio en las cajas municipales de ahorro y crédito en bolsa de valores de Lima, 2016-2020. 593 Digital

Publisher CEIT, 7(6), 123-144.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2022.6.1544>

Espinoza-Gamboa E. N., Chumpitaz-Caycho H. E. & Espinoza-Cruz M. A. (2023). Liquidity and asset turnover: A simple linear regression model for agricultural firms. LACCEI, 1(8). Proceedings of the 21th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology: "Leadership in Education and Innovation in Engineering in the Framework of Global Transformations: Integration and Alliances for Integral Development" Journal article. ISBN: 978-628-95207-4-3. ISSN: 2414-6390. Digital Object Identifier: <https://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2023.1.1.166>

Espinoza-Gamboa E. N., Chumpitaz-Caycho H. E. & Espinoza-Cruz M. A. (2024). Liquidity and profitability of the microfinance sector in the CMACs listed in the SBS, period 2019-2022. Proceedings of the 4th LACCEI International Multiconference on Entrepreneurship, Innovation and Regional Development. "Creating solutions for a sustainable future: technology-based entrepreneurship" Journal article. ISBN: 978-628-96613-0-9. ISSN: 2414-6390. Digital Object Identifier: <https://dx.doi.org/10.18687/LEIRD2024.1.1.540>

Espinoza Gamboa, E. N., Pacheco Trucios, T. F., Díaz Chuquipiondo , R., Chumpitaz Caycho, H. E., & Espinoza Cruz, M. A. (2025). Liquidez y endeudamiento en las compañías mineras peruanas registradas en BVL, 2012-2022. Impulso, Revista De Administración, 5(12), 104-112. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i12.172>

Gautherot Hernández, Emilia Melani, & Ferrín Delgado, Estrella Gloria. (2025). La gestión del conocimiento y la innovación organizacional en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Extensión Sucre. Revista San Gregorio, 1(62), 49-57. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i62.3569>

García Rubiano, M., Rojas, M. y Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. Diversitas: Perspectivas en Psicología, 7(1), 125-142

García Chacón, G. (2005). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. Estudios gerenciales, 21(96), 57-106.

García-Cabrera, A. M., Álamo-Vera, F. R., & Hernández, F. G. B. (2011).

Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 14(4), 231-246.

García, W. C., Cedillo, M. d., & Jara, G. A. (2018). Experiencias sobre la articulación de las funciones sustantivas en Educación Superior. Revista Killkana Sociales, 2(3), 115-120. <https://doi.org/10.26871/killkanasocial. v2i3.334>

Gautherot Hernández, Emilia Melani, & Ferrín Delgado, Estrella Gloria. (2025). La gestión del conocimiento y la innovación organizacional en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Extensión Sucre. Revista San Gregorio, 1(62), 49-57. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i62.3569>

Gómez, M. (2006). Introducción a la metodología de la Investigación Científica. Córdoba: Brujas.

Gómez, M. (2016). Introducción a la metodología de la investigación científica. (2. ª ed.). Buenos Aires: Brujas. Recuperado: <http://www.digitaliapublishing.com/a/44342/introduccion-a-la-metodologia-de-la-investigacion-cientifica--2--ed.->

Gutiérrez, L., Tamayo, J. y García, V. J. (2010). Un estudio empírico del impacto de las iniciativas actuales de gestión de la calidad sobre la innovación y flexibilidad organizativa. Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de Financiación y Contabilidad, 39(148), 677-709

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación científica. (6ª Ed.). México D.F.: Mc Graw Hill Education.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mexico: McGraw-Hill Interamericana http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf

Johansson, C, y Heide, M. (2008). Speaking of Change: Three Communication Approaches in Studies of Organizational Change. Corporate Communications: An International Journal (13) 3. 288-305.

Johnson, G. L. L. (2018). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. UCV-SCIENTIA, 10(1), 24-36. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7116590>

Larico, H. (2018). *La gestión por resultados en pequeños empresarios de artesanías de los distritos de Puno, Juliaca, Ilave, Azángaro y Macusani de la región Puno - año 2017.* (Tesis doctoral). Universidad Nacional Federico Villarreal – Escuela Universitaria de Posgrado, Lima, Perú

Leyva Carreras, A. B., Espejel Blanco, J. E., & Cavazos Arroyo, J. (2020). Efecto del desempeño del capital humano en la capacidad de innovación tecnológica de las pymes. Innovar, 30(76), 25-26. Doi: <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85192>

Ley N°31011. (2020). Medidas tributarias con motivo de la declaratoria de emergencia por impacto de daños a consecuencia de las intensas precipitaciones pluviales. Con motivo de la declaración del Estado de Emergencia-Decreto Supremo N° 044-2020-PCM y modificatorias. SUNAT (31 de marzo del 2023). Obtenido de Nuevas medidas tributarias ante el impacto de la pandemia del coronavirus: <https://www.gob.pe/institucion/sunat/informes-publicaciones/462343-medidas-tributarias-en-el-estado-de-emergencia-por-coronavirus>

Ley N°31250, Ley del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación (SINACTI). (2 de julio de 2021). Publicado en el diario oficial. *El Peruano.* Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1968664-1>

Llonch, J. y López, M. P. (2002). La integración organizativa de las actividades de marketing: factores condicionantes y consecuencias. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (11), 5-27.

López, M. E., Restrepo, L. E. y López, G. L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et technica*, 18(1), 149-157. doi: <http://dx.doi.org/10.22517/23447214.7159>

López, M. T. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno: Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas* (Doctoral dissertation, Universidad de Murcia)

Maguiña, R. (2004). Joint Venture: estrategia para lograr la competitividad empresarial en el Perú. *Industrial Data*, 7 (1), 73-78.

McGuirk, H., Lenihan, H., & Hart, M. (2015). Measuring the impact of innovative human capital on small firms' propensity to innovate. *Research Policy*, 44(4), 965-976. DOI: 10.1016/j.respol.2014.11.008

Montaña, A. y Torres, G. (2015). Caracterización de la Cultura Organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso Empresa Sector Financiero. Universidad Del Rosario, Bogotá. (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10104/1020716876-2015.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Muñoz, C. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Progreso S.A de C.V. <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2019/08/56-Metodologia-dela-investigacion-Carlos-I.-Munoz-Rocha.pdf>

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis (Quinta ed.). Bogotá - México DF: Editorial de la U. <https://corladancash.com/wpcontent/uploads/2020/01/Metodologia-de-la-inv-canti-y-cuali-Humberto-Naupas-Paitan.pdf>

Naghi Namakforoosh, M. (2000). *Metodología de la Investigacion*. Mexico: Noriega editores.

Negrete, C. (2013). El directivo y la cultura en el contexto organizacional. El caso de la Universidad de Guanajuato. Universidad Autónoma de Querétaro. Doctor en Administración.

N'Cho, J. (2017). Contribution of talent analytics in change management within project management organizations The case of the French aerospace sector, *Procedia Computer Science*, Volume 121, 2017, Pages 625-629, ISSN 1877-0509, <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.082> <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050917322822>

Nogueira Rivera, Dianelys, Medina León, Alberto, Medina Nogueira, Yuly Esther, & El Assafiri Ojeda, Yusef. (2024). Matriz DAFO y análisis

CAME, herramientas de control de gestión: caso de aplicación. Revista Universidad y Sociedad, 16(2), 34-45. Epub 30 de abril de 2024. Recuperado en 14 de enero de 2026, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202024000200034&lng=es&tlang=es.

Olivares Yagua, D. J. (2018). Cultura organizacional y su incidencia con el desempeño laboral en las cajas municipales de ahorro y crédito en la etapa de expansión (caso CMAC Tacna). Universidad Nacional San Agustín de Arequipa– Escuela de Posgrado, Arequipa, Perú

Ortega, M. (2015). *La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Alto de la Alianza* – Tacna, en el año 2013. (Tesis de posgrado). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Escuela de Posgrado, Tacna, Perú

Paredes, M. T. (2018). El presupuesto por resultados y la gestión en los gobiernos regionales. (Tesis doctoral). Universidad Nacional Federico Villarreal – Escuela Universitaria de Posgrado, Lima, Perú <https://hdl.handle.net/20.500.13084/2012>

Pasban, M., & Nojedeh, S. H. (2016). A review of the role of human capital in the organization. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 230, 249-253. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.09.032

Peres, W., y Garrido, C. (1998). Grandes empresas y grupos industriales Latinoamericanos: expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización. México: Siglo XXI.

Pocomucha, A. J. (2018). Cambio organizacional y compromiso laboral en una empresa para la producción de utensilios del hogar, El Agustino, 2018. (Tesis de grado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/25962>

Ramírez, R. H. (2017). Gestión del cambio organizacional y desempeño laboral en el sector de pesca y acuicultura, Ministerio de la Producción, Lima 2017. (Tesis de posgrado). Universidad César Vallejo – Escuela de Posgrado, Lima, Perú Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/12921>

Rojas Soriano, R. (1988). *Investigación social teoría y praxis*. Mexico: Plaza y Valdés S.A.

- Romero, J., Matamoros, S. y Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y sociales*, 23 (50), 33-52. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81828692004>
- Romero, G. A., Suárez, R. M., & Rodríguez, H. G. (2018). Modelo de capacidades de innovación para instituciones de educación superior. INGE CUC, 14(1), 87-100. <https://doi.org/10.17981/ingecuc.14.1.2018.8>
- Romero, G. M. (2018). Calidad educativa: engranaje entre la gestión del conocimiento, la gestión educativa, la innovación y los ambientes de aprendizaje. *REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 17(35), 91-106. <https://doi.org/10.21703/rexe.20181735romero6>
- Rodríguez, V. & Mladinic, A. (2016). Ambivalencia actitudinal ante el cambio organizacional: un análisis desde el individuo en contexto laboral. *Psykhe* (Santiago), 25(1), 1-17. <https://dx.doi.org/10.7764/psykhe.25.1.733>
- Quirant, A. y Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de empresa*, (18), 49-63
- Salgado, J., Leria, F., Arcos, L., Pineda, C., y González, C. (2018). Attitude and resistance to organizational change in mining workers. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. *Revista de Psicología (PUCP)*, 36(1), 105-134. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S025492472018000100004&script=sci_abstract&tlang=fr
- Schwalb, M. y Malca, O. (2005). Responsabilidad social: Fundamentos para la competitividad empresarial y desarrollo sostenible. Lima: Universidad del Pacífico.
- Steward, Tom (1997). *La nueva riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual*. Segunda Edición. Granica. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=2433262&pid=S1315-9984200500040000300013&lng=es
- Toro Jaramillo, I., & Parra Ramirez, R. (2006). *Método y Conocimiento: Metodología de la Investigación*. Medellín: Universidad EAFIT.

Tuapante, J.V., Duque, M.A. y Mena, A.P. (2017). Alfa de Cronbach para validar cuestionario de uso de TIC. *mktDescubre*, 1(10), 37-48

Romero, J., Matamoros, S. y Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y sociales, 23 (50), 33-52. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81828692004>

Yuni, J., & Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación*. Córdoba: Brujas.

Vara A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa*. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Lima.

Vargas Sabadías, A. (1995). *Estadística Descriptiva e Inferencial*. La Mancha: COMPOBELL S.L. Murcia.

Vázquez, G. C., Jiménez, I. U., & Juárez, L. G. (2020). Construcción- validación del cuestionario sobre madurez de la gestión del conocimiento para la innovación educativa en universidades. Apertura, 12(1), 132-151. <https://doi.org/10.32870/Ap.v12n1.1767>
Vázquez, G., Jiménez, I., & Juárez, L. (2022). Classification of Knowledge Management Strategies in order to enhance educational innovation in Higher Education Institutions. GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, 10(1), 18-35

ISBN: 978-9942-53-144-5



A standard linear barcode representing the ISBN number 978-9942-53-144-5. The barcode is composed of vertical black bars of varying widths on a white background.

9 789942 531445

Compás
capacitación e investigación