

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



**PERCEPCIÓN DE ORGANIZACIÓN INTELIGENTE SOBRE LA
GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS
UNIVERSIDADES LICENCIADAS DE TACNA, 2020 – 2021**

TESIS

Presentada por:

Mtro. Miguel Alexis Piaggio Canivillo
ORCID: 0000-0003-2310-7487

Asesor:

Dr. Elmer Marcial Limache Sandoval
ORCID: 0000-0003-4852-1916

Para Obtener el Grado Académico de:
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

TACNA – PERÚ

2024

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



**PERCEPCIÓN DE ORGANIZACIÓN INTELIGENTE SOBRE LA
GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS
UNIVERSIDADES LICENCIADAS DE TACNA, 2020 – 2021**

TESIS

Presentada por:

Mtro. Miguel Alexis Piaggio Canivillo
ORCID: 0000-0003-2310-7487

Asesor:

Dr. Elmer Marcial Limache Sandoval
ORCID: 0000-0003-4852-1916

Para Obtener el Grado Académico de:
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

TACNA – PERÚ

2024

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

Tesis

PERCEPCIÓN DE ORGANIZACIÓN INTELIGENTE SOBRE LA GESTIÓN
DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS UNIVERSIDADES
LICENCIADAS DE TACNA, 2020 – 2021
TESIS

Presentada por:

Mstro. MIGUEL ALEXIS PIAGGO CANIVILLO

Tesis sustentada y aprobada el 09 julio de 2024, ante el siguiente jurado
examinador:

Presidente : Dr. Ascención Américo Flores Flores

Secretario : Dr. Sam Michael Espinoza Vidaurre

Vocal : Dr. Elard Tamar Salas Valdivia

Asesor : Dr. Elmer Marcial Limache Sandoval

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, MIGUEL ALEXIS PIAGGO CANIVILLO, en calidad de egresado del Doctorado en Administración, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificada con DNI N°. 00794759,

Y autor de la tesis titulada: PERCEPCIÓN DE ORGANIZACIÓN INTELIGENTE SOBRE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS UNIVERSIDADES LICENCIADAS DE TACNA, 2020 – 2021, con asesor: Dr. Elmer Marcial Limache Sandoval.

DECLARO BAJO JURAMENTO

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado académico de Doctor en Administración, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Así mismo, declaro no haber transgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

Declaro que, después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara 20% de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a las instituciones participantes, evidenciándose que la información presentada es real, y que soy conocedor de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivadas.

Por lo expuesto, mediante la presente, asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o

invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado; asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello, en favor de terceros, con motivos de acciones, recriminaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrases causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Tacna, 09 de julio de 2024



Miguel Alexis Piaggio Canivillo

DNI: 00794759

DEDICATORIA

A Claudia, mi esposa, por su paciente compañía y comprensión en este largo proceso de investigación y a Antonia, mi valiente y ejemplar hija, por darme la alegría, la energía y la motivación que fueron necesarias para lograr el objetivo, aunque ello significara sacrificar el valioso tiempo que les pertenecía.

AGRADECIMIENTOS

Al Doctor Elmer Limache Sandoval por su paciente asesoría para que este trabajo haya sido posible y a la Doctora Norma Velásquez Rodríguez por su ánimo y motivación en clases y por sus enseñanzas en investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	v
AGRADECIMIENTOS.....	viii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS	xviii
ACRÓNIMOS	xix
RESUMEN.....	xx
ABSTRACT	xxi
INTRODUCCIÓN.....	xxii
CAPÍTULO I.....	24
EL PROBLEMA	24
1.1 Planteamiento del problema	24
1.2 Formulación del problema.....	30
1.2.1 Interrogante Principal	30
1.2.2 Interrogantes Secundarias	30
1.3 Justificación de la investigación.....	31
1.4 Objetivo de la investigación	34
1.4.1 Objetivo General.....	34
1.4.2 Objetivos Específicos	34
CAPÍTULO II.....	36
MARCO TEÓRICO	36
2.1. Antecedentes de la investigación.....	36
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	37
2.1.1.1. Tesis doctorales.....	37
2.1.1.2. Artículos Científicos	42

2.2.	Bases teóricas	45
2.2.1.	Variable Gestión del Cambio Organizacional.	46
2.2.1.1.	Definición	46
2.2.1.2.	Clasificación	48
2.2.1.3.	Modelos de Administración del Cambio Organizacional	58
2.2.1.4.	Investigación de la Acción.....	66
2.2.1.5.	Desarrollo Organizacional	66
2.2.1.6.	El Modelo o Constructo empírico Preparación para el Cambio ..	67
2.2.1.7.	Instrumentos de Medición de la Variable	68
2.2.1.8.	Otras perspectivas teóricas de Gestión de Cambio Organizacional.	69
2.2.2.	Variable Organización Inteligente	78
2.2.2.1.	Definición de Organización Inteligente:.....	78
2.2.2.2.	Características de una Organización Inteligente u Organización del Aprendizaje.	80
2.2.2.3.	Clasificación de Aprendizaje en una organización	82
2.2.2.4.	Importancia de la Organización Inteligente:.....	85
2.2.2.5.	Modelos de Organización Inteligente:.....	85
2.2.2.6.	Instrumentos de Medición de la Variable	88
2.2.3.	La Universidad.....	89
2.2.4.	El Licenciamiento de las Universidades en el Perú	90
2.2.5.	Aportes de otras Teorías de la Administración.....	91
2.2.5.1.	Diagnóstico Organizacional.....	91
2.2.5.2.	Gestión de Crisis.....	93
2.2.6.	Definición de conceptos.....	94
	CAPITULO III	97
	MARCO METODOLÓGICO	97

3.1.	Formulación de la hipótesis.....	97
3.1.1.	Hipótesis general.....	97
3.1.2.	Hipótesis específicas.....	98
3.2.	Operacionalización de variables.....	100
	3.2.1. Identificación de la variable independiente.....	100
	3.2.2. Operacionalización.....	100
	3.2.3. Identificación de la variable dependiente.....	101
	3.2.4. Operacionalización.....	101
3.3.	Tipo de investigación.....	102
	<i>Tipo de Investigación</i>	102
3.4.	Nivel de investigación.....	103
3.5.	Diseño de investigación.....	103
3.6.	Ámbito y tiempo social de la investigación.....	104
3.7.	Población y muestra.....	104
	3.7.1. Unidad de estudio.....	104
	3.7.2. Población.....	104
	3.7.3. Muestra.....	105
3.8.	Procedimiento, técnica e instrumentos.....	107
	3.8.2. Técnicas.....	109
	3.8.3. Instrumentos para la recolección de datos.....	109
	3.8.3. Procedimiento de medición de los instrumentos.....	115
CAPÍTULO IV.....		118
RESULTADOS.....		118
4.1.	Descripción del trabajo de campo.....	118
4.2.	Diseño de presentación de resultados.....	121
4.3.	Resultados.....	123
4.3.1.	Perfil del encuestado.....	123

4.3.2.	Análisis estadístico de las dimensiones de la variable Organización Inteligente	128
a)	Dimensión Creación de Aprendizaje Continuo:	129
b)	Dimensión Consulta y Diálogo	130
c)	Dimensión Colaboración y Aprendizaje en Equipo	132
d)	Dimensión creación de sistema para obtener y compartir aprendizaje.....	133
e)	Dimensión empoderamiento de la gente hacia una visión colectiva	134
f)	Dimensión conexión de sistema	136
g)	Dimensión Liderazgo Provisto	137
4.3.3.	Análisis estadístico de la Variable Organización Inteligente	139
4.3.4.	Análisis estadístico de las dimensiones de la variable Gestión del Cambio Organizacional	141
a)	Dimensión Cambio de visión y mensaje	141
b)	Dimensión Cambio de Metas de Gestión	143
c)	Dimensión Cambio de Plan	144
d)	Dimensión Gestión del cambio	146
e)	Dimensión Gente y equipo de cambio.....	147
f)	Dimensión Eliminación de Barreras.....	149
g)	Dimensión Gestión en Tecnologías de la Información	151
4.3.5.	Análisis estadístico de la Variable Gestión del Cambio Organizacional ...	152
4.4.	Prueba estadística	154
4.4.1.	Prueba de normalidad.....	154
4.4.2.	Análisis de correlación	156
4.4.2.1.	Correlaciones.....	156
4.4.2.2.	Tablas de Contingencia	160
4.4.2.3.	Modelos empíricos	183
4.4.2.3.1.	Ecuaciones estructurales.....	184

4.4.2.3.2. Modelo de regresión lineal múltiple.....	187
4.4.2.3.3. Modelo de regresión ordinal.....	191
4.5. Contrastación de hipótesis.....	194
4.6. Discusión.....	195
CONCLUSIONES.....	199
RECOMENDACIONES	202
PROPUESTA: Observatorio de Riesgos.....	204
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	208
ANEXOS	218
Anexo 1: Matriz de consistencia	219
ANEXO 02: Matriz de Operacionalización de la Variable Organización Inteligente..	222
ANEXO 03: Matriz de Operacionalización de la Variable Gestión del Cambio Organizacional	224
ANEXO 4: CUESTIONARIO 01: Organización Inteligente.....	225
ANEXO 5: CUESTIONARIO 02: Gestión del Cambio Organizacional	233
ANEXO 6: Juicio a Expertos Organización Inteligente.....	242
ANEXO 6: Juicio a Expertos Gestión de cambio organizacional.....	248
ANEXO 7: Autorizaciones para el desarrollo de la tesis	254
ANEXO 8: Figuras de Análisis Capítulo Resultados.....	262

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferentes aproximaciones al proceso de cambio.....	53
Tabla 2 Relación entre la causa para el cambio en la organización y la decisión realizada	55
Tabla 3 El Modelo de Cambio de Kotter	59
Tabla 4 <i>El liderazgo vinculado con las metáforas organizacionales.</i>	71
Tabla 5 Autores que aportan a la teoría del liderazgo para el cambio	73
Tabla 6. Definiciones de Aprendizaje Organizacional	78
Tabla 7. Características de la Organización Inteligente.....	80
Tabla 8. Clasificación del Aprendizaje	84
Tabla 9. Incidentes que pueden convertirse en crisis	93
Tabla 10 Matriz de operacionalización de la variable Organización Inteligente	100
Tabla 11 Matriz de operacionalización de la variable gestión de cambio organizacional	101
Tabla 12 Tacna: Docentes por tipo de universidad licenciada, 2021	105
Tabla 13 Muestra considerada	106
Tabla 14 Muestra por Segmento en Tacna.....	106
Tabla 15 Estructura del instrumento utilizado	110
Tabla 16 Validez de contenido por juicio de expertos Organización Inteligente	111
Tabla 17 Validez de contenido por juicio de expertos gestión de cambio organizacional	112
Tabla 18 Aspectos de validez del cuestionario: Organización inteligente.....	113
Tabla 19 Aspectos de validez del cuestionario: Gestión del cambio organizacional.....	113
Tabla 20 Resumen del análisis de confiabilidad del cuestionario: Organización Inteligente	114
Tabla 21. Resumen del análisis de confiabilidad del cuestionario: Gestión de cambio organizacional.....	114
Tabla 22 Organización inteligente: Alternativas de respuesta y ponderación de la respuesta	115
Tabla 23. Baremación. Niveles de medición de la variable Organización Inteligente ..	116

Tabla 24. Gestión de cambio organizacional: Alternativas de respuesta y ponderación de la respuesta.....	116
Tabla 25. Niveles de medición de la variable Gestión de cambio organizacional.....	117
Tabla 26. Tacna: Sexo del docente universitario encuestado, 2021	124
Tabla 27. Tacna docentes según características en el lugar de trabajo, 2021	125
Tabla 28. Tacna docentes según características de educación, profesión y ocupación, 2021	127
Tabla 29 Creación de Aprendizaje Continuado	129
Tabla 30 Creación de Aprendizaje Continuado por tipo de Universidad	130
Tabla 31 Consulta y Diálogo	130
Tabla 32 Consulta y Diálogo por tipo de Universidad.....	131
Tabla 33 Colaboración y Aprendizaje en Equipo	132
Tabla 34 Colaboración y aprendizaje en equipo por tipo de Universidad	132
Tabla 35 Creación de Sistema para obtener y compartir Aprendizaje.....	133
Tabla 36 Creación de sistema para obtener y compartir aprendizaje por tipo de Universidad	134
Tabla 37 Empoderamiento de la Gente hacia una Visión Colectiva.....	134
Tabla 38 Empoderamiento de la gente hacia una visión colectiva por tipo de Universidad	135
Tabla 39 Conexión de Sistema	136
Tabla 40 Conexión de sistema por tipo de Universidad	137
Tabla 41 Liderazgo Provisto	137
Tabla 42 Liderazgo provisto por tipo de Universidad	138
Tabla 43 Organización Inteligente.....	139
Tabla 44 Organización Inteligente por tipo de Universidad	140
Tabla 45 Cambio de Visión y Mensaje.....	141
Tabla 46 Cambio de visión y mensaje por tipo de Universidad	142
Tabla 47 Cambio de Metas de Gestión.....	143
Tabla 48 Cambio de Metas de Gestión por tipo de Universidad	144
Tabla 49 Cambio de Plan.....	144
Tabla 50 Cambio de Plan por tipo de Universidad	145
Tabla 51 Gestión del Cambio.....	146

Tabla 52 Gestión del Cambio por tipo de Universidad.....	147
Tabla 53 Gente y Equipo de Cambio	147
Tabla 54 Gente y Equipo de Cambio por tipo de Universidad	148
Tabla 55 Eliminación de Barreras.....	149
Tabla 56 Eliminación de Barreras por tipo de Universidad.....	150
Tabla 57 Gestión en Tecnologías de la Información	151
Tabla 58 Gestión en tecnologías de la información por tipo de Universidad	152
Tabla 59 Gestión del Cambio Organizacional	152
Tabla 60 Gestión del Cambio Organizacional por tipo de Universidad	153
Tabla 61 Prueba de normalidad estadística de Kolmogorov-Smirnov.....	155
Tabla 62 Escala de valores del coeficiente de correlación.....	156
Tabla 63 Matriz de correlación por dimensiones de la variable Organización Inteligente, con la variable Gestión del Cambio Organizacional.....	158
Tabla 64 Matriz de correlación de la variable Organización Inteligente y la variable Gestión del Cambio Organizacional. (Rho de Spearman).....	160
Tabla 65 Tabla de contingencia entre Creación de Aprendizaje Continuo y Gestión del Cambio Organizacional	161
Tabla 66 Prueba de chi-cuadrado entre creación de aprendizaje continuo y gestión de cambio organizacional	162
Tabla 67 Medida de consistencia	163
Tabla 68 Tabla de contingencia entre la dimensión Consulta y Diálogo y la variable Gestión del Cambio Organizacional.....	164
Tabla 69 Prueba de chi-cuadrado hipótesis asociación de datos de D2 y V2	165
Tabla 70 Medida de consistencia	166
Tabla 71 Tabla cruzada entre Colaboración y Aprendizaje en Equipo y la variable Gestión del Cambio Organizacional.....	166
Tabla 72 Prueba de chi-cuadrado.....	167
Tabla 73. Matriz de consistencia.....	168
Tabla 74 Tabla de contingencia Creación de Sistema para obtener y compartir Aprendizaje y la Gestión del Cambio Organizacional	169
Tabla 75 Prueba de chi-cuadrado.....	170
Tabla 76 Matriz de consistencia.....	171

Tabla 77 Empoderamiento de la Gente hacia una Visión Colectiva* V2: Gestión del Cambio Organizacional	172
Tabla 78 Prueba de chi-cuadrado.....	173
Tabla 79 Matriz de consistencia.....	174
Tabla 80 Tabla cruzada entre la Conexión de Sistema y la Gestión del Cambio Organizacional	175
Tabla 81 Prueba de chi-cuadrado hipótesis asociación de datos de Conexión de Sistema y la Gestión del Cambio Organizacional	176
Tabla 82 Matriz de consistencia.....	177
Tabla 83 Tabla cruzada de Liderazgo Provisto y la Gestión del Cambio Organizacional	178
Tabla 84 Prueba de chi-cuadrado.....	179
Tabla 85 Matriz de consistencia.....	180
Tabla 86 Tabla cruzada entre Organización Inteligente y la Gestión del Cambio Organizacional	181
Tabla 87 Prueba de chi-cuadrado.....	182
Tabla 88 Matriz de consistencia.....	183
Tabla 89 Modelo Fit del análisis de factor confirmatorio (AFC)	185
Tabla 90 Correlaciones parciales	188
Tabla 91. Regresión lineal	190
Tabla 92. Modelo de Regresión lineal bivariado	191
Tabla 93. Modelo de regresión ordinal	193
Tabla 94 Resumen de Contrastación de Hipótesis.....	194

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Fórmula de Beckhard.....	60
Figura 2 Modelo de Congruencia de Nadler &Tushman.....	61
Figura 3 Modelo de Bridges: Finalización e inicio.....	62
Figura 4 El Modelo de Carnall: Gestionando Cambios Mayores.	64
Figura 5 An Integrated Model of Readiness for Change that includes Content, Process, Context, Individual, Reactions, and Outcome Variables.	68
Figura 6 Modelo de Percepción de riesgo personal derivado del cambio. 92	
Figura 7. Tipo de cargo que ocupa en la actualidad.....	128
Figura 8 Modelo de Ecuación Estructural.....	186
Figura 9 Creación de Aprendizaje Continuado.....	262
Figura 10 Consulta y Diálogo	262
Figura 11 Colaboración y Aprendizaje en Equipo.....	263
Figura 12 Creación de Sistema para obtener y compartir Aprendizaje ..	263
Figura 13 Empoderamiento de la Gente hacia una Visión Colectiva	264
Figura 14 Conexión de Sistema	264
Figura 15 Liderazgo Provisto.....	265
Figura 16 Organización Inteligente.....	266
Figura 17 Cambio de Visión y Mensaje.....	266
Figura 18 Cambio de Metas de Gestión.....	266
Figura 19 Cambio de Plan.....	267
Figura 20 Gestión del Cambio	267
Figura 21 Gente y Equipo de Cambio.....	268
Figura 22 Eliminación de Barreras	268
Figura 23 Gestión en Tecnologías de la Información	269
Figura 24 Gestión del Cambio Organizacional.....	270

ACRÓNIMOS

Acónimo	Denominación
C	Coficiente de contingencia
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
COVID-19	Coronavirus <i>disease</i>
D.S	Decreto Supremo
DLOQ	Dimensions Of Learning Organization Questionnaire
DO	Desarrollo Organizacional
IT	Tecnología de la Información
MINEDU	Ministerio de Educación
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OECD	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
ONU	Organización de Naciones Unidas
PEN	Proyecto Educativo Nacional 2036
PHF	<i>Public Health Foundation</i>
RRHH	Recursos Humanos
rs	Rho de Spearman
SEM	<i>Structural Equation Level</i> / Modelo de Ecuaciones Estructurales
SUNEDU	Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria
TIC	Tecnologías de la información y la comunicación
UNJBG	Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
UPT	Universidad Privada de Tacna

RESUMEN

La investigación buscó conocer el impacto de la organización inteligente en la gestión del cambio organización en las universidades licenciadas en Tacna. El periodo de estudio considerado ha sido 2020-2021 en donde el sector educativo experimentó cambios significativos pasando de una modalidad presencial a la virtualidad. En cuanto al proceso metodológico se trabajó una investigación de enfoque cuantitativo de tipo básica de diseño no experimental con nivel explicativo. Para ello se diseñó un cuestionario que fue aplicado a 270 docentes de dos universidades de Tacna. Los resultados indican que la organización inteligente influye significativamente en la gestión de cambio organizacional de las universidades en estudio. Encontrando que las dimensiones Empoderamiento de la Gente hacia una Visión Colectiva y liderazgo provisto si generan impacto positivo sobre la gestión de cambio organizacional en 17,59% y 32,79%. Estos valores indican que si se trabaja mucho más en estas dos dimensiones los impactos en la gestión son eficientes. Concluyendo que generar predicciones sobre riesgos es una alternativa importante para mantener la continuidad y calidad en las universidades. Por ello se sugiere la creación de un Observatorio de riesgo para generar decisiones sostenibles.

Palabras clave: organización inteligente, gestión del cambio organizacional, ODS 4, educación sostenible, organizaciones eficientes.

ABSTRACT

The aim of the research was to assess the impact of smart organization on the management of organizational change in Tacna's universities during the period 2020-2021. This period saw significant changes in the education sector, with a shift from face-to-face to virtual modes. The study employed a basic non-experimental quantitative research approach with an explanatory level. A questionnaire was designed and administered to 270 teachers from two universities in Tacna. The results indicate that the learning organization has a significant impact on the management of organizational change in the study universities. It was found that the dimensions 'Empowerment of people towards a common vision' and 'leadership provided' had a positive impact on organizational change management, with 17.59% and 32.79% being positive. These values indicate that if much more work is done on these two dimensions, the impact on management will be effective. In conclusion, in order to maintain continuity and quality in universities, it is important to find ways to generate risk predictions. It is concluded that the generation of risk predictions is an important alternative for maintaining continuity and quality in universities. Therefore, it is suggested that a Risk Observatory be created to generate sustainable decisions.

Keywords: learning organization, organizational change management, SDG 4, sustainable education, efficient organizations

INTRODUCCIÓN

La presente tesis doctoral busca comprender el impacto de la organización inteligente en la gestión del cambio organizacional de las universidades licenciadas de la ciudad de Tacna. El periodo de estudio corresponde al inicio de la emergencia sanitaria mundial donde se generan una serie de medidas de emergencia para generar la continuidad de las actividades académicas en las universidades. En la tesis se analizan también a siete dimensiones de la organización inteligente siguiendo a Watkins (2018) a fin de ver como cada una de ellas influye en la gestión del cambio organizacional para lo cual se utiliza la instrumentalización estadística.

El tema se vuelve importante de estudiar porque ese periodo de estudio se llevó a cabo una serie de decisiones no solo a nivel de la alta dirección sino también en determinar decisiones al interno de las sesiones académicas. Muchas de estas decisiones generaron mejoras al proceso de enseñanza-aprendizaje, pero a su vez, inversión en infraestructura y tecnología para generar las condiciones para la continuidad académica.

La tesis está organizada en cuatro capítulos que a continuación se detallan;

En el primer capítulo presenta el desarrollo del problema en cuestión; en mismo que está escrito siguiendo un orden deductivo desde argumentos generales a especificar el problema que se desea resolver en la tesis. Acompañan las preguntas principales y específicas, así como lo que se pretende alcanzar y las razones que argumentan la importancia del desarrollo de la investigación.

En el segundo capítulo se describe el marco teórico, redactando los antecedentes de la investigación; de la misma manera se desarrolla cada una de las dimensiones que conforman ambas variables, siendo organización inteligente, la variable independiente, y gestión del cambio organizacional, la variable

dependiente. Además, se define cada uno de los conceptos importantes de la investigación. Se destacan las teorías que guían la tesis, así como sus principales supuestos y características.

En el tercer capítulo se desarrolla el marco metodológico, enumerando las hipótesis, tanto general como específicas, identificando ambas variables en su respectiva operacionalización, describiendo todo el proceso científico que se ha llevado a cabo para la obtención de los resultados, destacando incluso los procedimientos y técnicas utilizadas.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados de cada uno de los indicadores que integran las dimensiones de ambas variables, se precisa el trabajo de campo, así como el diseño elegido en la investigación. Posteriormente se explican los procedimientos estadísticos y pruebas utilizadas en el estudio, así como los procedimientos más avanzados en econometría para la comprobación de hipótesis y generación de la discusión académica.

En el último capítulo se realiza la redacción de conclusiones y recomendaciones, enumerando las referencias bibliográficas y presentando en el apéndice, la consistencia de la tesis, los instrumentos utilizados y la validación mediante juicio de expertos.

CAPÍTULO I.

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Las organizaciones se han visto comprometidas a grandes cambios a raíz de la emergencia sanitaria por coronavirus, es por ello fundamental estudiar los problemas generados en la gestión de las organizaciones. Luego de la declaración de Estado de pandemia a nivel mundial las medidas de contención realizadas por los gobiernos en el mundo no se han dejado esperar, se estima que los países alrededor del mundo han dedicado más de 8 trillones de dólares, para liberar paquetes de apoyo fiscal o crédito, así como medidas de inyección de capital (World Health Organization, 2020). Esta crisis ha evidenciado que los gobiernos, las empresas e instituciones requerirán de altas habilidades y capacidades para lidiar con este gran desafío que está afectando al mundo de manera desproporcionada, debido a los diferentes grados de preparación y capacidades en el sector económico (Mazzucato, 2020). Las Naciones Unidas ha generado reportes donde demuestran lo catastrófico que ha sido el efecto de la emergencia sanitaria mundial en el sistema educativo, en el sentido de cierre de escuelas, incremento de brechas tecnológicas sobre todo en países de ingreso medio-bajo. Estos cambios también han afectado a las instituciones educativas que son la unidad de estudio, las mismas que han tenido que adecuar su infraestructura y niveles de adecuación para continuar con su proceso de enseñanza-aprendizaje (ONU, 2020b)

La pandemia del COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la cultura y gestión organizativa de las instituciones educativas, con un cambio hacia las

culturas de mercado y adhocracia, y una preferencia por la cultura de clan (Mikušová & Klabusayová, 2022). El liderazgo en el entorno educativo ha desempeñado un papel crucial en la gestión de este cambio, haciendo hincapié en el servicio, la distribución de responsabilidades y la gestión socioemocional (Zamudio et. al. 2021). Sin embargo, la pandemia también ha puesto de relieve la necesidad de un enfoque más estratégico del cambio organizativo en la enseñanza superior, centrado en la eficiencia y la gestión de los recursos (By et. al. 2008). En tanto, La crisis tiene el potencial de impulsar la innovación organizativa en la educación, especialmente en el uso de la tecnología y las herramientas digitales (Soete, 2021)

En términos internacionales en el sector público, uno de los principales efectos presentados en la gestión de crisis luego de que se declarara el estado de pandemia a nivel mundial podría ser los problemas en la capacidad de adaptación y aprendizaje, en la capacidad de alinear los servicios públicos a las necesidades ciudadanas, el desafío de gestionar coordinadamente diferentes sistemas productivos y capacidad de dirigir las plataformas de datos y sistemas digitales (Mazzucato, 2020). Esta situación podría afectar también el normal desempeño de las empresas y universidades ya sean públicas o privadas. Con respecto a la educación superior los problemas podrían darse en relación al aprendizaje a distancia, desigual acceso a la tecnología y el desigual acceso a los recursos educacionales (Mehar, 2020).

En el Perú, las autoridades del sector mostraron preocupación por la calidad del servicio educativo, que se vincula con la manera de gestión de crisis de las universidades para brindar un servicio que pueda incluir aquellos que no tienen accesibilidad tecnológica y a la vez, trabajar sobre la manera de adaptar las sesiones de clase a través de simuladores u otros aspectos que permitan no perjudicar el poco o nulo acceso a los laboratorios. SUNEDU para agosto de 2020 había establecido condiciones básicas de calidad con el fin que la oferta educativa se desarrolle con un mínimo de nivel básico de calidad, y que pueda aportar a que los estudiantes del

país se integren al modelo educativo a pesar de la crisis que se estaba viviendo. En el artículo 3 del Decreto Legislativo N° 1496 establecen dichas disposiciones en el marco de la emergencia sanitaria por COVID-19 modificando así el artículo 47 de la Ley Universitaria ampliando de dos a tres modalidades la prestación del servicio educativo a presencial, semipresencial y a distancia o no presencial. SUNEDU realiza seguimiento al adecuado desarrollo de estos programas para lograr que los procesos de enseñanza – aprendizaje funcionen de manera correcta. A ello se suma que las universidades puedan mejorar competencia de docentes en el manejo de herramientas de tecnología educativa para mejorar sus procesos de enseñanza aprendizaje.

De esta manera la normatividad busca que las condiciones básicas de calidad se mantengan y no discrimine el derecho universal a la educación de las personas sin importar la accesibilidad territorial. Entre las estrategias que se establecieron destacan un creditaje diferenciado, la no presencialidad. Y en caso se opte por la presencialidad estas deben considerar un máximo del 20% del total de créditos del programa académico. En el caso de la semipresencialidad el rango establecido consideraba un máximo de 70% de uso virtual y el no presencial un menos de 30% del total de créditos académicos (SUNEDU, 2020).

La actual situación generada por la pandemia y las medidas de confinamiento en consecuencia, ponen en riesgo el proceso de desarrollo hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), indicados por las Naciones Unidas (ONU, 2020c). Entre ellos se encuentra el Objetivo 4 que busca: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. (ONU, 2020a). De otro lado, cabe recordar que el Plan Bicentenario y el Proyecto Educativo Nacional (PEN) al 2036, indican de manera prospectiva las estrategias nacionales y que a la vez orienta las estrategias sectoriales, incluyendo la del sector educativo que ha manifestado esto en el Plan Sectorial Multianual de Educación, documento en el que se pone énfasis

en la educación y la investigación como uno de los pilares fundamentales para alcanzar la visión del Estado peruano.

Esta visión ha sido proyectada al 2050, en la sesión 126 del Foro del Acuerdo Nacional, CEPLAN (2019) promueve el desarrollo inclusivo con igualdad de oportunidades para todos. Asimismo, indica la importancia de trabajar sobre la discriminación, el desarrollo humano y sobre todo en la educación. Por último, en el Acuerdo establece los lineamientos para lograr el desarrollo sostenible en armonía con la naturaleza, en donde la tecnología, innovación e investigación son claves para una transformación favorable del país.

A nivel de las instituciones educativas, en donde se han generado una serie de cambios organizacionales. El Perú desarrollo una serie de medidas urgentes de prevención, es así que el 15 de marzo de 2020, el gobierno declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote de la COVID-19 (PCM, 2020). La medida fue posteriormente ampliada por una serie de decretos supremos hasta el 30 de setiembre de 2020, momento en el cual se aprobó la Fase 3 de la Reanudación de las actividades económicas. El 15 de marzo de 2020 a través del Decreto de Urgencia N° 026-2020-Poder Ejecutivo 2020, el Ministerio de educación generó una serie de disposiciones para la implementación del servicio de clases remotas a fin de asegurar que no se pierda el año académico. Frente a la incertidumbre esta rápida posición del estado permitió que los niveles de educación continuaran, aunque fue más difícil la adaptación al sistema de las universidades nacionales. Las universidades tuvieron que generar mejoras en sus procesos a fin de contribuir a una gestión de cambio organizacional adaptando una serie de medidas y actividades para mantener la calidad educativa.

Asimismo, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) desarrolló una serie de normativas para mantener la continuidad y calidad académica universitaria. Así aprobó una serie de decretos que

permitían la adaptación y mejora de gestión de cambio en las universidades como la adaptación de la educación no presencial con condiciones mínimas para el proceso de enseñanza-aprendizaje (MINEDU, 2020). De este modo las medidas de contención tomadas por el gobierno peruano han ocasionado un gran impacto en el normal funcionamiento de las Universidades. El desempeño de la gestión de cambio organizacional de las universidades en este contexto ha sido variado, pues algunas han retomado sus actividades rápidamente, mientras que en otras no ha sido así. Esta situación ha provocado problemas de adaptabilidad, demora y disminución de la calidad del servicio tanto académico y administrativo. En ese sentido, y un mes después de la entrada en vigencia del Estado de emergencia, 33 universidades, en su mayoría privadas, ya habían iniciado sus clases virtuales y 54 universidades (47 privadas y 7 públicas) indicaron su intención de hacerlo (SUNEDU, 2020). A junio del año 2020, sólo el 62%, de las universidades públicas peruanas han logrado implementar acciones para ofrecer el servicio educativo a distancia (MINEDU, 2020). Las autoridades también han recibido muchas consultas con respecto a complicaciones en aspectos administrativos por parte de los usuarios que están en relación a los pagos de matrículas y pensiones (58%) y la adaptación del servicio educativo a la modalidad no presencial (36%) (SUNEDU, 2020).

Por otro lado, el impacto en los docentes ha sido también muy alto, a pesar de la incertidumbre y resistencia inicial, los docentes de la educación superior han debido capacitarse en las nuevas tecnologías para poder seguir brindando el servicio educativo, esto debido que el aprendizaje a distancia se convirtió en el principal sustento de la educación. Asimismo, se ha entendido que las oportunidades que la tecnología digital ofrece van mucho más allá de una solución de emergencia durante la crisis. En este sentido, a nivel de la educación superior, la Ley Universitaria N°30220 establece que las universidades puedan tener programas a distancia siempre que no supere el 50% de créditos del total del programa profesional (p.24). En la misma línea la Resolución de Consejo Directivo Nro. 115-2020-SUNEDU-CD (2020) y modificadas por los Decretos de Urgencia Nro. 026-2020 y Nro. 127-2020 han tenido por objeto informar sobre la calidad del proceso enseñanza-

aprendizaje en pandemia a fin de desarrollar las rutas de aprendizaje y acompañamiento al estudiante.

La ciudad de Tacna, no fue ajena a esta realidad, las universidades han tenido que generar cambios en la gestión y adaptarse a la nueva realidad, Así la Universidad Privada de Tacna (UPT) fue la primera a iniciar actividades virtuales principalmente porque contaba con la infraestructura tecnológica para dar inicio a las actividades, a su vez, desarrolló un plan de capacitación permanente a docentes de pre y postgrado con la finalidad que las sesiones sincrónicas de clase se realicen de manera continua y no perjudique la calidad de enseñanza. La UPT diseño un modelo educativo liderado por Vicerrectorado Académico y ejecutado a través de la Oficina de Educación Virtual las que han liderado toda la infraestructura y gestión de tecnología educativa para la continuidad de actividades en pandemia. De otro lado, la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG) inició clases desarrollando y adaptando los lineamientos del estado para la continuidad académica.

De lo anterior se puede deducir que el problema generado por la pandemia y las medidas posteriores del gobierno peruano, en la actualidad, pondrían en peligro una mejor calidad de vida en el futuro, a través de la disminución en la calidad de insumos productivos tales como el trabajo, el capital y la tecnología, generados por una inadecuada instrucción superior como consecuencia. Dichos insumos son necesarios para el crecimiento y luego el desarrollo económico y para el bienestar de los peruanos. En ese sentido, conocer las posibles causas que originan los problemas de adaptación en las universidades peruanas, generados por los cambios solicitados por la autoridad, frente a la pandemia, es importante para garantizar una adecuada oferta de conocimiento, instrucción y tecnología, que será indispensable mantener para un adecuado desarrollo futuro en nuestra sociedad manifestada en su visión al año 2050.

La presente investigación tiene como intención orientar esta realidad problemática y visualizarla como la Organización Inteligente influye con sus respectivas dimensiones, en el proceso de Gestión de Cambio Organizacional que deben realizar las universidades en Tacna en este contexto actual.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Interrogante Principal

¿Cuál es la influencia de la Organización Inteligente sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 – 2021?

1.2.2 Interrogantes Secundarias

- a) ¿Cuál es la influencia de la creación de *Aprendizaje Continuo* sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 - 2021?
- b) ¿Cuál es la influencia de la *Consulta y Diálogo* sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 - 2021?
- c) ¿Cuál es la influencia de la *Colaboración y Aprendizaje* en equipo sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 - 2021?
- d) ¿Cuál es la influencia de la *Creación de Sistema* para obtener y compartir aprendizaje sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 - 2021?

- e) ¿Cuál es la influencia de *empoderamiento* de la gente hacia una visión colectiva sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 - 2021?
- f) ¿Cuál es la influencia de *conexión de sistema* sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 - 2021?
- g) ¿Cuál es la influencia de *liderazgo provisto* sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 - 2021?

1.3 Justificación de la investigación

La presente investigación se justificó desde un punto de vista teórico debido a que las variables estudiadas se fundamentan en la teoría de la administración clásica y moderna. Autores como Wetzel & Van Gorp (2014) destacaron la importancia de analizar estas variables, especialmente considerando las transformaciones posteriores a la COVID-19. Además, las universidades, como burocracias profesionales pueden ser tanto públicas como privadas, y poseen autonomía normativa, de gobierno, académica, administrativa y económica (Mintzberg, 1981).

Desde un enfoque metodológico, Watkins & Kim (2018) diseñaron una serie de instrumentos aplicados en otros países que han generado impacto al tratar de entender cómo las organizaciones gestionan los procesos de crisis. La investigación también subrayó la importancia de trabajar sobre la organización inteligente como un pilar para lograr la calidad en las universidades y establecer indicadores estándar para el licenciamiento. Estos indicadores incluyen la acreditación de programas académicos, la evaluación de la calidad docente, la

disponibilidad de recursos bibliográficos y tecnológicos, la transparencia en la gestión financiera, el cumplimiento de normas éticas y de responsabilidad social, y la participación en procesos de evaluación y mejora continua (SUNEDU, 2020).

Desde el punto de vista legal, el artículo 6 de la Ley Universitaria N° 30220 establece entre los fines más importantes de la universidad la formación de profesionales con visión de cambio para las necesidades del país. Las funciones de la universidad incluyen la formación profesional, la investigación, la extensión cultural y proyección social, la educación continua y la contribución al desarrollo humano. Por lo tanto, la universidad, con su personería jurídica pública o privada, y sus fines y funciones, se justifica como una unidad de gestión con una estructura organizacional comparable a cualquier otra organización, siendo materia de estudio dentro de las ciencias de la administración.

La justificación teórica busca confrontar una teoría y generar reflexión y debate académico, mientras que la justificación práctica aborda problemas y plantea estrategias para resolverlos. La justificación metodológica propone nuevas formas o métodos para producir conocimiento. Esta investigación, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030, particularmente el ODS 4 sobre calidad en la educación, pretende generar nuevo conocimiento y debate a partir de nuevos enfoques y perspectivas sugeridos por la literatura especializada para las variables de estudio. La tesis también tiene una justificación económica, ya que permitirá a las organizaciones en estudio alinear sus planeamientos y estrategias con los ODS, contribuyendo al desarrollo regional en el marco del plan estratégico nacional al 2050.

En términos de justificación teórica, se buscó determinar la relación entre la Organización Inteligente y la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, a través de la percepción de los docentes. Se pretendió adaptar y contrastar la teoría existente sobre organización inteligente y

gestión del cambio organizacional con la realidad de las universidades licenciadas de Tacna en el contexto de la pandemia.

Una orientación novedosa fue abordar las variables de estudio a partir de niveles de análisis dentro de la universidad, ya sea individual, grupal u organizacional, siguiendo la metodología de Watkins & Kim (2018). También se investigó si existían factores culturales nacionales que afectaran la influencia de la organización inteligente sobre la gestión del cambio organizacional. Adicionalmente, se utilizó el modelo de Senge sobre la organización inteligente, el cual ayuda a las organizaciones a superar dificultades y generar oportunidades a través del aprendizaje continuo.

Como justificación práctica, la investigación diseñó un modelo diagnóstico para comprender en qué medida las universidades licenciadas de Tacna están preparadas para una gestión exitosa del cambio organizacional, considerando la influencia de la organización inteligente en el actual contexto de cambio debido al COVID-19.

Metodológicamente, el estudio analizó e interpretó cuantitativamente la relación entre las variables de organización inteligente y gestión del cambio organizacional en las universidades licenciadas de Tacna. Se construyó esta metodología a partir de la base teórica existente en ambas variables de estudio.

Debido al cambio de la educación presencial a la no presencial durante la pandemia, se destacó la diferencia entre la educación virtual, la educación remota de emergencia y la modalidad a distancia definida por SUNEDU. Hodges et al. (2020) indicaron que la educación virtual requiere un diseño cuidadoso, ausente en muchos cambios de emergencia. Singh & Thurman (2019) señalaron que el aprendizaje y la enseñanza en línea son subconjuntos de la educación en línea. Para esta investigación, se utilizó el término "educación virtual" en referencia a la educación no presencial de emergencia.

A nivel social, la tesis esclareció la importancia de analizar la gestión de crisis, especialmente por los eventos relacionados con la COVID-19, que generaron cambios sustanciales en las organizaciones educativas. La investigación abordó la problemática de las universidades de Tacna, una nacional y una privada, con decisiones de gestión distintas, poniendo a prueba teorías sobre las organizaciones inteligentes y la gestión de crisis para promover una educación de calidad bajo cualquier tipo de riesgo.

Este estudio se relacionó con las líneas de investigación de gestión de recursos humanos, competitividad, emprendimiento e innovación empresarial de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna.

1.4 Objetivo de la investigación

1.4.1 Objetivo General

Determinar la influencia de la Organización Inteligente sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 - 2021 que permitan generar un modelo de gestión de cambio en ella.

1.4.2 Objetivos Específicos

a) Determinar la influencia de la Creación de Aprendizaje Continuo sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 - 2021

- b) Determinar la influencia de la consulta y diálogo sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 - 2021

- c) Determinar la influencia colaboración y aprendizaje sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 – 2021

- d) Determinar la influencia de la Creación de Sistema para obtener y compartir aprendizaje sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 - 2021

- e) Determinar la influencia del empoderamiento de la gente hacia una visión colectiva sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 – 2021

- f) Determinar la influencia de conexión de sistema en la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 - 2021

- g) Determinar la influencia de liderazgo provisto en la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 – 2021.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se exponen los antecedentes del estudio, el estado del arte y el modelo teórico, además de los principales cuestionarios actualmente empleados y aquellos que se proponen utilizar para el análisis de las variables "Organización Inteligente" y "Gestión del Cambio Organizacional". Asimismo, se detalla la Unidad de Estudio que será objeto de esta investigación.

2.1. Antecedentes de la investigación

El presente estudio tiene varios antecedentes, mayormente internacionales y tesis doctorales. Con respecto a los artículos científicos el criterio de selección ha sido en base al impacto de la revista donde se publicó el artículo, su influencia y prestigio de acuerdo a Scimago Journal Rank (SJR), considerándose revistas del cuartil Q1 y Q2, con excepciones de algunas revistas, cuyos artículos son muy cercanos a los otros criterios de selección de la presente investigación, los cuales están en relación a la cercanía con las variables y la unidad de estudio aquí investigadas y al alcance de la investigación. En ese sentido, se han encontrado estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y, de forma creciente, estudios explicativos; y dentro de éstos últimos, algunos aplicando el Modelo de Ecuaciones Estructurales, siendo

la metodología exploratoria secuencial, la de mayor interés en la presente investigación. Para la selección de tesis doctorales se ha considerado como criterio de selección la opinión de expertos en la materia y el Ranking de las Universidades donde han sido publicadas.

2.1.1. Antecedentes internacionales

2.1.1.1. Tesis doctorales

Wetherington (2010) indica que no existía evidencia de la creación de mediciones y métricas sobre el desempeño de las organizaciones sin fines de lucro y, unido a la creciente presión, por parte de los contribuyentes con respecto a medir la eficiencia del dinero público invertido en este sector, este estudio se realizó para aportar en ese sentido, pues tuvo como finalidad medir y/o estandarizar los criterios de desempeño, en términos de recursos humanos y gestión, en el con problemas de subinversión en tecnología, entrenamiento a los empleados e infraestructura.

En cuanto a la metodología, se realizó una investigación cuantitativa-descriptiva correlacional, con un análisis multivariado entre las dimensiones de la organización inteligente y varias medidas de desempeño. El elemento de muestra fueron los jefes y gerentes. La población fue de 880 organizaciones y la muestra fue de 603 organizaciones.

Los resultados apoyaron el rechazo de la hipótesis nula de no relación entre las siete variables independientes y del desempeño financiero, conocimiento y de la misión y del elemento del ratio de deuda de la medida de desempeño operacional, con la excepción de activos netos y aprendizaje en equipo, desempeño de la misión y clasificación de Charity Navigator de capacidad, activos netos e ingreso total, y activos netos y total de activos. El modelo de regresión con el resultado de explicación más alta fue el desempeño del conocimiento. Cinco variables

explicaron el 50% de la varianza de desempeño del conocimiento. Los resultados de las escalas de desempeño financiero, de conocimiento y misión tuvieron una correlación positiva y significativa con las siete dimensiones de aprendizaje de la variable organización del aprendizaje.

Se escogió esta tesis doctoral pues contribuye a encontrar las relaciones métricas y mediciones entre las dimensiones de la organización inteligente sobre una variable de gestión organizacional. En ese sentido se alinea al presente estudio pues la variable independiente gestión de cambio organizacional. Objetivo que también se busca desde la presente investigación, pero desde la variable gestión del cambio organizacional. Esta tesis doctoral también valida el uso de la técnica de la encuesta y el uso del cuestionario Dimensions Of Learning Organization Questionnaire (DLOQ) de Marsick & Watkins, (2003) como instrumento de recopilación de datos.

Kim (2016) en su estudio tuvo como objetivo examinar los efectos de la organización inteligente sobre el desempeño del conocimiento, el desempeño adaptativo, el desempeño financiero y la relación entre ellos. Asimismo, identificar la correlación del desempeño del conocimiento y el desempeño adaptativo, de esta forma tratar de validar el constructo de desempeño del conocimiento y desempeño adaptativo. Utilizó el método cuantitativo de investigación, cómo técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario DLOQ. La población de estudio la conformaron empleados de organizaciones que tienen más de 50 trabajadores, lo cuales fueron 950 participantes. La muestra fue de 700 trabajadores y fue obtenida por muestreo no probabilístico.

Como resultados la organización inteligente tuvo un efecto positivo sobre desempeño del conocimiento y sobre desempeño adaptativo, el desempeño del conocimiento tiene un efecto significativo sobre desempeño financiero, el desempeño adaptativo tiene un efecto significativo sobre desempeño financiero, desempeño del conocimiento y desempeño adaptativo median en la relación entre

la organización inteligente y el desempeño financiero, y por último el desempeño del conocimiento y desempeño adaptativo tienen una alta correlación.

La tesis aporta a la discusión la validación del constructo de desempeño, el efecto directo de organización inteligente sobre desempeño, el desempeño adaptativo, como una nueva dimensión de desempeño. En términos teóricos se propone al desempeño adaptativo como una dimensión potencial de desempeño facilitada por el aprendizaje y el desarrollo de actividades organizacionales. El estudio señala la importancia del desempeño intangible en el desempeño financiero. Asimismo, el estudio valida el constructo de la DLOQ, en particular la validación de las medidas de desempeño. Por último, desde una visión práctica y en relación a la presente investigación, la presente tesis doctoral aporta al enfatizar el uso estratégico del aprendizaje y el desarrollo de actividades que pueden mejorar el desempeño organizacional como forma de medir el cambio deseado hacia una organización inteligente. Por último, aporta de manera pionera en el uso del modelo SEM (Structural Equation Level) para analizar y comprender la relación entre este tipo de variables.

Della Neve (2007) analizó la relación entre el aprendizaje organizacional y el cambio organizacional, tomándose en cuenta los factores para el aprendizaje organizacional y el aprendizaje de adultos. La población de esta tesis doctoral fue obtenida de empresas relacionadas con la ingeniería y la técnica. Los sectores elegidos fueron el aeroespacial, ingeniería civil, software, consultoría, industriales técnicos, así como el sector educación. La muestra se obtuvo por conveniencia y fue de 108 empleados, distribuidos en: profesionales/técnicos 50,9%, gerentes medios 28,7%. Los empleados con estudios de postgrado son el 55,6% y los que tienen licenciatura un 31,5%.

El diseño del estudio fue explicativo la variable independiente fue aprendizaje organizacional, aprendizaje del adulto y la variable dependiente fue el resultado de cambio organizacional. Los datos se analizaron utilizando el Alpha de

Cronbach para el cuestionario $p = 0,05$, pero dada la naturaleza exploratoria del estudio, se observó que hallazgos significativos en $p=0,10$ fueron encontrados que sugieren tendencias para futuras investigaciones. Se utilizó la correlación de Pearson, el test t-student, ANOVA y Ecuaciones de Regresión de Predicción Múltiple, para probar la hipótesis. La tesis doctoral también es del tipo cuantitativa, usa la encuesta como técnica y como instrumento al cuestionario DLOQ de Marsick & Watkins de 1999 para la variable Organización Inteligente, lo que valida dicho instrumento para estudios que midan cambio organizacional.

El estudio demostró la relación entre el aprendizaje de adultos y las características del aprendizaje organizacional con la efectividad del cambio organizacional, el p-valor fue de 0,001, con un $R^2= 0,398$, se indica que un 39,8% de la varianza de la variable dependiente es explicada por la combinación entre el aprendizaje de adulto y el aprendizaje organizacional. Esta tesis doctoral fue seleccionada porque aporta a la comprensión de la relación entre el aprendizaje organizacional y el éxito del cambio organizacional; la relación entre aprendizaje organizacional y aprendizaje, la relación entre aprendizaje y el éxito en el cambio organizacional y la relación entre la combinación de aprendizaje del adulto y aprendizaje organizacional y éxito del cambio organizacional

Portfelt, (2006) estudio la relación entre la universidad estudiando su cultura y sus estructuras informales. Esta investigación es de tipo básica, como diseño de investigación utilizó el estudio de caso a la Universidad de Karlstad, su nivel de investigación fue el descriptivo y el método de investigación fue el mixto. Se llevó a cabo una revisión documentaria y luego entrevistas con expertos para orientar el diseño de los cuestionarios. Para la selección de los entrevistados se utilizó el muestreo por conveniencia. El cuestionario fue diseñado utilizando análisis factorial y la matriz de componentes rotados, fue sometido al análisis de validez y confiabilidad y fue administrado de manera online. Los análisis de los datos se centraron en la identificación de las características organizacionales de la

universidad en relación a las características del modelo de organización inteligente. La selección de los entrevistados se enfocó en varias profesiones, posiciones y niveles de la organización-universidad. Los entrevistados no eran estadísticamente representativos, ni proporcionalmente representativos en los números presentados. La guía de entrevista fue semiestructurada. Se eligieron 8 de un total de 10 departamentos de la Universidad (777 individuos). El cuestionario fue probado en un grupo piloto de 8 participantes, su confiabilidad estuvo entre 0,64 y 0,85 (Alfa de Cronbach).

La encuesta fue enviada por correo interno a 777 individuos, obteniendo una tasa de respuesta del 28% (217). El estudio aporta a mi investigación pues desarrolla un modelo teórico mixto de organización inteligente que puede ser usado para estudiar una universidad en sus distintos niveles de área, el cual se determinó a partir de un análisis factorial donde se identificó dos componentes que explican juntos el 47% de la varianza del total de la estructura del Modelo. El primer componente mide la inteligencia y el segundo mide la responsabilidad. Asimismo, el análisis de datos identificó 11 características coincidentes con las características de una organización inteligente.

Netteland (2007), buscó conocer qué problemas y oportunidades se generan cuando el formato de aprendizaje en línea es implementado en una gran organización. El método de estudio usado fue el Estudio de Caso. La recopilación de datos se realizó a través de la técnica de la aproximación etnográfica, la revisión documental, la observación y las entrevistas. La mayoría de las entrevistas fueron realizadas por teléfono, e-mail y discusiones informales. El estudio utilizó datos cualitativos y cuantitativos. Se llevó a cabo 47 entrevistas semiestructuradas, la mayoría de ellas fueron entrevistas guiadas cara a cara (33) y en entrevistas grupales (6). Las unidades entrevistadas fueron representadas por los responsables de formación y sus empleados. Se desarrolló observación participante y no participante las que fueron grabadas por video.

La contribución que aporta esta tesis doctoral a la presente investigación es que revela cuáles fueron los aspectos más importantes que influyeron en el proceso de cambio de una organización hacia el objetivo de ser una organización inteligente. Todo esto a partir de la implementación de un sistema de aprendizaje electrónico en una organización del sector tecnológico. Los factores más importantes fueron: la debilidad de la implementación del aprendizaje electrónico, causado por la subestimación de la amplia capacidad organizacional en las formas de trabajo y aprendizaje tradicionales, la subestimación de la amplia capacidad en la competencia y experiencia en las tecnologías de información y comunicación, la complejidad del proceso de implementación, la importancia de los roles específicos durante la implementación, el efecto de los desafíos y los factores externos y que el aprendizaje electrónico fue considerado por muchos empleados y gerentes como una regla burocrática y no como una herramienta para el cambio de mejora y desarrollo.

2.1.1.2. Artículos Científicos

Pokharel et. al. (2015) evalúan a las organizaciones del sector público desde el marco del cuestionario Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ). El escenario del estudio fue el Departamento de Servicios Sociales de Virginia. En esta investigación se usaron datos de indicadores de desempeño luego que el modelo de aprendizaje organizacional interviniera en una red pública de organizaciones semiautónomas. De esta forma y dada la brecha en estudios empíricos sobre el tema, el estudio aporta con la literatura estableciendo una relación causal entre la organización inteligente y el desempeño organizacional.

Con respecto a la metodología el personal que participó en la encuesta (trabajadores sociales y trabajadores elegibles) fue elegido desde 83 comunidades (de un total posible de 132), lográndose un 45,5% de tasa de respuesta (331 de 726 posibles). Se utilizó el método cuantitativo. El estudio también usó datos recolectados a través del Instrumento DLOQ. La investigación realizó un análisis a

través de las Ecuaciones Estructurales (SEM). Los datos de desempeño fueron recopilados en más de 50 observaciones mensuales.

Los resultados indicaron que los factores de aprendizaje a nivel individual y grupal, tales como: aprendizaje continuo, consulta y diálogo, aprendizaje en equipo y empoderamiento, tienen un efecto estadísticamente significativo sobre los resultados de desempeño organizacional, a nivel organizacional, en la dimensión conexión de sistema, existe un impacto positivo sobre el desempeño organizacional y un efecto de mediación entre las características de la organización inteligente y el desempeño organizacional a nivel grupal e individual.

La investigación extiende el marco de aprendizaje organizacional ofrecido por Watkins & Marsick (1993, 1996). Específicamente el estudio de las dimensiones del aprendizaje y su relación con otras variables de desempeño. Los resultados muestran evidencia de consistencia interna y confiabilidad en la construcción de las medidas de organización inteligente junto con un importante aumento en eficiencia en teoría.

Markus (2004) indica que el efectivo cambio tecnológico requiere diferentes tipos de atención para lograr una solución y un cambio organizacional diferente desde aquellos prescritos por los proyectos de gestión de tecnologías de información o desde el cambio organizacional (p.5). Desde la teoría del cambio organizacional el gran problema es la resistencia, por lo que se argumentan una serie de teorías de intervención, pero no se mencionan a las tecnologías de la información. Por lo que las estrategias de cambio organizacional tradicional podrían ser insuficientes. Se analiza cómo el uso de la información puede desencadenar cambios organizacionales importantes que podrían crear situaciones de alto riesgo y potencialmente también de alto rendimiento (Markus, 2004, p. 4). El estudio es de tipo descriptivo a partir de la revisión de la literatura.

En el estudio se comparó tanto el cambio tecnológico, los proyectos de la tecnología de la información y los programas de cambio organizacional en aspectos como el resultado objetivo, soluciones, ejemplos, aproximación básica, rol del gerente de la organización, rol del especialista en tecnología de la organización, el rol de otros especialistas y los factores clave de éxito (Markus, 2004, p. 7).

Como resultado se indica que las expectativas sobre los cambios tecnológicos son usualmente una mejora en los indicadores de los resultados organizacionales. Algunos programas de cambio organizacional también tienen metas de desempeño, pero los resultados esperados sobre la mejora en la cultura o la eficacia en la organización son difusos. Este artículo precisa que los proyectos de tecnología de la información tienen metas más estrechas que las iniciativas de cambio tecnológico, pues se enfocan en mejoras técnicas de desempeño y en los costos técnicos de operación. El estudio determina que los proyectos de tecnología de información contribuyen al éxito organizacional mejorando la funcionabilidad de la tecnología, la confiabilidad y el costo de operaciones sin cambios significativos sobre cómo opera la organización.

El artículo aporta a la presente investigación en enfatizar la diferencia entre el cambio deliberado de tecnología, notado como el uso de tecnología de la información para dirigir mejoras en el desempeño organizacional, es decir cambios a nivel más operativo y práctico, como son los proyectos de tecnología de información, con respecto al cambio tecnológico que comprende tanto la tecnología de la información y los cambios organizaciones que podrían asociarse a cambios de largo plazo y a la estructura organizacional.

Jafari & Kalanaki (2012), analizó la relación entre las dimensiones de una organización inteligente y la disposición del personal a cambiar. Utilizó una población de 117 personas, entre profesores y personal administrativo del complejo Educacional Roozbeh. Para el método de muestreo se utilizó el método

estratificado, siendo elegidos 90 personas. Se usaron dos cuestionarios SSP-LO (Organización Inteligente) y el de disposición al cambio con un alfa de Cronbach, de 0,94 y 0,97 respectivamente. La validez de los cuestionarios fue realizada por un jurado de expertos como Jafari & Kalanaki (2012, p. 5813). Los resultados obtenidos en este estudio indican que existe una correlación significativa (49,4%) entre las dimensiones estudiadas las mismas que explicarían el 24,2% de la varianza.

El artículo confirma la evidencia teórica, indicada en la presente investigación, sobre lo importante que es que una organización se adapte a los cambios del entorno, sobre todo en organizaciones educacionales que son muy dinámicas y tienen diferentes involucrados e intereses. Este estudio recomienda que en orden a ser consistentes y adoptar nuevos cambios, los administradores de centros educativos necesitan desarrollar estrategias que respondan a las necesidades de los cambios ambientales y las condiciones del momento, asimismo acoger las necesidades de los nuevos empleados. Se necesita poner más énfasis en el dominio de los sentimientos y la dimensión de la participación en línea a orientar a la organización a una escuela de aprendizaje, dirigiendo los cambios respectivos. La disponibilidad del cambio es un tema delicado en aquellas organizaciones donde el dominio de la motivación y los sentimientos están más presentes. (Jafari & Kalanaki, 2012, p. 5814)

2.2.Bases teóricas

A continuación, se determinaron las bases teóricas de las variables de estudio, abarcando su definición, características, tipología e importancia, así como los principales modelos teóricos que las explican y los cuestionarios más utilizados para su medición. Asimismo, se entregaron definiciones de distintos términos empleados en la presente investigación y relacionados con su desarrollo. Por último, se abordaron otras teorías relevantes debido a su relación con el contexto y los

objetivos de la investigación, tales como la gestión de crisis y los modelos de diagnóstico organizacional.

2.2.1. Variable Gestión del Cambio Organizacional.

Antes de presentar el concepto de Gestión del Cambio Organizacional que se utilizó en esta investigación, se definieron los términos "cambio", "cambio organizacional", "cambio organizacional no planeado" y "cambio organizacional planeado".

2.2.1.1. Definición

El campo de la gestión del cambio organizativo ha sido objeto de diversos estudios, cada uno de los cuales destaca diferentes aspectos del proceso. (Ololube & Ololube, 2017) destaca la importancia de la percepción del liderazgo y las actitudes de los empleados para impulsar el éxito del cambio. Stark (2020) ofrece un enfoque estructurado de la gestión del cambio, especialmente en el contexto de la transformación digital. Gwaka (2016) ofrece una revisión crítica de la literatura, destacando las teorías y enfoques contradictorios sobre la gestión del cambio. En conjunto, estos estudios subrayan la complejidad y la importancia de la gestión del cambio organizativo, así como la necesidad de un enfoque global y adaptable.

Según Robbins cambio significa hacer las cosas de otra manera. Así también es cualquier modificación de personal, estructura o tecnología en una organización. (Robbins & Coulter, 2012, p. 261). En dicha línea el cambio organizacional es la adopción de una idea o comportamiento por una organización (Daft, 2000, p. 291). La definición que se utilizó en esta tesis fue la de Robbins et al., la cual establece que la Gestión del Cambio Organizacional es el manejo exitoso de un proceso que busca mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a las alteraciones del entorno, pasando de una situación presente a una futura deseada. Asimismo,

menciona que dicho proceso busca también la modificación del comportamiento de individuos y grupos en la organización. Para efecto de la presente investigación, y de acuerdo a lo revisado en la literatura al respecto, se considerará como un supuesto, que al momento de indicar cambio organizacional se asumirá como evidente que existirá gestión o administración de dicho cambio.

Otros autores consideran que las dimensiones del cambio organizacional interactúan para equilibrar los procesos y estrategias de gestión. Una definición más operacional de la variable gestión del cambio organizacional se obtiene como resultado de la investigación sobre preparación para el cambio, cuyas dimensiones son cambio de visión y mensaje, cambio de metas, cambio de planes, gestión, gente y cambio de equipo y eliminación de barrera (Moran & Beitsch, 2017). By (2007) concluye en su investigación que existe una correlación explícita entre preparación para el cambio y una gestión del cambio exitosa (p. 10). Además, encontró como resultado, que esta correlación es positiva (p. 6)

Los marcos teóricos clave para la gestión del cambio organizacional se pueden entender considerando: el metamodelo de cambio organizacional el mismo que integra diferentes discursos y proporciona una visión multidimensional del cambio que va más allá de los modelos lineales y capta mejor la complejidad del cambio (Maes & Van Hootegem, 2019). También considera el complejo modelo de sistemas el que incluye cuatro discursos y sus elementos de proceso, lo que permite una comprensión holística del cambio estructural, cultural, conductual y estratégico (Maes & Van Hootegem, 2021).

Otro aspecto importante a considerar son las estrategias de gestión del cambio que considera la comunicación, la participación de las partes interesadas, el estímulo, la cultura organizacional, la visión y la misión son estrategias comunes utilizadas en la gestión del cambio. Estas estrategias deben implementarse para garantizar un cambio organizacional exitoso (Phillips & Klein, 2023). El enfoque taxonómico de la gestión de cambios es una propuesta que clasifica las variables de

cambio según su función, dirección y nivel. Esta taxonomía proporciona un resumen teórico del conocimiento y puede guiar el diseño de arquitectura de gestión del cambio (Da Ros et. al 2023). La integración de factores duros y blandos como parte de la gestión eficaz del cambio. Los métodos basados en teoría y la heurística pueden ayudar a integrar estos factores y facilitar estrategias de cambio efectivas (Lattuch & Seifert, 2015).

Los diferentes marcos teóricos para la gestión del cambio organizacional difieren en sus perspectivas y enfoques. El metamodelo y el modelo de sistemas complejos proporcionan una visión multidimensional del cambio, mientras que las estrategias y la taxonomía de gestión del cambio ofrecen una guía práctica para su implementación. La ventaja de utilizar diferentes marcos teóricos es que proporcionan diversos conocimientos y enfoques para el cambio organizacional. Sin embargo, la desventaja es que puede resultar complicado integrar y aplicar estos marcos en la práctica. Para aplicar los marcos teóricos en la práctica, las organizaciones deben considerar el contexto específico y adaptar su enfoque en consecuencia. Al comprender los marcos teóricos clave y sus ventajas y desventajas, las organizaciones pueden tomar decisiones informadas y gestionar eficazmente el cambio organizacional.

2.2.1.2. Clasificación

Según Cameron y Green (2009):

la gestión del cambio se soporta en pocos parámetros, como el contexto del cambio, el tipo de cambio requerido, la cultura que prevalece, los individuos involucrados y sus personalidades, los equipos involucrados y sus configuraciones (p. 331).

2.2.1.2.1. De Acuerdo a las Ventajas Estratégicas

En relación a los tipos de cambios organizacionales que logran ventajas estratégicas, se identifican los cambios en la tecnología, los cambios en el producto y los servicios, los cambios en la estrategia y la estructura, y los cambios en la cultura.

Cambios en la Tecnología:

Al incorporarse en el proceso de la empresa contribuyen a que sea más eficiente.

Cambios en el Producto y el Servicio:

Desarrollo de productos o servicios con mejoras al incluir nuevas tecnologías o adaptaciones de mejora

Cambios en la Estrategia y la Estructura:

Considera las estrategias que diseña la alta gerencia para la buena gestión incluye seguimiento de las operaciones.

Los cambios en la cultura:

Reflexiona una adaptación y cambio en valores, actitudes, expectativas, creencias, habilidades y conductas de los empleados. (Daft, 2000, pp. 289 - 290)

2.2.1.2.2. De acuerdo a la planificación del cambio organizacional

Cambio organizacional no planeado.

Teniendo en cuenta los procesos de planificación. En una organización se tienen actividades y procesos que se dan debido al entorno, en muchos de los casos no generan planificación. Como indica Hellriegel & Slocum (2004) es el cambio que ocurre de manera inevitable (p. 410).

El cambio organizacional planeado

Toda organización genera cambios planeados de acuerdo a su visión y misión. Y estos buscan mejorar las condiciones o expectativas de expansión de la empresa. Como indica Hellriegel & Slocum (2004) los funcionarios buscan con un cambio organizacional mejorar procesos y funcionamientos del equipo organizacional

2.2.1.2.3. De Acuerdo al Nivel en el que Ocurre la Gestión del Cambio Organizacional

En esta clasificación considera tres niveles de cambio organizacional que a continuación se explican:

Nivel Individual

Se han encontrado cuatro escuelas de pensamiento muy importantes que analizan el cambio a nivel individual. Uno de ellos es el enfoque conductista que busca cambiar comportamientos a cambio de recompensas o castigos; el cognitivo que aporta en lograr resultados con el uso de técnicas como el coaching y fijación de objetivos. Por su parte para analizar el entendimiento y la relación con el entorno interno de las personas de la organización se usa el enfoque psicodinámico. Y finalmente, el enfoque psicológico humanista abarca a la persona en su crecimiento y maximización de su capital personal (Cameron & Green, 2009)

Nivel de Equipo

Un equipo de trabajo se define como un grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada integrante. (Robbins et. al., 2004, p. 258). En las organizaciones se suelen formar equipos de cambio cuando es necesario realizar cambios planificados o no planificados de proporciones significativas en las mismas. En algunas organizaciones se conocen como equipos de proyecto que realizan un cambio y en otras organizaciones se llamará un equipo de cambio que realiza un proyecto. Para que un equipo tenga éxito cada vez más organizaciones se fijan en el componente humano del cambio. Un equipo paralelo formado por representantes de diferentes áreas de la organización puede ayudar a evaluar y responder al impacto de los cambios en las personas, antes que estos realmente sucedan en toda la organización. Por otro lado, es necesario conocer que los desafíos en términos de liderazgo, cambian a lo largo de cada etapa del proceso del cambio.

En relación a los equipos de cambio, algunos temas importantes que se necesitarían abordar antes, durante y después de un cambio tiene que ver con la ubicación y el tipo de equipo afectado en la organización, la determinación de sus necesidades, la mejora en su productividad, búsqueda de nuevos equipos para el diseño y aplicación del cambio, distribución de recursos a los equipos, garantizar el mantenimiento de sus funciones y el de los procesos administrativos para que los equipos tengan claro su misión, la planificación y la fijación de objetivos, las funciones y responsabilidades, los procesos operativos, las relaciones interpersonales y las relaciones entre equipos.

Nivel Organizacional

En este nivel se utilizarán algunas metáforas que nos ayudarán a entender cómo funcionan las organizaciones, y de este modo poder conocer mejor cómo trabajan y se desarrollan en un proceso de cambio.

a) *La organización como una máquina*

Cameron & Green (2009) considera a las empresas como “racionales” que buscan en sus procesos diarios ofrecer un producto o servicio que implica al interior el desarrollo de trabajos definidos y eficientes por cada uno de los colaboradores, donde los procedimientos están claramente definidos para su cumplimiento. En este sentido se considera que cada empleado debe tener un solo superior jerárquico; el empleado se gestiona por objetivos; la dirección controla y disciplina a los empleados; el trabajo está dividido en funciones específicas y los equipos son la suma de los esfuerzos individuales.

b) *La organización como un sistema político*

En esta metáfora, se establece una relación en la forma cómo se dirigen las organizaciones y los sistemas de gobierno político. De esta manera se puede relacionar a la organización con la democracia, la autocracia y la anarquía para explicar lo que ocurre en ella. Es importante porque reconoce el papel que tienen, en la vida organizativa, el juego de poder, los intereses y el conflicto en la vida de las organizaciones (Cameron & Green, 2009, p. 101).

Las hipótesis clave se pueden resumir así en que la política organizativa es algo de la que no se puede mantener fuera, pues ya estamos en ella. Y que para que sucedan cosas en la organización es necesario conseguir apoyo para el nuevo enfoque donde es necesario saber quiénes son los poderosos y quienes son los aliados. Y se debe tener un mapa político donde las asociaciones entre individuos son más importantes que los equipos de trabajo. Y las decisiones de una organización tienen que ver con la asignación de los recursos escasos, que determina quién se queda con qué, lo que se alcanza con el regateo, la negociación y la lucha por la posición.

c) *La organización como un organismo*

Esta metáfora distingue a la organización como un sistema viviente y adaptable. La existencia de distintos entornos favorece la presencia de diferentes especies de organizaciones basadas en métodos. La oportunidad con el entorno es clave para el éxito. En ese sentido, una organización burocrática se adapta a un entorno más estable. En entornos más fluidos y cambiantes, una organización más flexible y menos estructurada tendría más probabilidades de sobrevivir. (Cameron & Green, 2009)

d) *La organización como flujo y transformación*

Esta visión implica que los directivos pueden llevar adelante y dar forma al progreso, pero no pueden controlar el cambio. Gareth Morgan, citado por Cameron & Green, indica que en los sistemas complejos nadie está en condiciones de controlar o diseñar las operaciones del sistema de forma exhaustiva (2009, p. 105).

La tabla 1 presenta las 4 metáforas y su aproximación al proceso de cambio.

Tabla 1.
Diferentes aproximaciones al proceso de cambio

Metáfora	Cómo se aborda el cambio	Quién es responsable	Principios rectores
Máquina	Los altos cargos definen los objetivos y los plazos. Los consultores asesoran sobre las técnicas. El programa de cambio se pone en marcha de arriba abajo. Se imparte formación para salvar la brecha de comportamiento.	Alta dirección.	Se debe impulsar el cambio. Se puede gestionar la resistencia. Los objetivos fijados en el inicio del proceso definen la dirección.
Sistema Político	Se construye una nueva coalición con nuevos principios rectores. Hay debates, y maniobras. Hay negociaciones. El cambio se produce Los que les rodean se posicionan para ser ganadores en lugar de perdedores.	Los que tienen el poder.	El cambio requiere nuevas coaliciones y nuevas negociaciones.

Organismos	<p>Primero hay una fase de investigación en la que se recogen datos sobre el tema en cuestión</p> <p>Se presentan a los responsables de realizar los cambios. Se discute lo que significan los datos y lo que hay que hacer. Se diseña y se avanza hacia una solución en colaboración, con la máxima participación.</p> <p>La formación y el apoyo se entrega a los que necesitan realizar cambios significativos.</p>	Mejora de la Empresa / directores de RRHH/OD	Debe haber participación e implicación, y conciencia de la necesidad de cambio. El cambio se diseña de forma colaborativa como respuesta a los cambios del entorno. Hay que apoyar a las personas a través del cambio.
Flujo y Transformación	<p>La chispa inicial del cambio es un tema emergente. Es un tema que empieza a aparecer en la agenda de todo el mundo, o del que se habla tomando un café.</p> <p>Alguien con autoridad toma la iniciativa de crear un foro de discusión. La discusión es inicialmente bastante desestructurada, pero bien facilitada. Las preguntas que se formulan pueden ser: ¿Por qué ha venido?, ¿Cuál es el verdadero problema?, ¿Cómo nos gustaría que fueran las cosas? El debate involucra a todo aquel que tenga la energía necesaria para interesarse.</p> <p>Luego de una serie de discusiones surge un plan para tratar el tema. Se incorporan más personas a la red.</p>	Alguien con autoridad para actuar.	El cambio no se puede gestionar, sino que surge. El conflicto y la tensión dan lugar al cambio. Los directivos forman parte del proceso. Su trabajo consiste en poner de manifiesto los vacíos y las contradicciones.

Nota. La tabla presenta el resumen de las principales metáforas del proceso del cambio.

2.2.1.2.4. De acuerdo a escenarios de cambio específicos

Esta clasificación involucra los desafíos particulares para iniciar e implementar cada escenario, tales como reestructuración organizacional, fusiones y adquisiciones, cambio cultural y cambio basado en las tecnologías de la información, los que se detallan a continuación.

Reestructuración Organizacional

La reestructuración organizacional, según Robbins (2007) es el reacomodo de los grupos de trabajo, la modificación de las reglas y reglamentos, aumento de la interdependencia y promoción de cambios estructurales similares para destruir el statu quo (p. 450). Para conocer la dinámica del cambio en este escenario, Cameron & Green (2009), indican que existen numerosas razones para que ocurra, las mismas que se indican a continuación (p. 198) (Tabla 2)

Tabla 2
Relación entre la causa para el cambio en la organización y la decisión realizada

Razón o Causa /Decisión	Condiciones de Mercado o Competitividad	Impulso hacia la mejora interna	Aplicación de la Estrategia	Implementación de la Estrategia	Decisión de liderazgo	Cambio imprevisto/ No planificado
Reducción de Tamaño	x					
Racionalización o Reducción de Costos	x					
La Eficiencia y Eficacia		x				
La Descentralización o Centralización		x				
Aplanamiento de la Jerarquía		x				
Cambio de estrategia			x			
Fusión y Adquisición			x			
Nuevo Producto o servicio				x		
Cambio Cultural				x		
Reajuste del mercado interno				x		
Cambio de alto directivo					x	
Crisis interna o externa						x

Nota. La tabla presenta información sobre las causas o razones de decisión para el cambio y los tipos de decisiones que pueden ser utilizadas.

Por último, basándonos en la metáfora de la Organización como una máquina, se puede indicar los siguientes supuestos sobre el cambio organizacional. La organización puede ser cambiada a un estado final en acuerdo con sus autoridades y habrá resistencia y hay que gestionarla.

Fusiones y Adquisiciones

Se define como una *fusión - adquisición* cuando dos organizaciones se unen, y la organización resultante es una de los dos originales solamente. Asimismo, de acuerdo a Gaughan (2018) se acepta también que el término sea usado para dos organizaciones que se unen para formar una organización totalmente nueva (p.13). Una Fusión – Adquisición puede ocurrir principalmente porque las organizaciones tienen los siguientes motivos: crecimiento, sinergia, diversificación, integración para obtener ganancias económicas o mejores servicios, medidas defensivas o por presiones para lograr acuerdos. (Cameron & Green, 2009, pp. 224–226)

Cambio Cultural

Según Schein (1990):

la cultura es un patrón de supuestos básicos, inventado, descubierto o desarrollado por un grupo determinado ... y ha funcionado bien como para ser considerado válido y debe enseñar a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (p. 111)... y para entender cómo podemos cambiar la cultura, recomienda a los agentes de cambio como la clave para realizar un cambio transformativo (Schein, 2009, p. 221)

Schein, además indica que la cultura evoluciona y cambia a través de diferentes mecanismos que pueden ser influenciados en diferente medida que La evolución general mediante la adaptación al medio ambiente y que la evolución específica de

los subgrupos a sus diferentes entornos. Mientras que la evolución guiada, resultado de la percepción cultural por parte de los líderes, así como en selección de subculturas. De otro lado, el cambio cultural usa la creación de sistemas paralelos de comités de dirección y grupos de trabajo orientados a proyectos. La destrucción cultural parcial o total mediante un nuevo liderazgo que elimina a los portadores de la cultura anterior.

Cambio basado en las Tecnologías de la Información y Comunicación

La tecnología, según Robbins (2007) es la forma como una organización transforma sus insumos en productos. Toda organización tiene una tecnología para transformar sus recursos financieros, humanos y físicos en productos o servicios (p. 498). Según Cameron & Green (2009) las organizaciones perciben que las Tecnologías de la Información les dará la capacidad de potenciar su gestión y sus posibilidades, tales como:

- Lograr una producción flexible y receptiva de bienes personalizados;
 - Segmentar el mercado de nuevas maneras mediante el análisis de la información y luego crear nuevos productos para esos segmentos;
 - Servir a los clientes de nuevas formas mediante la creación de un acceso a través de Internet;
 - Crear nuevas formas de asociación y nuevos tipos de organización.
- (p. 282)

La investigación de Sambamurth & Zmud, reveló que existe una relación poderosa entre el nivel de estas competencias y los niveles de éxito al momento de desplegar las tecnologías de la información como apoyo de la estrategia de negocio y los procesos de trabajo. (Cameron & Green, 2009, pp. 288–289)

2.2.1.3. Modelos de Administración del Cambio Organizacional

En la literatura existen diferentes enfoques o modelos que explican la administración o gestión del cambio organizacional, existen modelos más populares y otros más específicos y nuevos. Cameron & Green (2009). realizaron una selección de modelos y enfoques de los autores más importantes, la cual incluye a Lewin, Bullock, Kotter (ocho pasos), Bechkard & Harris (fórmula de cambio), Nadler & Tushman (Modelo congruente), Bridges (gestionando la transición), Carnal (el modelo de gestión del cambio), Senge (modelo sistémico) y Stacey & Shaw (procesos complejos de respuesta) Adicionalmente, se abordará los modelos de investigación acción y el modelo de desarrollo organizacional, el modelo de Moss Kanter (p. 109).

a) El modelo de tres pasos de Lewin

Lewin, según Robbins indica que las organizaciones, para completar un cambio, deben recorrer las siguientes tres etapas: descongelamiento del estado inicial de las cosas, el movimiento a un nuevo estado y el re congelamiento del nuevo cambio para hacerlo permanente. Donde el descongelamiento es la fuerza para superar la resistencia de los individuos y la conformidad de los grupos, y el re congelamiento es la estabilización de un cambio mediante el equilibrio de las fuerzas impulsoras y restrictivas. (Robbins et al., 2004, p. 564)

Las ideas de Lewin son valiosas cuando se analiza el proceso de cambio al comienzo de una iniciativa. Sin embargo, el modelo pierde su valor cuando se confunde con el enfoque mecanicista, y los tres pasos se convierten en planificar, aplicar, revisar (Cameron & Green, 2009, p. 135)

b) El Modelo de Cambio Planeado de Bullock y Batten

Las fases de cambio planificado se basan en las disciplinas de la gestión de proyectos, las cuales son exploración, planificación, acción e integración. La exploración implica la verificación de la necesidad de cambio y la adquisición de cualquier recurso específico necesarios para llevar a cabo el cambio. (Bullock & Batten, 1985).

c) El Modelo de 8 pasos de Kotter

Con respecto a este modelo, que es uno de los más utilizados por los directivos, Cameron & Green (2009) indican que el modelo deriva del estudio de su práctica de consultoría con 100 organizaciones diferentes en proceso de cambio. (p. 114) (Tabla 3).

Tabla 3
El Modelo de Cambio de Kotter

EL MODELO DE OCHO PASOS DE KOTTER		
1.	Establecer un sentido de urgencia.	Discutir las realidades competitivas actuales, examinar los posibles escenarios futuros. Aumentar la necesidad sentida de cambio.
2.	Formar una coalición orientadora poderosa.	Reunir un grupo poderoso de personas que puedan trabajar bien juntas.
3.	Crear una visión.	Construir una visión que guíe el esfuerzo de cambio junto con estrategias para lograrlo.
4.	Comunicar la visión.	Kotter hace hincapié en la necesidad de comunicar al menos en 10 veces más la cantidad que se esperaba comunicar. La visión y las estrategias que la acompañan, así como los nuevos comportamientos, deben comunicarse de diferentes maneras. La coalición dirigente debe ser la primera en modelar los nuevos comportamientos.
5.	Capacitar a los demás para que actúen de acuerdo con la visión.	Este paso incluye deshacerse de obstáculos al cambio, como las estructuras o los sistemas que no ayudan. Permita que la gente experimente.
6.	Planificar y crear victorias a corto plazo.	Busque y anuncie mejoras visibles a corto plazo. Planificarlas y recompensar públicamente a las personas por las mejoras.

7.	Consolidar las mejoras y producir aún más cambios.	Promover y recompensar a los que sean capaces de promover y trabajar hacia la visión. Dinamizar el proceso de cambio con nuevos proyectos, recursos, agentes de cambio.
8.	Institucionalizar los nuevos enfoques.	Asegurarse de que todo el mundo entienda que los nuevos comportamientos conducen al éxito de la empresa.

Nota. Kotter (1995, p. 61) diseña un modelo de cambio basado en ocho pasos.

Una crítica al modelo es que alienta el proceso de cambio al inicio del mismo, para luego propiciar la delegación y el distanciamiento. El modelo de 8 pasos de Kotter, mantiene el énfasis del cambio al inicio, pero ese énfasis va disminuyendo a partir de la etapa 5 hasta las demás etapas finales. (Cameron & Green, 2009, p. 115)

d) Fórmula de Cambio de Beckhard y Harris

Según los autores, esta fórmula recoge de manera concisa el proceso de cambio e identifica cuáles son los factores más importantes a tener en cuenta en el lugar de los hechos para que los cambios ocurran.

Figura 1
Fórmula de Beckhard

$$C = (ABD) > X$$

Nota. Donde C es cambio. A nivel de insatisfacción con la situación actual. B conveniencia del cambio propuesto o estado final. D Viabilidad del cambio (riesgo y perturbación mínimos). X costo del cambio. Tomado de (Cameron & Green, 2009, p. 117) - Traducción propia

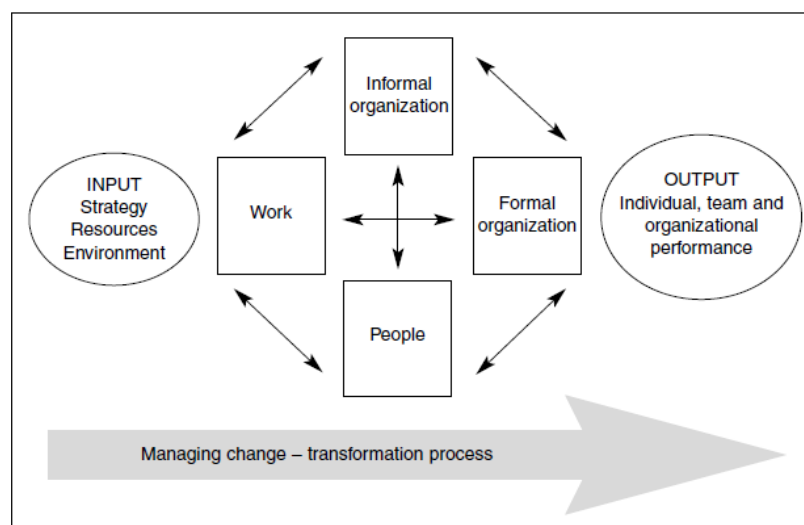
La fórmula es eficaz ya que facilita el análisis del proceso de cambio. La intuición matemática de la inequación sugiere que si el nivel de insatisfacción con la situación actual (A) es bajo, la conveniencia del cambio propuesto o estado final (B) también será baja, al igual que la Viabilidad del Cambio (D). En este caso, el producto combinado (ABD) será menor que X (Costo del Cambio). Como resultado, las personas se resistirán al cambio, ya que el costo asociado será mayor que los beneficios percibidos de implementarlo. Según indica Cameron & Green

(2009) algunos de los problemas que podría ayudar a identificar el modelo serían el personal no está insatisfecho con la situación inicial. El estado final propuesto no se ha comunicado claramente a las personas claves en la organización. El estado final propuesto no es deseable para los ejecutores del cambio y las tareas encomendadas a los ejecutores del cambio son demasiadas complicadas o mal definidas. Esta fórmula, dada su sencillez, puede compartirse con todo el equipo para comunicar y ayudar a comprender las dificultades y problemas durante el cambio e identificar las acciones que deben hacer las partes para avanzar en el mismo. (p. 118)

e) *Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman*

El modelo indica que las organizaciones, como entidades orgánicas, también son un sistema, que, a la vez, contiene un conjunto de subsistemas que interactúan entre sí y con el entorno externo (estrategias, recursos, entorno) del cual perciben los cambios, para transformarlos en resultados (actividades, comportamientos y rendimiento) a tres niveles: individual, grupal y total (Figura 2).

Figura 2
Modelo de Congruencia de Nadler & Tushmann



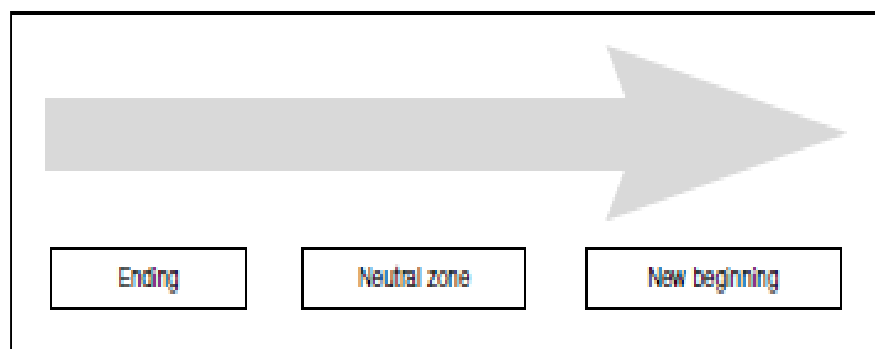
Nota. El modelo de Nadler & Tushmann analizan la congruencia de las organizaciones.

Según el modelo, la organización está compuesta de cuatro componentes, o subsistemas, que dependen entre sí: el trabajo, las personas, la organización formal e informal.

f) Gestión de la Transición de William Bridges

El modelo de Bridges se centra en diferenciar el cambio planeado de la transición y ayuda a comprender lo que ocurre durante la transición y de cómo podemos gestionar este proceso de forma más eficaz. El modelo indica que el cambio planeado consiste en el movimiento físico de oficina, la instalación de nuevos equipos o la reestructuración. En cambio, la transición, es algo más complejo, que tiene que ver con el proceso emocional humano de percepción del cambio y la adaptación al nuevo orden de cosas en la organización mientras que la transición consiste en tres fases: finalización, zona neutral y nuevo comienzo (Figura 3).

Figura 3
Modelo de Bridges: Finalización e inicio



Nota. Modelo de Bridges ilustra un procedimiento que considera un proceso de fin e inicio.

La definición de cada fase se indica a continuación:

- Terminación (Ending): antes que se pueda empezar algo nuevo, se tiene que terminar lo que solía ser.

- Zona Neutral (Neutral Zone): La gente se siente desorientada. La motivación cae y la ansiedad aumenta. El consenso puede romperse a medida que la actitud se polariza. Esta fase puede ser muy creativa.
- Nuevo inicio (New beginning): Los comienzos no se pueden planificar ni predecir, deben tratarse con cuidado, alentarse, apoyarse y reforzarse.

El nuevo inicio se alcanza cuando la gente siente que puede comprometerse emocionalmente a hacer algo de manera nueva, mientras que en la zona neutral y la fase de finalización son más prolongadas para los empleados que se encuentran en la parte baja de la jerarquía. (Cameron & Green, 2009, pp. 123 – 125).

g) Modelo de Gestión del Cambio de Carnall

Según Carnall,

La gestión efectiva del cambio incluye la habilidad de crear una nueva síntesis de personas, recursos, ideas, oportunidades y demandas. El gestor necesita habilidades similares a las de un director de orquesta. La visión es esencial y la creatividad es primordial. Sin embargo, la capacidad de crear planes sistemáticos para prever la logística de los recursos, el apoyo, la formación y las personas es fundamental para cualquier programa de cambio. (2010, p. 225)

Además, agrega que un gerente que gestione la transición con habilidad, será capaz de ayudar a la gente a aprender a medida que existe el cambio y crear un ambiente de apertura y aceptación de riesgos. Asimismo, el gerente que está familiarizado con la cultura organizacional, examina la misma en la organización y desarrolla una cultura más adaptable. Por último, un gerente que gestiona una adecuada política

organizacional puede entender y reconocer diferentes facciones y agendas que hagan que el cambio sea más efectivo. (Cameron & Green, 2009, p. 127).

Figura 4
El Modelo de Carnall: Gestionando Cambios Mayores.



Nota. El modelo Carnall presenta la gestión de grandes cambios analizando las presiones internas y externas para el cambio para lograr cambio organizacional y de aprendizaje.

Según Carnall (2010),

... sólo sintetizando la gestión de la transición, el tratamiento de las culturas organizacionales y el manejo constructivo de la política organizacional, se puede crear un entorno en el que la creatividad, la adopción de riesgos, el aprendizaje y la recuperación de la autoestima y el desempeño, pueden ser alcanzados. ...Además, si la gente ha aprendido sobre el negocio a través del proceso de cambio, la organización podría ser más efectiva.(p. 237)

h) Modelo Sistémico de Senge

Senge indica que para lograr cambios sostenibles debemos pensar menos en resultados concretos y más en la mantención de una situación actual (*status quo*). Para ello se basa en la idea de la homeostasis. Adicionalmente las ideas de Senge se visualizan desde la perspectiva de la organización como un sistema político, como un organismo y como flujo y transformación.

Senge, citado por Cameron & Green (2009), indica que:

la mayoría de las iniciativas serias de cambio acaban por toparse con problemas arraigados en nuestro sistema de gestión actual. Entre ellos, el compromiso de los directivos con el cambio mientras no les afecte, el entendido de tener temas indiscutibles ignorar las causas sistémicas, más profundas de los problemas. (p. 129)

i) Procesos Complejos de Respuesta de Stacey & Shaw

Según los autores, el cambio, como un nuevo orden de cosas, surgirá de manera natural a partir de una comunicación clara. El director no está afuera del sistema, controlándolo o planeándolo, él es parte de todo el ambiente. El rol de líder en el cambio complejo decide en que negocio se encuentra la empresa y ajustar a las personas para pensar sobre ello; promueve la retroalimentación así como el resultado de trabajo a partir del análisis del presente y futuro (Cameron & Green, 2009)

Shaw, indica que existe una paradoja en el cambio, dado que éste evoluciona siempre de una forma que no podemos controlarlo o predecirlo en el largo plazo, independiente de lo sofisticado de nuestras herramientas. Ambos autores usan la perspectiva de flujo y transformación para visualizar a la organización que, al parecer, es la más cercana a explicar la realidad sobre cómo sucede el cambio. Uno

de los problemas es que no hay una fórmula sobre el cambio o algo conciso sobre como aproximarnos por lo que tenemos menos certidumbre para explicar nuestras acciones. (Cameron & Green, 2009, p. 134)

2.2.1.4. Investigación de la Acción

Este proceso de cambio se basa en un círculo de avance entre el acopio sistemático de datos en una situación inicial y la selección de una acción de cambio basada en el análisis de dichos datos. Similar al método científico, el proceso de investigación de la acción consta de cinco etapas: diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación. Este modelo se centra en los problemas, a diferencia de otras actividades de cambio que se centran en las soluciones. En segundo lugar, los empleados y grupos también forman parte en la presión interna por el cambio, una vez que han participado en la etapa de retroalimentación. (Robbins et al., 2004, pp. 565- 566)

2.2.1.5. Desarrollo Organizacional

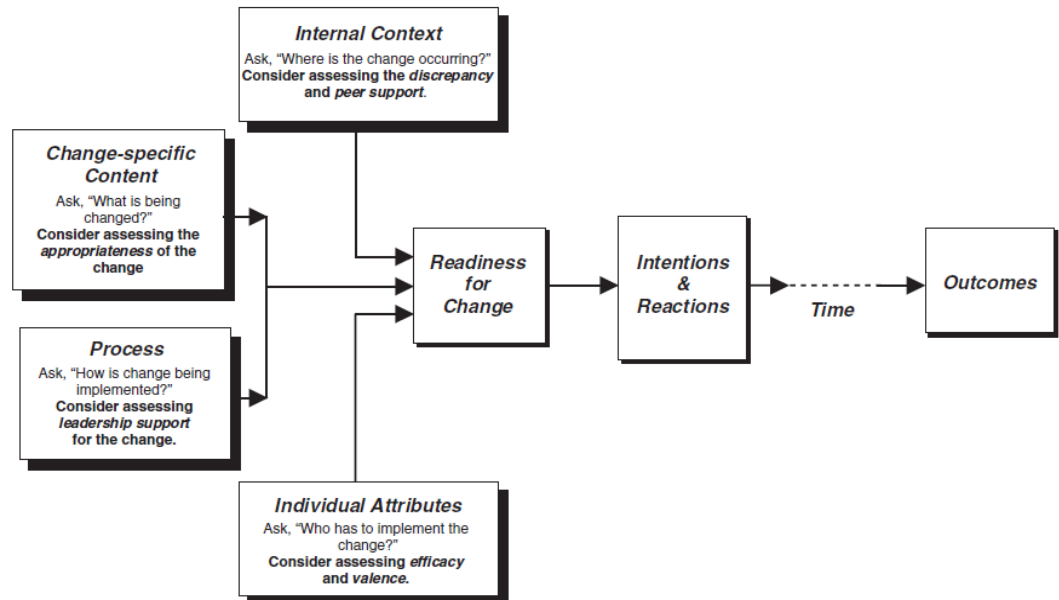
El Desarrollo Organizacional (DO) se basa en el conjunto de intervenciones planeadas de cambio, las cuales se fundan en valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados. El DO se basa en el respeto por las personas, confianza y apoyo, distribución del poder, confrontación y participación. Entre las técnicas o intervenciones del DO que producen cambio se tiene el entrenamiento hacia la sensibilización, la retroalimentación a través del uso de cuestionarios; la consultoría de procesos, el desarrollo e interacción entre equipos, así como el desarrollo de los grupos dentro de las organizaciones. También se tiene que la investigación sirve para determinar las cualidades singulares y fortalezas especiales de una organización, las cuales pueden aprovecharse para mejorar el desempeño (Robbins et al., 2004, pp. 567–570)

2.2.1.6.El Modelo o Constructo empírico Preparación para el Cambio

Las personas pueden asumir que las organizaciones que enfrentan un cambio planificado no deberían tener mayores problemas al gestionar dicho cambio, asimismo podríamos indicar que tal vez organizaciones que se ven obligadas a realizar cambios abruptos no planeados puedan tener mayores dificultades para lograr conseguir sus objetivos de cambio. Por otro lado, dada la existencia, en la práctica, de una gran cantidad de casos de fracaso en los proyectos de cambio organizacional de las empresas y organizaciones. Los investigadores, han visto la necesidad de investigar si las organizaciones están listas o preparadas para el cambio, antes que este siquiera se realice y están considerando realizar esta práctica a modo de diagnóstico y evaluación continua sobre el estado de la organización para tratar aumentar el grado de éxito de la gestión del cambio organizacional.

Daft (2007) indicaba al respecto que el cambio exitoso sólo puede suceder cuando los empleados están dispuestos a dedicar el tiempo y la energía necesarios para alcanzar nuevas metas...tener una visión claramente comunicada que incluye flexibilidad y apertura a nuevas ideas, métodos y estilos... (p. 434) Es decir, de acuerdo al párrafo anterior, la preparación para el cambio podría aumentar las posibilidades de realizar un cambio exitoso, al disminuir los costos del proceso a través de la preparación para el mismo (Figura 5).

Figura 5
An Integrated Model of Readiness for Change that includes Content, Process, Context, Individual, Reactions, and Outcome Variables.



Nota. La figura representa un modelo integrado que conduce a un cambio en la organización.

De acuerdo a lo indicado por profesionales especialistas en la práctica, Holt et al. (2007) indica que la preparación para el cambio es un estado y no un aspecto, lo que implica que la preparación no ocurre en el vacío, sino como parte integral de una organización en un sistema completo, asimismo, que en un momento determinado o en un entorno organizativo concreto, una persona puede estar más o menos preparada para un cambio determinado (p. 327)

2.2.1.7. Instrumentos de Medición de la Variable

En base a la investigación realizada por By (2007) en la que concluye que existe una correlación positiva entre el constructo teórico preparación para el cambio y una gestión del cambio organizacional exitosa. Se ha considerado conveniente

utilizar un cuestionario que mide la preparación para el cambio para predecir el éxito o no de una gestión del cambio organizacional futura.

Existen diversos cuestionarios que miden cambio organizacional a partir de la en una organización. De acuerdo a lo indagado en el presente estudio, la mayoría se centran en medir y evaluar el cambio antes, durante y después de la decisión o el punto de referencia de dicho cambio, midiendo el efecto en los tres niveles de la organización, ya sea individual, grupal y organizacional (Moran et al., 2017), o también de acuerdo a algunos dimensiones de una organización, tales como cultura, comunicación, estructura organizacional, liderazgo, estrategia y tecnología, como es el caso del instrumento empleado por Bañados (2015) y Moran et. al. (2017).

Uno de estos instrumentos es el Change Management Questionnaire Checklist diseñado por Moran et al., (2017), que es usado actualmente por la Public Health Foundation (PHF) en Estados Unidos. Este instrumento tiene 6 dimensiones: cambio de visión y mensaje, cambio de metas, cambio de planes, gestión, gente y cambio de equipo y eliminación de barreras. Además, cuenta, la versión original, con 42 indicadores. Para el presente estudio se ha solicitado permiso para ocupar el Change Management Questionnaire Checklist, permiso que ya ha sido obtenido por parte de la Public Health Foundation. Hay que destacar que la encuesta original se ha adicionado las definiciones de las dimensiones y además se le ha agregado una dimensión con diez ítems adicionales.

2.2.1.8. Otras perspectivas teóricas de Gestión de Cambio Organizacional

Cambio Complejo

El cambio complejo es aquel que involucra a varios individuos, niveles de actividad, áreas de interés y una gran cantidad de factores que no pueden ser previstos. De esta manera y para poder gestionarlo, será necesario que en el trabajo las personas se enfrenten y discutan hacia un resultado no predecible (Cameron &

Green, 2009, p. 311). Asimismo, citando al Instituto de Santa Fe en Nuevo México indican que las características de un sistema complejo son las siguientes: no hay un control central; existe una estructura subyacente inherente dentro del sistema; existe retroalimentación en el sistema; existe no linealidad, cosas que pasa no en forma de causa efecto, la aparición de cosas es un resultado del sistema; el sistema no es reducible (Cameron & Green, 2009, pp. 312–313)

Königswieser & Dickinson (2005), identifican, lo que podrían ser, los principios de la complejidad para quienes guían trabajos en organizaciones que no funcionan como máquinas triviales; reproducen una buena comunicación en un estado de cambio permanente y continuo, así también hay autoimagen en la construcción de sentido y visiones del mundo; y también las estructuras del orden interno constituyen las construcciones de sentido e imagen del mundo que crean seguridad y estabilidad en la organización.

Por último, cambio complejo, se puede indicar que nuestra representación del mundo, en específico, en el ámbito de las organizaciones, está cambiando desde una forma más racionalista de interpretar la forma de hacer las cosas, o, según Daft, la tecnología, a una manera más holística, en el cual existen muchas variables que interactúan en sistemas llamados complejos. Esta realidad se manifiesta como un flujo y transformación, donde la organización actúa dentro de un medio ambiente más que de manera separada, por lo tanto, las relaciones, el conocimiento y el aprendizaje aumentan significativamente y modifican la gestión a nivel individual, grupal, organizacional y comunitario.

Liderazgo para el Cambio

Según Daft (2007) el estilo de liderazgo del alto directivo determina lo efectiva que es la organización en la adaptación y la innovación continuas. Asimismo, agrega, los líderes de los niveles directivos que utilizan un estilo de liderazgo transformacional mejoran la innovación organizacional tanto directamente,

generando una visión apremiante, como indirectamente, creando un entorno que apoya la exploración, la experimentación y la disposición para asumir riesgos y compartir las ideas (p. 434). En la siguiente tabla se presentan las ventajas y desventajas para llegar a ser un líder de cambio exitoso en relación a las metáforas organizacionales.

Tabla 4

El liderazgo vinculado con las metáforas organizacionales.

Metáfora	Naturaleza del Cambio	Rol del líder	Tipo de liderazgo requerido	Problemas para el líder
Máquina	Se puede trabajar hacia el estado final diseñado.	Diseñador jefe y ejecutor de los cambios	Gestión de proyectos. Fijación de objetivos. Seguimiento y control.	La micro gestión del líder significa que la actividad está centrada en medir en lugar de experimentar o asumir riesgos.
Sistema Político	Los cambios deben ser respaldados por una persona poderosa. Asimismo, los cambios deben ser apoyados por una coalición poderosa. Tanto los ganadores como los perdedores son importantes.	Político: orador poderoso y negociador entre bastidores.	Visionario: construir una coalición poderosa y conectar agendas.	Los líderes del cambio son vistos como manipuladores. No se puede confiar en los líderes por lo que la gente cumple en lugar de comprometerse. La gente hace lo mínimo. Los líderes empiezan a seguir su propia agenda, en lugar de un propósito superior.
Organismo	El cambio es adaptativo, los individuos y los grupos deben ser psicológicamente conscientes de la necesidad de cambio. Se puede definir el estado	Entrenador, consejero y consultor.	Coaching y apoyo.	La metáfora se convierte en una ideología. El proceso de cambio se convierte en algo egoísta y consigue muy poco. Se centra en la reacción en lugar

	final y trabajar para conseguirlo.			de iniciar algo. El cambio sucede, pero muy pequeño y tarde.
Flujo y Transformación	El cambio no se puede gestionar, sólo surge. Los directivos forman parte del sistema, no están fuera de él. El conflicto es útil. Los directivos facilitan las buenas conexiones entre las personas.	Facilitan el cambio emergente.	el	Conseguir que los principios de la gestión sean correctos. Permite la conectividad. Amplía los tópicos.
				Los líderes y otros implicados se confunden y se frustran. Es el caos. El esfuerzo de cambio se vuelve vago y sin dirección. No hay sensación de progreso que motive el esfuerzo futuro. Las contradicciones llegan a ser puntos de fricción.

Nota. La tabla muestra el liderazgo vinculado con diferentes metáforas organizacionales, cambio y liderazgo.

Por otro lado, al combinar las diferentes metáforas, se encuentran numerosos autores que aportan a la teoría del liderazgo para el cambio.

Tabla 5
Autores que aportan a la teoría del liderazgo para el cambio

Autor	Perspectiva/Aporte
Bennis	<p>El líder tiene una clara idea de lo que quiere hacer (visión orientadora), incluso ante los contratiempos y fracasos, sino sabes a dónde vas y por qué no podrás llegar allí.</p> <p>Aporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de 3 características de Liderazgo: visión orientadora, pasión e integridad. - Estableció las diferencias entre las características de los administradores y los líderes.
Kotter	<p>Lo que los líderes hacen realmente es preparar a las organizaciones para el cambio y ayudarlas a superar el cambio.</p> <p>Aporte:</p> <p>Identifica tres áreas de interés para los de los líderes y las contrasta con el enfoque típico de un gerente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer la dirección frente a planificar y presupuestar; - Alinear a las personas frente a organizar y dotar de personal; - Motivar a las personas frente a controlar y resolver problemas.
Bass	<p>Desarrolló la noción de liderazgo de transformación. Distinguió entre liderazgo transaccional y transformacional.</p> <p>El Liderazgo transformacional implica que el líder eleve el sentido de propósito y los niveles de motivación de los seguidores. Los objetivos del líder y de los seguidores se combinan en un solo propósito</p> <p>El líder eleva la confianza y las expectativas de los seguidores y las que tiene de sí mismo.</p> <p>Comprende: carisma, inspiración, estimulación intelectual, consideración individualizada.</p> <p>El liderazgo transaccional es un intercambio en el que los líderes entregan recompensas cuando los seguidores cumplen las expectativas. Se tiene la recompensa contingente y la gestión por excepción.</p> <p>Identificó al liderazgo carismático y al inspirador como los más asociados con el éxito del liderazgo.</p>

Autor	Perspectiva/Aporte
Gardner	<p>Indica que los líderes que realmente habían marcado una diferencia en la forma de pensar, sentir y actuar de los demás parecían tener una historia o mensaje central. Los relatos no sólo proporcionan el trasfondo, sino que ayudan a los seguidores a imaginarse el futuro. La historia debe conectar con las necesidades de la audiencia y encarnarse en el propio líder. Por último, indica que el individuo que no encarna o actúa según sus mensajes acabará siendo descubierto.</p>
Heifetz and Laurie	<p>Se necesita un liderazgo adaptativo. Desafiar a la gente, sacarla de su zona de confort, dejando que la gente sienta la presión externa y el conflicto expuesto. Los líderes hacen preguntas difíciles y sacan a la gente de su zona de confort, luego gestionan la angustia resultante. Los líderes del cambio deben concentrarse en explorar el entorno y llamar la atención de la gente sobre los desafíos de adaptación que la gente debe abordar, como los cambios de cultura o los cambios en los procesos básicos.</p> <p>La idea es no resolver los problemas de las personas, sino devolverles el trabajo. Significa también, no proteger de las malas noticias y dificultades, sino permitir sentir la angustia de que no funcionan bien las cosas. Esto se diferencia mucho del liderazgo transformacional que indica que los líderes de éxito son carismáticos, visionarios e inspiradores.</p>
Lipman-Blumen	<p>Indica que los líderes busquen un significado y establezcan conexiones, en lugar de una visión. En un entorno global, se requieren nuevas formas de liderazgo y eso se logra con nuevas formas de pensar y trabajar que afronten y traten la interdependencia y la diversidad. Se habla de líderes conectivos que perciben conexiones entre diversas personas, ideas e instituciones, incluso cuando mi propio equipo no lo haga.</p> <p>Las seis fortalezas para los líderes conectivos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento ético de la política, - autenticidad y responsabilidad, - la política de puntos comunes, - pensar a largo plazo, - actuar a corto plazo, - liderar a través de expectativas y - la búsqueda del sentido.

Autor	Perspectiva/Aporte
Senge	<p data-bbox="552 338 1358 506">El liderazgo exitoso del cambio no tiene que venir del ápice de una organización, sino del interior de la organización. Indica que los altos ejecutivos no tienen tanto poder para cambiar las cosas. Asimismo, cuestiona la dependencia del líder héroe que termina en un círculo vicioso.</p> <ol data-bbox="552 506 1358 707" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="552 506 863 539">1. Se inicia con una crisis, <li data-bbox="552 539 1283 573">2. Se busca a un CEO- héroe, en el que hay mucha esperanza, <li data-bbox="552 573 1358 640">3. El CEO nuevo logra grandes mejoras en el corto plazo (reducción de costos y mejora de la productividad), <li data-bbox="552 640 1358 707">4. Los empleados obedecen en lugar de trabajar duro y desafiar el <i>status quo</i>, de esta forma se crea una nueva crisis. <p data-bbox="552 707 1358 943">Senge indica: no se pueden producir cambios significativos si se impulsan desde arriba. Los programas de los directores generales que se lanzan desde el ápice son una manera de fomentar el cinismo y distraer a la organización de los verdaderos esfuerzos de cambio y el compromiso de la alta dirección es muy poco sustituto del compromiso genuino y la capacidad de aprendizaje de todos los niveles de la organización.</p> <p data-bbox="552 976 1358 1178">Senge cuestiona la capacidad de que uno o dos directivos sean los responsables del gran rango de desafíos que significa para ellos cuando un cambio fundamental se intenta realizar. Indica que se necesita desarrollar comunidades de líderes interdependientes a través de la organización y la necesidad de conectividad entre las partes de la organización si es que el cambio es deseado.</p> <ol data-bbox="552 1211 1358 1783" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="552 1211 1358 1379">1. Los líderes locales de línea: son los directivos de primera línea que diseñan los productos y servicios y hacen que los procesos centrales trabajen. Dependen de los líderes de red para ser conectados con otras partes de la organización y de los líderes ejecutivos para crear la infraestructura adecuada. <li data-bbox="552 1379 1358 1581">2. Líderes ejecutivos: son los miembros del consejo de administración, de los cuáles no depende todo el cambio, son responsables de: diseñar el entorno de innovación e infraestructura adecuada para la evaluación y recompensa, enseñar y orientar a los líderes locales y servir de modelo para demostrar su compromiso con los valores y el propósito. <li data-bbox="552 1581 1358 1783">3. Líderes de red, son las personas que trabajan entre los grupos de proyectos, funciones y equipos. Son guías, asesores, ayudantes activos (ayudan a grupos de personas a obtener recursos de otros lugares), colaboran con jefes de línea. Suelen tener la visión necesaria para ayudar a los responsables locales a avanzar y hacer que los cambios produzcan en toda la organización.

Autor	Perspectiva/Aporte
O'Neill	<p data-bbox="552 338 1359 405">Identifica cinco roles específicos de liderazgo necesarios para el éxito y los esfuerzos de cambio sostenibles en las organizaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="552 409 1359 477">▪ Patrocinador: tiene la autoridad para hacer que el cambio suceda. Tiene el control de los recursos. <li data-bbox="600 481 1359 577">Patrocinador de apoyo: patrocina el cambio en su propia área, aunque la mayor responsabilidad se encuentra más arriba en la jerarquía. <li data-bbox="552 582 1359 678">▪ Implementador. Implementa el cambio. Reporta al patrocinador. Responsable de dar retroalimentación directa al patrocinador sobre el progreso del cambio. <li data-bbox="552 683 1359 813">▪ Agente de Cambio: Facilita el cambio. Ayuda al patrocinador y a los ejecutores a mantenerse alineados. Mantiene al patrocinador al tanto. No tiene autoridad directa sobre los ejecutores. <li data-bbox="552 817 1359 884">▪ Actúa como recopilador de datos, educador, asesor, facilitador de reuniones, entrenador. <li data-bbox="552 889 1359 943">▪ Defensor: Tiene una idea, necesita un patrocinador para llevarla a cabo. Suele estar muy motivado.
Goleman	<p data-bbox="552 981 1359 1077">Desarrolla seis estilos de liderazgo diferente en base a la inteligencia emocional: estilo coercitivo, estilo autoritario, afiliativo, democrático, puesta en marca, coaching.</p>
Cameron and Green	<p data-bbox="552 1149 1359 1279">Plantean fases de cambio con planes y logros que puedan ser reconocidos. Estas fases permiten al líder reconocer la necesidad de flexibilidad y de liderazgo, a medida que el cambio vaya de una fase a otra. Las fases son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="552 1283 1359 1350">▪ Establecer la necesidad de cambio: el líder, usando la discusión, ilumina un área de problema. <li data-bbox="552 1355 1359 1422">▪ Construir el equipo de cambio: el líder junto a las personas adecuadas y los impulsa a partir de equipos. <li data-bbox="552 1426 1359 1494">▪ Creación de visión y valores: el líder trabaja con el grupo para construir una figura de éxito. <li data-bbox="552 1498 1359 1588">▪ Comunicación y compromiso: el líder juega su rol en la comunicación de la dirección, dándole sentido, claridad en la escala de tiempos y dejando que la gente sepa dónde hará su rol. <li data-bbox="552 1592 1359 1659">▪ Empoderamiento a otros: el líder confía a los que crearon la nueva visión, tareas clave. <li data-bbox="552 1664 1359 1753">▪ Notar las mejoras y dinamizar: el líder permanece interesado en el proceso, que significa que debe ser capaz de lidiar con muchos proyectos e iniciativas diferentes. <li data-bbox="552 1758 1359 1816">▪ Consolidar: el líder anima a las personas a hacer un balance de su situación y a reflexionar sobre los logros realizados.

Autor	Perspectiva/Aporte
Moss Kanter	<p data-bbox="545 340 1353 539">Destaca la necesidad de seguir adelante en el proceso de cambio, aún en los momentos difíciles. Los ejecutivos con frecuencia anuncian un plan, lanzan un grupo de trabajo y luego esperan que la gente solucione las preguntas. Ella indica que las dificultades vendrán después de que inicie el cambio y que se deben seguir las siguientes estrategias para asegurarlo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="545 577 1353 645">▪ Sintonizar con el entorno: crear una red para escuchar y aprender de la gente. <li data-bbox="545 647 1353 741">▪ Desafiar la sabiduría organizativa imperante: rotar los puestos, creación de equipos interdisciplinarios para cuestionar supuestos. <li data-bbox="545 743 1353 810">▪ Comunicar una aspiración convincente. Llamamiento a mejorar lo que podría ser. <li data-bbox="545 813 1353 907">▪ Construir coaliciones. Principalmente entre personas que no tienen los recursos, conocimientos e influencia para que las cosas sucedan. <li data-bbox="545 909 1353 1003">▪ Transferir la propiedad a un equipo de trabajo: el equipo de implementación puede construir su propia identidad y concentrarse en la tarea. <li data-bbox="545 1005 1353 1099">▪ Aprender a perseverar. Mantenerse en el proceso, aún en los momentos difíciles, puede traer cosas buenas, el líder aquí es importante. <li data-bbox="545 1102 1353 1169">▪ Hacer que todos sean héroes. Recompensa y reconocimiento de logros por parte de los líderes.

Nota. La tabla sintetiza las principales ideas de diferentes autores sobre la variable estudiada.

Por último, se ha abordado el liderazgo para el cambio desde diferentes metáforas o realidades, así como también se ha podido conocer la apreciación al respecto, a partir de la investigación de varios autores. Gestionar el cambio es complejo, por lo que dos de las cualidades transversales que el líder de cambio necesita y su equipo son: la flexibilidad y la conciencia de aplicar un rol específico, de acuerdo a la necesidad en su liderazgo para el cambio en cualquier organización.

2.2.2. Variable Organización Inteligente

A continuación, se definió la variable Organización Inteligente según algunos autores relevantes y orientados para el presente estudio.

2.2.2.1. Definición de Organización Inteligente:

Según Garvin (1993), la mayoría de los expertos observan el aprendizaje organizacional como un proceso que se despliega sobre el tiempo y que se vincula con la adquisición de conocimiento y mejora en el desempeño (p. 4). Existen diversas definiciones sobre aprendizaje organizacional que evidencia el desacuerdo que existe en una definición única. Aquí las definiciones indicadas por diversos expertos por orden cronológico (tabla 6):

Tabla 6.
Definiciones de Aprendizaje Organizacional

Autor	Definición
Argyris, Chris (1977)	<i>Double loop learning in organizations.</i>
Fiol and Lyles (1985)	<i>Organization learning means the process of improving actions through better knowledge and understanding.</i>
Levitt, Barbara (1988)	<i>Organizations are seen as learning by encoding</i>
March, James (1989)	<i>inferences from history into routines that guide behavior.</i>
Stata, Ray (1989)	<i>Organizational learning occurs through share insights, knowledge, and mental models...(and) builds on past knowledge and experience – that is, on memory.</i>
Huber, George (1991)	<i>An entity learns if thought its processing of information, the range of its potential behaviors is change.</i>

Nota. La tabla presenta los principales hallazgos de teóricos que han estudiado el aprendizaje organizacional.

Örtenblad (2001), en un esfuerzo por diferenciar aprendizaje organizacional de organización inteligente, define a la organización que realiza aprendizaje organizacional como la organización que se encuentra en su estado natural de

aprendizaje, es decir, que no necesariamente se encuentra en un proceso planeado para llegar a ser una organización inteligente. Por lo tanto, la define como la organización donde el colectivo aprende y donde el conocimiento no es almacenable (pp. 127-131). En relación a Organización Inteligente, utilizaremos, para esta investigación, la base teórica de algunos autores, principalmente, tales como: Senge, Choo, Garvin, Yang y Watkins & Marsick. Se analizó primero al teórico de Organización Inteligente, Peter Senge, que indicó en su primera definición, lo siguiente:

learning organizations, organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together (Senge, 1994, p. 8)

Posteriormente, Senge (2012) propone otra definición en relación al aprendizaje, indicando que el significado básico de una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro. El aprendizaje para la supervivencia, lo que a menudo se llama aprendizaje adaptativo. Pero una organización inteligente conjuga el aprendizaje adaptativo con el aprendizaje generativo, un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa. Por su parte Choo (1999), entrega una definición de organización inteligente de modo holístico. Asimismo, indica que, al manejar los recursos y los procesos de información, la organización inteligente es capaz de adaptarse a los cambios comprometiéndose en un aprendizaje continuo y movilizándolo el conocimiento y la experiencia hacia la innovación y creatividad.

Yang, en coautoría con Watkins & Marsick (2004), en su definición, relaciona la organización del aprendizaje, con el cambio. La Organización del aprendizaje es vista como una que tiene la capacidad de integrar a la gente y a las estructuras en línea para moverse hacia un aprendizaje continuo y hacia el cambio

(p.34). Por último, y en relación a la definición anterior, se tiene una definición más operacional de Organización del Aprendizaje u Organización Inteligente:

Una organización de aprendizaje es aquella que aprende continuamente y se transforma a sí misma. El aprendizaje es un proceso continuo y estratégicamente utilizado, integrado y paralelo al trabajo... Las organizaciones de aprendizaje utilizan proactivamente el aprendizaje de manera integrada para apoyar y catalizar el crecimiento de individuos, equipos y otros grupos, organizaciones enteras y (a veces) las instituciones y comunidades con las que están vinculadas.” (Marsick & Watkins, 2003, pp. 142–143)

2.2.2.2. Características de una Organización Inteligente u Organización del Aprendizaje.

A continuación, en la Tabla 7 se muestran algunas características identificadas de una Organización Inteligente u Organización del Aprendizaje exitosa, en relación a lo indicado por diferentes autores en la materia.

Tabla 7.
Características de la Organización Inteligente

Características	Autor (es)
1. Es capaz de transformarse a sí misma a través de un aprendizaje continuado.	Watkins & Marsick.
2. Crea sistemas que capturan y comparte el aprendizaje a través de la organización.	Garvin; Goh; Jerez-Gómez et al; McGill, Slocum, & Lei; Pedler et al; Senge; Ulrich et al; Watkins & Marsick.
3. Para ser una Organización Inteligente se deben generar condiciones en el	Pedler et al; Ulrich et al.

- ambiente a través de compensaciones apropiadas y flexibles.
4. Enfatiza la conexión de la organización a su medio ambiente externo. Garvin; McGill; Pedler; Watkins & Marsick.
 5. El liderazgo que soporta el aprendizaje ayuda a crear las condiciones necesarias para llegar a ser una Organización Inteligente. Goh; Jerez-Gomez; McGill; Ulrich; Watkins & Marsick.
 6. Los sistemas son un importante componente para controlar los recursos financieros. Pedler.
 7. En el aprendizaje a nivel de sistema, el aprendizaje a nivel individual y a nivel del grupo / equipo es significativo. Pedler; Senge; Ulrich; Watkins & Marsick.

Nota. La tabla muestra diferentes características de la Inteligencia Artificial desde la mirada de diferentes autores.

Brandt (2003, pp.10-16) concluye que la característica esencial de una organización inteligente es tener un compromiso íntegro y auténtico con la comunidad, ofreciendo liderazgo y respondiendo inteligentemente a las condiciones sociales, económicas y políticas. Según indica, cada escuela debería ser una organización inteligente. Además, en el contexto de las escuelas, define 10 características de Organización Inteligente:

1. Estructura de incentivo que alienta el comportamiento de adaptación
2. Tienen objetivos compartidos desafiantes pero alcanzables
3. Los miembros pueden identificar los niveles de desarrollo de la organización.
4. Pueden recoger, procesar y tomar decisiones con información de manera que calcen con sus propósitos
5. Tienen una base de conocimiento y procedimientos institucionales para poder crear nuevas ideas.

6. Existe un intercambio de información constante con el exterior.
7. Obtienen retroalimentación de sus productos y servicios
8. Perfeccionan sus procesos básicos permanentemente.
9. Su cultura organizacional favorece el apoyo.
10. Son sistemas abiertos sensibles al medio ambiente externo, tanto en condiciones sociales, políticas y económicas.

Daft (2000) menciona algunas características de la organización inteligente, las cuales son: la información compartida, el liderazgo reflexivo, la estrategia emergente, los empleados facultados (*empowerment*), la cultura fuerte y la estructura horizontal, considerándolas también elementos que interactúan con la organización del aprendizaje.

2.2.2.3. Clasificación de Aprendizaje en una organización

Nonaka (1994) indica que la creación de conocimiento organizacional puede ser observado como un proceso espiral hacia arriba, iniciando a un nivel individual y moviéndose a un nivel colectivo, luego a un nivel organizacional, y algunas veces alcanzando niveles interorganizacionales (p. 20). Por lo tanto, desde la existencia de 4 niveles o tipos de conocimiento, se puede deducir 4 tipos de aprendizaje organizacional: el individual, el grupal, el organizacional y el interorganizacional. En el presente estudio sólo se abordarán los tres primeros tipos.

1. El aprendizaje individual
es un proceso mediante el cual el individuo genera conocimiento a partir de la interpretación y asimilación de la información diversa tácita y/o explícita Moreno et al (2001, p. 6)

2. El aprendizaje grupal

Es un proceso en el cual los grupos de individuos incorporan e interpretan información tácita y/o explícita, que significa a su vez como el conjunto de conocimiento realizado individualmente, con el objeto de producir conocimiento colectivo y compartido por los miembros del grupo (Moreno et al., 2001, p. 12).

3. El aprendizaje organizativo:

Es un proceso dinámico continuo mediante el cual la organización asimila e interpreta información diversa tácita y/o explícita, definida por el conjunto de conocimiento generado a partir de los distintos procesos de aprendizaje grupal (Moreno et al., 2001, p. 12). Senge (2012) indica que las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

En la literatura, existen distintos tipos de aprendizaje que pueden ser clasificados de acuerdo a diferentes criterios. En la Tabla 8 se presentan los más conocidos y los que tienen relación con el presente estudio (Balbastre; 2001, pp. 40–41).

Tabla 8.
Clasificación del Aprendizaje

Tipos de aprendizaje	Criterio de Clasificación
Individual vs. Organizativo	Nivel ontológico en el cual tiene lugar el aprendizaje
De bucle sencillo vs. De doble bucle	Número de ciclos de retroalimentación del proceso
De primer orden vs. De segundo orden vs. De tercer orden	Nivel que dentro de la jerarquía principios-percepciones-reglas puede verse afectado por el ciclo de retroalimentación del proceso.
Adaptativo vs. Generativo	Grado de variación que respecto a la situación actual presenta el resultado del proceso de aprendizaje
Incremental vs. Radical	Grado de novedad del producto que resulta del proceso de aprendizaje
Incremental a nivel de componente vs. Modular a nivel componente vs. Arquitectónico vs. Radical	Grado de innovación de los componentes y la arquitectura del producto
Del Tipo 0 vs. Del tipo I vs. Del tipo II	Consideración del aprendizaje como organizable en una jerarquía.
Del nivel inferior o de bajo nivel vs. De nivel superior o de alto nivel	Nivel de ajuste dentro de la organización
Interno vs. Externo	Ubicación del ente generador del nuevo conocimiento.
Situacional vs. Fragmentado vs. Oportunista	Punto en el que se interrumpe el proceso de aprendizaje organizativo.
Consciente, explícito, o formal vs. Inconsciente, tácito, o informal.	Nivel de notoriedad propia al inicio de un proceso de aprendizaje y a las intervenciones que en el mismo se puedan tener lugar.
Metódico vs. Emergente	Análisis que sirve para tomar decisiones en el proceso de aprendizaje.

Nota. La tabla muestra tipos y criterios de clasificación del aprendizaje.

2.2.2.4. Importancia de la Organización Inteligente:

De acuerdo a Daft (2000) las nuevas organizaciones se basan en el conocimiento, es así que deben diseñarse para manejar ideas e información. Asimismo, el empleado se especializa en diferentes materias de índole conceptual. El empleado de las organizaciones del conocimiento, prioriza el aprendizaje continuo, identifica y resuelve problemas en su dominio de actividades, priorizando ello incluso más que la eficiencia. En este nuevo ordenamiento del entorno, el rol del gerente es crear la capacidad de aprendizaje de la organización. En muchas industrias la capacidad de aprender y cambiar puede llegar a ser una ventaja competitiva sostenible frente a la competencia. Por lo que orientar el diseño de las compañías hacia una organización inteligente podría ser una estrategia generadora de mucho valor para los stakeholders de una organización.

2.2.2.5. Modelos de Organización Inteligente:

Entre los principales modelos de Organización Inteligente que se tiene referencia son los desarrollados por Senge, Watkins & Marsick, estos modelos se aproximan a una definición operacional de Organización Inteligente a partir de diferentes dimensiones propuestas.

a) El Modelo de Organización Inteligente de Peter Senge

Es el primer modelo realizado para explicar la variable, la que según él es una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro. Senge (2012) estudió 5 dimensiones:

- Modelos Mentales:
Son supuestos arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar

- **Dominio Personal:**
Es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente.

- **Visión compartida:**
Una visión compartida es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos crear? La visión compartida es la o más imágenes que la gente lleva sobre una organización. Crean un sentido de lo común que impregna la organización y da coherencia a diversas actividades.

- **Aprendizaje en Equipo.**
Siendo los equipos, y no los individuos, las unidades de aprendizaje fundamentales en las organizaciones modernas, el aprendizaje en equipo es el proceso de alineamiento y desarrollo de la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros desean.

- **Pensamiento Sistémico:**
Esta dimensión considera la interrelación entre los sistemas de una organización. Se centra en los sistemas e interdependencias para demostrar que el todo excede a la suma entre las partes, reconociendo las estructuras complejas y patrones de cambio que forman parte del proceso integral de los negocios.

b) El Modelo de Organización Inteligente de Watkins & Marsick

El modelo integral de Organización Inteligente, emplea una perspectiva cultural de aprendizaje organizacional en relación a Schein, Argyris &

Schon (1978). Los mismos que enfatizan el diagnóstico por sobre la prescripción, la cultura sobre la estrategia, y la construcción de la infraestructura y las capacidades por sobre eventos puntuales o programas de entrenamiento. Asimismo, estos autores, enfatizan los cambios profundos en toda la organización por sobre un enfoque exclusivo de qué necesitan hacer los líderes. Según Watkins & Kim (2018) una organización de aprendizaje es aquella que tiene una mayor capacidad para aprender y transformar . Asimismo, su modelo integra dos componentes importantes de una organización, la gente y su estructura, los cuales son vistos como componentes interactivos de cambio organizacional y desarrollo, también tiene 7 dimensiones específicas e interrelacionadas dentro de tres niveles de la organización: individual, equipo y organizacional (p. 5), tal como sigue:

- Aprendizaje Continuo: representa el esfuerzo de la organización para crear oportunidades continuas de aprendizaje para todos sus miembros.
- Consulta y Diálogo: se refiere al esfuerzo de una organización por crear una cultura del cuestionamiento, la retroalimentación y la experimentación.
- Colaboración y aprendizaje: refleja el espíritu y habilidades de colaboración que respaldan el trabajo efectivo de los equipos.
- El Empoderamiento, significa como una organización a través del intercambio de información, crea y comparte una visión colectiva con sus miembros y obtiene de ellos datos y reportes sobre la brecha entre la situación actual y la nueva visión.

- Sistema Incrustado: está en relación al trabajo por instaurar un sistema para obtener y repartir el aprendizaje entre los miembros de la organización.
- Conexión del Sistema, refleja el pensamiento y acción global que sirve para enlazar a la organización con su entorno interno y externo.
- Por último, el Liderazgo Estratégico, muestra la medida de cómo los líderes piensan de manera estratégica sobre cómo utilizar el aprendizaje para crear el cambio y mover a la organización a nuevas direcciones o mercados. (Yang et al., 2004, pp. 33–34)

2.2.2.6. Instrumentos de Medición de la Variable

De acuerdo a la revisión de la literatura sobre los estudios empíricos de la variable Organización Inteligente, la mayoría de estudios de alcance descriptivo, correlacional y explicativo, que se han revisado se basan, mayormente, en cuestionarios derivados tanto del modelo original de Peter Senge (Pensamiento Sistémico) y del modelo de las autoras Watkins and Marsick (Perspectiva Integrativa), cuestionario llamado Dimensions of a Learning Questionnaire (DLOQ).

DLOQ, ha llegado a ser el mayormente preferido y utilizado por los investigadores, para estudiar la variable. Los estudios iniciales relacionaban la variable con innovación, transferencia de conocimiento, desempeño adaptativo y creación de conocimiento, posteriormente se examinó los efectos de la variable sobre actitudes o comportamientos (compromiso organizacional, satisfacción laboral, confianza interpersonal, comportamiento innovador y compromiso laboral). DLOQ, ha sido traducido del inglés al árabe, chino, iraní, coreano, malayo, portugués, español, taiwanés y turco con un alfa de Cronbach, mayor a 0,80 en

todos ellos. DLOQ también se ha utilizado en diferentes sectores, tales como en organizaciones sin fines de lucro, escuelas, el ejército y en organismos internacionales. Existen cerca de 74 estudios publicados que han utilizado DLOQ. (Watkins & Kim, 2018, pp. 5–6). Estudios recientes usando DLOQ en conjunto con Modelos de Ecuaciones Estructurales se han utilizado para encontrar relaciones con el desempeño intangible (Kim, 2016; Kim & Watkins, 2017).

DLOQ, tiene 43 ítems, distribuidas en 7 dimensiones: aprendizaje continuo, consulta y diálogo, aprendizaje en equipo, empoderamiento, sistema incrustado, conexión de sistema y liderazgo estratégico. Adicionalmente existen 12 ítems que miden el conocimiento organizacional y el desempeño financiero. Por último, existe una versión corta de DLOQ de 21 ítems, también. (Watkins & Kim, 2018, pp. 5–6).

2.2.3. La Universidad

Siendo la Universidad la unidad de estudio de esta investigación podemos entregar algunas consideraciones en relación a los objetivos de nuestro estudio. En primer lugar, se define universidad:

como la comunidad orientada a la investigación y a la docencia, que brinda una formación, humanista, científica y tecnológica con una clara conciencia de nuestro país como realidad multicultural... (Ley N°30220, 2014, p. 1)

Por otro lado, desde el punto de su entorno:

las universidades tienen que ver con un gran número de tecnologías y son un punto focal de cambios culturales y valores. Las dependencias reguladoras gubernamentales y de concesión de fondos interactúan con la universidad, así como una diversidad de asociaciones profesionales y científicas, de ex alumnos, de padres, de fundaciones, legisladores,

residentes de la comunidad, dependencias internacionales, donantes, corporaciones y equipos deportivos. Así un gran número de ambientes externos constituyen el dominio de la organización, lo que crea un entorno complejo (Daft, 2000, p. 88). Con respecto a la infraestructura de la universidad en Perú, en opinión de sus egresados, varía entre un valor de 60% a un 40% para los ítems excelente y buena, respectivamente. La mejor percepción la reciben los auditorios, aulas y bibliotecas, pero no así la relacionada con las instalaciones de salud y laboratorios de ciencias. Así también la percepción de la calidad de la infraestructura es superior en las universidades privadas que en las públicas. (SUNEDU, 2018, p. 57)

Las universidades son organizaciones únicas en su estructura organizacional, dado que genera y gestiona conocimiento de manera permanente, estandarizándolo, en un entorno muy dinámico que exige cambios a nivel estratégico y operativo constantemente. La percepción en Perú en cuanto a su infraestructura, sobre todo a nivel privado, es buena, sobre todo en sus universidades privadas.

2.2.4. El Licenciamiento de las Universidades en el Perú

Desde la publicación de la Ley Universitaria N° 30220, se hizo oficial la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). Dicho organismo se crea para proteger el derecho de las personas a recibir una educación universitaria de calidad que mejore sus competencias profesionales (SUNEDU, 2014).

La SUNEDU, es un organismo público técnico especializado, adscrito al Ministerio de Educación, es la responsable del licenciamiento para ofrecer el servicio educativo superior universitario. Y es la institución que considera al Licenciamiento Institucional como un procedimiento a través del cual cada casa de estudios debe demostrar que cumple con las Condiciones Básicas de Calidad (CBC)

para poder brindar el servicio educativo. La primera fase de este procedimiento inició a finales de 2015 y permitió la evaluación en 92 universidades privadas y 49 universidades públicas actualmente con la emergencia sanitaria, se cuenta con un documento actualizado sobre las condiciones básicas de calidad para el procedimiento de licenciamiento Resolución Viceministerial N° 097-2022-MINEDU (SUNEDU, 2022). Dichos documentos buscan tener un sistema universitario más ordenado y orientado hacia la mejora continua

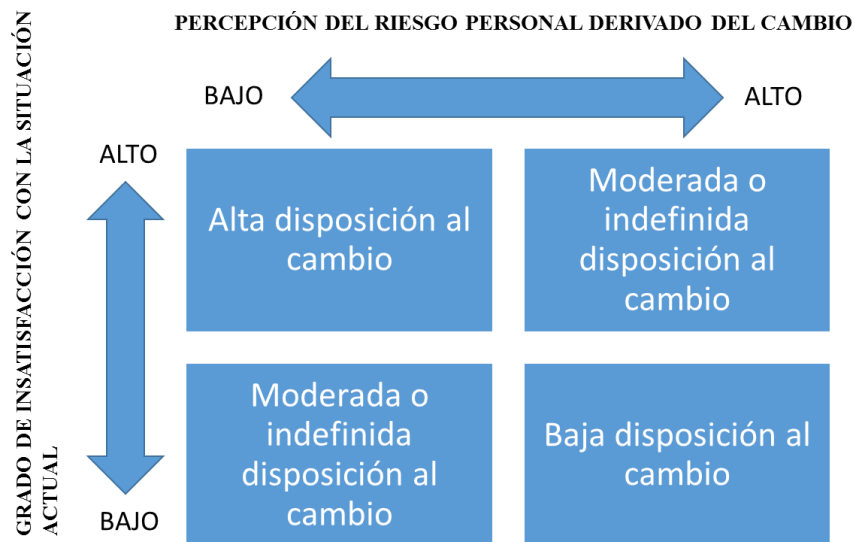
2.2.5. Aportes de otras Teorías de la Administración

2.2.5.1. Diagnóstico Organizacional

Según Hellriegel & Slocum (2009):

Es el proceso de evaluar el funcionamiento de una organización para descubrir las fuentes de los problemas y las áreas que se deben mejorar. Implica recabar datos acerca de las operaciones actuales, analizar estos datos y formular conclusiones para el posible cambio y las mejoras. (p. 510)

Figura 6
Modelo de Percepción de riesgo personal derivado del cambio



Nota. La figura muestra una matriz de 2 x 2 sobre el grado de insatisfacción de la situación actual y la percepción del riesgo derivado del cambio.

Si se escogen dos extremos del modelo de la figura 6, a modo de ejemplo, se puede indicar que cuando los empleados están altamente insatisfechos con su situación actual y perciben que existe poco riesgo personal derivado de realizar el cambio, entonces puede que exista alta disposición al cambio por su parte. En esta situación se indica que existe alta preparación para el cambio, lo que podría tener como resultado un cambio organizacional exitoso. Asimismo, yendo al otro extremo, si los empleados manifiestan una baja insatisfacción con la situación actual y perciben un alto riesgo derivado de realizar el cambio, entonces podrían tener una baja disposición al cambio, lo que se traduce en una baja preparación para el cambio, lo que implica un cambio organizacional no exitoso.

Según Hellriegel & Slocum (2009), para el proceso de diagnóstico organizacional relacionado con el cambio, se pueden identificar 4 pasos genéricos (p. 518).

1. Identificar las presiones, internas o externas.
2. Analizar la naturaleza del cambio organizacional planeado.
3. Identificar causas más comunes para la resistencia individual , grupal y organizacional al cambio.
4. Analizar los métodos más adecuados para promover el cambio en la organización.

2.2.5.2.Gestión de Crisis

Según Statt (2004) la Gestión de Crisis Organizacional es la forma de gestión adoptada en una situación excepcional que concentra todos los recursos de la Organización en superar un periodo temporal de dificultad, dejando de lado cuestiones de más de largo plazo. Existe una gran tentación de los ejecutivos de permitir que este estado de cosas degenera en una gestión por crisis (p. 38)

Una organización puede enfrentar diferentes tipos de crisis. La tabla 9 indica algunos incidentes que pueden derivar en una crisis.

Tabla 9.
Incidentes que pueden convertirse en crisis

Incidentes	Ejemplo
Problema de Producto	Cuando un producto no funciona como indican (credibilidad)
Percepción pública negativa de la organización.	Si la organización tiene un problema, y pareciera que no importara eso.
Problema financiero	Problema de Caja o fraude
Problema de relaciones industriales.	Huelga laboral y demandas laborales.
Acontecimiento adverso internacional	Una catástrofe en una sede ha puesto en peligro un producto o servicio.
Violencia en el lugar de trabajo	Los empleados han sido atacados mientras trabajaban en la organización.
Fallecimiento de altos directivos.	Problema de sucesión de ejecutivos

Catástrofe en la organización	Actos de la naturaleza, accidentes y actos intencionados.
-------------------------------	---

Nota. La tabla muestra ejemplos de incidentes que pueden convertirse en crisis en las organizaciones.

2.2.6. Definición de conceptos

Agentes de cambio: personas que actúan como catalizadoras y asumen la responsabilidad de manejar las actividades de cambio. (Robbins et al., 2004, p. 558)

Educación Virtual: La educación virtual se define como la educación que se imparte en un entorno en línea mediante el uso de Internet para la enseñanza y el aprendizaje. Esto incluye el aprendizaje en línea por parte de los estudiantes que no depende de su ubicación física o virtual. El contenido de la enseñanza se imparte en línea y los instructores desarrollan módulos de enseñanza que potencian el aprendizaje y la interactividad en el entorno síncrono o asíncrono (Singh & Thurman, 2019, p. 302).

Enseñanza a Distancia de Emergencia: Hodges et al., define la enseñanza a distancia de Emergencia como el cambio temporal de la enseñanza a un modo de enseñanza alternativo debido a circunstancias de crisis (2020, p. 7). Ésta implica el uso de soluciones de enseñanza totalmente a distancia para la instrucción o la educación que, de otro modo, se impartiría de forma presencial o como cursos mixtos o híbridos y que volverá a ese formato una vez que la crisis o la emergencia haya remitido. Por extensión podemos indicar que el aprendizaje a distancia de emergencia es el obtenido por los estudiantes a partir de este tipo de enseñanza.

Gestión del Cambio Organizacional: Es el manejo exitoso de un proceso que busca mejorar la capacidad de la organización de adaptarse a las alteraciones

del entorno desde una situación presente a una futura deseada, dicho proceso también busca la modificación del comportamiento de individuos y grupos en la organización. (Robbins et al., 2004)

Grupo de trabajo: un grupo se define como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, quienes unidos entre sí buscan alcanzar objetivos específicos. Por extensión un grupo de trabajo es el que se relaciona principalmente para compartir la información y tomar decisiones para ayudar a cada miembro a desenvolverse dentro de su área de responsabilidad e interés. (Robbins et al., 2004, pp. 257–258)

Licenciamiento: El licenciamiento hace referencia al papel del Estado para asegurar que la provisión de la educación superior cumpla con las Condiciones Básicas de Calidad, y constituye un mecanismo de protección del bienestar individual y social de aquellos que buscan acceder al sistema de educación superior. El licenciamiento es una condición necesaria para iniciar el proceso conducente a la acreditación voluntaria. (SUNEDU, 2015, p. 17)

Modalidad a distancia o no presencial de la educación:

Por su parte la SUNEDU indica que la modalidad a distancia o no presencial de la educación, se caracteriza por la interacción, simultánea o diferida, entre los estudiantes y los docentes, facilitada por medios tecnológicos que propician el aprendizaje autónomo. Esta modalidad admite, sin desnaturalizarla, procesos de interacción en el mismo espacio físico y en tiempo real, en tanto el programa de estudios no supere el porcentaje máximo de créditos presenciales que fije la SUNEDU en la regulación pertinente. (Decreto Legislativo N° 1496, 2020, p. 33)

Organización: es una agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico. (Robbins & Coulter, 2000, p. 4)

Personal no docente: el personal no docente presta sus servicios de acuerdo a los fines de la universidad. Le corresponde los derechos propios del régimen laboral público o privado según labore en la universidad pública o privada. (Ley N°30220, 2014, p. 57)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el capítulo III se desarrolló el marco metodológico, enunciando tanto la hipótesis general como las específicas, e identificando ambas variables con su respectiva operacionalización y los correspondientes indicadores y dimensiones, sustentadas en el desarrollo del marco teórico. Además, se describieron el tipo, nivel y diseño de la investigación, así como el ámbito y el periodo social del estudio. Se presentó la unidad de estudio, la población y la muestra, con su distribución por programa profesional, y se detallaron el procedimiento, las técnicas y los instrumentos aplicado.

3.1. Formulación de la hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

H_i : La Organización Inteligente influye Directa y significativamente obre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 – 2021

H_o : La Organización Inteligente no influye Directa y significativamente sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 – 2021

3.1.2. Hipótesis específicas

Hipótesis Especifica 1

H_i La creación de aprendizaje continuado influye, Directa y significativamente sobre la gestión del cambio organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 – 2021.

H_o La creación de aprendizaje continuado no influye, Directa y significativamente sobre la gestión del cambio organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 – 2021

Hipótesis Especifica 2

H_i La consulta y diálogo influye, Directa y significativamente sobre la gestión del cambio organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 – 2021

H_o La consulta y diálogo no influye, Directa y significativamente sobre la gestión del cambio organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 - 2021

Hipótesis Especifica 3

H_i La colaboración y aprendizaje en equipo influye, Directa y significativamente sobre la gestión del cambio organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 - 2021

H_o La colaboración y aprendizaje en equipo no influye, Directa y significativamente sobre la gestión del cambio organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 - 2021

Hipótesis Especifica 4

H_i La creación de sistema para obtener y compartir aprendizaje influye, Directa y significativamente sobre la gestión del cambio organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 - 2021

H_o La creación de sistema para obtener y compartir aprendizaje no influye, Directa y significativamente sobre la gestión del cambio organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 - 2021

Hipótesis Especifica 5

H_i El empoderamiento de la gente hacia una visión colectiva influye, Directa y significativamente sobre la gestión del cambio organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 - 2021

H_o El empoderamiento de la gente hacia una visión colectiva no influye, Directa y significativamente sobre la gestión del cambio organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 - 2021

Hipótesis Especifica 6

H_i La conexión de sistema influye, Directa y significativamente sobre la gestión del cambio organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 - 2021

H_o La conexión de sistema no influye, Directa y significativamente sobre la gestión del cambio organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 - 2021

Hipótesis Especifica 7

H_i El liderazgo provisto influye, Directa y significativamente sobre la gestión del cambio organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 – 2021

H_o El liderazgo provisto no influye, Directa y significativamente sobre la gestión del cambio organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 – 2021

3.2.Operacionalización de variables

3.2.1. Identificación de la variable independiente

Organización Inteligente (X)

3.2.2. Operacionalización

Tabla 10

Matriz de operacionalización de la variable Organización Inteligente

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala
Organización Inteligente (X)	Creación de Aprendizaje Continuo	1.Ambiente laboral para el aprendizaje 2.Incentivo para el aprendizaje	Likert
	Consulta y diálogo	3.Capacidad de consulta individual 4.Capacidad de diálogo individual	
	Colaboración y aprendizaje en equipo	5.Capacidad de Colaboración en equipo/grupo 6.Capacidad de aprendizaje en equipo/ Grupo 7.Incentivo y empoderamiento al Equipo/Grupo	

Creación de Sistema para obtener y compartir aprendizaje	8.Sistema de Obtención de aprendizaje 9.Sistema para compartir aprendizaje 10.Participación en la visión
Empoderamiento de la gente hacia una visión colectiva.	11.Empoderamiento de la gestión
Conexión de sistema	12.Conexión externa 13.Conexión interna
Liderazgo provisto	14.Liderazgo orientado al individuo 15.Liderazgo orientado a la producción

Nota. La tabla muestra las dimensiones e indicadores alineados a los conceptos de Marsick & Watkins (2003) y Mayorca, et al (2007).

3.2.3. Identificación de la variable dependiente

Gestión del Cambio Organizacional

3.2.4. Operacionalización

Tabla 11

Matriz de operacionalización de la variable gestión de cambio organizacional

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala
Gestión del cambio organizacional	Cambio de Visión y Mensaje	1.Claridad de la Visión 2.Claridad del mensaje 3.Transmisión del mensaje 4.Convicción del mensaje	Likert
	Cambio de Metas	5.Convicción de la Meta 6.Alineamiento de los objetivos	
	Cambio de Planes	7.Evaluación de logros 8.Evaluación de progreso 9.Gestión de planes	
	Gestión del Cambio Gente y cambio de Equipo	10.Gestión de sistemas de adaptaciones 11.Gestión de adaptaciones	

Eliminación Barreras	de	12. Compromiso del Equipo de cambio 13. Compromiso de la alta dirección 14. Eficacia del Equipo de cambio 15. Impacto en la Gente 16. Capacidad previa del Recurso Humano – Universidad 17. Capacidad del Equipo de cambio 18. Existencia de plan de identificación y eliminación de barreras estructurales 19. Existencia de plan de identificación y eliminación de barreras de poder y política. 20. Existencia de plan de identificación y eliminación de barreras culturales. 21. Existencia de plan de identificación y eliminación de barreras psicológicas.
Gestión de las Tecnologías de la Información	de	22. Adecuación de Políticas. 23. Visualización del Valor de las TI. 24. Actitud de los Empleados. 25. Mejora en el servicio a los usuarios.

Nota. La tabla muestra las dimensiones e indicadores alineados a los conceptos de Moran et al., (2017) y Moran & Beitsch. (2017). La dimensión gestión de las tecnologías de la información, fue creación propia en base al marco teórico y entrevistas realizadas a un profesional especialista en el tema.

3.3. Tipo de investigación

Tipo de Investigación

El tipo de investigación marco para el desarrollo de la tesis fue básica. Según el Decreto Supremo N° 220-2015-EF, la investigación básica considera la generación

o ampliación de los conocimientos generales, científicos y técnicos. Por lo tanto, esta investigación fue básica pues busca ampliar el conocimiento en la Teoría de la Administración.

3.4. Nivel de investigación

Es descriptivo pues busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández; Fernández; Baptista, 2014, p. 98). La tesis es de nivel correlacional puesto que se buscará la relación entre las variables dependiente e independiente en estudio. A su vez explicativa puesto que se realizan regresiones lineales para ver los efectos de la variable organización inteligente sobre la gestión de cambio organizacional en las universidades en estudio.

3.5. Diseño de investigación

El método o diseño de esta investigación fue cuantitativo pues se basa en recopilar y analizar datos numéricos para obtener conclusiones estadísticas. La investigación cuantitativa utilizó métodos como encuestas, experimentos y análisis de datos para estudiar y comprender fenómenos a través de medidas objetivas y cuantificables. El concepto de investigación cuantitativa se atribuye a Yin, quien lo presentó en su libro "Case Study Research: Design and Methods" publicado en 1984. Describió la investigación cuantitativa como un enfoque que utiliza datos numéricos y análisis estadístico para comprender fenómenos y formular conclusiones.

Por otro lado, esta investigación, de acuerdo al modo de recolección de datos, fue de diseño no experimental transeccional. Es no experimental dado que no se manipularon deliberadamente las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables de estudio, además se observaron los fenómenos en su ambiente natural. Por su parte, de acuerdo al momento en que se recolectó la información, el estudio fue de diseño transeccional, pues se recolectó datos en un tiempo único.

(Hernández et al., 2014, pp. 152-154), de esa forma el propósito del diseño no experimental transeccional pues describió variables y analizó su incidencia e interrelación en un momento dado.

3.6. Ámbito y tiempo social de la investigación

Para poder aplicar los instrumentos se ha considerado como ámbito de estudio a las universidades licenciadas de la ciudad de Tacna. En cuanto al tiempo social considerado para la investigación fue el periodo 2020 – 2021, etapa de inicio de la pandemia por COVID-19 y el proceso de iniciación de clases virtuales, así como la etapa de cambio donde se tuvieron las vacunas y se generaron disposiciones para el buen funcionamiento y calidad académica en las universidades.

3.7. Población y muestra

3.7.1. Unidad de estudio

La unidad de estudio está constituida por cada uno de los docentes de las universidades licenciadas de la ciudad de Tacna que participaron en el estudio.

3.7.2. Población

En el caso de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG) se utilizó una fuente de información interna (Grohmann, 2021). Y en el caso de la Universidad Privada de Tacna la fuente de información fue externa (Musalem & Baldeón, 2021). La población de docentes al 2021 que incluyó a docentes nombrados, contratados y docentes de la escuela de postgrado, fue de 737 docentes en la universidad pública y 567 docentes de la universidad privada, haciendo un total de 1304 docentes.

Tabla 12
Tacna: Docentes por tipo de universidad licenciada, 2021

Universidad	Universidad	Total
Pública (N ₁)	Privada (N ₂)	(N= N ₁ + N ₂)
737	567	1 304

Nota. La tabla muestra la población de docentes según el tipo de universidad licenciada de Tacna.

3.7.3. Muestra

La muestra de docentes se obtuvo desde un proceso de muestreo probabilístico estratificado pues se interesaba conocer los segmentos en el que la población se divide, pública y privada, seleccionándose una muestra para cada segmento, de acuerdo al procedimiento de Hernández et al (2014, p. 181). Para la determinación de muestra por segmento, primero determinaremos la muestra de toda la población utilizando la fórmula del Muestreo Aleatorio Simple (MAS) para poblaciones finitas.

$$\text{Tamaño de Muestra} = \frac{p(1-p) \cdot Z^2 \cdot N}{D^2 \cdot (N-1) + p(1-p) Z^2}$$

$$\text{Muestra} = \frac{0.5(1-0.5) \cdot (1.96)^2 \cdot 1304}{(0.05)^2 \cdot (1304-1) + 0.5(1-0.5) \cdot (1.96)^2}$$

$$\text{Muestra calculada} = 296 \text{ docentes}$$

$$\text{Muestra con criterios de inclusión y exclusión} = 270 \text{ docentes}$$

La muestra del total de las Universidades Licenciadas de Tacna.

Tabla 13
Muestra considerada

Parámetros	Conceptos	Dato
N	Población Universidad	1 304
P	Proporción de éxito	0.5
Z	Nivel del Confianza	1,96
D	Nivel de Precisión	0,05
N	Muestra	296

Nota. La tabla muestra la cantidad mínima de docentes a encuestar.

La muestra de docentes en las universidades licenciadas de Tacna fue de 296 docentes. Para el desarrollo del trabajo de campo se determinó trabajar por muestras por segmento según tipo de universidades licenciadas en la ciudad de Tacna.

Tabla 14
Muestra por Segmento en Tacna.

Tipo de Universidad	Población por Segmento	Muestra por Segmento	Muestra por Segmento (criterios inclusión/exclusión)
Público	737	167	155
Privado	567	129	115
Total	1 304	296	270

En Tacna, la muestra calculada en la Universidad Pública fue de 167 docentes y en la Universidad Privada de 129 docentes.

Criterios de inclusión y exclusión para el análisis de resultados

A continuación, se detallan los criterios utilizados:

- Se consideró como criterio de exclusión a los docentes que hayan trabajado menos de tres años en las universidades de estudio, para lo cual en la base de datos se utilizó la variable denominada “años laborados”. Se realizó ello debido a que estos docentes cuentan con menos información sobre la universidad en el contexto de los enunciados del cuestionario que comparan la realidad de la universidad antes y después de las medidas de confinamiento definidas como el desarrollo de las clases virtuales.
- En la base de datos se logró encuesta a 336 docentes, excluyendo dos encuestas que fueron de prueba y un docente que indicó muchos años de trabajo, el mismo que iba a traer problemas de *outlier*.
- A la base de 333 encuestados se aplicó la limpieza respectiva considerando como filtro a la variable años laborando con un n mayor o igual a 3 quedando una base limpia con 270 encuestados.

3.8. Procedimiento, técnica e instrumentos

3.8.1. Procedimiento

Para el desarrollo del trabajo de campo se ha generado diferentes pasos para llevar a cabo el estudio en las universidades licenciadas de la ciudad de Tacna. En cuanto al trabajo de gabinete, se tuvieron en cuenta las revisiones documentales de revistas especializadas en base de datos tipo Scopus o Web of Science, a fin de conocer instrumentos y diversos métodos para llevar a cabo estudios con las variables organización inteligente y gestión de cambio organizacional. Para el desarrollo del capítulo del marco teórico se ha seguido lo indicado en el documento de Sierra (2008) en el que considera la revisión y reconoce su valor de otro tipo de documentos conocida como literatura gris (p.7).

También se ha revisado información de nivel internacional que ha permitido tener los permisos pertinentes para adaptar los instrumentos a la realidad peruana y así también conocer los procedimientos metodológicos y estadísticos recomendados para diferentes etapas de desarrollo del estudio. En ese sentido, se han aplicado los siguientes procedimientos estadísticos:

- *Análisis de aleatoriedad de las variables.* Después del trabajo de campo se inicia el trabajo de gabinete con la finalidad de depurar los datos recogidos. También se aplicó para examinar la aleatoriedad de la distribución de la variable desempeño laboral organización inteligente y gestión de cambio organizacional. Aplicando la prueba de rachas, que toma como regla de decisión que si la significación de la prueba (p-valor) es mayor que el nivel de significancia elegido (alfa), no se puede desestimar la hipótesis nula de aleatoriedad de la variable.
- *Análisis de confiabilidad de los datos recogidos con los cuestionarios.* El tipo de análisis de confiabilidad efectuado es el que corresponde a los métodos de consistencia interna, entre los cuales destaca el coeficiente Alfa-Cronbach.
- *Análisis descriptivos,* se ha realizado el análisis de datos a través del uso de tablas de frecuencia, estadísticas descriptivas y gráficos circulares entre otros.
- *Análisis de regresión,* el análisis de regresión múltiple es una técnica estadística dentro del modelo lineal general que tiene como propósito utilizar las variables independientes, para predecir el valor de la variable dependiente.

3.8.2. Técnicas

La técnica de recolección de datos que se utilizó fue la encuesta. Una encuesta es un cuestionario o conjunto de preguntas diseñadas para recopilar información u opiniones de las personas sobre un tema específico, en este caso conocer la percepción por parte de los docentes universitarios sobre la gestión de cambio organizacional y la organización inteligente.

3.8.3. Instrumentos para la recolección de datos

Como instrumento se utilizó un cuestionario diseñado específicamente para fines de la investigación en base a la adaptación de los cuestionarios de los autores del modelo de las autoras Watkins & Marsick (Perspectiva Integrativa), cuestionario llamado Dimensions of a Learning Questionnaire (DLOQ) adaptado a la realidad. El otro instrumento utilizado y adaptado para medir la gestión del cambio organizacional en base al instrumento Change Management Questionnaire Checklist diseñado por (Moran et al., 2017), que es usado actualmente por la Public Health Foundation (PHF) en Estados Unidos.

En ese sentido, en cuanto a la estructura formal presenta cuatro partes:

1. Presentación del estudio por parte del doctorando incluyendo los objetivos de investigación y el protocolo para el llenado del cuestionario.
2. Información general, que recoge datos sobre el perfil del docente universitario encuestado;
3. La tercera parte, que recoge información sobre la organización inteligente y sus dimensiones; y
4. La cuarta parte, que recoge información sobre la variable gestión del cambio organizacional y sus dimensiones.

3.8.3.2. Estructura del instrumento

Tabla 15

Estructura del instrumento utilizado

Variable	Dimensiones	Nº ítems	Tipo de alternativa de respuesta
Información general	Sexo Edad Condición laboral Categoría docente Tipo de dedicación docente Horas semanales Institución donde trabaja	15	Preguntas cerradas y abiertas
Organización Inteligente	Creación de Aprendizaje Continuo Consulta y diálogo Colaboración y aprendizaje en equipo Creación de Sistema para obtener y compartir aprendizaje Empoderamiento de la gente hacia una visión colectiva. Conexión de sistema Liderazgo provisto	43	Likert
Gestión del cambio organizacional	Cambio de Visión y Mensaje Cambio de Metas Cambio de Planes Gestión del Cambio Gente y cambio de Equipo Eliminación de Barreras Gestión de las Tecnologías de la Información	56	Likert

Nota. En el anexo 4 y 5 se encuentran desarrollados los ítems e indicadores por cada pregunta y reactivo elaborado en el cuestionario.

3.8.3.2. Aspectos de validez y confiabilidad

La validez de los instrumentos se ha efectuado siguiendo los criterios de evidencia relacionada con el contenido, evidencia relacionada con el constructo, y confiabilidad en la muestra seleccionada. En cuanto a la evidencia relacionada con el contenido, se ha seguido el procedimiento de juicio de expertos, que se basa en los acuerdos que se produce entre los jueces respecto de criterios previos de evaluación de los instrumentos. En lo que se refiere a evidencia relacionada con el

constructo, se ha utilizado los procedimientos de análisis factorial exploratorio (Hair et al., 2019), análisis de confiabilidad y correlación ítem – escala, que también se incorpora en los análisis de confiabilidad. Para tal fin se utilizó la escala de evaluación de la Escuela de Postgrado de la UPT.

Tabla 16

Validez de contenido por juicio de expertos Organización Inteligente

Indicadores	Criterios de evaluación	Juez 1	Juez 2	Juez 3
CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión	5	5	5
OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles	4	4	5
CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría	5	5	5
COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable	5	4	5
PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados	5	5	5
SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y la calidad de ítems presentados en el instrumento	5	5	5
		29	28	30
Total			X	29
			Opinión	Aplicar

Nota. La tabla muestra validez de contenido por juicio de expertos de la variable organización inteligente.

En la tabla 16 se observa que los tres jueces calificaron favorablemente el instrumento al instrumento Organización Inteligente; en conjunto, el promedio de calificación se ubica en el máximo nivel (25 a 30 puntos), que en términos prácticos implica la aplicación directa del instrumento. Y la tabla 17 muestra los resultados de los tres jueces que calificaron de manera favorable el instrumento de gestión de cambio organizacional el mismo que como se ubica en un máximo nivel se puede aplicar de manera directa el instrumento. Cabe resaltar que al momento de

calificación del instrumento los jueces expertos tuvieron reuniones vía plataformas virtuales con el doctorando a fin de mejorar el instrumento para su aplicación.

Tabla 17
Validez de contenido por juicio de expertos gestión de cambio organizacional

Indicadores	Criterios de evaluación	Juez 1	Juez 2	Juez 3
CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión	5	5	5
OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles	5	4	5
CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría	5	5	5
COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable	5	4	5
PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados	5	5	5
SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y la calidad de ítems presentados en el instrumento	5	5	5
Total		30	28	30
			X	29,3
			Opinión	Aplicar

Nota. La tabla muestra validez de contenido por juicio de expertos de la variable gestión de cambio organizacional.

El cuestionario en la parte que corresponde a la organización inteligente con las dimensiones: creación de aprendizaje continuado; consulta y diálogo, colaboración y aprendizaje en equipo, creación de sistema para obtener y compartir aprendizaje, empoderamiento de la gente hacia una visión colectiva, conexión de sistema, liderazgo provisto, muestra adecuadas propiedades como una determinante de la matriz de correlaciones próximo a 0, un valor KMO próximo a 1, y un valor chi cuadrado de Barlett bastante grande. Al examinar los ítems mediante el procedimiento de correlación entre ítems y escala total, se verifica que todos los ítems no presentan correlaciones menores que 0,3, valor sugerido para eliminar el ítem de la escala. En ese sentido, el menor coeficiente encontrado es 0,919.

Tabla 18

Aspectos de validez del cuestionario: Organización inteligente

Determinante matriz de correlaciones	0,007
KMO	0,919
X ² de Barlett	1324,285
Factores	21
Varianza total explicada	69.525%

Nota. La tabla muestra los aspectos de validez del cuestionario organización inteligente

Por otro lado, el instrumento, en la parte que corresponde a la variable gestión del cambio organizacional cuyas dimensiones son: cambio de visión y mensaje; cambio de metas; cambio de planes; gestión del cambio; gente y cambio de equipo y eliminación de barreras, también muestra adecuadas propiedades psicométricas: un determinante de la matriz de correlaciones próximo a 0, un valor KMO próximo a 1, y un valor chi cuadrado de Barlett bastante grande. Asimismo, al examinar los ítems mediante el procedimiento de correlación entre ítems y escala total se verifica un coeficiente encontrado de 0,932.

Tabla 19

Aspectos de validez del cuestionario: Gestión del cambio organizacional

Determinante matriz de correlaciones	0,001
KMO	0,932
X ² de Barlett	1800,858
Factores	21
Varianza total explicada	77.250%

Nota. La tabla muestra los aspectos de validez del cuestionario gestión del cambio organizacional.

En cuanto a confiabilidad, la escala que mide a la organización inteligente alcanzó un coeficiente Alfa Cronbach de 0,926, valor muy alto que evidencia su alta confiabilidad. A nivel de dimensiones, también los coeficientes Alfa Cronbach son muy altos, en las dimensiones por encima de 0,9.

Tabla 20

Resumen del análisis de confiabilidad del cuestionario: Organización Inteligente

Análisis de confiabilidad	Alfa-Cronbach
Confiabilidad general	0,926
D1: Creación de Aprendizaje Continuo	0,918
D2: Consulta y Diálogo	0,918
D3: Colaboración y Aprendizaje en Equipo	0,915
D4: Creación de Sistema para obtener y compartir aprendizaje	0,912
D5: Empoderamiento de la Gente hacia una Visión Colectiva	0,910
D6: Conexión de Sistema	0,912
D7: Liderazgo Provisto	0,914

Nota. La tabla muestra el análisis de confiabilidad del cuestionario de organización inteligente.

En cuanto a la confiabilidad, la escala que mide la gestión de cambio organizacional alcanzó un coeficiente Alfa Cronbach de 0,946, valor muy alto que evidencia su alta confiabilidad. A nivel de dimensiones, también los coeficientes Alfa Cronbach son muy altos, por encima de 0,9.

Tabla 21.

Resumen del análisis de confiabilidad del cuestionario: Gestión de cambio organizacional

Análisis de confiabilidad	Alfa-Cronbach
Confiabilidad general	0,946
D1: Cambio de Visión y Mensaje	0,938
D2: Cambio de metas de gestión	0,937
D3: Cambio de Plan	0,934
D4: Gestión del Cambio	0,933
D5: Gente y Equipo de Cambio	0,935
D6: Eliminación de Barreras	0,944
D7: Gestión en Tecnología	0,942

Nota. La tabla presenta el análisis de confiabilidad del cuestionario de gestión de cambio organizacional.

3.8.3. Procedimiento de medición de los instrumentos

3.8.3.1. Organización Inteligente

Para la evaluación de la variable organización inteligente (OI), se mide la percepción de cada docente considerando la siguiente ponderación (tabla 22):

Tabla 22

Organización inteligente: Alternativas de respuesta y ponderación de la respuesta

Alternativa de respuesta	Significado	Ponderación
1	Muy en desacuerdo	1
2	En desacuerdo	2
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
4	De acuerdo	4
5	Muy de acuerdo	5

Nota. En la tabla se muestra las alternativas, significado, así como la ponderación de la respuesta.

Se suman las puntuaciones de la escala, y se determina la calificación de la variable considerando los niveles de medición propuestos. En el caso de las dimensiones, el procedimiento es el mismo, excepto porque cada dimensión incorpora sólo el número de ítems que le corresponde.

Tabla 23.

Baremación. Niveles de medición de la variable Organización Inteligente

Dimensiones	Indicador				
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
D1: Creación de Aprendizaje Continuo	0-7	8-14	15-21	22-28	29-35
D2: Consulta y Diálogo	0-6	7-12	13-18	19-24	25-30
D3: Colaboración y Aprendizaje en Equipo	0-6	7-12	13-18	19-24	25-30
D4: Creación de Sistema para obtener y compartir aprendizaje	0-6	7-12	13-18	19-24	25-30
D5: Empoderamiento de la Gente hacia una Visión Colectiva	0-6	7-12	13-18	19-24	25-30
D6: Conexión de Sistema	0-6	7-12	13-18	19-24	25-30
D7: Liderazgo Provisto	0-6	7-12	13-18	19-24	25-30

Nota. La tabla muestra la baremación realizada a la variable organización inteligente, así como las siete dimensiones.

3.8.3.2. Gestión de Cambio Organizacional

Para la evaluación de la variable cambio organizacional, se sigue el mismo procedimiento que para la variable organización inteligente; es decir, se puntúa cada respuesta considerando la ponderación que se presenta en la tabla 24

Tabla 24.

Gestión de cambio organizacional: Alternativas de respuesta y ponderación de la respuesta

Alternativa de respuesta	Significado	Ponderación
1	Muy en desacuerdo	1
2	En desacuerdo	2
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
4	De acuerdo	4
5	Muy de acuerdo	5

Nota. En la tabla se muestra las alternativas, significado, así como la ponderación de la respuesta

Se suman las puntuaciones de la escala, y se determina la calificación de la variable considerando los niveles de medición propuestos. En el caso de las dimensiones, el procedimiento es el mismo, excepto que se toma en cuenta que cada dimensión incorpora sólo el número de ítems que le corresponde.

Tabla 25.

Niveles de medición de la variable Gestión de cambio organizacional

Dimensiones	Indicador				
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
D1: Cambio de Visión y Mensaje	0-9	10-18	19-27	28-36	37-45
D2: Cambio de Visión y Mensaje	0-6	7-12	13-18	19-24	25-30
D3: Cambio de Plan	0-7	8-14	15-21	22-28	29-35
D4: Gestión del Cambio	0-8	9-16	17-24	25-32	33-40
D5: Gente y Equipo de Cambio	0-9	10-18	19-27	28-36	37-45
D6: Eliminación de Barreras	0-7	8-14	15-21	22-28	29-35
D7: Gestión en Tecnología	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50

Nota. La tabla muestra la baremación realizada a la variable gestión de cambio organizacional, así como las siete dimensiones.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En el cuarto capítulo se presenta los resultados obtenidos después del trabajo de campo. Donde se presentan e integran las dimensiones de las variables organización inteligente y gestión de cambio organizacional. El capítulo contempla una descripción del trabajo de campo, el diseño de la presentación de resultados, para posteriormente realizar la prueba estadística, mediante el análisis de correlación de Pearson, el análisis de fiabilidad, la prueba de normalidad, la prueba no paramétrica, desarrollo de modelos econométricos para posteriormente proceder con la comprobación de las hipótesis, y la discusión de resultados.

4.1. Descripción del trabajo de campo

Es necesario indicar que previamente al trabajo de campo se realizaron una serie de pasos para asegurar que el trabajo se realice de la mejor manera posible. En primer lugar, se procedió a revisar la literatura correspondiente a las variables de estudio principalmente aquellas alojadas en base de datos tipo Scopus y de nivel de cuartil 1 y 2. En ese paso se identificaron los autores expertos en el tema, que aportaron con las definiciones, modelos, dimensiones y preguntas de los cuestionarios. Asimismo, se realizó la operacionalización de las variables y dimensiones. Luego de una exhaustiva revisión de diferentes cuestionarios ya existentes, para ambas variables, se procedió a seleccionar la versión del cuestionario más utilizada y adecuada para el presente estudio. En el caso de la variable gestión del cambio

organizacional, el instrumento se publicó en el artículo: *Are you really ready to make a change?* de los autores Morán & Beitsch. El instrumento es un documento de trabajo que utilizan los expertos para consultorías internas y externas, dicho cuestionario fue publicado en la misma institución. Por último, con respecto a la variable Organización Inteligente, las autoras del instrumento original (DLOQ – Dimensions of the Learning Organization Questionnaire) fueron Marsick y Watkins. La versión adecuada del instrumento se encuentra en el artículo, “*Demonstrating de Value of an Organization´s Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*” y se publicó en la revista *Advances in Developing*, que corresponde al cuartil Q2.

Posteriormente, se solicitó, vía correo electrónico, las autorizaciones de uso de los cuestionarios a los autores respectivos, las cuales fueron aceptadas. Seguidamente se procedió a traducir cuidadosamente los cuestionarios al idioma español y luego los adaptarlos a la realidad, función del sector y la población objetivo del estudio.

Los cuestionarios fueron traducidos y adaptados a estándares locales, seguidamente fueron sometidos a juicio de tres expertos, dos internacionales y uno nacional, expertos de amplia experiencia y conocimiento en las variables de este estudio y el sector de aplicación. Finalmente se construyó el instrumento denominado Cuestionario de Percepción de Organización Inteligente sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las Universidades Licenciadas de Tacna, 2020 – 2021. El Trabajo de campo inició en el mes de noviembre de 2021.

Con respecto al levantamiento de información se decidió realizarlo por medio electrónicos, utilizándose para tal fin el cuestionario suministrado de manera on-line, a través de las herramientas del *google forms*. En el instrumento, a los encuestados se les suministró indicaciones básicas sobre el investigador, el objetivo del cuestionario y recomendaciones a seguir para el correcto llenado mismo. Asimismo, a los encuestados, se les brindó el correo electrónico y el número de

teléfono móvil del investigador, ante cualquier duda o sugerencia que pueda surgir en el proceso de llenado del instrumento.

Para recabar la información, se obtuvo la autorización y apoyo para la difusión del cuestionario virtual del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna y, asimismo, del Vicerrectorado Académico de la Universidad Privada de Tacna, mediante solicitud formal, adjuntando en él, el enlace del cuestionario virtual y la carta de presentación de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna. Por otro lado, el cuestionario, se divide en 4 secciones: la presentación y recomendaciones generales, el perfil del encuestado, la variable independiente y la variable dependiente y sus enunciados.

El instrumento final, se colocó en la plataforma Google Forms. Además, se estableció un link como enlace¹ para el llenado del formulario.

Luego de establecer el link del cuestionario online y obtenidas las autorizaciones respectivas, se utilizaron diferentes medios para alcanzar a la muestra, los que fueron los siguientes:

- *Correo electrónico*: la Vicerrectoría Académica de ambas universidades envió correos electrónicos con el link del cuestionario a todas las facultades y éstas a sus escuelas y docentes. Cada cierto tiempo se solicitaba a las Universidades el reenvío del link a los docentes.
- También se procedió a enviar el *link del cuestionario* vía correo electrónico, de manera directa, a los docentes de ambas universidades. El correo se reenvió en al menos tres ocasiones para garantizar la cantidad de la muestra necesaria.

1

<https://docs.google.com/forms/d/1WbOvaCKpBvShm5On1YVOu7tIB0CTryAHpW5y84fEVMU/edit>

- A través del *WhatsApp*: se enviaron mensajes recordatorios para solicitar la colaboración, a los elementos de la muestra, con el llenado del cuestionario. Además, se resolvieron dudas de los docentes por este medio.
- Se hizo uso de *llamadas telefónicas* para resolver dudas y problemas de llenado a los docentes que lo soliciten.

El proceso de recojo de información inició el 03 de noviembre de 2021 y concluyó el 13 de enero de 2022. La muestra teórica fue de 336 encuestados, de la cual, solo 270, (70,68% del total) cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión. Con dichas respuestas se procedió con el tratamiento de la información y el diseño de la presentación de resultados.

4.2. Diseño de presentación de resultados

Los datos obtenidos en la recolección de datos siguieron los siguientes procedimientos estadísticos para su adecuado tratamiento, análisis e interpretación, de acuerdo al siguiente orden:

Crítica, codificación y primeros resultados: A través de un proceso de crítica y codificación de las preguntas de variable de campo se pudo recodificar la información de acuerdo con los criterios establecidos con el asesor. Después de tener limpia la base de datos se procedió a preparar los primeros resultados a través del análisis estadístico. En este sentido, se realizó un análisis de frecuencias por pregunta y la creación de la nueva variable recodificada considerando el método de momentos. Esto se realizó a través de un proceso de codificación y valoración por categoría de respuesta. A la nueva variable recodificada, también se le realiza un análisis de frecuencias, para comprobar los cambios.

Creación de Dimensiones: se crearon las dimensiones para cada variable. Se utilizó el método sumatorio, el que generó nuevas variables de dimensiones que agrupan a los enunciados o preguntas correspondientes para cada dimensión. Se realizó un análisis de frecuencias y un análisis descriptivo que muestre los cambios realizados y los estadísticos descriptivos de la dimensión creada.

Creación de Variables: Luego de la generación de las dimensiones, se procedió a agrupar las dimensiones a la variable independiente y dependiente a través del método de la suma. De esta forma, generadas las variables de estudio, se realiza un análisis de frecuencias y el análisis descriptivo de la nueva variable.

Baremación: En primer lugar, se realizó un análisis de frecuencias para conocer el comportamiento y los estadísticos de la dimensión, de esta manera, generar los indicadores de las dimensiones. Se procedió a realizar las baremaciones (reclasificación) por medio de escalas de puntajes para cada dimensión y las variables de estudio, seguido de un análisis de frecuencias que nos permita analizar los cambios que se realizaron.

Análisis de datos, para el desarrollo del análisis de datos se realizó primero una prueba piloto en base a los resultados del juicio a expertos a fin de poder conocer la validez del instrumento utilizado. Se obtuvo el Alpha de Cronbach como indicador de confiabilidad de la investigación, así como el análisis factorial KMO. Posteriormente se procedió a realizar las Pruebas de Normalidad para determinar el tipo de estadística a utilizar, para desarrollar el análisis descriptivo de las dimensiones y la variable generando tablas de frecuencias y figuras que ayuden a entender el tema. También se obtuvieron las correlaciones de Spearman y tablas de contingencia para integrar la información a través del análisis econométrico.

Creación de tablas y figuras estadísticas: se presentan tablas de frecuencias y figuras por cada dimensión de las variables estadísticas correspondientes por cada pregunta del cuestionario para su interpretación. Para la creación de tablas y figuras se utilizó el programa Excel con el fin de darle una mejor presentación de los resultados.

Comprobación de Hipótesis de Investigación: Se realizaron tablas cruzadas por dimensiones y la prueba del Chi-cuadrado para conocer el grado de significancia y proceder con la comprobación de la hipótesis general y las hipótesis específicas.

Creación del Modelo estadístico econométrico. Se generó el modelo adecuado a las variables de acuerdo al marco teórico y los antecedentes base del estudio y a los resultados del tratamiento estadístico de la base de datos.

4.3. Resultados

4.3.1. Perfil del encuestado

Los participantes forman parte del sector de la educación universitaria. El cuestionario estuvo dirigido a docentes de las universidades licenciadas de Tacna. En cuanto al sexo del encuestado se puede indicar que la mayoría de encuestados, es decir, el 64,4%, corresponde al sexo masculino y sólo el 35,6% al sexo femenino.

Tabla 26.

Tacna: Sexo del docente universitario encuestado, 2021

(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Frecuencia.	%
Masculino	174	64,4
Femenino	96	35,6
Total	270	100,0

Nota. La tabla muestra el sexo de los docentes encuestados de acuerdo al Cuestionario de percepción de organización inteligente sobre la gestión del cambio organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, 2020 – 2021. Información recogida de noviembre de 2021 a enero de 2022.

En cuanto a las características en el lugar de trabajo se tiene que los docentes encuestados de acuerdo a la categoría tipo de universidad, el 57,4%, de los docentes de universidades licenciadas indica que trabajan en la universidad pública, mientras que el 42,6% indica pertenecer a la universidad privada. Sobre su tipo de jornada laboral el 61,1% manifestó tener jornada laboral completa y sólo el 38,9% indicó tener jornada laboral parcial. Esto quiere indicar que la mayoría de docentes tienen una jornada laboral completa en ambas universidades. Sobre su condición laboral, la mayoría de los participantes, es decir, el 62,6%, indicó que era contratado, luego el 17,8%, indicó que su condición era nombrado principal, el 10,4%, nombrado asociado y por último sólo el 9,3% del total manifestó que su categoría era nombrado auxiliar.

Tabla 27.

Tacna docentes según características en el lugar de trabajo, 2021
(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Frecuencia	%
Total	270	100
1. Tipo de Universidad		
Pública	155	57,4
Privada	115	42,6
2. Tipo de jornada de trabajo		
Jornada Parcial	105	38,9
Jornada Completa	165	61,1
3. Condición laboral		
Nombrado Auxiliar	25	9,3
Nombrado Asociado	28	10,4
Nombrado Principal	48	17,8
Contratado	169	62,6

Nota. La tabla muestra el perfil del docente encuestado medido por el tipo de universidad donde trabaja, el tipo de jornada de trabajo, así como su condición laboral.

Sobre las condiciones académicas y profesionales se puede indicar que el nivel educativo alcanzado de los encuestado en su mayoría es de grado académico de magister o maestro (59,6). Por otro lado, el 31,5%, indicó tener el grado de doctor. Asimismo, un 5,9%, mencionaron que tenía el nivel académico de licenciado y tan sólo el 3% indicó tener sólo el nivel académico de bachiller.

Con respecto al total de participantes, la mayor proporción de ellos, es decir, el 24,1% indica tener una profesión relacionada a la categoría de arquitectura, ingeniería y afines. Le sigue, con un 23%, en la categoría de médicos y profesionales afines (enfermeras (os) y obstétricas, luego, con el 13,7%, los profesionales del derecho, de las ciencias económicas y administrativas. Seguidamente con el 12,2%, de los participantes pertenecen a la categoría de profesionales en ciencias sociales, humanas y religiosas, con el 11,9%, de los

encuestados pertenecen a la categoría de profesores. El 7,4%, de los encuestados pertenecen a los profesionales de la categoría de las ciencias físicas, químicas, matemáticas, estadísticas e informáticas. Seguidamente, los participantes que indican ser profesionales en ciencias biológicas y otras disciplinas similares corresponden al 6,3% y, por último, con un 1,5%, los participantes cuya profesión es la de escritores, artistas creativos y ejecutantes.

Según el estudio, las ocupaciones de los participantes, se encuentran bien distribuidas, de esta manera el 22,2% del total se dedican a labores de médicos y profesionales afines, el 20,4%, se dedica a labores propias de los arquitectos, ingenieros y afines, mientras que el 16,3% se dedica a labores propias de los profesores, el 14,4% a ocupaciones propias de profesionales del derecho, de las ciencias económicas y administrativas, el 10,7%, se ocupa en profesiones de las ciencias sociales, humanas y religiosas, el 8,5% en profesiones de las ciencias físicas, químicas, matemáticas, estadísticas e informática. Al final se encuentran los participantes que se ocupan en profesiones en ciencias biológicas y otras disciplinas relacionadas con el 5,6% y los escritores, artistas creativos y ejecutantes con el 1,9% de los encuestados.

Tabla 28.

*Tacna docentes según características de educación, profesión y ocupación, 2021
(En cantidad y porcentaje)*

Categorías	Cant.	%
1. Educación alcanzada		
<i>Doctor</i>	85	31,5
<i>Maestro/Magister</i>	161	59,6
<i>Licenciado</i>	16	5,9
<i>Bachiller</i>	8	3
2. Profesión		
<i>Profesionales de las Ciencias Físicas, Químicas, Matemáticas, Estadísticas e Informática</i>	20	7,4
<i>Arquitectos, Ingenieros y Afines</i>	65	24,1
<i>Profesionales en Ciencias Biológicas y Otras Disciplinas relativas a los orgánicos</i>	17	6,3
<i>Médicos y profesionales afines (enfermeras (os), obstétricas, otros)</i>	62	23
<i>Profesores (Maestros y/o Pedagogos)</i>	32	11,9
<i>Profesionales del Derecho, de las ciencias económicas y administrativas</i>	37	13,7
<i>Profesionales en Ciencias Sociales, Humanas y Religiosas</i>	33	12,2
<i>Escritores, Artistas creativos y ejecutantes</i>	4	1,5
3. Ocupaciones		
<i>Profesionales de las Ciencias Físicas, Químicas, Matemáticas, Estadísticas e Informática</i>	23	8,5
<i>Arquitectos, Ingenieros y Afines</i>	55	20,4
<i>Profesionales en Ciencias Biológicas y Otras Disciplinas relativas a los orgánicos</i>	15	5,6
<i>Médicos y profesionales afines (enfermeras (os), obstétricas, otros)</i>	60	22,2
<i>Profesores (Maestros y/o Pedagogos)</i>	44	16,3
<i>Profesionales del Derecho, de las ciencias económicas y administrativas</i>	39	14,4
<i>Profesionales en Ciencias Sociales, Humanas y Religiosas</i>	29	10,7
<i>Escritores, Artistas creativos y ejecutantes</i>	5	1,9

Nota. La tabla muestra las características de los docentes encuestados respecto a la educación, profesión y ocupación.

Con respecto al tipo de cargo que ocupan en la actualidad en la universidad, los participantes, mayoritariamente, con el 80,4% del total, indicaron que pertenecen a la categoría del nivel operativo (docentes e investigadores). Por otro lado, y muy atrás, con un 10,7%, se encuentran los que indicaron pertenecer a la categoría del nivel medio, donde se encuentran los decanos, directores de centros e institutos y jefes de departamento. Un 7,4% de participantes indicaron pertenecer a la categoría de unidades de soporte académico y administrativo y por último sólo el 1.4% del total indicaron pertenecer a la categoría de nivel de alta gestión, a la que pertenecen el rector, vicerrector y dirección académica.

Figura 7.
Tipo de cargo que ocupa en la actualidad
(En porcentaje)



Nota. La figura muestra en porcentaje el tipo de cargo que ocupa el docente encuestado.

4.3.2. Análisis estadístico de las dimensiones de la variable Organización Inteligente

A continuación, se presenta los principales resultados descriptivos de la variable organización inteligente y sus dimensiones.

a) Dimensión Creación de Aprendizaje Continuo:

Tabla 29
Creación de Aprendizaje Continuo

Categoría	Cant.	%
Muy en desacuerdo	1	0,4
En desacuerdo	17	6,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	90	33,3
De acuerdo	143	53,0
Muy de acuerdo	19	7,0
Total	270	100,0

Nota. La tabla muestra las categorías medidas sobre la dimensión creación del aprendizaje continuo.

Según esta dimensión el aprendizaje está diseñado en el trabajo para que la gente pueda aprender en el empleo; se ofrecen oportunidades para la educación y el crecimiento continuos. En razón a ello, se observa en la tabla 29, que, del total de participantes, la mayoría, el 53% está de acuerdo, el 7%, está muy de acuerdo. Mientras que el 33,3% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 6,3% se muestra en desacuerdo y tan sólo el 0,4% se muestra muy en desacuerdo.

Por lo que se puede indicar que la mayoría de los participantes (60%) percibe que en la universidad el aprendizaje está diseñado para que la gente pueda aprender, se ofrecen oportunidades para la educación y el crecimiento continuos.

Tabla 30
Creación de Aprendizaje Continuado por tipo de Universidad
(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Universidad Pública		Universidad Privada	
	Cant.	%	Cant.	%
Muy en desacuerdo	1	0,6	0	0,0
En desacuerdo	10	6,5	7	6,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	49	31,6	41	35,7
De acuerdo	85	54,8	58	50,4
Muy de acuerdo	10	6,5	9	7,8
Total	155	100,0	115	100,0

Nota. La tabla muestra la creación de aprendizaje continuado por el tipo de universidad estudiada.

En términos comparativos, por tipo de universidad, se evidencia que los encuestados en la universidad pública se mostraron mayormente de acuerdo, con un 54,8%, en que existe creación de aprendizaje continuado en comparación al 50,4% de los encuestados en la universidad privada. El 61,3% percibe la existencia de creación de aprendizaje continuado en la universidad pública en Tacna, medida que es mayor, en comparación con solo el 58,2% de la Universidad Privada en Tacna.

b) Dimensión Consulta y Diálogo

Tabla 31
Consulta y Diálogo
(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Muy en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	12	4,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	88	32,6
De acuerdo	155	57,4
Muy de acuerdo	15	5,6
Total	270	100,0

Nota. La tabla muestra en cantidad y porcentaje los resultados de la dimensión consulta y diálogo.

Según esta dimensión las personas adquieren habilidades de razonamiento productivo para expresar sus opiniones y la capacidad de escuchar e investigar en las opiniones de los demás; la cultura se cambia para apoyar el interrogatorio, la retroalimentación y experimentación. Del total de encuestados en las universidades en Tacna, el 57,4%, está de acuerdo en que pueden percibir un ambiente y una cultura hacia el apoyo de la consulta y diálogo, el 5,6% indica estar muy de acuerdo, por otro lado, el 32,6% manifiesta estar, ni de acuerdo ni en desacuerdo en este sentido. Por último, sólo el 4,4% indica estar en desacuerdo. De este modo, la mayoría, el 63%, percibe un ambiente de apoyo hacia la consulta y diálogo en las universidades licenciadas de Tacna (tabla 31).

Tabla 32
Consulta y Diálogo por tipo de Universidad
(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Universidad Pública		Universidad Privada	
	Cant.	%	Cant.	%
Muy en desacuerdo	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	9	5,8	3	2,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	51	32,9	37	32,2
De acuerdo	87	56,1	68	59,1
Muy de acuerdo	8	5,2	7	6,1
Total	155	100,0	115	100,0

Nota. La tabla muestra en cantidad y porcentaje los resultados de la dimensión consulta y diálogo analizado según tipo de universidad.

En términos de la consulta y diálogo, se evidencia que los encuestados en la universidad privada se mostraron más de acuerdo con ello, con un 59,1%. En tanto, en la universidad pública, se mostraron de acuerdo tan sólo el 56,1%. En suma, en la universidad privada, el 65,2%, percibe la existencia de consulta y diálogo, en su institución, medida que es mayor en comparación con lo manifestado favorablemente por los encuestados en la Universidad Pública, con sólo el 61,3% de los encuestados.

c) Dimensión Colaboración y Aprendizaje en Equipo

Tabla 33
Colaboración y Aprendizaje en Equipo
(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Muy en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	15	5,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	72	26,7
De acuerdo	166	61,5
Muy de acuerdo	17	6,3
Total	270	100,0

Nota. La tabla muestra los resultados de la dimensión colaboración y aprendizaje en equipo medido en cantidad y porcentaje.

En esta dimensión el trabajo está diseñado para utilizar grupos para acceder a diferentes modos de pensar; se espera que los grupos aprendan y trabajen juntos; la colaboración es valorada por la cultura y es recompensada. En razón a ello, se observa en la tabla, que, del total de los participantes, la mayoría, el 61,5% está de acuerdo y el 6,3%, está muy de acuerdo. Por otro lado, el 26,7% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, sólo el 5,6% indica estar en desacuerdo. Por lo que se puede indicar que la mayoría de los docentes universitarios (67,8%) percibe que en la universidad el trabajo en grupo, permite acceder a diferentes modos de pensar, la expectativa es que aprendan y trabajen juntos pues eso es valorado y recompensado.

Tabla 34
Colaboración y aprendizaje en equipo por tipo de Universidad
(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Universidad Pública		Universidad Privada	
	Cant.	%	Cant.	%
Muy en desacuerdo	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	12	7,7	3	2,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	47	30,3	25	21,7
De acuerdo	87	56,1	79	68,7
Muy de acuerdo	9	5,8	8	7,0
Total	155	100,0	115	100,0

Nota. La tabla muestra los resultados de la dimensión colaboración y aprendizaje en equipo medido en cantidad y porcentaje, por tipo de universidad.

De acuerdo a la tabla, el 75,7%, de los encuestados que trabajan en la Universidad Privada de Tacna, perciben la existencia de colaboración y aprendizaje en equipo, en contraste, en la Universidad Pública, sólo es percibida por el 61,9% de los participantes. Lo que indica que la idea de colaboración y aprendizaje en equipo se encuentra mayormente en la universidad privada que en la pública.

d) Dimensión creación de sistema para obtener y compartir aprendizaje

Tabla 35
*Creación de Sistema para obtener y compartir Aprendizaje
(En cantidad y porcentaje)*

Categoría	Cant.	%
Muy en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	27	10,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	122	45,2
De acuerdo	118	43,7
Muy de acuerdo	3	1,1
Total	270	100,0

Nota. La tabla muestra en cantidad y porcentaje los resultados de la dimensión creación de sistema para obtener y compartir aprendizaje.

Según esta dimensión se crean e integran los sistemas de alta y baja tecnología para compartir el aprendizaje con el trabajo; se proporciona acceso y se mantienen los sistemas. Como se observa en la tabla, del total de participantes, el 43,7% indica estar de acuerdo en haber percibido esta dimensión en la universidad, sólo el 1,1% indica estar muy de acuerdo. Por otro lado, el 45,2%, manifiesta no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 10% indica estar en desacuerdo con la presencia de esta dimensión en su institución. En resumen, podemos indicar que tan sólo el 44,8% ha percibido la existencia de la creación e integración de los sistemas de alta y baja tecnología para compartir el aprendizaje en el trabajo.

Tabla 36
Creación de sistema para obtener y compartir aprendizaje por tipo de Universidad
(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Universidad Pública		Universidad Privada	
	Cant.	%	Cant.	%
Muy en desacuerdo	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	18	11,6	9	7,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	79	51,0	43	37,4
De acuerdo	57	36,8	61	53,0
Muy de acuerdo	1	,6	2	1,7
Total	155	100,0	115	100,0

Nota. La tabla muestra los resultados de la dimensión creación del sistema para obtener y compartir aprendizaje por tipo de universidad.

De acuerdo a la tabla, el 54,7%, de los encuestados que trabajan en la Universidad Privada de Tacna, perciben la existencia de creación de sistema para obtener y compartir aprendizaje, a diferencia, de la Universidad Pública, que sólo es percibida por el 37,4% de los participantes. Lo que demuestra que la creación de sistema para obtener y compartir aprendizaje es una idea mayormente percibida por los participantes en la universidad privada que en la universidad pública en Tacna.

e) Dimensión empoderamiento de la gente hacia una visión colectiva

Tabla 37
Empoderamiento de la Gente hacia una Visión Colectiva
(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Muy en desacuerdo	1	0,4
En desacuerdo	44	16,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	157	58,1
De acuerdo	67	24,8
Muy de acuerdo	1	0,4
Total	270	100,0

Nota. Se muestra los resultados de la dimensión empoderamiento de la gente hacia una visión colectiva.

Según esta dimensión las personas participan en el establecimiento, la propiedad y la aplicación de una visión conjunta; la responsabilidad se distribuye cerca de la toma de decisiones para que la gente esté motivada a aprender hacia lo que son responsables de hacer. En razón a ello, se observa en la tabla, que, del total de participantes, la mayoría, el 58,1% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con percibir la existencia de esta dimensión en su universidad, seguido del 24,8% que está de acuerdo, el 16,3% que se manifiesta en desacuerdo, y sólo el 0,4% está muy en desacuerdo al igual que muy de acuerdo, 0,4%. Se puede indicar, en este caso, que la mayoría de los encuestados se demuestra indiferente en esta dimensión, 58,1%, y que sólo el 25,2% indica que percibe la existencia de un empoderamiento de la gente hacia una visión conjunta en su universidad.

Tabla 38
Empoderamiento de la gente hacia una visión colectiva por tipo de Universidad
(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Universidad Pública		Universidad Privada	
	Cant.	%	Cant.	%
Muy en desacuerdo	0	0,0	1	0,9
En desacuerdo	31	20,0	13	11,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	90	58,1	67	58,3
De acuerdo	33	21,3	34	29,6
Muy de acuerdo	1	0,6	0	0,0
Total	155	100,0	115	100,0

Nota. La tabla muestra los resultados de la dimensión empoderamiento de la gente hacia una visión colectiva por tipo de universidad.

De acuerdo a la tabla 38, el 58,3%, de los encuestados en la universidad privada, no están ni acuerdo ni en desacuerdo frente a la existencia de la dimensión empoderamiento de la gente hacia una visión colectiva, de igual forma, con el 58,1%, lo perciben los encuestados en la universidad pública. La existencia de esta dimensión, la encontraron mayormente los encuestados de la universidad privada, 29,6%, por sobre los encuestados de la universidad pública, 21,9%, lo que manifiesta una mayor percepción del empoderamiento de la gente hacia una visión en conjunto por parte de los encuestados de la universidad privada.

f) Dimensión conexión de sistema

Tabla 39
Conexión de Sistema
 (En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Muy en desacuerdo	2	,7
En desacuerdo	50	18,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	148	54,8
De acuerdo	67	24,8
Muy de acuerdo	3	1,1
Total	270	100,0

Nota. La tabla muestra los resultados obtenidos de la dimensión conexión de sistema medido en cantidad y porcentaje.

Según esta dimensión se ayuda a la gente a ver el efecto de su trabajo en toda la empresa; las personas escudriñan el entorno y utilizan la información para ajustar las prácticas de trabajo; la organización está vinculada a sus comunidades. Se puede observar en la tabla 39, que, del total de participantes, la mayoría, el 54,8% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre la existencia de esta dimensión en su universidad, seguido del 24,8% que está de acuerdo, el 18,5% que se manifiesta en desacuerdo, el 1,1% que indica estar muy de acuerdo y por último sólo el 0,7% está muy en desacuerdo.

Como se puede apreciar, a nivel de las dos universidades, la mayoría de los encuestados, el 54,8%, se muestra indiferente en esta dimensión y tan sólo el 25,9% indica que percibe la existencia de una conexión de sistema, es decir, que la universidad le permite ver el efecto de su trabajo realizado en toda la universidad a través de un vínculo claro.

Tabla 40
Conexión de sistema por tipo de Universidad
(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Universidad Pública		Universidad Privada	
	Cant.	%	Cant.	%
Muy en desacuerdo	0	0,0	1	0,9
En desacuerdo	18	11,6	15	13,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	79	51,0	63	54,8
De acuerdo	57	36,8	34	29,6
Muy de acuerdo	1	,6	2	1,7
Total	155	100,0	115	100,0

Nota. La tabla muestra los resultados de la dimensión conexión de sistema por tipo de universidad.

De acuerdo a la tabla, el 54,8%, de los encuestados en la universidad privada, no están ni acuerdo ni en desacuerdo frente a la existencia de la dimensión conexión de sistema, en menor medida, con el 51%, lo perciben los encuestados en la universidad pública. La existencia de esta dimensión, la encontraron en mayor proporción los encuestados de la universidad pública, con el 37,4%, por sobre los encuestados de la universidad privada, 31,3%, lo que manifiesta una mayor percepción de conexión de sistema por parte de la universidad pública.

g) Dimensión Liderazgo Provisto

Tabla 41
Liderazgo Provisto
(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Muy en desacuerdo	1	,4
En desacuerdo	35	13,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	137	50,7
De acuerdo	93	34,4
Muy de acuerdo	4	1,5
Total	270	100,0

Nota. La tabla muestra los resultados de la dimensión denominada liderazgo provisto medida por una categoría likert.

Según esta dimensión los líderes modelan, defienden y apoyan el aprendizaje; el liderazgo utiliza el aprendizaje de forma estratégica para los resultados de los negocios. En razón a ello, se observa en la tabla, que, del total de participantes en las dos universidades, en relación a liderazgo provisto, el 50,7% indica estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 34,4% indica estar de acuerdo, el 13%, está en desacuerdo, el 1,5% muy de acuerdo y sólo el 0,4% indica estar muy en desacuerdo. Por lo que se puede indicar que sólo el 35,9% del total de participantes en ambas universidades se manifiesta de acuerdo la existencia de líderes que modelan, defienden y apoyan el aprendizaje y que el aprendizaje se usa de manera estratégica para lograr los resultados de la universidad.

Tabla 42
Liderazgo provisto por tipo de Universidad
(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Universidad Pública		Universidad Privada	
	Cant.	%	Cant.	%
Muy en desacuerdo	0	0,0	1	0,9
En desacuerdo	24	15,5	11	9,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	75	48,4	62	53,9
De acuerdo	55	35,5	38	33,0
Muy de acuerdo	1	,6	3	2,6
Total	155	100,0	115	100,0

Nota. La tabla muestra la dimensión liderazgo provisto medido por tipo de universidad.

De acuerdo a la tabla 42, el 53,9%, de los encuestados en la universidad privada, no están ni acuerdo ni en desacuerdo frente a la existencia de la dimensión Liderazgo provisto, en menor medida, con el 48,4%, lo perciben los encuestados en la universidad pública en esa categoría. La existencia de la dimensión liderazgo provisto, la encontraron, de manera ligeramente mayor, los encuestados de la universidad pública, con el 36,1%, por sobre los encuestados de la universidad privada, 35,6%, lo que manifiesta una mayor percepción de liderazgo provisto por parte de la universidad pública.

4.3.3. Análisis estadístico de la Variable Organización Inteligente

Tabla 43
Organización Inteligente
(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Muy en desacuerdo	0	,0
En desacuerdo	7	2,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	76	28,1
De acuerdo	168	62,2
Muy de acuerdo	19	7,0
Total	270	100,0

Nota. La tabla muestra los resultados de la dimensión organización inteligente

Según esta variable una organización inteligente es la que aprende continuamente y se transforma a sí misma. El aprendizaje es un proceso continuo y estratégico, integrado y paralelo al trabajo. En razón a ello, se observa en la tabla, que, del total de participantes, la mayoría, el 62,2% está de acuerdo y el 7%, está muy de acuerdo. Mientras que el 28,1% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 2,6% se muestra en desacuerdo y el 0,0% se muestra muy en desacuerdo. Por lo que se puede indicar que la mayoría de los participantes (69,2%) percibe que en su universidad existe una organización en la que se aprende continuamente y ésta a la vez se transforma a sí misma. Así como que el aprendizaje es un proceso continuo y estratégico, integrado y paralelo al trabajo.

Tabla 44
Organización Inteligente por tipo de Universidad
(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Universidad Pública		Universidad Privada	
	Cant.	%	Cant.	%
Muy en desacuerdo	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	5	3,2	2	1,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	48	31,0	28	24,3
De acuerdo	91	58,7	77	67,0
Muy de acuerdo	11	7,1	8	7,0
Total	155	100,0	115	100,0

Nota. La tabl

De acuerdo a la tabla 44, el 31,0%, de los encuestados en la universidad pública los participantes percibieron que, no están ni acuerdo ni en desacuerdo, en identificar a la universidad en la que trabajan como una organización inteligente, Por otro lado, en menor medida, con el 24,3%, lo perciben así, los encuestados en la universidad privada en esa categoría. La percepción de los encuestados de que la universidad donde trabajan es una organización inteligente, la encontraron, en mayor medida, los encuestados de la universidad privada, con el 74%, por sobre los encuestados de la universidad pública, con el 65,8%. Por lo que existiría, en este estudio, una diferencia significativa de 8,2% entre lo percibido por los participantes en la universidad privada como organización inteligente por sobre lo indicado por sus pares en referencia a la universidad pública.

4.3.4. Análisis estadístico de las dimensiones de la variable Gestión del Cambio Organizacional

a) Dimensión Cambio de visión y mensaje

Tabla 45
Cambio de Visión y Mensaje
(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Muy en desacuerdo	2	0,7
En desacuerdo	19	7,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	72	26,7
De acuerdo	146	54,1
Muy de acuerdo	31	11,5
Total	270	100,0

Nota. La tabla muestra los resultados de la dimensión cambio de visión y mensaje

Esta dimensión indica que se debe crear un mensaje claro que ayude directamente los esfuerzos de cambio usando todo medio posible para comunicarlo con un sentido de urgencia. En razón a ello, se observa en la tabla, que la percepción del total de participantes con respecto a la dimensión cambio de visión y mensaje, es que el 54,1 % está de acuerdo, el 11,5%, está muy de acuerdo, el 26,7% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 7% se muestra en desacuerdo y tan sólo el 0,7% se muestra muy en desacuerdo. Por lo que se puede indicar que la mayoría de los participantes (65,6%) percibe favorablemente que en la universidad donde trabaja existe cambio de visión y mensaje, es decir existe un mensaje claro que ayuda directamente los esfuerzos de cambio usando para ello todos los medios posibles para comunicarlos de manera urgente.

Tabla 46
Cambio de visión y mensaje por tipo de Universidad
(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Universidad Pública		Universidad Privada	
	Cant.	%	Cant.	%
Muy en desacuerdo	1	0,6	1	0,9
En desacuerdo	15	9,7	4	3,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	46	29,7	26	22,6
De acuerdo	82	52,9	64	55,7
Muy de acuerdo	11	7,1	20	17,4
Total	155	100,0	115	100,0

Nota. La tabla muestra el cambio de visión y mensaje por tipo de universidad.

De acuerdo a la tabla 46, el 22,6%, de los encuestados en la universidad privada, no están ni acuerdo ni en desacuerdo, frente a la existencia de la dimensión cambio de visión y mensaje, en su universidad. Por otro lado, y en mayor medida, el 29,7%, lo perciben así también los encuestados en la universidad pública.

La existencia de esta dimensión, lo percibieron en mucha mayor proporción (de acuerdo y muy de acuerdo) los encuestados de la universidad privada, con el 73,1%, por sobre los encuestados de la universidad pública, con el 60%, lo que manifiesta una mayor percepción de cambio de visión y mensaje por parte de los participantes de la universidad privada que por parte de sus pares en la universidad pública donde laboran.

b) Dimensión Cambio de Metas de Gestión

Tabla 47
Cambio de Metas de Gestión
(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Muy en desacuerdo	3	1,1
En desacuerdo	22	8,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	81	30,0
De acuerdo	145	53,7
Muy de acuerdo	19	7,0
Total	270	100,0

Nota. La tabla muestra los resultados de la dimensión de metas de gestión.

El cambio de metas de gestión, son metas que proporcionan una orientación a los que se ven afectados por el cambio y así apoyarlos para hacer frente a cualquier resistencia y obtener los conocimientos y habilidades para la aplicación del cambio.

En razón a ello, se observa en la tabla, que la percepción del total de participantes con respecto a la dimensión cambio de metas de Gestión, es que el 53,7% está de acuerdo, el 7%, está muy de acuerdo, el 30% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 8,1% se muestra en desacuerdo y tan sólo el 1,1% se muestra muy en desacuerdo. Por lo que se puede indicar que la mayoría de los participantes (60,7%) percibe favorablemente que en la universidad donde trabaja se percibe cambio de metas de gestión, es decir las metas orientan a los afectados por el cambio y sirven para obtener conocimientos y habilidades y apoyo frente a la resistencia del cambio.

Tabla 48
Cambio de Metas de Gestión por tipo de Universidad
(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Universidad Pública		Universidad Privada	
	Cant.	%	Cant.	%
Muy en desacuerdo	2	1,3	1	0,9
En desacuerdo	15	9,7	7	6,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	58	37,4	23	20,0
De acuerdo	75	48,4	70	60,9
Muy de acuerdo	5	3,2	14	12,2
Total	155	100,0	115	100,0

Nota. La tabla muestra los resultados de la dimensión cambio de metas de gestión por tipo de universidad.

De acuerdo a la tabla 48, el 20,0%, de los encuestados en la universidad privada, no están ni acuerdo ni en desacuerdo frente a la existencia de la dimensión cambio de metas de gestión, en mucho mayor medida, con el 37,4%, lo perciben los encuestados en la universidad pública. La existencia de cambio de metas de gestión, la encontraron, en mayor grado los encuestados de la universidad privada, con el 60,9%, por sobre los encuestados en la universidad pública, 48,4%, lo que manifiesta una mayor percepción de esta dimensión, por parte de los docentes en la universidad privada.

c) Dimensión Cambio de Plan

Tabla 49
Cambio de Plan
(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Muy en desacuerdo	2	0,7
En desacuerdo	26	9,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	80	29,6
De acuerdo	150	55,6
Muy de acuerdo	12	4,4
Total	270	100,0

Nota. La tabla muestra los resultados de la dimensión cambio de plan.

Esta dimensión indica que se deben planear mejoras de desarrollo visibles y crear exitosamente dichas mejoras en el corto plazo en la universidad (o una parte significativa de ella). Como se puede observar en la tabla 49, la percepción del total de participantes con respecto a la dimensión cambio de plan, corresponde al 55,6% que está de acuerdo, el 4,4% muy de acuerdo, el 29,6% se encuentra, ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 9,6% se encuentra en desacuerdo y el 0,7% está muy en desacuerdo. De esta manera, se aprecia que del total de participantes el 60% percibe la existencia de cambio de plan en sus universidades, es decir la existencia de planes de mejora de desarrollo visibles y de corto plazo en la universidad.

Tabla 50
Cambio de Plan por tipo de Universidad
(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Universidad Pública		Universidad Privada	
	Cant.	%	Cant.	%
Muy en desacuerdo	1	,6	1	,9
En desacuerdo	22	14,2	4	3,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	33,5	28	24,3
De acuerdo	75	48,4	75	65,2
Muy de acuerdo	5	3,2	7	6,1
Total	155	100,0	115	100,0

Nota. La tabla muestra los resultados de la dimensión cambio de plan por tipo de universidad.

De acuerdo a la tabla 50, el 33,5%, de los encuestados en la universidad pública, y el 24,3% en la universidad privada, no están ni acuerdo ni en desacuerdo con respecto a la existencia de un cambio de plan en su respectiva organización. La existencia de esta dimensión (de acuerdo y muy de acuerdo), la encontraron, en mayor proporción, los encuestados de la universidad privada, con el 71,3%, por sobre los encuestados de la universidad pública, con el 51,6%, lo que manifiesta una mucho mayor percepción cambio de plan por parte de los docentes de la universidad privada.

d) Dimensión Gestión del cambio

Tabla 51
Gestión del Cambio
 (En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Muy en desacuerdo	1	,4
En desacuerdo	15	5,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	77	28,5
De acuerdo	156	57,8
Muy de acuerdo	21	7,8
Total	270	100,0

Nota. La tabla muestra los resultados de la variable gestión del cambio.

La dimensión de Gestión del cambio se refiere a la implementación de un nuevo diseño que requiere la organización, la claridad del mensaje de cambio, un equipo de cambio comprometido, capacitado, atento a los requerimientos del proceso, con la confianza de la gente y que mantenga los logros. Asimismo, es determinante tener una alta dirección que apoye plenamente los cambios.

En el estudio, del total de participantes que respondió en relación a la dimensión gestión del cambio, respondió de acuerdo, el 57,8%, el 7,8%, muy de acuerdo, el 28,5%, ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 5,6% en desacuerdo y el 0,4% muy en desacuerdo. Por lo que se puede indicar que la mayoría de los participantes (65,6%) percibe que en la universidad existe gestión del cambio, es decir, que se busca la implementación de un nuevo diseño para la universidad, claridad en el mensaje del cambio con un equipo comprometido, capacitado y atento al proceso de cambio, que tiene la confianza de la gente, mantiene los logros y además que cuenta con el apoyo de una alta dirección comprometida con el cambio.

Tabla 52
Gestión del Cambio por tipo de Universidad
(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Universidad Pública		Universidad Privada	
	Cant.	%	Cant.	%
Muy en desacuerdo	1	,6	0	0,0
En desacuerdo	11	7,1	4	3,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	33,5	25	21,7
De acuerdo	83	53,5	73	63,5
Muy de acuerdo	8	5,2	13	11,3
Total	155	100,0	115	100,0

Nota. La tabla muestra los resultados de la dimensión gestión del cambio por tipo de universidad.

De acuerdo a la tabla, no están ni acuerdo ni en desacuerdo frente a la existencia de la gestión del cambio, el 33,5%, de los encuestados en la universidad pública, y, en menor medida, el 21,7%, de los encuestados en la universidad privada. La existencia de la gestión del cambio, se encontró, en mucho mayor medida (de acuerdo y muy de acuerdo), en la universidad privada, con el 74.8%, por sobre la universidad pública, con solo el 58.7%, lo que indica que existe una mayor percepción de gestión del cambio en la universidad privada que en la pública en Tacna.

e) Dimensión Gente y equipo de cambio

Tabla 53
Gente y Equipo de Cambio
(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Muy en desacuerdo	0	,0
En desacuerdo	3	1,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	71	26,3
De acuerdo	168	62,2
Muy de acuerdo	28	10,4
Total	270	100,0

Nota. La tabla muestra los resultados de la dimensión gente y equipo de cambio

Esta dimensión se refiere a los empleados de una organización que actúan de manera individual en base a su conocimiento y entendimiento emocional sobre alguna situación generada. El equipo de cambio es un grupo ensamblado como equipo con poder suficiente para encabezar los esfuerzos de cambio sean éstos planeados o no. En razón a ello, se observa en la tabla el total de participantes, el 62,2% está de acuerdo, el 10,4%, está muy de acuerdo, el 26,3% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 1,1% se muestra en desacuerdo y el 0,0% se muestra muy en desacuerdo. Es posible notar que la mayoría de los participantes (72,6%) perciben que en la universidad existen empleados formados como equipos de cambio con poder suficiente para encabezar los esfuerzos de cambio sean éstos planeados o no.

Tabla 54
Gente y Equipo de Cambio por tipo de Universidad
(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Universidad Pública		Universidad Privada	
	Cant.	%	Cant.	%
Muy en desacuerdo	0	0.0	0	0.0
En desacuerdo	1	,6	2	1,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	49	31,6	22	19,1
De acuerdo	96	61,9	72	62,6
Muy de acuerdo	9	5,8	19	16,5
Total	155	100,0	115	100,0

Nota. La tabla muestra los resultados de la dimensión gente y equipo de cambio por tipo de universidad.

De acuerdo a la tabla 54, no están ni acuerdo ni en desacuerdo en la existencia de la dimensión gente y equipo de cambio, el 31,6%, de los encuestados en la universidad pública, y en menor medida, con el 19,1%, los encuestados en la universidad privada. La cantidad de participantes que fueron favorables (de acuerdo y muy de acuerdo) a la dimensión gente y equipo de cambio en la universidad privada fue del 79,1% y en la universidad pública del 67,7%. Este resultado manifiesta una mayor percepción de gente y equipo de cambio por los participantes en la universidad privada.

f) Dimensión Eliminación de Barreras

Tabla 55
Eliminación de Barreras
(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Muy en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	16	5,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	111	41,1
De acuerdo	133	49,3
Muy de acuerdo	10	3,7
Total	270	100,0

Nota. La tabla muestra los resultados de la dimensión eliminación de barreras.

Como eliminación de Barreras se consideran como la identificación y exclusión planificada de las barreras de tipo estructural (forma de trabajo y división del trabajo), poder y política (relación de poder, intereses y posiciones), cultural (roles, hábitos, convenios institucionales y valores) y psicológico (falta de motivación laboral, deseo de las personas por estabilidad, certeza y seguridad).

Se puede observar en la tabla 55, con referencia a la existencia de eliminación de barreras, del total de participantes en los dos tipos de universidades, la mayoría, el 49,3% está de acuerdo, el 3,7%, está muy de acuerdo. El 41,1% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 5,9% se muestra en desacuerdo y 0,0% se muestra muy en desacuerdo. Se puede observar que la mayoría de los participantes (53%) percibe que en la universidad existe la eliminación de barreras para el cambio entre las que están las barreras de tipo estructural, poder y política, cultural y psicológico.

Tabla 56
Eliminación de Barreras por tipo de Universidad
(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Universidad Pública		Universidad Privada	
	Cant.	%	Cant.	%
Muy en desacuerdo	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	9	5,8	7	6,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	76	49,0	35	30,4
De acuerdo	67	43,2	66	57,4
Muy de acuerdo	3	1,9	7	6,1
Total	155	100,0	115	100,0

Nota. La tabla muestra los resultados de la dimensión eliminación de barreras por tipo de universidad.

De acuerdo a la tabla, con respecto a la existencia de eliminación de barreras, no están ni acuerdo ni en desacuerdo, el 49,0% de los encuestados en la universidad privada y en menor medida, los encuestados en la universidad pública, con el 30,4%.

La cantidad de participantes favorables (de acuerdo y muy de acuerdo) a la existencia de eliminación de barreras en la universidad privada fue del 63,5% y en la universidad pública, el 45,1%. Este resultado manifiesta una mayor percepción de eliminación de barreras por los participantes de la universidad privada por sobre los de la universidad pública.

g) Dimensión Gestión en Tecnologías de la Información

Tabla 57
Gestión en Tecnologías de la Información
 (En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Muy en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	7	2,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	50	18,5
De acuerdo	173	64,1
Muy de acuerdo	40	14,8
Total	270	100,0

Nota. La tabla muestra los resultados de la dimensión gestión en tecnología de la información.

Esta dimensión se refiere a la supervisión y administración de los sistemas de tecnología de la información de una organización: hardware, software y redes. La gestión de tecnología de información se centra en cómo hacer que los sistemas de información funcionen de forma eficiente. Asimismo, sirve para ayudar a las personas a trabajar mejor.

En relación al total de participantes, con respecto a la percepción de gestión en tecnologías de la información, la gran mayoría, el 64,1% está de acuerdo, el 14,8%, está muy de acuerdo, por otro lado, el 18,5% está, ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 2,6% se muestra en desacuerdo y el 0,0% se muestra muy en desacuerdo. Por lo que se puede indicar que la mayoría de los participantes (78,9%) percibe que en la universidad existe gestión en tecnologías de la información que promueve la supervisión y administración de los sistemas de tecnologías de la información para un trabajo más eficiente en la universidad.

Tabla 58
Gestión en tecnologías de la información por tipo de Universidad
(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Universidad Pública		Universidad Privada	
	Cant.	%	Cant.	%
Muy en desacuerdo	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	5	3,2	2	1,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	38	24,5	12	10,4
De acuerdo	98	63,2	75	65,2
Muy de acuerdo	14	9,0	26	22,6
Total	155	100,0	115	100,0

Nota. Con base a la encuesta aplicada (2023).

De acuerdo a la tabla 58, el 65,2%, de los encuestados en la universidad privada, están desacuerdo frente a la existencia de la dimensión gestión en tecnologías de la información versus al 63,2% de los docentes de la universidad pública. Un 22,6% manifestó estar muy de acuerdo sobre la gestión en TIC versus al 9,0% en la universidad pública. En tanto un 24,5% de los encuestados de la universidad pública indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo mientras que en la universidad pública este porcentaje fue de 10,4%.

4.3.5. Análisis estadístico de la Variable Gestión del Cambio Organizacional

Tabla 59
Gestión del Cambio Organizacional
(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Cant.	%
Muy en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	6	2,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	75	27,8
De acuerdo	163	60,4
Muy de acuerdo	26	9,6
Total	270	100,0

Nota. La tabla muestra los resultados de la dimensión gestión del cambio organizacional.

Esta variable se refiere al manejo exitoso de un proceso que busca mejorar la capacidad de la organización de adaptarse a las alteraciones del entorno desde una situación presente a una futura deseada. Este proceso busca la modificación también del comportamiento de individuos y grupos en la organización. En razón a la variable gestión del cambio organizacional, se observa en la tabla, que, del total de participantes en ambas universidades, la mayoría, el 60,4% está de acuerdo, el 9,6%, está muy de acuerdo, mientras que el 27,8% está, ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 2,2% se muestra en desacuerdo y el 0,0% se muestra muy en desacuerdo. De esta manera la mayoría de los participantes, el 70%, percibe que en la universidad se realiza gestión del cambio organizacional y sólo el 2,2% está en desacuerdo.

Tabla 60
Gestión del Cambio Organizacional por tipo de Universidad
(En cantidad y porcentaje)

Categoría	Universidad Pública		Universidad Privada	
	Cant.	%	Cant.	%
Muy en desacuerdo	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	4	2,6	2	1,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	55	35,5	20	17,4
De acuerdo	87	56,1	76	66,1
Muy de acuerdo	9	5,8	17	14,8
Total	155	100,0	115	100,0

Nota. La tabla muestra los resultados de la dimensión gestión del cambio organizacional por tipo de universidad.

De acuerdo a la tabla, el 35,5% de los encuestados en la universidad pública, no están ni acuerdo ni en desacuerdo, de la existencia de gestión del cambio organizacional, frente a un menor 17,4%, para la misma categoría en la universidad privada. La existencia de esta dimensión (de acuerdo y muy de acuerdo), la encontraron, en mucho mayor porcentaje, los encuestados de la universidad privada, con el 80,9%, por sobre los encuestados de la universidad pública, con el 61,9%, lo que se manifiesta una marcada percepción de gestión del cambio

organizacional por los participantes de la universidad privada por sobre los participantes de la universidad pública.

4.4. Prueba estadística

A continuación, se presenta el camino recorrido a través de la estadística para comprobar las hipótesis planteadas y poder generar a partir de los resultados recomendaciones y propuestas a la unidad de estudio.

4.4.1. Prueba de normalidad

Para el desarrollo de la prueba de normalidad se han planteado las siguientes hipótesis para comprobar si los datos tienen un comportamiento paramétrico o no y si siguen una distribución normal.

a) Parámetros para la prueba

H_0 : el comportamiento de datos es paramétrico ($p > 0.05$)

H_1 : el comportamiento de datos es no paramétrico ($p < 0.05$)

A.1 Prueba de Normalidad Variable Independiente

H_0 : La Variable Independiente sigue una distribución normal

H_1 : La Variable Independiente no sigue una distribución normal

A.2 Prueba de Normalidad Variable Dependiente

H_0 : La Variable Dependiente sigue una distribución normal

H_1 : La Variable Dependiente no sigue una distribución normal

b) Resultados del estadístico

Tabla 61
Prueba de normalidad estadística de Kolmogorov-Smirnov

<i>Pruebas de normalidad</i>	<i>Estadístico</i>	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>		<i>Sig.</i>
		<i>gl</i>		
<i>VI Organización Inteligente</i>	,049	270		,200 ^a
<i>VD Gestión del Cambio Organizacional</i>	,086	270		,000 ^c

Nota. (a) Corrección de significación de Lilliefors. La tabla muestra la Prueba de normalidad estadística de Kolmogorov-Smirnov

c) Tipo de prueba

Se utiliza la prueba Kolmogorov-Smirnov debido a que la muestra es mayor a 50 observaciones. $n > 50$.

d) Interpretación de la prueba

En el caso de la variable independiente Organización inteligente el p-value, o nivel de significancia, es $> 0,05$, por lo tanto, no se rechaza la hipótesis nula, por lo que la variable independiente sigue una distribución de tipo normal. En el caso de la variable dependiente Gestión del Cambio Organizacional el p-value, o nivel de significancia, es $< 0,05$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, que la variable sigue una distribución normal, por lo que la variable dependiente no sigue una distribución normal. (se acepta la hipótesis alternativa). En este sentido la variable dependiente tiene un comportamiento no paramétrico, lo que significa que los datos no poseen una distribución normal.

Dado que existe una variable que tiene un comportamiento paramétrico (variable 1: Organización Inteligente), pero la otra variable no (variable 2: Gestión del Cambio Organizacional) se tratará a ambas variables como que tienen un comportamiento no paramétrico por la

naturaleza del estudio. Esto se realiza para efectos de las pruebas estadísticas posteriores a aplicar.

4.4.2. Análisis de correlación

Siguiendo con la secuencia de la investigación y después de las pruebas de normalidad se ha procedido a generar un análisis de correlación a fin de verificar si las variables a estudiar se relacionan, para luego proceder a realizar regresiones para medir los impactos de la variable independiente sobre la dependiente.

4.4.2.1. Correlaciones

Se utilizó el coeficiente rho de Spearman que es una medida de correlación para variables en un nivel de medición ordinal, lo que permite ordenar por rangos o jerarquías, a los individuos, casos o unidades de análisis de la muestra. Este coeficiente se usa para relacionar estadísticamente escalas tipo Likert y que son consideradas ordinales. Este coeficiente también se recomienda cuando se tiene que calcular el coeficiente de correlación entre dos variables que no son métricas, es decir, variable que no tienen las propiedades de las escalas de intervalo o de razón ni suponen una distribución normal. Es decir, si las variables que no son métricas son ordinales y numéricas, se usará el rho de Spearman. (Hernández- et al., 2014, pp. 322–323; Malhotra, 2008, p. 502). La escala de valores del coeficiente de correlación, se encuentra en la siguiente tabla:

Tabla 62
Escala de valores del coeficiente de correlación

Valor	Significado
$rs = -1$	Correlación negativa grande y perfecta
$rs > -0.8$	Correlación negativa alta
$-0.4 \leq rs \leq -0.8$	Correlación negativa media
$0 < rs < -0.4$	Correlación negativa baja
0	Correlación cero
$0 < rs < 0.4$	Correlación positiva baja
$0.4 \leq rs \leq 0.8$	Correlación positiva media

$rs > 0.8$	Correlación positiva alta
$rs = 1$	Correlación positiva grande y perfecta

Nota. Es positiva, media y significativa.

Correlación entre las dimensiones de la variable Organización Inteligente y la variable Gestión del Cambio Organizacional.

Tabla 63

Matriz de correlación por dimensiones de la variable Organización Inteligente, con la variable Gestión del Cambio Organizacional.

	D1 Creación de Aprendizaje Continuado	D2 Consulta y Diálogo	D3 Colaboración y Aprendizaje en Equipo	D4 Creación de Sistema para obtener y compartir aprendizaje	D5 Empoderamiento de la Gente hacia una Visión Colectiva	D6 Conexión de Sistema	D7 Liderazgo Provisto	V2 Cambio Organizacional
D1: Cambio de Visión y Mensaje	1							
D2: Cambio de Visión y Mensaje	0,646 **	1						
D3: Cambio de Plan	0,624 **	0,629 **	1					
D4: Gestión del Cambio	0,545 **	0,525 **	0,602 **	1				
D5: Gente y Equipo de Cambio	0,601 **	0,553 **	0,64 **	0,761 **	1			
D6: Eliminación de Barreras	0,604 **	0,562 **	0,624 **	0,693 **	0,738 **	1		
D7: Gestión en Tecnología	0,606 **	0,624 **	0,628 **	0,643 **	0,658 **	0,716 **	1	
V2: Cambio Organizacional	0,476 **	0,508 **	0,542 **	0,589 **	0,637 **	0,611 **	0,668 **	1

La tabla 63 indica que existe una correlación positiva, media y significativa de 0,476 entre la dimensión 1 creación de aprendizaje continuado y la variable gestión del cambio organizacional. Se encuentran también relaciones significativas con las otras variables de organización inteligente así, se tiene una correlación de 0,508 entre la dimensión consulta y diálogo y la variable gestión del cambio organizacional. También existe una correlación positiva, media y significativa de 0,542 entre la dimensión colaboración y aprendizaje en equipo y la variable gestión del cambio organizacional.

Existe una correlación positiva, media y significativa de 0,589 entre la dimensión creación de sistema para obtener y compartir aprendizaje y la variable gestión del cambio organizacional. En la misma línea hay correlación positiva, media y significativa de 0,637 entre el empoderamiento de la gente hacia una visión colectiva y la variable gestión del cambio organizacional.

Y entre la dimensión conexión de sistema y la variable gestión del cambio organizacional la correlación fue positiva, media y significativa de 0,611. Y por último entre liderazgo provisto y la variable gestión del cambio organizacional hay una correlación positiva, media y significativa de 0,668. Finalmente, se puede observar la existencia de una correlación positiva, media y significativa de cada una de las dimensiones de la variable organización inteligente con la variable gestión del cambio organizacional.

Correlación entre la variable Organización Inteligente y la variable Gestión del Cambio Organizacional.

Tabla 64

Matriz de correlación de la variable Organización Inteligente y la variable Gestión del Cambio Organizacional. (Rho de Spearman)

	Organización inteligente	Gestión de cambio organizacional
Organización inteligente	1	
Gestión de cambio organizacional	0,694 **	1

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

Finalmente se concluye que existe una correlación positiva, media y significativa de 0,694 entre la variable organización inteligente, la variable gestión del cambio organizacional.

4.4.2.2. Tablas de Contingencia

En esta parte del proceso de análisis de datos, se utilizó la tabulación cruzada, que, según Malhotra, es una técnica estadística que describe dos o más variables de manera simultánea, y que produce tablas que reflejan la distribución conjunta de dos o más variables con un número limitado de categorías o valores distintivos. (2008, p. 468). Las tablas utilizadas fueron las tablas de contingencia que son tablas de tabulación cruzada que contiene una celda para cada combinación de categorías de las dos variables. En la presente investigación se utilizó la tabulación cruzada con dos variables o tabulación cruzada bivariada (Malhotra, 2008, p. 469)

Para demostrar la asociación de todas las dimensiones, así como la relación entre las variables de estudios, se utilizaron dos pruebas de asociación de variables para comprobar la relación de las mismas. Estas pruebas fueron la de Chi-cuadrado de Pearson y el coeficiente de contingencia.

La prueba Chi-cuadrado de Pearson, indica en la hipótesis nula, H_0 , que las variables no están asociadas o son independientes, y en la hipótesis alternativa, H_1 , plantea que las variables no son independientes, de esa forma al no ser independientes indican que hay relación entre ambas variables. Mientras que el coeficiente de contingencia (C) mide la fuerza de la asociación. El coeficiente de contingencia varía entre 0 y 1. El valor 0 ocurre cuando no hay una asociación, pero nunca se alcanza el valor máximo de 1. El valor máximo del coeficiente de contingencia depende del tamaño de la tabla. A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

Creación de Aprendizaje Continuado y la Gestión del Cambio Organizacional

Tabla 65

Tabla de contingencia entre Creación de Aprendizaje Continuado y Gestión del Cambio Organizacional

		Gestión del Cambio Organizacional				Total
		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Creación de Aprendizaje Continuado	Muy en desacuerdo	0,4%				0,4%
	En desacuerdo	0,4%	3,7%	2,2%		6,3%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0,4%	14,8%	15,9%	2,2%	33,3%
	De acuerdo	1,1%	8,5%	38,9%	4,4%	53,0%
	Muy de acuerdo		0,7%	3,3%	3,0%	7,0%
Total		2,2%	27,8%	60,4%	9,6%	100,0%

Nota. La tabla muestra los resultados en cuanto la Creación de Aprendizaje Continuado y Gestión del Cambio Organizacional.

Estadístico de Chi-cuadrado de Pearson

a. Parámetros para la prueba:

H₀: No están asociadas las variables (p-value > 0.05)

H₁: Están asociadas las variables (p-value < 0.05)

b. Prueba de Chi-cuadrado de Pearson

H₀: No están asociados Creación de Aprendizaje Continuo y Gestión del Cambio Organizacional

H₁: Están asociados Creación de Aprendizaje Continuo y Gestión del Cambio Organizacional.

c. Resultados del Estadístico Chi-cuadrado de Pearson

Tabla 66

Prueba de chi-cuadrado entre creación de aprendizaje continuado y gestión de cambio organizacional

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	102,130 ^a	12	0,000
Razón de verosimilitud	57,498	12	0,000
Asociación lineal por lineal	38,376	1	0,000
N de casos válidos	270		

Nota. 11 casillas (55,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0,02.

d. Interpretación de la Prueba

Dado que el p-value, $0,000 < 0,05$, es menor al Alpha 0,05, se rechaza la hipótesis nula que indica que las variables no están asociadas o son

independientes. Por lo tanto, la dimensión creación de aprendizaje continuado y la gestión del cambio organizacional estarían asociadas significativamente y no serían independientes.

Estadístico Coeficiente de Contingencia

a. Parámetros para la prueba

H₀: No están asociadas las variables o son independientes (p-value > 0.05)

H₁: Están asociadas las variables o no son independientes (p-value < 0.05)

b. Prueba Coeficiente de contingencia

H₀: No están asociadas la Creación de Aprendizaje Continuado y Gestión del Cambio Organizacional

H₁: Están asociadas la Creación de Aprendizaje Continuado y Gestión del Cambio Organizacional.

c. Resultados del coeficiente de consistencia

Tabla 67
Medida de consistencia

	Valor	Significación aproximada
Coeficiente de contingencia	0,524	0,000

Nota. La tabla muestra la medida de consistencia.

e. Interpretación de la prueba

Dado que el p-value, $0,000 < 0,05$, es menor al Alpha 0,05, se rechaza la hipótesis nula que indica que las variables no están asociadas. Por lo tanto, bajo el resultado del coeficiente de consistencia, la prueba de la dimensión creación de aprendizaje continuado y la variable Gestión del Cambio Organizacional estarían asociadas.

Dimensión Consulta y Diálogo y la variable Gestión del Cambio Organizacional

Tabla 68

Tabla de contingencia entre la dimensión Consulta y Diálogo y la variable Gestión del Cambio Organizacional

		Gestión del Cambio Organizacional				Total
		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Consulta y Diálogo	En desacuerdo	1,1%	3,0%	0,4%		4,4%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0,4%	14,4%	15,6%	2,2%	32,6%
	De acuerdo	0,7%	10,0%	41,9%	4,8%	57,4%
	Muy de acuerdo		0,4%	2,6%	2,6%	5,6%
	Total	2,2%	27,8%	60,4%	9,6%	100,0%

Estadístico de Chi-cuadrado de Pearson

a. Parámetros para la prueba:

H₀: No están asociados las variables o son independientes (p-value > 0.05)

H₁: Están asociados las variables o no son independientes (p-value < 0.05)

b. Prueba de Chi-cuadrado de Pearson

H₀: No están asociados Consulta y Diálogo y Gestión del Cambio Organizacional

H₁: Están asociados Consulta y Diálogo y Gestión del Cambio Organizacional.

c. Resultados del Estadístico Chi-cuadrado de Pearson

Tabla 69

Prueba de chi-cuadrado hipótesis asociación de datos de D2 y V2

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	88,723 ^a	9	0,00
Razón de verosimilitud	63,085	9	0,00
Asociación lineal por lineal	46,166	1	0,00

Nota. a. 8 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,27.

Interpretación de la Prueba

Dado que el p-value, $0,000 < 0,05$, es menor al Alpha 0,05, se rechaza la hipótesis nula que indica que las variables no están asociadas o son independientes. Por lo tanto, la dimensión consulta y diálogo y la variable Gestión del Cambio Organizacional estarían asociadas significativamente o no serían independientes.

Estadístico Coeficiente de Contingencia

a. Parámetros para la prueba

H₀: No están asociados las variables o son independientes (p-value > 0,05)

H₁: Están asociados las variables o no son independientes (p-value < 0,05)

b. Prueba Coeficiente de contingencia

H₀: No están asociadas la consulta y diálogo y Gestión del Cambio Organizacional

H₁: Están asociados la consulta y diálogo y Gestión del Cambio Organizacional.

c. Resultados del coeficiente de consistencia

Tabla 70
Medida de consistencia

	Valor	Significación aproximada
Coefficiente de contingencia	0,497	0,000

a. Interpretación de la prueba

Dado que el p-value, $0,000 < 0,05$, es menor al Alpha 0,05, se rechaza la hipótesis nula que indica que las variables no están asociadas. Por lo tanto, bajo el resultado del coeficiente de consistencia, la prueba de la dimensión consulta y diálogo y la variable Gestión del Cambio Organizacional estarían asociadas. Por lo tanto, de acuerdo al estadístico Chi-cuadrado de Pearson y al coeficiente de contingencia, la dimensión consulta y diálogo y la variable gestión del cambio organizacional estarían asociadas significativamente.

Dimensión Colaboración y Aprendizaje en Equipo y la Gestión del Cambio Organizacional

Tabla 71
Tabla cruzada entre Colaboración y Aprendizaje en Equipo y la variable Gestión del Cambio Organizacional

		Gestión del Cambio Organizacional				Total
		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Colaboración y Aprendizaje en Equipo	En desacuerdo	0,7%	4,1%	0,4%	0,4%	5,6%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0,7%	13,0%	12,2%	0,7%	26,7%
	De acuerdo	0,7%	9,6%	45,9%	5,2%	61,5%
	Muy de acuerdo		1,1%	1,9%	3,3%	6,3%

Total	2,2%	27,8%	60,4%	9,6%	100,0%
-------	------	-------	-------	------	--------

Nota. Estadístico de Chi-cuadrado de Pearson

a. Parámetros para la prueba:

H₀: No están asociados las variables o son independientes (p-value > 0,05)

H₁: Están asociados las variables o no son independientes (p-value < 0,05)

b. Prueba de Chi-cuadrado de Pearson

H₀: No están asociados Colaboración y Aprendizaje en Equipo y Gestión del Cambio Organizacional

H₁: Están asociados Colaboración y Aprendizaje en Equipo y Gestión del Cambio Organizacional.

c. Resultados del Estadístico Chi-cuadrado de Pearson

Tabla 72
Prueba de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	96,481 ^a	9	0,000
Razón de verosimilitud	77,918	9	0,000
Asociación lineal por lineal	53,083	1	0,000

Nota. a. 8 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,33.

Interpretación de la Prueba

Dado que el p-value, $0,000 < 0,05$, es menor al Alpha 0,05, se rechaza la hipótesis nula que indica que las variables no están asociadas o son independientes. Por lo tanto, la dimensión colaboración y aprendizaje en equipo y la variable Gestión del Cambio Organizacional estarían asociadas significativamente o no serían independientes.

Estadístico Coeficiente de Contingencia

a. Parámetros para la prueba

H₀: No están asociados las variables o son independientes (p-value > 0.05)

H₁: Están asociados las variables o no son independientes (p-value < 0.05)

b. Prueba Coeficiente de contingencia

H₀: No están asociadas la colaboración y aprendizaje en equipo y Gestión del Cambio Organizacional

H₁: Están asociados la colaboración y aprendizaje en equipo y Gestión del Cambio Organizacional.

c. Resultados del coeficiente de consistencia

Tabla 73.

Matriz de consistencia

	Valor	Significación aproximada
Coefficiente de contingencia	0,513	0,000

a. Interpretación de la prueba

Dado que el p-value, $0,000 < 0,05$, es menor al Alpha 0,05, se rechaza la hipótesis nula que indica que las variables no están asociadas. Por lo tanto, bajo el resultado del coeficiente de consistencia, la prueba de la dimensión colaboración y aprendizaje en equipo y la variable Gestión del Cambio Organizacional estarían asociadas. Por lo tanto, de acuerdo al estadístico Chi-cuadrado de Pearson y al coeficiente de contingencia, la dimensión colaboración y aprendizaje en equipo y la variable gestión del cambio organizacional estarían asociadas significativamente.

Creación de Sistema para obtener y compartir Aprendizaje con la variable Gestión del Cambio Organizacional

Tabla 74

Tabla de contingencia Creación de Sistema para obtener y compartir Aprendizaje y la Gestión del Cambio Organizacional

		Gestión del Cambio Organizacional				Total
		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Creación de Sistema para obtener y compartir Aprendizaje	En desacuerdo	1,1%	5,9%	2,6%	0,4%	10,0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1,1%	16,3%	26,3%	1,5%	45,2%
	De acuerdo		5,6%	31,5%	6,7%	43,7%
	Muy de acuerdo				1,1%	1,1%
Total		2,2%	27,8%	60,4%	9,6%	100,0%

Estadístico de Chi-cuadrado de Pearson

a. Parámetros para la prueba:

H₀: No están asociados las variables o son independientes (p-value > 0,05)

H₁: Están asociados las variables o no son independientes (p-value < 0,05)

b. Prueba de Chi-cuadrado de Pearson

H₀: No están asociados Creación de Sistema para obtener y compartir Aprendizaje y Gestión del Cambio Organizacional

H₁: Están asociados Creación de Sistema para obtener y compartir Aprendizaje y Gestión del Cambio Organizacional.

c. Resultados del Estadístico Chi-cuadrado de Pearson

Tabla 75
Prueba de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	80,731 ^a	9	0,000
Razón de verosimilitud	67,096	9	0,000
Asociación lineal por lineal	53,365	1	0,000

Nota. a. 8 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,07.

d. Interpretación de la Prueba

Dado que el p-value, $0,000 < 0,05$, es menor al Alpha 0,05, se rechaza la hipótesis nula que indica que las variables no están asociadas o son independientes. Por lo tanto, la dimensión creación de sistema para obtener y compartir aprendizaje y la variable Gestión del Cambio Organizacional estarían asociadas significativamente o no serían independientes.

Estadístico Coeficiente de Contingencia

a. Parámetros para la prueba

H₀: No están asociados las variables o son independientes (p-value > 0,05)

H₁: Están asociados las variables o no son independientes (p-value < 0,05)

b. Prueba Coeficiente de contingencia

H₀: No están asociadas la Creación de Sistema para obtener y compartir Aprendizaje y Gestión del Cambio Organizacional

H₁: Están asociados la Creación de Sistema para obtener y compartir Aprendizaje y Gestión del Cambio Organizacional.

c. Resultados del coeficiente de consistencia

Tabla 76
Matriz de consistencia

	Valor	Significación aproximada
Coefficiente de contingencia	0,48	0,000

d. Interpretación de la prueba

Dado que el p-value, $0,000 < 0,05$, es menor al Alpha 0,05, se rechaza la hipótesis nula que indica que las variables no están asociadas. Por lo tanto, bajo el resultado del coeficiente de consistencia, la prueba de la dimensión creación de sistema para obtener y compartir aprendizaje y la variable gestión del cambio organizacional estarían asociadas. Por lo tanto, de acuerdo al estadístico Chi-cuadrado de Pearson y al coeficiente de contingencia, la dimensión Creación de Sistema para obtener y compartir Aprendizaje y la variable gestión del cambio organizacional estarían asociadas significativamente.

Empoderamiento de la Gente hacia una Visión Colectiva y la Gestión del Cambio Organizacional

Tabla 77

Empoderamiento de la Gente hacia una Visión Colectiva V2: Gestión del Cambio Organizacional*

		Gestión del Cambio Organizacional				Total
		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Empoderamiento de la Gente hacia una Visión Colectiva	Muy en desacuerdo		0,4%			0,4%
	En desacuerdo	1,5%	10,7%	3,3%	0,7%	16,3%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0,7%	15,6%	38,5%	3,3%	58,1%
	De acuerdo		1,1%	18,5%	5,2%	24,8%
	Muy de acuerdo				0,4%	0,4%
	Total	2,2%	27,8%	60,4%	9,6%	100,0%

Estadístico de Chi-cuadrado de Pearson

a. Parámetros para la prueba:

H₀: No están asociados las variables o son independientes (p-value > 0,05)

H₁: Están asociados las variables o no son independientes (p-value < 0,05)

b. Prueba de Chi-cuadrado de Pearson

H₀: No están asociados Empoderamiento de la Gente hacia una Visión Colectiva y Gestión del Cambio Organizacional

H₁: Están asociados Empoderamiento de la Gente hacia una Visión Colectiva y Gestión del Cambio Organizacional.

c. Resultados del Estadístico Chi-cuadrado de Pearson

Tabla 78
Prueba de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	86,888 ^a	12	0,000
Razón de verosimilitud	82,665	12	0,000
Asociación lineal por lineal	62,959	1	0,000

Nota. a. 12 casillas (60,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,02.

d. Interpretación de la Prueba

Dado que el p-value, $0,000 < 0,05$, es menor al Alpha 0,05, se rechaza la hipótesis nula que indica que las variables no están asociadas o son independientes. Por lo tanto, la dimensión Empoderamiento de la Gente hacia una Visión Colectiva y la variable Gestión del Cambio Organizacional estarían asociadas significativamente o no serían independientes.

Estadístico Coeficiente de Contingencia

a. Parámetros para la prueba

H₀: No están asociados las variables o son independientes (p-value > 0,05)

H₁: Están asociados las variables o no son independientes (p-value < 0,05)

b. Prueba Coeficiente de contingencia

H_0 : No están asociadas el Empoderamiento de la Gente hacia una Visión Colectiva y Gestión del Cambio Organizacional

H_1 : Están asociados el Empoderamiento de la Gente hacia una Visión Colectiva y Gestión del Cambio Organizacional.

c. Resultados del coeficiente de consistencia

Tabla 79

Matriz de consistencia

	Valor	Significación aproximada
Coficiente de contingencia	0,493	0,000

d. Interpretación de la prueba

Dado que el p-value, $0,000 < 0,05$, es menor al Alpha 0,05, se rechaza la hipótesis nula que indica que las variables no están asociadas. Por lo tanto, bajo el resultado del coeficiente de consistencia, la prueba de la dimensión Empoderamiento de la Gente hacia una Visión Colectiva y la variable Gestión del Cambio Organizacional estarían asociadas. Por lo tanto, de acuerdo al estadístico Chi-cuadrado de Pearson y al coeficiente de contingencia, la dimensión Empoderamiento de la Gente hacia una Visión Colectiva y la variable gestión del cambio organizacional estarían asociadas significativamente.

Conexión de Sistema y Gestión del Cambio Organizacional

Tabla 80

Tabla cruzada entre la Conexión de Sistema y la Gestión del Cambio Organizacional

		Gestión del Cambio Organizacional				Total
		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Conexión de Sistema	Muy en desacuerdo		0,7%			0,7%
	En desacuerdo	1,1%	11,9%	5,2%	0,4%	18,5%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1,1%	13,7%	37,4%	2,6%	54,8%
	De acuerdo		1,5%	17,4%	5,9%	24,8%
	Muy de acuerdo			0,4%	0,7%	1,1%
	Total	2,2%	27,8%	60,4%	9,6%	100,0%

Estadístico de Chi-cuadrado de Pearson

a. Parámetros para la prueba:

H_0 : No están asociados las variables o son independientes (p-value > 0,05)

H_1 : Están asociados las variables o no son independientes (p-value < 0,05)

b. Prueba de Chi-cuadrado de Pearson

H_0 : No están asociados Conexión de Sistema y Gestión del Cambio Organizacional

H_1 : Están asociados Conexión de Sistema y Gestión del Cambio Organizacional.

c. Resultados del Estadístico Chi-cuadrado de Pearson

Tabla 81

Prueba de chi-cuadrado hipótesis asociación de datos de Conexión de Sistema y la Gestión del Cambio Organizacional

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	88,925 ^a	12	0,000
Razón de verosimilitud	83,731	12	0,000
Asociación lineal por lineal	66,978	1	0,000

Nota.a. 12 casillas (60,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,04.

Interpretación de la Prueba

Dado que el p-value, $0,000 < 0,05$, es menor al Alpha 0,05, se rechaza la hipótesis nula que indica que las variables no están asociadas o son independientes. Por lo tanto, la dimensión Conexión de Sistema y la variable Gestión del Cambio Organizacional estarían asociadas significativamente o no serían independientes.

Estadístico Coeficiente de Contingencia

a. Parámetros para la prueba

H₀: No están asociados las variables o son independientes (p-value > 0,05)

H₁: Están asociados las variables o no son independientes (p-value < 0,05)

b. Prueba Coeficiente de contingencia

H₀: No están asociadas la Conexión de Sistema y Gestión del Cambio Organizacional

H₁: Están asociados la Conexión de Sistema y Gestión del Cambio Organizacional.

c. Resultados del coeficiente de consistencia

Tabla 82
Matriz de consistencia

	Valor	Significación aproximada
Coeficiente de contingencia	0,498	0,000

d. Interpretación de la Prueba

Dado que el p-value, $0,000 < 0,05$, es menor al Alpha 0,05, se rechaza la hipótesis nula que indica que las variables no están asociadas. Por lo tanto, bajo el resultado del coeficiente de consistencia, la prueba de la dimensión conexión de sistema y la variable Gestión del Cambio Organizacional estarían asociadas. Por lo tanto, de acuerdo al estadístico Chi-cuadrado de Pearson y al coeficiente de contingencia, la dimensión 6, conexión de sistema y la variable gestión del cambio organizacional estarían asociadas significativamente.

Liderazgo Provisto y Gestión del Cambio Organizacional

Tabla 83

Tabla cruzada de Liderazgo Provisto y la Gestión del Cambio Organizacional

		Gestión del Cambio Organizacional				Total
		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Liderazgo Provisto	Muy en desacuerdo		0,4%			0,4%
	En desacuerdo	1,9%	8,5%	2,2%	0,4%	13,0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0,4%	16,7%	30,7%	3,0%	50,7%
	De acuerdo		2,2%	27,4%	4,8%	34,4%
	Muy de acuerdo				1,5%	1,5%
	Total	2,2%	27,8%	60,4%	9,6%	100,0%

Estadístico de Chi-cuadrado de Pearson

a. Parámetros para la prueba:

H₀: No están asociados las variables o son independientes (p-value > 0,05)

H₁: Están asociados las variables o no son independientes (p-value < 0,05)

b. Prueba de Chi-cuadrado de Pearson

H₀: No están asociados Liderazgo Provisto y Gestión del Cambio Organizacional

H₁: Están asociados Liderazgo Provisto y Gestión del Cambio Organizacional.

c. Resultados del Estadístico Chi-cuadrado de Pearson

Tabla 84
Prueba de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	123,177 ^a	12	0,000

d. Interpretación de la Prueba

Dado que el p-value, $0,000 < 0,05$, es menor al Alpha 0,05, se rechaza la hipótesis nula que indica que las variables no están asociadas o son independientes. Por lo tanto, liderazgo provisto y la variable Gestión del Cambio Organizacional estarían asociadas significativamente o no serían independientes.

Estadístico Coeficiente de Contingencia

a. Parámetros para la prueba

H₀: No están asociados las variables o son independientes (p-value > 0,05)

H₁: Están asociados las variables o no son independientes (p-value < 0,05)

b. Prueba Coeficiente de contingencia

H₀: No están asociadas el Liderazgo Provisto y Gestión del Cambio Organizacional

H₁: Están asociados el Liderazgo Provisto y Gestión del Cambio Organizacional.

c. Resultados del coeficiente de consistencia

Tabla 85
Matriz de consistencia

	Valor	Significación aproximada
Coeficiente de contingencia	0,5600	0,000

a. Interpretación de la Prueba

Dado que el p-value, $0,000 < 0,05$, es menor al Alpha 0,05, se rechaza la hipótesis nula que indica que las variables no están asociadas. Por lo tanto, bajo el resultado del coeficiente de consistencia, la prueba de la dimensión 7: Liderazgo provisto y la variable Gestión del Cambio Organizacional estarían asociadas. Por lo tanto, de acuerdo al estadístico Chi-cuadrado de Pearson y al coeficiente de contingencia, la dimensión liderazgo provisto y la variable gestión del cambio organizacional estarían asociadas significativamente.

Organización Inteligente y la Gestión del Cambio Organizacional

Tabla 86

Tabla cruzada entre Organización Inteligente y la Gestión del Cambio Organizacional

		Gestión del Cambio Organizacional				Total
		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Organización Inteligente	En desacuerdo	1,1%	1,1%	0,4%		2,6%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0,7%	16,3%	10,4%	0,7%	28,1%
	De acuerdo	0,4%	10,0%	46,7%	5,2%	62,2%
	Muy de acuerdo		0,4%	3,0%	3,7%	7,0%
	Total	2,2%	27,8%	60,4%	9,6%	100,0%

Estadístico de Chi-cuadrado de Pearson

a. Parámetros para la prueba:

H₀: No están asociados las variables o son independientes (p-value > 0,05)

H₁: Están asociados las variables o no son independientes (p-value < 0,05)

b. Prueba de Chi-cuadrado de Pearson

H₀: No están asociadas Organización Inteligente y Gestión del Cambio Organizacional

H₁: Están asociadas Organización Inteligente y Gestión del Cambio Organizacional.

c. Resultados del Estadístico Chi-cuadrado de Pearson

Tabla 87
Prueba de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	149,393 ^a	9	0,000
Razón de verosimilitud	93,26	9	0,000
Asociación lineal por lineal	75,214	1	0,000

Nota. a. 8 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,16.

d. Interpretación de la Prueba

Dado que el p-value, $0,000 < 0,05$, es menor al Alpha 0,05, se rechaza la hipótesis nula que indica que las variables no están asociadas o son independientes. Por lo tanto, la variable Organización Inteligente y la variable Gestión del Cambio Organizacional estarían asociadas significativamente o no serían independientes.

Estadístico Coeficiente de Contingencia

a. Parámetros para la prueba

H₀: No están asociados las variables o son independientes (p-value > 0,05)

H₁: Están asociados las variables o no son independientes (p-value < 0,05)

b. Prueba Coeficiente de contingencia

H₀: No están asociadas la Organización Inteligente y Gestión del Cambio Organizacional.

H₁: Están asociados la Organización Inteligente y Gestión del Cambio Organizacional.

c. Resultados del coeficiente de consistencia

Tabla 88
Matriz de consistencia

	Valor	Significación aproximada
Coefficiente de contingencia	0,597	0,000

a. Interpretación de la Prueba

Dado que el p-value, $0,000 < 0,05$, es menor al Alpha 0,05, se rechaza la hipótesis nula que indica que las variables no están asociadas. Por lo tanto, bajo el resultado del coeficiente de consistencia, la variable Organización Inteligente y la variable Gestión del Cambio Organizacional estarían asociadas significativamente. Por lo tanto, de acuerdo al estadístico Chi-cuadrado de Pearson y al coeficiente de contingencia, la variable organización inteligente y la variable gestión del cambio organizacional estarían asociadas significativamente.

A continuación, dado que se ha probado que las variables en estudio tienen relación se profundizará el análisis para conocer cuáles son los efectos de las dimensiones de la organización inteligente en la gestión de cambio organizacional de las universidades licenciadas de Tacna.

4.4.2.3. Modelos empíricos

En esta sección se considera el desarrollo de modelos econométricos que permitirán profundizar el análisis y comprobar las hipótesis de estudio. Por ello se analizará diferentes modelos multivariantes porque son un conjunto de métodos estadísticos cuya finalidad es analizar simultáneamente conjuntos de datos

multivariantes en el sentido de que hay varias variables medidas para cada individuo u objeto estudiado. Su razón de ser radica en un mejor entendimiento del fenómeno objeto de estudio obteniendo información que los métodos estadísticos univariantes y bivariantes son incapaces de conseguir.

4.4.2.3.1. Ecuaciones estructurales

Las Ecuaciones estructurales forman parte de los modelos multivariados que permiten estimar el efecto y las relaciones entre múltiples variables. El objetivo fundamental del modelo generado es encontrar el impacto de los indicadores seleccionados en la medición de los constructos de interés.

El modelo representado en la figura se describen las interrelaciones entre las variables latentes. Relaciona variables independientes de la organización inteligente con las variables gestión del cambio organizacional y sus respectivas dimensiones. Como las variables dependientes tienen cierta variación no explicada por las variables latentes que es atribuible al error de medición, por lo tanto, la varianza del error debe ser modelada. Se estimaron las relaciones causales del comportamiento de la organización inteligente y el efecto entre los indicadores propuestos y la variable latente. El diagrama realizado permite al investigador representar gráficamente sus hipótesis, facilitando que éstas sean convertidas en las ecuaciones necesarias para el análisis. En el caso del modelo es posible identificar el efecto directo del factor latente de las dimensiones conexión sistema y liderazgo provisto. Los indicadores de bondad de ajuste del modelo global son favorables. De esta manera, es posible determinar que existe un efecto estadísticamente significativo de la organización inteligente sobre la gestión del cambio organizacional.

La figura presentada el modelo de ecuaciones estructurales donde se muestran las relaciones entre organización inteligente y gestión de cambio organizacional y las flechas indican la dirección de la influencia primero entre sus dimensiones donde se muestran las correlaciones. Asimismo, se representará las estimaciones de los coeficientes de regresión entre la variable independiente y dependiente. Cabe

resaltar que el estudio utilizó softwares libres para el desarrollo de diagrama de caminos.

Se realizó el análisis factorial confirmatorio (AFC) para la investigación, se evaluó la validez de un modelo teórico que relaciona las variables "Organización Inteligente" y "Gestión del Cambio Organizacional". Para "Organización Inteligente", se postuló que siete dimensiones clave provenientes de los teóricos. Se utilizaron cuestionarios para medir estos indicadores y se aplicó el AFC mediante software estadístico, evaluando índices de ajuste como el Chi-Cuadrado (χ^2), el Índice de Ajuste Comparativo (CFI) y la Raíz del Error Cuadrático Medio de Aproximación (RMSEA). Los resultados permitieron validar las dimensiones de cada variable latente y confirmar la estructura del modelo teórico, proporcionando una base sólida para entender cómo las variables propuestas se interrelacionan y se ajustan a los datos empíricos.

El valor χ^2 de 3493.403 con 91 grados de libertad y un p-valor de 0.000 indica que el modelo propuesto no se ajusta perfectamente a los datos. Sin embargo, el valor de χ^2 es sensible al tamaño de la muestra, por lo que se debe considerar junto con otros índices de ajuste. Un CFI de 0.92 sugiere un buen ajuste del modelo. Los valores cercanos a 1 indican un buen ajuste; valores por encima de 0.90 son generalmente aceptables. El TLI de 0.90 también sugiere un ajuste aceptable. Similar al CFI, valores cercanos a 1 son preferible

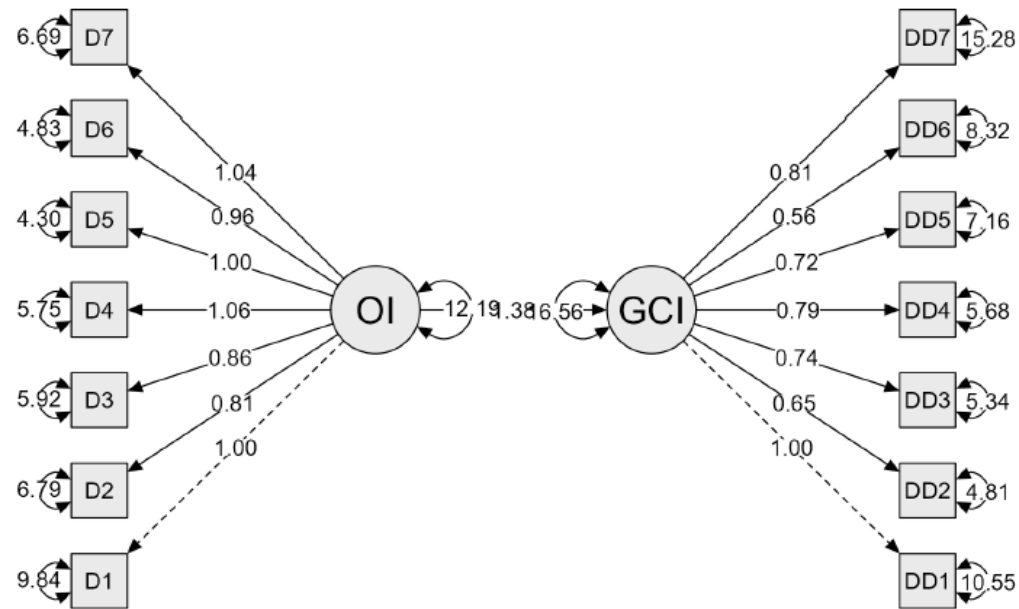
Tabla 89

Modelo Fit del análisis de factor confirmatorio (AFC)

Modelo	Chi cuadrado	df	p
Modelo base	3493.402	91	
Factor del modelo	275.433	76	<0.001
CFI	0.92		
TLI	0.90		

Nota. El estimado del modelo ML

Figura 8
Modelo de Ecuación Estructural



Nota. La figura muestra las variables de análisis organización inteligente, así como gestión de cambio organizacional y sus respectivas dimensiones. D1: creación de aprendizaje continuado, D2, consulta y diálogo, D3 colaboración y aprendizaje continuado, D4 creación de sistema para obtener y compartir aprendizaje, D5 empoderamiento de la gente hacia una visión colectiva, D6 dimensión conexión de sistema y D7 liderazgo provisto. Mientras que de la Gestión del cambio organizacional consideran las dimensiones DD1 cambio de visión y mensaje, DD2 cambio de metas de gestión, DD3 cambio de plan, DD4 gestión del cambio, DD5 gente y equipo de cambio, DD6 eliminación de barreras, DD7 gestión en tecnologías de la información

4.4.2.3.2. Modelo de regresión lineal múltiple

Representa un modelo matemático empleado para estimar la relación de dependencia entre una variable dependiente Y (Gestión de Cambio Organizacional), y las dimensiones de la organización inteligente y un término aleatorio ε . Matemáticamente se representa con la siguiente ecuación:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_n X_n + \mu_i$$

Donde:

Y : Variable dependiente, explicada o regresada

X_n : Variable explicativas, independientes o regresores

β_0 : es la ordenada en el origen parámetro de la población.

$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_n$: coeficiente a estimar y marca la pendiente de la recta

μ : Término de error

La tabla 90 muestra las correlaciones entre las variables continuas explicativas independientes y de control incluidas en el estudio. Con el fin de asegurarnos de que no existen problemas de multicolinealidad, se han tenido en cuenta los valores del Factor de Inflación de Varianza (VIF). Puesto que los valores son todos inferiores al valor crítico de 10, que corresponde al valor máximo aceptado, se concluye que no existen problemas de multicolinealidad.

Tabla 90
Correlaciones parciales

Correlación de Pearson	1	2	3	4	5	6	7	8	VIF
1.Gestión del Cambio Organizacional	1,000	***	***	***	***	***	***	***	
2.Creación de Aprendizaje Continuo	0,493 ***	1,000	***	***	***	***	***	***	2,274
3.Consulta y Diálogo	0,544 ***	0,658 ***	1,000	***	***	***	***	***	2,356
4.Colaboración y Aprendizaje en Equipo	0,565 ***	0,629 ***	0,678 ***	1,000	***	***	***	***	2,498
5.Creación de Sistema para obtener y compartir aprendizaje	0,601 ***	0,591 ***	0,566 ***	0,631 ***	1,000	***	***	***	3,138
6.Empoderamiento de la Gente hacia una Visión Colectiva	0,640 ***	0,616 ***	0,574 ***	0,668 ***	0,786 ***	1,000	***	***	3,429
7.Conexión de Sistema	0,623 ***	0,607 ***	0,569 ***	0,620 ***	0,724 ***	0,739 ***	1,000	0,698 ***	2,924
8.Liderazgo Provisto	0,704 ***	0,626 ***	0,624 ***	0,605 ***	0,656 ***	0,655 ***	0,698 ***	1,000	2,516

Nota. p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01

Con el fin de conocer la relación entre las variables de la organización inteligente y la gestión de cambio organizacional de los docentes de las universidades licenciadas de Tacna, se realizó un análisis multivariante. La naturaleza de nuestra variable dependiente (variable continua que sigue una distribución normal) justifica el uso de una regresión lineal. Concretamente, la tabla 91 presenta los resultados de la regresión lineal de las variables de interés. El modelo realizado incluye a las variables independientes consideradas para este estudio: Creación de Aprendizaje Continuo, Consulta y Diálogo. Colaboración y Aprendizaje en Equipo, Creación de Sistema para obtener y compartir aprendizaje, Empoderamiento de la Gente hacia una Visión Colectiva, Conexión de Sistema y Liderazgo Provisto. El valor de la prueba global $R^2 = 0,556$. lo que indica que este modelo explica un 55,6% de la varianza de la variable dependiente es decir la gestión del cambio organizacional. Los resultados de las dimensiones indican relaciones significativas entre dos dimensiones y la gestión del cambio organizacional. Los resultados sugieren una relación significativa y positiva entre el empoderamiento de la gente hacia una visión colectiva y la gestión del cambio organizacional. Tal como se sugiere en el marco teórico, los resultados confirman que la percepción de los docentes de ambas universidades sobre el empoderamiento de la gente hacia una visión colectiva muestra mayor gestión de cambio organizacional. Es decir, mientras mayor personal este empoderado hacia el bien común más rápido se adaptarán a los cambios de la organización.

También se muestra una relación significativa y positiva entre el liderazgo provisto y la gestión del cambio organizacional. Estos resultados sugieren que aquellos docentes con mayor liderazgo provisto son los que tienen una mejor adaptación a los cambios dentro de las universidades de estudio. No se observan relaciones significativas entre las otras dimensiones.

Tabla 91.
Regresión lineal

Variables	Coficiente	t-student
Variables independientes		
Creación de Aprendizaje Continuo	-0,690	-1,552
Consulta y Diálogo	0,734	1,326
Colaboración y Aprendizaje en Equipo	0,724	1,283
Creación de Sistema para obtener y compartir aprendizaje	0,313	0,563
Empoderamiento de la Gente hacia una Visión Colectiva	1,759	2,789 ***
Conexión de Sistema	0,833	1,416
Liderazgo Provisto	3,279	6,664 ***
Constante	56,231	6,830
Pruebas globales		
R ²	0,556	***
Incremento R ²	0,567	***
F	49,049	***
Durbin-Watson	1,907	

Nota. p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01

Variable dependiente gestión de cambio organizacional

N= 270

A nivel general se buscó en cuanto influye la variable organización inteligente en la gestión de cambio organizacional, encontrando un $R^2 = 0,511$ lo que indica que este modelo explica un 51,1% de la varianza de la variable dependiente.

Tabla 92.
Modelo de Regresión lineal bivariado

Variables	Coefficiente	t-student	
Variables independientes			
Organización inteligente	0,994	16,722	***
(Constante)	50,131	5,960	***
Pruebas globales			
R ²	0,511		***
Incremento R ²	0,511		***
F	279,624		***
Durbin-Watson	1,893		

Nota. p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01

Variable dependiente gestión de cambio organizacional

N= 270

4.4.2.3.3. Modelo de regresión ordinal

También se han explorado el desarrollo de un modelo de regresión ordinal recodificando la variable para dar forma a la dependencia de una respuesta ordinal politómica sobre un conjunto de covariables siguiendo la metodología de McCullagh (1980, 1998). El análisis de regresión lineal ordinario involucra minimizar las diferencias de la suma de los cuadrados entre una variable de respuesta (gestión de cambio organizacional) y una combinación ponderada de las variables predictoras (las dimensiones de la organización inteligente). Los coeficientes estimados reflejan cómo los cambios en los predictores afectan a la respuesta.

El conjunto de datos representa los factores o percepciones que determinan Las dimensiones de la organización inteligente; donde 1 = “muy en desacuerdo” y 5 = “muy de acuerdo”, siendo los factores cada una de las dimensiones de la organización inteligente: Creación de Aprendizaje Continuo, Consulta y Diálogo. Colaboración y Aprendizaje en Equipo, Creación de Sistema para obtener y

compartir aprendizaje, Empoderamiento de la Gente hacia una Visión Colectiva, Conexión de Sistema y Liderazgo Provisto. Se ha recategorizado la variable gestión de cambio organizacional $\in \{1, \dots, 5\}$ que es una categorización para medir la percepción de los docentes. Vamos a ajustar el siguiente modelo acumulado:

$$\text{logit}(P(Y_{i \leq j})) = \theta_j - \beta_1(CAC) - \beta_2(C\&D) - \dots - \beta_7(LP) + \mu$$

El modelo realizado se muestra en la tabla 93 donde R^2 de Nagelkerke = 0,4412. Es decir, el modelo explicaría el 44,1% de la varianza total de la variable gestión del cambio organizacional, valor menor que el modelo de regresión multivariante realizado. En el caso se muestran que los coeficientes para conexión de sistema y liderazgo provisto son positivos y significativos, lo que indica que si se incrementan acciones sobre la conexión del sistema y el liderazgo provisto aumenta significativamente la probabilidad de impacto en la gestión de cambio organizacional, es decir, la calificación de en categorías superiores es más probable.

Los p-valores para los coeficientes se basan en el estadístico de Wald los que son significativos para las variables conexión del sistema y el liderazgo provisto. Dado que el valor p para la prueba de que todas las pendientes son cero es menor que 0,05. El bajo valor p indica que la relación entre la variable de respuesta y los predictores es estadísticamente significativa. El valor p para ambas pruebas de bondad de ajuste es mayor que 0,05. Estos valores p altos no proporcionan evidencia de que el modelo sea inadecuado. En el caso de las otras dimensiones se podrían indicar que es menor probable que generen impacto sobre la gestión de cambio organizacional.

Tabla 93.
Modelo de regresión ordinal

	Estimación	Desv. Error	Wald	Sig.
Umbral				
[V2_R5 = 2]	5,339	1,026	27,096	***
[V2_R5 = 3]	9,326	1,130	68,124	***
[V2_R5 = 4]	13,727	1,343	104,410	***
Ubicación				
D1_R5	0,067	0,237	0,080	
D2_R5	0,256	0,271	0,891	
D3_R5	0,517	0,269	3,704	
D4_R5	0,335	0,274	1,497	
D5_R5	0,449	0,317	2,005	
D6_R5	0,641	0,281	5,213	***
D7_R5	0,921	0,282	10,645	***
Pseudo R cuadrado				
Cox y Snell	0,3778			
Nagelkerke	0,4412			
McFadden	0,2445			

Nota. Nota. p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01

D1_R5 Creación de Aprendizaje Continuo, D2_R5 Consulta y Diálogo. D3_R5 Colaboración y Aprendizaje en Equipo, D4_R5 Creación de Sistema para obtener y compartir aprendizaje, D5_R5 Empoderamiento de la Gente hacia una Visión Colectiva, D6_R5 Conexión de Sistema y D7_R5 Liderazgo Provisto
 Función de enlace: Logit.

Debido a que el modelo de regresión lineal múltiple tiene mejores resultados en las pruebas estadísticas globales las mismas que han sido confirmados en el modelo SEM, se considera como el mejor modelo.

4.5. Contrastación de hipótesis

Las pruebas estadísticas realizadas y los modelos multivariantes sobre todo el modelo de regresión lineal múltiple han permitido a través de las pruebas individuales (estadístico t-Student) y globales (R^2 y Prueba F) comprobar tanto las hipótesis secundarias y principales. En la tabla 94 se resumen los resultados presentados en los modelos anteriores.

Tabla 94
Resumen de Contrastación de Hipótesis

Hipótesis	Contrastación
H1 Hi: La Creación de Aprendizaje Continuo influye, directa y significativamente sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 - 2021	Aceptar Hipótesis Nula
H2 Hi: La Consulta y diálogo influye, directa y significativamente sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 – 2021	Aceptar Hipótesis Nula
H3 Hi: La Colaboración y aprendizaje en equipo influye, directa y significativamente sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 – 2021	Aceptar Hipótesis Nula
H4 Hi: La Creación de Sistema para obtener y compartir aprendizaje influye, directa y significativamente sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 – 2021	Aceptar Hipótesis Nula
H5 Hi: El empoderamiento de la gente hacia una visión colectiva influye, directa y significativamente sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 – 2021	Rechazar Hipótesis Nula
H6 Hi: La Conexión de Sistema influye, directa y significativamente sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las	Aceptar la Hipótesis Nula

	universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 – 2021			
H7	Hi: El Liderazgo Provisto influye, directa y significativamente sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 – 2021	Aceptar	Hipótesis de Investigación	
Hipótesis General				
HG	Hi: La Organización Inteligente influye directa y significativa sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 – 2021	Aceptar	Hipótesis de Investigación	

4.6. Discusión

El objetivo principal del presente trabajo de investigación fue de analizar la influencia de la organización inteligente en la gestión del cambio organizacional en las universidades licenciadas de Tacna en el periodo 2020 – 2021 y de acuerdo a los resultados obtenidos se tiene que la dimensión empoderamiento de la gente hacia una visión colectiva, influye, directa y significativamente sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, así como el Liderazgo Provisto influye, directa y significativamente sobre la Gestión del Cambio Organizacional, los cuales conforman las dimensiones de la variable independiente denominada organización inteligente influyen en la Gestión del Cambio Organizacional. Todas las dimensiones en conjunto influyen significativamente en la variable dependiente, a diferencia, que la influencia que tiene cada una de las dimensiones de manera independiente.

El periodo de estudio 2020-2021 fueron años de grandes cambios en el sector educativo debido a la pandemia de la COVID-19, donde las organizaciones de educación superior universitaria y en general todo el sector académico tuvieron que generar la adaptación del cambio de la modalidad presencial a la virtual, abarcando también el periodo post-pandemia. Ello originó que las instituciones

tomen decisiones en cuanto a generar variaciones incluso en la manera de organización utilizando principalmente la tecnología. Por ello fue importante conocer cómo fue la percepción de los docentes universitarios sobre estos cambios.

Para ello la literatura académica revisada ha permitido ampliar el modelo original de cinco dimensiones, indicada por Senge (2012) a trabajar con siete dimensiones en función a la teoría de Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003) con respecto a la variable independiente denominada organización inteligente y de la misma manera, se ha considerado las siguientes dimensiones para la variable dependiente denominada gestión de cambio organizacional.

Los resultados obtenidos en el estudio están en relación con los hallazgos y aproximaciones de Wetherington (2019) y las aproximaciones realizadas en los estudios de Kyoungin & Kim (2016), Della Neve (2007), Portfelt (2000), donde generan relaciones y encontraron a través de correlaciones, modelos estructurales y de regresión múltiple relaciones entre la organización inteligente y la gestión de cambio organizacional.

Documentos proxis revisados como el de Martínez (2019) muestra que existe relación entre la calidad y la organización. De la misma manera Wetherington (2010) en su tesis doctoral: “The Relationship Between Learning Organization Dimensions and Performance in the Nonprofit Sector” , encontró que no existía evidencia de la creación de mediciones y métricas sobre el desempeño de las Organizaciones sin fines de lucro. Realizó una investigación con un análisis multivariado entre las dimensiones de la Organización Inteligente (variables independientes) y varias medidas de desempeño (variable dependiente) donde rechazo de la hipótesis nula de no relación entre las siete variables independientes y del desempeño financiero, conocimiento y de la misión y del elemento del ratio de deuda de la medida de desempeño operacional, con la excepción de activos netos y aprendizaje en equipo, desempeño de la misión y clasificación de Charity Navigator de capacidad, activos netos e ingreso total, y activos netos y total de

activos. El modelo de regresión con el resultado de explicación más alta fue el desempeño del conocimiento. Los resultados de las escalas de desempeño financiero, de conocimiento y misión tuvieron una correlación positiva y significativa con las siete dimensiones de aprendizaje de la variable organización del aprendizaje.

Las tesis revisadas utilizan la adaptación del cuestionario DLOQ (Dimensions Of Learning Organization Questionnaire) de Marsick & Watkins, (2003) como instrumento de recopilación de datos. Donde buscan conocer la relación entre las dimensiones de la organización inteligente sobre una variable de gestión organizacional. Por su parte la tesis de Mendoza (2020) que muestran correlación entre la gestión de conocimiento y capital humano se considera como una aproximación a nuestro estudio encontrando una influencia y relación positiva del 62,1% mientras que nuestro estudio encuentra una relación similar al 55%.

También estudios recientes como el de Vargas et. al., (2023) en su artículo titulado “COVID-19 and its effects on the Management of the Basic Quality Conditions in Universities of Peru, 2022”, determinó la influencia del manejo de la crisis, la modalidad del proceso enseñanza-aprendizaje, la imagen organizacional y la satisfacción de los estudiantes en base a las condiciones básicas de calidad en las universidades del Perú durante COVID-19. Encontrando una relación importante en cuanto a la gestión de crisis que fue estudiada en tres etapas antes, durante y después de la crisis. El estudio muestra un modelo SEM donde encuentran que la educación a distancia y satisfacción influyen en las condiciones básicas. En este sentido, se relacionan con los resultados de la tesis porque el marco de la COVID-19 ha traído cambios sustanciales en las universidades del sur del país.

En referencia a la primera dimensión de la variable independiente denominada Creación de Aprendizaje Continuado se tiene como resultados que el coeficiente -0,690 la misma que no es significativa con la variable dependiente gestión de cambio organizacional. A pesar que en el análisis de correlaciones se

tienen relación superior al 40% ello no implica una relación de causalidad entre las variables estudiadas. Lo mismo con las variables Consulta y Diálogo, Colaboración y Aprendizaje en Equipo, Creación de Sistema para obtener y compartir aprendizaje y conexión de sistema, pues en el desarrollo de los modelos no se han encontrado efectos sobre la gestión del cambio organizacional sin embargo el empoderamiento de la gente hacia una visión colectiva y el liderazgo provisto si generan impacto positivo sobre la gestión de cambio organizacional en un 17,59% y 32,79% respectivamente. Estos valores indican que si se trabaja mucho más en estas dos dimensiones los impactos en la gestión son eficientes.

CONCLUSIONES

Luego de analizar los resultados obtenidos en relación a los objetivos planteados correspondientes a la influencia de la organización inteligente sobre la gestión del cambio organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, se concluye lo siguiente:

1. La Organización Inteligente de acuerdo a los modelos de regresión bivariada con respecto a la variable dependiente denominada 'gestión de cambio organizacional' tiene impactos positivos. Además, el grado de significancia es 0,000, el cual es menor que 0,05 ($p < 0,05$), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Finalmente, utilizando el estadístico de Regresión Lineal Ordinal, se puede apreciar que la organización inteligente influye en 99,4% en la gestión de cambio organizacional en las universidades licenciadas de Tacna en el periodo de estudio.
2. Sin embargo, al hacer un estudio de las dimensiones de la organización inteligente sobre la gestión de cambio organizacional. Solo las dimensiones empoderamiento de la gente hacia la visión colectiva y el liderazgo provisto si generan impacto positivo sobre la gestión de cambio organizacional en 17,59% y 32,79% (modelo de regresión multivariante). Es decir, los grados de significancia son 0,000, el cual es menor que 0,05 ($p < 0,05$), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación de ambas dimensiones.
3. El estudio de las correlaciones de la organización inteligente sobre la variable gestión de cambio organización indicarían que cada una de las dimensiones seleccionadas tienen una relación positiva. Sin embargo, al tratarlo en diferentes modelos multivariantes: ecuaciones estructurales, regresión lineal múltiple e incluso la regresión ordinal se encuentran que solo

algunas dimensiones impactan más sobre la gestión de cambio organizacional.

4. El modelo de regresión lineal múltiple indica que en las variables independientes consideradas para este estudio: Creación de Aprendizaje Continuo, Consulta y Diálogo. Colaboración y Aprendizaje en Equipo, Creación de Sistema para obtener y compartir aprendizaje, Empoderamiento de la Gente hacia una Visión Colectiva, Conexión de Sistema y Liderazgo Provisto. El valor de la prueba global $R^2 = 0,556$. Es decir, de manera global explicarían el 55,6% de la varianza total de la gestión del cambio organizacional en las universidades licenciadas de Tacna. Mientras que en el modelo de regresión ordinal R^2 de Nagelkerke = 0,4412. Es decir, el modelo explicaría el 44,1% de la varianza total de la variable gestión del cambio organizacional, valor menor que el modelo de regresión multivariante realizado. En el caso se muestran que los coeficientes para empoderamiento de la gente hacia la visión colectiva y liderazgo provisto son positivos y significativos, lo que indica que si se incrementan acciones sobre el empoderamiento de la gente hacia la visión colectiva y el liderazgo provisto aumenta significativamente la gestión de cambio organizacional, es decir, la calificación de en categorías superiores es más probable. Para ambos modelos realizados el liderazgo provisto es una dimensión de la organización inteligente que tiene un impacto significativo sobre la gestión de cambio organizacional.
5. El modelo de ecuaciones estructurales realizado describe las interrelaciones entre las variables latentes. Encontrando como las variables independientes de la organización inteligente se relaciona las variables gestión del cambio organizacional y sus respectivas dimensiones. Como las variables dependientes tienen cierta variación no explicada por las variables latentes que es atribuible al error de medición, por lo tanto, la varianza del error debe ser modelada. Los resultados del modelo estructural dieron origen a elegir el

modelo de regresión lineal para explicar los impactos de la organización inteligente sobre la gestión de cambio organizacional.

6. El marco teórico utilizado se ha adaptado a reconocer la importancia que las universidades licenciadas de Tacna puedan establecer mecanismos de gestión futura considerando un análisis preventivo para gestionar de mejor manera los riesgos. La teoría de Senge, Marsick & Watkins y Cameron & Green han sido fundamentales para poder aproximarnos a la solución del problema y poder generar recomendaciones para adelantar los cambios en organizaciones de tipo educativo.

7. La adaptación de los instrumentos utilizados a la realidad tacneña durante el proceso de pandemia vivida por la COVID-19 ha permitido tener una mejor comprensión de las realidades de las universidades estudiadas a través de la percepción del docente. Permitiendo entender lo difícil que ha sido el proceso y que el liderazgo provisto ha sido la variable que más impacto ha tenido en la forma de afrontar los cambios en dichas instituciones. Como instrumento se utilizó un cuestionario diseñado específicamente para fines de la investigación en base a la adaptación de los cuestionarios de los autores del modelo de las autoras Watkins & Marsick (Perspectiva Integrativa), cuestionario llamado Dimensions of a Learning Questionnaire (DLOQ) adaptado a la realidad. El otro instrumento utilizado y adaptado para medir la gestión del cambio organizacional fue en base al instrumento Change Management Questionnaire Checklist diseñado por (Moran et al., 2017), que es usado actualmente por la Public Health Foundation (PHF) en Estados Unidos.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a las autoridades de ambas universidades estudiadas que en torno a las variables de licenciamiento y mejora de la calidad continua pongan mayor énfasis en la teoría y aplicación de la organización inteligente para hacer frente a los cambios previstos e imprevistos dentro de la organización. Principalmente al liderazgo provisto y empoderamiento de la gente hacia una visión compartida puesto que son las dos dimensiones que generan mejores impactos en la gestión del cambio organizacional. En este sentido estas variables indirectamente pueden mejorar la calidad de servicio y mejorar incluso el proceso de enseñanza-aprendizaje minimizando incluso los cambios drásticos en gestión. Por lo que es fundamental, generar acción sobre estas dos principales dimensiones de la organización inteligente a fin de mejorar las condiciones siendo la capacitación el mejor medio para poder lograr cambios efectivos.
2. Se recomienda a las oficinas de gestión administrativa contar con un observatorio de medición de riesgos a fin de minimizar la preocupación de la comunidad educativa sobre el buen desempeño de la gestión educativa. La idea es poder analizar todo tipo de información incluso de medios de comunicación, páginas institucionales y otras publicaciones sobre los distintos problemas nacionales e internacionales que puedan generar cambios en el sistema educativo.

Este tipo de observatorio puede monitorear y analizar información y propuestas sobre la gestión de riesgos que amenazan el sistema educativo y empleo a fin de generar propuestas que sean útiles para la toma de decisiones.

3. Se recomienda, al Vicerrectorado Académico de las universidades licenciadas de Tacna en usar la información sobre las dimensiones de la organización inteligente y su influencia sobre la gestión de crisis organizacional a fin de generar capacitaciones que busquen enfocarse en las relaciones y mejorar no solo la gestión sino los procesos de comunicación y el vínculo docente-estudiante a fin de permitir fomentar una buena toma de decisiones dentro de la comunidad académica.

PROPUESTA: Observatorio de Riesgos

De acuerdo con la variable independiente organización inteligente y su impacto en la gestión de cambio organizacional, se propone la creación de una Oficina especializada de riesgos adscrita a la alta dirección de ambas universidades denominada “Observatorio de Riesgos”. Se puede prever que sea un solo observatorio que trabaje de manera de consorcio con ambas instituciones pero que genere información y trabaje con la alta dirección. Puesto que el periodo de pandemia por COVID-19 ha generado una serie de cambios de gestión en el desarrollo de los procesos educativos que pueden alterar la calidad educativa. Por ello contar con un observatorio que genere planes de contingencia que mitiguen los cambios drásticos en los procesos de enseñanza y modalidad aportará a la mejora de decisiones en el ámbito educativo.

Adicionalmente, es fundamental considerar a la economía digital y las transformaciones que se han hecho en el marco de la cuarta revolución industrial. En donde las condiciones sociales y económicas han hecho generar cambios incluso en los lugares de trabajo y estudios los mismos que son sometidos a constantes cambios. Esta nueva situación trae consigo riesgos y problemas nuevos y emergentes, que exigen planteamientos políticos, administrativos y técnicos que garanticen trabajar en un marco de calidad. Entonces, la prevención eficaz puede realizar una importante contribución al lograr un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. Muchas personas abandonan la universidad debido a diferentes factores principalmente educativos y sociales así que resulta fundamental una mejor anticipación de riesgos si queremos mejorar la prevención de riesgos y lograr vidas saludables en las comunidades universitarias.

El Observatorio de riesgos es una oportunidad también para monitorear los procesos de cambio que ha vivido el sistema educativo universitario, sobre todo por los efectos de la pandemia y han generado decisiones en las universidades para tener

modalidades presenciales, híbridas y virtuales generando cambios significativos a nivel organizacional.

El Observatorio de riesgos producirá información y sistematizará evidencias para generar reflexión y discusión local, en donde se generará información sobre el ecosistema universitario.

Objetivo:

El objetivo del Observatorio de Riesgos es detectar riesgos nuevos y emergentes en materia de educación y seguridad en el trabajo con el fin de aumentar la eficacia y la antelación de las medidas preventivas.

Misión:

El observatorio de riesgos analizará de manera continua los riesgos nuevos y emergentes en el ámbito de la educación, con el objetivo de mejorar la eficacia y la anticipación de las medidas preventivas. Nuestro propósito es proporcionar información precisa y actualizada que permita a las organizaciones y entidades desarrollar estrategias proactivas para prevenir incidentes y promover un entorno seguro y eficiente.

Visión:

Convertirse en el referente principal en la identificación y evaluación de riesgos emergentes en educación y seguridad laboral. Aspiramos a liderar en la promoción de prácticas preventivas innovadoras y basadas en datos, contribuyendo a la creación de entornos educativos y laborales más seguros y resilientes a nivel global.

Estrategias

- Anticipar los riesgos nuevos y emergentes en el marco de la educación sostenible para garantizar un eficiencia y calidad educativa. Para lo cual se

necesita una observación permanente de los propios riesgos a fin de tener información sistemática y opiniones para toma de decisiones.

- Diseñar tareas de seguimiento en función incluso de los indicadores de licenciamiento a fin de anticipar los riesgos y adoptar iniciativas de cambio.
- Diseñar estrategias para motivar más el empoderamiento de la gente hacia la visión colectiva y el liderazgo provisto.
- Generar formación continua sobre las demás dimensiones de la organización inteligente (Creación de Aprendizaje Continuado, Consulta y Diálogo, Colaboración y Aprendizaje en Equipo, Creación de Sistema para obtener y compartir aprendizaje, Conexión de Sistema) a fin de generar un ecosistema que influya en todas las dimensiones y condiciones de la gestión de cambio organizacional.

Funcionamiento

Un observatorio de riesgo debe estar adscrito en el organigrama de la institución educativa y es el encargado de recoger y analizar información, contextualizarla, así como también estudiar las tendencias para poder anticipar el cambio y comunicar los puntos esenciales a fin que la alta dirección de las universidades pueda generar mejores tomas de decisiones e incluso estrategias de cambio. También genera información para que los investigadores de las universidades puedan generar soluciones y estimular el debate y reflexión sobre los problemas que generen impacto en el sector educativo.

Para un eficiente trabajo el observatorio necesitará alianzas estratégicas con CEPAL, Ministerio de Educación, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Umbral observatorio del Consorcio de Universidades, entre otros a fin de trabajar con información oficial para identificar riesgos nuevos y emergentes de diversas fuentes para cubrir todas las áreas de trabajo. En este sentido las tareas importantes que realizaría el observatorio:

- Anticipación de riesgos nuevos y emergentes.
- Uso de instrumentos para la medición de riesgos

- Coordinación con diferentes áreas de la comunidad educativa para antelar riesgos
- Propiciar investigación y publicaciones en el marco de riesgos en el sector educativo.
- Diseñar estrategias de gestión
- Reforzar la sensibilización
- Motivar el intercambio de conocimiento por redes
- Diseño de estudios prospectivos

Diseño de Planes

La idea es que el Observatorio anticipe los cambios que se den en el sector educativo superior a fin de tomar medidas:

- a) De prevención, a fin de evitar que ocurran amenazas en el sector educativo.
- b) De emergencia, que se aplicarán cuando ocurra la situación a fin de mitigar efectos negativos en la organización.
- c) De recuperación, después de detectada la amenaza se generará un plan de recuperación para optimizar el servicio educativo.

Equipo de trabajo

Se propone un área conformada por 5 personas: un director, dos analistas, un gestor de comunicaciones y una secretaria. Además de un equipo consultivo constituido por la alta dirección de las universidades en estudio.

Presupuesto inicial

Para el inicio de actividades de gestión y operaciones 20 mil soles semestrales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuerdo-Nacional, & Ceplan. (2019). *Visión del Perú al 2050*.
<https://www.ceplan.gob.pe/visionperu2050/>
- Anders Örténblad. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 8(3), 125–133.
<http://www.emerald-library.com/ft>
- Bak, O. (2012). Universities: Can they be considered as learning organizations?: A preliminary micro-level perspective. *Learning Organization*, 19(2), 163–172.
<https://doi.org/10.1108/09696471211201515>
- Balbastre, F. (2001). *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje en la organización: una investigación de carácter exploratorio*. Universidad de Valencia.
- Bañados, C. (2015). *Variables que Influyen en un Proceso de Cambio en Instituciones de Educación Superior: estudio de Caso de la Renovación Curricular en las Carreras de Ingeniería en Bío-Bío*. Universidad de Sevilla.
- Brandt, R. (2003). Is this school a learning organization?: 10 Ways To Tell. *Journal of Staff Development*.
- Bedoya, J. (2021). *Gestión del talento organizacional y el desarrollo de valor en la tercera misión de la Universidad. Caso: Universidad Privada de Tacna-Perú y Universidad Santo Tomás Sede Arica-Chile, 2020*. Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna.
- Berger, E. (2020). *Gestión del conocimiento en la administración académica de la Facultad de Ciencias Matemáticas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, periodo 2016-2018*. Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Burgal, C., Aties, L., Marino, C., & Borges, M. (2021). Diplomado sobre aprendizaje cooperativo para docentes de las carreras de Tecnología de la Salud. *EDUMECENTRO*, 13(2).
- Bullock, R. J., & Batten, D. (1985). It's Just a Phase We're Going Through: A Review and Synthesis of OD Phase Analysis. *Group & Organization*

- Management*, 10(4), 383–412. <https://doi.org/10.1177/105960118501000403>
- By, R. T., Diefenbach, T. W., & Klarner, P. (2008). By, R.T., Diefenbach, T.W., & Klarner, P. (2008). Getting Organizational Change Right in Public Services: The Case of European Higher Education. *Journal of Change Management*, 21 - 35. doi:<https://doi.org/10.1080/14697010801937457>
- Cameron, E., & Green, M. (2009). *Making sense of change management : a complete guide to the models, tools & techniques of organizational change*. Kogan Page.
- Choo, C. W. (1999). *La Organización Inteligente* (Primera Ed).
- Cohen, S. G., Bailey, D. E., & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>
- Colin Carnall. (2007). Managing change in Organizations. In *International Journal of Business Performance Management* (Fifth Edition, Vol. 12). Prentice - Hall.
- Daft, R. (2000). *Teoría y Diseño Organizacional* (6ta. Edición). International Thomson.
- Daft, R. (2007). Teoría y diseño organizacional. In *Teoría y diseño organizacional*. <http://latinoamerica.cengage.com>
- Devlin, E. (2005). *Crisis Management Planning and Execution*. Auerbach Publications.
- Della Neve, R (2007). The relationship between organizational learning and organizational change: analyzing adult learning and organizational learning factors. Pepperdine University
- Da Ros, A., Vainieri, M., & Bellé, N. (2023). An Overview of Reviews: Organizational Change Management Architecture. *Journal of Change Management*, 113 - 142. doi:10.1080/14697017.2023.2197451
- Decreto de Urgencia Nro. 026. (2020). Decreto de urgencia que establece diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del coronavirus (COVID-19) en el territorio nacional. Perú.

- Decreto de Urgencia Nro. 127. (2020). Decreto de urgencia que establece el otorgamiento de subsidios para la recuperación del empleo formal en el sector privado y establece otras disposiciones. Perú.
- Decreto Legislativo N° 1496, 32 (2020).
- D.S. N° 044-2020-PCM, 4 (2020). www.gob.pe/mindef
- D.S.117-2020-PCM, El Peruano 2 (2020).
<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-la-fase-3-de-la-reanudacion-de-a-decreto-supremo-n-117-2020-pcm-1869317-1>
- Decreto de Urgencia N° 026-2020-Poder Ejecutivo, Diario Oficial El Peruano. Normas Legales. Edición extraordinaria. 1 (2020).
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566447/DU026-20201864948-1.pdf>
- Decreto de Urgencia Nro. 026. (2020). Decreto de urgencia que establece diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propgación del coronavirus (COVID-19) en el territorio nacional. Perú.
- Decreto de Urgencia Nro. 127. (2020). Decreto de urgencia que establece el otorgamiento de subsidios para la recuperación del empleo formal en el sector privado y establece otras disposiciones. Perú.
- Echeverri, A., Lozada, N., & Arias, J. (2018). Incidencia de las Prácticas de Gestión del Conocimiento sobre la Creatividad Organizacional. *Información tecnológica*, 29(1), 71-82. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000100071>
- El Akremi, A., Gond, J.-P., Swaen , V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2015). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholders responsibility scale. *Journal of Management*, 44(2), 619-657. doi:[10.1177/0149206315569311](https://doi.org/10.1177/0149206315569311)
- Espinoza, S. (2021). *Los procesos claves de la gestión del conocimiento, la cultura organizacional, capital tecnológico y su relación con la producción*

- científica de los docentes universitarios en las universidades de Tacna, año 2020*. Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna.
- Foroudi, P., Jin, Z., Gupta, S., Melewar, T., & Foroudi, M. (November de 2016). Influence of innovation capability and customer experience on reputation and loyalty. *Journal of Business Research*, 69(11), 4882-4889. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.047>
- Fenwick, W. (2006). *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration. Volume I*. (Vol. 148).
- Gwaka, A. A. (2016). *Organisational Change: A critical review of the literature*.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
- Gaughan, P. (2018). *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings* (Seventh ed). Jhon Wiley & Sons.
- Grohmann, U. N. J. B. (2021). *OFICIO N° 1772-2021-VIAC* (p. 3).
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ma.). Thomson.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12a. edición). www.FreeLibros.me
- Heredia, G. (2021). *Influencia de gestión del conocimiento en la productividad laboral de los colaboradores de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020*. Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edic). Mc Graw Hill.
- Hodges, C., Moore, S., Lockee, B., Trust, T., & Friday, A. B. (2020). *The Difference Between Emergency Remote Teaching and Online Learning*. <https://er.educause.edu/articles/2020/3/the-difference-between-emergency-remote-teaching-and-online-learning>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2007). Toward a Comprehensive Definition of Readiness for Change: A Review of Research and Instrumentation. *Research in Organizational Change and Development*, iii. <https://doi.org/10.1108/s0897-301620160000024017>

- Jafari, P., & Kalanaki, M. (2012). Relationship Between the Dimensions of Learning Organization and Readiness-to-Change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 5811–5815. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.520>
- Kim, K. (2016). The Impact of Learning Organization on Knowledge Performance, Adaptative Performance, and Financial Performance [University of Georgia]. In *Workplace Counselling: A Systematic Approach to Employee Care*. https://getd.libs.uga.edu/pdfs/kim_kyoungshin_201612_phd.pdf
- Kim, K., & Watkins, K. E. (2017). The impact of a learning organization on performance: focusing on knowledge performance and financial performance. *European Journal of Training and Development*,. <http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-01-2016-0003>
- Königswieser, R. 1943-, & Dickinson, A. (2005). *Systemic consultancy in organisations concepts - tools - innovations*.
- Kotter, J. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*.
- Jama, V. (2019). *Gestión del conocimiento y su incidencia en el capital intelectual de las instituciones de educación superior de la zona 4 del Ecuador, desde el año 2013 - 2016*. Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Liao, C., Wang, H., Chuang, S., Shih, M., & Liu, C. (2010). Enhancing knowledge management for R&D innovation and firm performance: An integrative view. *African Journal of Business Management*, 4(14), 3326-3038. doi:<https://doi.org/10.5897/AJBM.9000258>
- Liao, C., Wang, H., Chuang, S., Shih, M., & Liu, C. (october de 2010). Enhancing knowledge management for R&D innovation and firm performance: An integrative view. *African Journal of Business Management*, 3326-3038. doi:<https://doi.org/10.5897/AJBM.9000258>
- Ley N°30220, Pub. L. No. 30220 (2014). <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30220.pdf>

- Maes , G., & Van Hoote gem, G. (2019). A systems model of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 32(7), 725 - 738. doi:10.1108/JOCM-07-2017-0268
- Maes, G., & Van Hoote gem, G. (2021). A systems model of organizational change. *Development and Learning in Organizations*, 35(4), 36 - 38. doi:10.1108/DLO-09-2020-0193
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercado* (Quinta Edi). Pearson Educación.
- Markus, M. L. (2004). Technochange management: Using IT to drive organizational change. *Journal of Information Technology*, 19(1), 4–20. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000002>
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization’s Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- Mayorca, R., Ramírez, J., & Viloría, O. (2007). Evaluacion_de_un_Cuestionario_sobre_Organizaciones. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*.
- Martínez, J. (2019). *La calidad de la relación y la legitimidad organizativa del sistema universitario*. Universidad Rey Juan Carlos.
- Mendoza, S. (2020). *La gestión del conocimiento y el capital intelectual en las universidades públicas de la Zona 4 de Ecuador*. Unidad de Postgrado de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ministerio-de-Educación. (2020). *Todas las universidades públicas migrarán este año al sistema de educación virtual | Gobierno del Perú*. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/noticias/189379-todas-las-universidades-publicas-migraran-este-ano-al-sistema-de-educacion-virtual>
- Mintzberg, H. (1981). Organization design: fashion or fit? *Harvard Business Review*, January, 103–116.
- Moran, J., & Beitsch, L. (2017). *Are You Really Ready to Make a Change?* <http://www.goodreads.com/quotes/293400-it-is-not-the-strongest-or-the->

most-intelligent-who

- Moran, J. W., Committee, Q. I., & Meadows, A. (2017). Public Health Foundation. *Change Management*, 1(June), 137–138.
- Moreno, M., Balbastre, F., Escribá, M., Lloria, B., & Francisco, J. (2001). *La Generación de Conocimiento en la Organización: propuesta de un modelo integrador de los distintos niveles ontológicos de aprendizaje*.
- Musalem, A., & Baldeón, L. (2021, September 27). *Ránking de Universidades de Perú 2021: un año de posiciones estables con una baja generalizada en internacionalización*. MBA & EDUCACIÓN EJECUTIVA - AMÉRICA ECONOMÍA.
<https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/ranking-de-universidades-de-peru-2021-un-ano-de-posiciones-estables-con-una>
- Mikušová, M., & Klabusayová, N. (2022). Organizational culture in secondary schools and its change due to COVID-19. *Acta Academica Karviniensia*.
 doi:<https://doi.org/10.25142/aak.2022.014>
- Netteland, G. (2007). *E-learning for change in a large organization: identifying problems and opportunities in the implementation of e-learning*. University of Bergen.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1). Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons
- OECD. (2020). *El impacto del COVID-19 en la educación – Información del Panorama de la Educación (Education at a Glance) 2020*.
http://www.oecd.org/centrodemexico/medios/EAG2020_COVID_BrochureES.pdf
- Ololube, N., & Ololube, D. O. (2017). Organizational Change Management. *Research Anthology on Digital Transformation, Organizational Change, and the impact of remote work*.
 doi:<https://doi.org/10.4018/IJAMSE.2017010103>
- ONU. (2020a). *Educación – Desarrollo Sostenible*. Educación – Desarrollo

- Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>
- ONU. (2020b). *Informe de políticas: La educación durante la COVID-19 y después de ella*.
- ONU. (2020c). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible – Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Portfelt, I. S. (2006). The University; A Learning Organization?: An Illuminative Review Based on System Theory [Karlstad University]. In *Karlstad University Studies*.
<http://search.ebscohost.com.ezproxy.liv.ac.uk/login.aspx?direct=true&db=edswe&AN=edswe.oai.DiVA.org.kau.780&site=eds-live&scope=site>
- Pedraja , L., Rodríguez, E., & Labraña, J. (2022). ¿Qué sabemos de la cultura académica? Revisión del concepto en la literatura en educación superior. *Educação e Pesquisa*, 48. doi:<https://doi.org/10.1590/S1678-4634202248240831>
- Pfajfar, G., Shoham, A., Malecka, A., & Zalaznik, M. (2022). Value of corporate social responsibility for multiple stakeholders and social impact - Relationship marketing perspective. *Journal of Business Research*, 143, 46-61. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.051>
- Phillips, J., & Klein, J. D. (2023). Change Management: From Theory to Practice. *TechTrends*, 189 - 197. doi:10.1007/s11528-022-00775-0
- RAE. (2021). *homeostasis | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE*. <https://dle.rae.es/homeostasis>
- Robbins, S., Andrade, H., San, R. De, Barrionuevo, L. S., & Devalle, L. A. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Décima Edi).
- Robbins, S., & Coulter, M. (2000). *Administración* (Sexta Edic).
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Administración*. Prentice - Hall.
- Sánchez, M., García, J., Steffens, E., & Hernández, H. (2019). Estrategias pedagógicas en procesos de enseñanza y aprendizaje en la Educación Superior incluyendo Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

- Información tecnológica*, 30(3). doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000300277>
- Sierra, R. (2008). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Madrid: Thompson.
- Soete, L. (2021). How Covid-19 Could Trigger Organisational Innovation in Education. *Annals of Social Sciences & Management Studies*. doi:<https://doi.org/10.19080/ASM.2021.06.555687>
- Srivastava, S., Singh, S., & Dhir, S. (2020). Culture and international business research: A review and research agenda. *International Business Review*, 29(4). doi:<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101709>
- Stark, J. A. (2020). *Manage Organisational Change*. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-030-41001-8_25
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- SUNEDU. (2015). Modelo de Licenciamiento y su implementación en el Sistema Universitario Peruano. In *Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - SUNEDU*. <https://www.sunedu.gob.pe/modelo-licenciamiento-institucional/>
- SUNEDU. (2018). *Informe Bienal Sobre la Realidad Universitaria Peruana*.
- SUNEDU. (2020). *Sunedu establece Condiciones Básicas de Calidad para la autorización de programas bajo las modalidades semipresencial y a distancia*. Lima. Obtenido de <https://www.sunedu.gob.pe/sunedu-establece-condiciones-basicas-de-calidad-para-la-autorizacion-de-programas-bajo-las-modalidades-semipresencial-y-a-distancia/>
- SUNEDU. (2022). *Documento normativo que aprueba las condiciones básicas de calidad para el procedimiento de licenciamiento*. Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/superiorpedagogica/licenciamiento-institucional/>
- SUNEDU. (2020). *Resolución del Consejo Directivo Nro. 115-2020-SUNEDU-CD*. Perú.
- Todnem By, R. (2007). Ready or Not *Journal of Change Management*, 7(1), 3–

11. <https://doi.org/10.1080/14697010701265249>

Vargas, J., Espinoza, S., Velásquez, N., Gambetta, R., Martinez, A., & Leo, E. (2023). COVID-19 and Its Effects on the Management of the Basic Quality Conditions in Universities of Peru, 2022. *Sustainability*, 15(8). doi:<https://doi.org/10.3390/su15086523>

Watkins, K. E., & Kim, K. (2018). Current status and promising directions for research on the learning organization. *Human Resource Development Quarterly*, 29(1), 15–29. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21293>

Watkins, K. E., & O’Neil, J. (2013). The dimensions of the learning organization questionnaire (the DLOQ) a nontechnical manual. *Advances in Developing Human Resources*, 15(2), 133-147.

Wetherington, J. M. (2010). *The Relationship Between Learning Organization Dimensions and Performance in the Nonprofit Sector*. UNIVERSITY OF PHOENIX.

Wetzel, R., & van Gorp, L. (2014). Eighteen shades of grey?: An explorative literature review into the theoretical flavours of organizational change research. In *Journal of Organizational Change Management* (Vol. 27, Issue 1). <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2013-0007>

Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31–55. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1086>

Zamudio, G., Padilla, J., Espinoza, R., & Martinez, M. (2021). *Management and leadership for school transformation in times of COVID-19*. doi:<https://doi.org/10.31876/IS.V4I2.39>

Zeira, Y., & Avedisian, J. (1989). Organizational planned change: Assessing the chances for success. *Organizational Dynamics*, 31–45.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Percepción de Organización Inteligente sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, 2020 - 2021					
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Interrogante Principal ¿Cuál es la influencia de la Organización Inteligente sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 – 2021?	Objetivo General Determinar la influencia de la Organización Inteligente sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 – 2021 que permitan generar un modelo de gestión de cambio en ellas.	Hipótesis General La Organización Inteligente influye directa y significativa sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 – 2021	VARIABLE INDEPENDIENTE X: ORGANIZACIÓN INTELIGENTE (Marsick & Watkins, 2003) (Mayorca et al., 2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de Aprendizaje Continuo • Consulta y diálogo • Colaboración y aprendizaje en equipo • Creación de Sistema para obtener y compartir aprendizaje • Empoderamiento de la gente hacia una visión colectiva. • Conexión de sistema • Liderazgo provisto 	Tipo de Investigación: Básica Diseño de Investigación: No experimental transeccional Nivel del Investigación: Descriptivo-explicativo Método de Investigación: Cuantitativo Ámbito y muestra: Población:

Interrogantes Secundarias:	Objetivos Específicos:	Hipótesis Específicas:		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la Influencia de la creación de Aprendizaje Continuado sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 – 2021? 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la influencia de la Creación de Aprendizaje Continuado sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 – 2021 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de Aprendizaje Continuado influye, directa y significativamente sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 – 2021 		<p>1304 docentes. Correspondientes a 737 docentes de la universidad pública de Tacna y a 567 docentes de la universidad privada de Tacna (Licenciadas).</p> <p>Muestra: 270 docentes</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la Influencia de la Consulta y diálogo sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 – 2021? 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la influencia de la consulta y diálogo sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 – 2021 	<ul style="list-style-type: none"> • La Consulta y diálogo influye, directa y significativamente sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades peruanas, en el periodo 2020 – 2021 	<p>VARIABLE DEPENDIENTE Y: GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACION AL (J. Moran & Beitsch, 2017)</p>	<p>Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos:</p> <p>Técnica: Encuesta orientada a los profesores.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la Influencia de la Colaboración y aprendizaje en equipo sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 – 2021? 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la influencia colaboración y aprendizaje sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades peruanas, en el periodo 2020 – 2021 	<ul style="list-style-type: none"> • La Colaboración y aprendizaje en equipo influye, directa y significativamente sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades peruanas, en el periodo 2020 – 2021 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de Visión y Mensaje • Cambio de Metas • Cambio de Planes • Gestión del Cambio • Gente y Equipo de Cambio • Eliminación de Barreras • Gestión de las Tecnologías de la Información. 	<p>Instrumento: - cuestionarios para encuestas</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la Influencia de la creación de Sistema para obtener y compartir aprendizaje sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 – 2021? 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la influencia de creación de sistema sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades peruanas, en el periodo 2020 – 2021 	<ul style="list-style-type: none"> • La Creación de Sistema para obtener y compartir aprendizaje influye, directa y significativamente sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades peruanas, en el periodo 2020 – 2021 		

-
- | | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la Influencia de empoderamiento de la gente hacia una visión colectiva sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 – 2021? | <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la influencia del empoderamiento de la gente hacia una visión colectiva sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades peruanas, en el periodo 2020 – 2021 | <ul style="list-style-type: none"> • El empoderamiento de la gente hacia una visión colectiva influye, directa y significativamente sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades peruanas, en el periodo 2020 – 2021 |
| <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la Influencia de conexión de sistema sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 – 2021? | <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la influencia de conexión de sistema en la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades peruanas, en el periodo 2020 – 2021 | <ul style="list-style-type: none"> • La Conexión de Sistema influye, directa y significativamente sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades peruanas, en el periodo 2020 – 2021 |
| <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la Influencia de liderazgo provisto sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades licenciadas de Tacna, en el periodo 2020 – 2021? | <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la influencia de liderazgo provisto en la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades peruanas, en el periodo 2020 – 2021 | <ul style="list-style-type: none"> • El Liderazgo Provisto influye, directa y significativamente sobre la Gestión del Cambio Organizacional en las universidades peruanas, en el periodo 2020 – 2021 |
-

- Contribución al ODS 4: Educación de calidad: garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos
-

ANEXO 02: Matriz de Operacionalización de la Variable Organización Inteligente

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Definiciones de Dimensiones	Ítem
Variable Independiente : Organización Inteligente	Una Organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro. (Senge, 2012)	Es la organización que tiene la capacidad de integrar a la gente y las estructuras en orden a ir hacia el continuo aprendizaje y cambio. (Yang et al., 2004)	<p>a. Creación de Aprendizaje Continuo (Indicadores: 1-7)</p> <p>b. Consulta y diálogo (Indicadores: 8 – 13)</p> <p>c. colaboración y aprendizaje en equipo (indicadores: 14 – 19)</p> <p>d. Creación de Sistema para obtener y compartir aprendizaje</p>	<p>El aprendizaje está diseñado en el trabajo para que la gente pueda aprender en el empleo; se ofrecen oportunidades para la educación y el crecimiento continuos.</p> <p>Las personas adquieren habilidades de razonamiento productivo para expresar sus opiniones y la capacidad de escuchar e investigar en las opiniones de los demás; la cultura se cambia para apoyar el interrogatorio, la retroalimentación y experimentación.</p> <p>El trabajo está diseñado para utilizar grupos para acceder a diferentes modos de pensar; se espera que los grupos aprendan y trabajen juntos; la colaboración es valorada por la cultura y recompensada.</p> <p>Los sistemas de alta y baja tecnología para compartir el aprendizaje se crean e integran con el trabajo; se proporciona acceso; se mantienen los sistemas.</p>	<p>CAC1, CAC2, CAC3, CAC4, CAC5, CAC6, CAC7.</p> <p>CD1, CD2, CD3, CD4, CD5, CD6.</p> <p>CAE1, CAE2, CAE3, CAE4, CAE5, CAE6.</p> <p>CSA1, CSA2, CSA3, CSA4, CSA5, CSA6.</p>

(indicadores: 20 – 25)

- | | | | |
|------------------------|--|--|-------------------------------|
| e. | Empoderamiento de la gente hacia una visión colectiva. | Las personas participan en el establecimiento, la propiedad y la aplicación de una visión conjunta; la responsabilidad se distribuye cerca de la toma de decisiones para que la gente esté motivada a aprender hacia lo que son responsables de hacer. | EG1, EG2, EG3, EG4, EG5, EG6. |
| (indicadores: 26 – 31) | | | CS1, CS2, CS3, CS4, CS5, CS6. |
| f. | Conexión de sistema | Se ayuda a la gente a ver el efecto de su trabajo en toda la empresa; las personas escudriñan el entorno y utilizar la información para ajustar las prácticas de trabajo; la organización está vinculada a sus comunidades. | LP1, LP2, LP3, LP4, LP5, LP6. |
| (indicadores: 32 – 37) | | | |
| g. | Liderazgo provisto | Los líderes modelan, defienden y apoyan el aprendizaje; el liderazgo utiliza el aprendizaje de forma estratégica para los resultados de los negocios. | |
| (indicadores: 38 – 43) | | | |
-

ANEXO 03: Matriz de Operacionalización de la Variable Gestión del Cambio Organizacional

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Ítem
Variable Dependiente: Gestión del Cambio Organizacional	Es el manejo exitoso de un proceso que busca mejorar la capacidad de la organización de adaptarse a las alteraciones del entorno desde una situación presente a una futura deseada, dicho proceso también busca la modificación del comportamiento de individuos y grupos en la organización. (S. Robbins et al., 2004)	Son los resultados de la variable a partir de la investigación sobre Cambio de Visión y Mensaje, Cambio de Metas, Cambio de Planes, Gestión, Gente y cambio de Equipo y Eliminación de Barreras. (J. Moran & Beitsch, 2017)	Cambio de Visión y Mensaje (CVM: 1 al 9) Cambio de Metas (CM: 1-5) Cambio de Planes (CP: 1 – 7) Gestión (G: 1 – 8) Gente y cambio de Equipo (GCE: 1 - 9) Eliminación de Barreras (EB: 1– 4) Gestión de las Tecnologías de la Información (GTI: 1 – 10)	CVM1, CVM2, CVM3, CVM4, CVM5, CVM6, CVM7, CVM8, CVM9 CM1, CM2, CM3, CM4, CM5 CP1, CP2, CP3, CP4, CP5, CP6, CP7. G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7, G8. GCE1, GCE2, GCE3, GCE4, GCE5, GCE6, GCE7, GCE8, CGE9 EB1, EB2, EB3, EB4 GTI1, GTI2, GTI3, GTI4, GTI5, GTI6, GTI7, GTI8, GTI9, GTI10

ANEXO 4: CUESTIONARIO 01: Organización Inteligente

Consentimiento Informado:

El presente cuestionario está dirigido a docentes de universidades públicas y privadas del Perú.

Sus opiniones permanecerán en el ANONIMATO. Por otro lado, los datos obtenidos serán de uso exclusivo de la investigación y se guardará absoluta CONFIDENCIALIDAD.

El tiempo de duración aproximado de la encuesta es de aproximadamente 25 minutos. Si existe alguna duda o consulta por favor comunicarse al correo miguelpiaggoc@gmail.com.

a) Este instrumento es una encuesta que nos ayudará a realizar un diagnóstico en el campo de la gestión institucional; por ello su información debe ser la más cercana a la verdad.

b) Es necesario que llene todos los datos personales.

c) Haga posible por responder todas las preguntas para que su encuesta sea totalmente válida.

PERFIL DEL ENCUESTADO

- a) Género M___ F_____
- b) Edad:
- c) Tipo de Universidad: Pública___ Privada___
- d) Nombre de la Universidad: (respuesta abierta)
- e) Carrera en la que enseña (principalmente): (respuesta abierta)
- f) Condición Laboral (marcar X): Auxiliar_____ Asociado
_____Principal_____ Contratado _____Extraordinarios_____
- g) Áreas que enseña / Especialización (respuesta abierta - si es más de una, indicar la más importante):
- h) Nivel Académico:
Doctor___ Maestro/Magister___Licenciado_____Extraordinario
- i) Profesión (si tiene más de una, la más importante):

Lista desplegable de respuestas

1. Profesionales de las Ciencias Físicas, Químicas, Matemáticas, Estadística e Informática.
2. Arquitectos, Ingenieros y Afines
3. Profesionales en Ciencias Biológicas y Otras Disciplinas relativas a los orgánicos
4. Médicos y profesionales afines (enfermeras (os), obstetrices, otros _____)
5. Profesores (Maestros y/o Pedagogos)
6. Profesionales del Derecho, de las ciencias económicas y administrativas.
7. Profesionales en Ciencias Sociales, Humanas y Religiosas.
8. Escritores, Artistas creativos y ejecutantes
9. Otras Profesiones _____ (indicar)

j) Ocupaciones (Profesionales Científicos e Intelectuales) - donde más tiene desempeño)

Lista desplegable de Respuestas:

1. Profesionales de Las Ciencias Físicas, Químicas, Matemáticas, Estadística e Informática.
2. Arquitectos, Ingenieros Y Afines
3. Profesionales en Ciencias Biológicas Y otras Disciplinas Relativas a los seres Orgánicos.
4. Médicos Y Profesionales Afines (Excepto El Personal De Enfermería Y Partería)
5. Profesores (Maestros Y/O Pedagogos)
6. Profesionales Del Derecho, De Las Ciencias Económicas Y Administrativas
7. Profesionales En Ciencias Sociales, Humanas Y Religiosas
8. Escritores, Artistas Creativos y Ejecutantes
9. Otras Profesiones Neop (Neoprofesional)

k) Tipo de Cargo que ocupa actualmente en la Universidad.

(Opciones de Respuesta Anidado y Desplegable)

1. Cargo en Nivel de Alta Gestión (Rector, Vicerrector, Dirección Académica),
2. Cargo en Nivel Medio (Decano, directores de Centros e Institutos, jefes de Departamentos),
3. Cargo en Nivel Operativo (Docentes e investigadores)
4. Cargo en Unidades de soporte académico y administrativo.

l) Años de experiencia en la docencia:
_____ (pregunta abierta)

m) Años laborando en esta Universidad (pregunta abierta)

ORGANIZACIÓN INTELIGENTE:

Una organización inteligente es la que aprende continuamente y se transforma a sí misma. El aprendizaje es un proceso continuo y estratégico, integrado y paralelo al trabajo.

.....

En el cuestionario se le pide su percepción en cómo su universidad apoya y utiliza el aprendizaje a nivel individual, de equipo, y de organización. A partir de estos datos, usted y su universidad podrán identificar sus puntos fuertes y que pueden seguir aprovechando, así como las áreas de mayor apalancamiento estratégico para seguir desarrollándose y convertirse en una organización inteligente.

Por favor responda a cada uno de los siguientes enunciados, Para cada uno, determine el grado de certeza o no en relación a su organización. Si el enunciado refiere a una práctica que está muy en desacuerdo marque (1). Si es una práctica o situación que está muy de acuerdo para su departamento o su grupo de trabajo, marque (5). Llene su respuesta marcando el número apropiado sobre la hoja de respuesta entregada.

Escala Ordinal Tipo Likert de 5 categorías por reactivo

Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1.	2.	3.	4.	5.

ASEVERACIONES		1	2.	3.	4.	5.
<i>NIVEL INDIVIDUAL</i>						
<p>CREACIÓN DE APRENDIZAJE CONTINUADO: El aprendizaje está diseñado en el trabajo para que la gente pueda aprender en el empleo; se ofrecen oportunidades para la educación y el crecimiento continuos.</p> <p>Nota: un docente también es un empleado</p>						
<p>EN ESTA UNIVERSIDAD, DURANTE LOS AÑOS 2020 Y 2021...</p>						
1.	Los empleados discuten abiertamente los errores para aprender de ellos.					
2.	Los empleados identifican las habilidades que necesitan para las futuras tareas de trabajo.					
3.	Los empleados se ayudan mutuamente a aprender.					
4.	Los empleados obtienen dinero y otros recursos de la universidad para apoyar su aprendizaje.					
5.	A los empleados se les da tiempo para apoyar su aprendizaje.					
6.	Los empleados ven los problemas en su trabajo como una oportunidad para aprender.					
7.	Los empleados son recompensados por aprender.					
<p>CONSULTA Y DIÁLOGO: Las personas adquieren habilidades de razonamiento productivo para expresar sus opiniones y la capacidad de escuchar e investigar en las opiniones de los demás; la cultura se cambia para apoyar el interrogatorio, la retroalimentación y experimentación.</p>						
8.	Los empleados intercambian retroalimentación abierta y honesta entre sí.					
9.	Los empleados escuchan los puntos de vista de los demás antes de hablar.					

10.	Se anima a los empleados a preguntar "por qué", independientemente del rango que tienen.					
11.	Cuando los empleados expresan su punto de vista, también preguntan qué piensan los demás.					
12.	Los empleados no se tratan con respeto					
13.	Los empleados pasan tiempo construyendo confianza entre ellos.					
NIVEL DE EQUIPO O GRUPO						
COLABORACIÓN Y APRENDIZAJE EN EQUIPO: El trabajo está diseñado para utilizar grupos para acceder a diferentes modos de pensar; se espera que los grupos aprendan y trabajen juntos; la colaboración es valorada por la cultura y es recompensada.						
14.	Los equipos/grupos de empleados tienen la libertad de adaptar sus objetivos como ellos lo necesiten.					
15.	Los equipos/grupos se tratan entre ellos como iguales, sin importar el rango, cultura, u otras diferencias.					
16.	Los equipos/grupos se enfocan tanto en la tarea que el equipo/grupo realiza, como también en el desempeño laboral del equipo/grupo.					
17.	Los equipos/grupos replantean su pensamiento como resultado de las discusiones grupales o de la información recopilada.					
18.	Los equipos/grupos son recompensados por sus logros como equipo/grupo.					
19.	Los equipos/grupos confían en que se actuará conforme a sus recomendaciones.					

NIVEL ORGANIZACIONAL

CREACIÓN DE SISTEMA PARA OBTENER Y COMPARTIR APRENDIZAJE: Se crean e integran los sistemas de alta y baja tecnología para compartir el aprendizaje con el trabajo; se proporciona acceso y se mantienen los sistemas.

EN ESTA UNIVERSIDAD, DURANTE LOS AÑOS 2020 Y 2021...

20.	Se utiliza la comunicación bidireccional de manera regular, como sistemas de sugerencias (presencial o virtual), tableros de anuncios electrónicos o reuniones abiertas en la sala de reuniones (presencial o virtual).					
21.	Se permite a los empleados obtener la información de manera fácil y rápida en cualquier momento.					
22.	Existe una base de datos actualizada sobre las habilidades de los empleados.					
23.	Se crea sistemas para medir las brechas entre las competencias actuales y el rendimiento esperado.					
24.	Las lecciones aprendidas No se ponen a disposición de todos los empleados.					
25.	Se miden los resultados del tiempo y los recursos invertidos en entrenamiento.					

EMPODERAMIENTO DE LA GENTE HACIA UNA VISIÓN COLECTIVA: Las personas participan en el establecimiento, la propiedad y la aplicación de una visión conjunta; la responsabilidad se distribuye cerca de la toma de decisiones para que la gente esté motivada a aprender hacia lo que son responsables de hacer.

26.	Se reconoce a los empleados que toman la iniciativa.					
27.	Se da a los empleados opciones en sus asignaciones de trabajo.					
28.	Se invita a los empleados a contribuir a la visión de la universidad.					

29.	A los empleados se les otorga el control sobre los recursos que necesitan para cumplir con su trabajo.					
30.	Se apoya a los empleados que toman riesgos calculados.					
31.	Las distintas visiones se alinean a través de distintos niveles y grupos de trabajo.					
EN ESTA UNIVERSIDAD, DURANTE LOS AÑOS 2020 Y 2021...						
CONEXIÓN DE SISTEMA: Se ayuda a la gente a ver el efecto de su trabajo en toda la empresa; las personas escudriñan el entorno y utilizar la información para ajustar las prácticas de trabajo; la organización está vinculada a sus comunidades.						
32.	No se brinda ayuda para que los empleados equilibren el trabajo y la familia.					
33.	Se alienta a los empleados a pensar desde una perspectiva global. (abierto a nuevas ideas, temas y soluciones)					
34.	Se alienta a incorporar los puntos de vista de los alumnos al proceso de toma de decisiones.					
35.	Se considera el impacto de las decisiones en la moral de los empleados.					
36.	Se trabaja con la comunidad externa para conocer la existencia de necesidades mutuas.					
37.	Para resolver problemas, se anima a los empleados a obtener respuestas desde toda la Universidad.					
LIDERAZGO PROVISTO: Los líderes modelan, defienden y apoyan el aprendizaje; el liderazgo utiliza el aprendizaje de forma estratégica para los resultados de los negocios.						
38.	Los directores/jefes apoyan solicitudes sobre oportunidades de aprendizaje y entrenamiento.					

39.	Los directores/jefes comparten información actualizada con los empleados en relación a los competidores, las tendencias del sector y la dirección de la universidad.					
40.	Los directores/jefes se apoyan en otros para llevar a cabo la visión de la universidad.					
41.	Los directores/jefes son mentores y entrenan a aquellos que lideran.					
42.	Los directores/jefes buscan continuamente oportunidades para aprender.					
43.	Los directores/jefes se aseguran que las acciones de la universidad sean consistentes con los valores y principios de ésta.					

ANEXO 5: CUESTIONARIO 02: Gestión del Cambio Organizacional

Los siguientes enunciados están en relación a los cambios adoptados en esta Universidad en el paso de las clases presenciales hacia las virtuales en el contexto de la emergencia nacional comunicada por el gobierno de turno el año 2020 debido a la pandemia por el Covid-19 y que se mantiene hasta la fecha.

Por favor, en función a su PERCEPCIÓN, indique el grado de ACUERDO O DESACUERDO de los siguientes enunciados. SI EL ENUNCIADO REFIERE A UNA PRÁCTICA QUE ESTÁ MUY EN DESACUERDO, MARQUE (1). SI ES UNA PRÁCTICA O SITUACIÓN QUE ESTÁ MUY DE ACUERDO, MARQUE (5). LLENE SU RESPUESTA MARCANDO EL NÚMERO APROPIADO EN LA LISTA DESPLEGABLE.

NOTA IMPORTANTE: en este cuestionario supondremos que ha existido un equipo encargado del cambio, de manera explícita o implícita, conformado por uno o más directivos de la escuela profesional, facultad o universidad y con ayuda del área de apoyo técnico de la Universidad.

Escala Ordinal Tipo Likert de 5 categorías por enunciado

Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1	2	3	4	5

ASEVERACIONES		ESCALAS				
ITEM						
		1	2.	3.	4.	5.
DESDE EL PASO DE LAS CLASES PRESENCIALES HACIA LAS NO PRESENCIALES...						
Cambio de Visión y Mensaje: Crear un mensaje claro que ayude directamente los esfuerzos de cambio usando todo medio posible para comunicarlo con un sentido de urgencia.						
1.	La visión de cambio fue clara					
2.	El mensaje de cambio fue claro y conciso.					
3.	El deseo de cambio se conectó con todos los niveles de la universidad.					
4.	El equipo encargado justificó el cambio de modo suficiente.					
5.	El valor del cambio fue explicado de manera completa y breve.					
6.	La propuesta de cambio fue creíble.					
7.	Se percibió con claridad lo que iba a cambiar.					
8.	El equipo encargado entendió la magnitud del cambio, incluyendo las consecuencias no intencionales.					
9.	Se estableció un sentido de urgencia para hacer necesario este cambio.					
DESDE EL PASO DE LAS CLASES PRESENCIALES HACIA LAS NO PRESENCIALES...						

Cambio de Metas de Gestión:						
Son metas que proporcionan una orientación a los que se ven afectados por el cambio y así apoyarlos para hacer frente a cualquier resistencia y obtener los conocimientos y habilidades para la aplicación del cambio.						
10.	Los objetivos fueron claros y se supo exactamente lo que se quería lograr.					
11.	Los objetivos del cambio fueron realistas.					
12.	Los objetivos propuestos fueron creíbles.					
13.	Los resultados del cambio se pudieron medir.					
14.	Se pudieron medir los avances del cambio.					
15.	Los objetivos del cambio se alinearon con el plan estratégico de la universidad.					
Cambio de Plan: planear mejoras de desarrollo visibles y crear exitosamente dichas mejoras en el corto plazo en la universidad (o una parte significativa de ella).						
16.	Existió un plan de cambio en base a pequeños resultados.					
17.	Existió un plan para los problemas técnicos del cambio.					
18.	Se dispuso de sistemas adecuados de apoyo al cambio.					
19.	El equipo de cambio comprendió las adaptaciones que tuvieron que hacer los empleados.					
20.	Dichas adaptaciones fueron tratadas con un Plan.					

21.	Las adaptaciones realizadas fueron claras.					
22.	La discusión sobre el cambio se centró en la idea del mismo (no en los detalles de cómo hacerlo).					
Gestión del Cambio: implementación de un nuevo diseño para la organización que requiere, la claridad del mensaje de cambio, un equipo de cambio comprometido, capacitado, atento a los requerimientos del proceso, con la confianza de la gente y que mantenga los logros. Asimismo, es determinante una alta dirección que apoye plenamente los cambios.						
23.	El equipo de cambio "se subió al carro" y estuvo listo para apoyar en el proceso.					
24.	Se atendieron y escucharon las inquietudes de los empleados.					
25.	El equipo de gestión del cambio estuvo involucrado y comprometido.					
26.	La iniciativa de cambio fue apoyada totalmente por los altos directivos.					
27.	Los empleados confiaron en el equipo de cambio.					
28.	se mantuvo cada cambio obtenido para que no se revierta.					
29.	El equipo de cambio y los supervisores se capacitaron de tal forma que entendieron realmente la razón del cambio.					

30.	El equipo de cambio y los supervisores fueron capaces de aclarar la propuesta de cambio a sus propios informantes.					
DESDE EL PASO DE LAS CLASES PRESENCIALES HACIA LAS NO PRESENCIALES...						
Gente y Equipo de Cambio: Los empleados de una organización que actúan de manera individual en base a su conocimiento y entendimiento emocional sobre alguna situación generada. El equipo de cambio es un grupo ensamblado como equipo con poder suficiente para encabezar los esfuerzos de cambio sean éstos planeados o no.						
31.	Los empleados entendieron cómo serán afectados por los cambios.					
32.	Los empleados entendieron lo que iban a ganar o perder luego del cambio.					
33.	La universidad tuvo la capacidad adecuada para realizar el cambio.					
34.	Se dispuso de capacitación para apoyar el proceso de cambio.					
35.	Los empleados dieron razones de aceptación y compromiso con el cambio.					
36.	Los empleados superaron su resistencia a la iniciativa de cambio.					
37.	Los empleados son responsables de haber o no haber permitido el cambio.					
38.	El equipo de cambio no recibió el entrenamiento necesario para realizar su labor.					

39.	El equipo de cambio estaba informado, motivado, comprometido y listo para trabajar.					
Eliminación de Barreras: identificación y exclusión planificada de las barreras de tipo estructural (forma de trabajo y división del trabajo), poder y política (relación de poder, intereses y posiciones), cultural (roles, hábitos, convenios institucionales y valores) y psicológico (falta de motivación laboral, deseo de las personas por estabilidad, certeza y seguridad)						
40.	Las barreras estructurales que obstaculizaban el cambio fueron identificadas con un plan para eliminarlas.					
41.	Se identificaron las barreras políticas y de poder del cambio con un plan para eliminarlas					
42.	Se identificaron las barreras culturales del cambio con un plan para eliminarlas.					
43.	Se identificaron las barreras psicológicas del cambio con un plan para eliminarlas.					
44.	Se eliminaron las dudas y la resistencia en los mandos medios de gestión de la universidad.					
45.	No existió un compromiso de los mandos medios de la universidad para la iniciativa de cambio					
46.	Los temores de los empleados ante el cambio se abordaron de forma clara.					

<p>Gestión en Tecnologías de la Información: se refiere a la supervisión y administración de los sistemas de tecnología de la información de una organización: hardware, software y redes. La gestión de TI se centra en cómo hacer que los sistemas de información funcionen de forma eficiente. Asimismo, sirve para ayudar a las personas a trabajar mejor.</p>						
47.	Existió transferencia de tecnología en la forma de trabajo administrativo, tales como aplicaciones informáticas de éxito, plataformas y servicios de Tecnologías de Información (TI)					
48.	Se visualizó el valor de las inversiones en Tecnologías de la Información a través de informes, reportes u otros medios.					
49.	Se ajustaron las políticas de las Tecnologías de la Información (TI).					
50.	Se mejoró notoriamente el vínculo digital con los alumnos.					
51.	Se mejoró notoriamente el vínculo digital con los profesores.					
52.	Los empleados tendieron a hacerse cargo del cambio tecnológico, involucrando a otros y asegurándose que los objetivos del cambio se cumplan.					
53.	Los empleados tendieron a conocer y explorar la funcionalidad de las herramientas y aplicaciones informáticas instaladas.					

54.	Fue clara la contribución de las TI (Tecnologías de la Información) al valor de todas las actividades de la Universidad.					
55.	La Universidad desarrolló prácticas amigables (uso cómodo y fácil uso) de software.					
56.	La calidad del servicio del área de tecnología de la información (TI) ha mejorado.					

CUESTIONARIO VERSIÓN ONLINE: Captura de pantalla

Sección 1 de 4

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DE ORGANIZACIÓN INTELIGENTE SOBRE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS UNIVERSIDADES LICENCIADAS DE TACNA, 2020 - 2021

Estimado COLEGA DOCENTE, usted ha sido seleccionado para aportar con su importante opinión en esta tesis doctoral.

El presente cuestionario ANONIMO ha sido desarrollado por el Ing. Magister Miguel Alexis Piaggio Canivillo, Doctorando en el Programa de Administración de Empresas de la Universidad Privada de Tacna, como parte de la tesis doctoral titulada: "PERCEPCIÓN DE ORGANIZACIÓN INTELIGENTE SOBRE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS UNIVERSIDADES LICENCIADAS DE TACNA, 2020 - 2021".

Este estudio tiene como objetivo de investigación la creación de un "MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS UNIVERSIDADES LICENCIADAS PERUANAS", aportando de esta manera información precisa y valiosa a las autoridades universitarias.

CONSENTIMIENTO INFORMADO:

El presente cuestionario está DIRIGIDO A DOCENTES de Universidades Públicas y Privadas Licenciadas de Tacna.

Sus opiniones permanecerán en el ANONIMATO, asimismo los datos obtenidos serán de USO EXCLUSIVO de la de la INVESTIGACIÓN y se guardará ABSOLUTA CONFIDENCIALIDAD.

El tiempo de duración aproximado de la encuesta es de 20 MINUTOS.
Si existe alguna DUDA o CONSULTA por favor comunicarse al correo: mjguilg000@gmail.com o al celular: 952304006.

RECOMENDACIONES A SEGUIR:

A) Este instrumento es una encuesta que nos ayudará a realizar un DIAGNÓSTICO en el campo de la Gestión Institucional; por ello es muy útil que nos brinde su PERCEPCIÓN de los temas abordados.

B) Es necesario que llene todos los datos personales.


C) Haga lo posible en responder todas las preguntas para que su encuesta sea totalmente válida.

Consentimiento informado: ¿Desea colaborar en esta Investigación? *

Sí

No

ANEXO 6: Juicio a Expertos Organización Inteligente

		UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Postgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02	

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): La Paz Lillo, Ariel
- 1.2. Grado Académico. Ph.D. in Management Information Systems, University of Illinois at Chicago, USA.
- 1.3. Profesión: Ingeniero en Información y Control de Gestión/Contador Auditor – Universidad de Chile.
- 1.4. Institución donde labora: Universidad de Chile, Santiago - Chile.
- 1.5. Cargo que desempeña: Profesor Asociado e Investigador del Departamento de Control y Sistemas de Información (DCS) de la Universidad de Chile, Santiago - Chile.
- 1.6. Denominación del Instrumento: CUESTIONARIO DE ORGANIZACIÓN INTELIGENTE


Tesis Doctoral: "PERCEPCIÓN DE ORGANIZACIÓN INTELIGENTE SOBRE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS UNIVERSIDADES PERUANAS DURANTE EL PERIODO 2019 – 2020"

1.7. Autor del instrumento: Mag. Miguel Alexis Piaggio Canivillo

1.8 Programa de postgrado: DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					x
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				x	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					x
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					x
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					x

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
	Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					x
SUMATORIA PARCIAL					4	25
SUMATORIA TOTAL		29				

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 29

3.2. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR

NO FAVORABLE

3.3. Observaciones: Observaciones y sugerencias menores han sido entregadas al doctorando, para mejorar la comprensión y legibilidad de las preguntas

Santiago,

Ariel Isaac
La Paz Lillo

Digitally signed by
Ariel Isaac La Paz Lillo
Date: 2021.10.13
13:04:32 -03'00'

Firma

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
	Codificación CEIN IVE - 001	Versión 00	Vigencia 2015

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Manzur Mobarec, Enrique Francisco
- 1.2. Grado Académico, Ph.D. in Business Administration, University of Georgia, Georgia, USA.
- 1.3. Profesión: Ingeniero Comercial.
- 1.4. Institución donde labora: Universidad de Chile, Santiago - Chile.
- 1.5. Cargo que desempeña: Profesor Asociado de la Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.
- 1.6 Denominación del Instrumento: CUESTIONARIO DE ORGANIZACIÓN INTELIGENTE


Tesis Doctoral: "PERCEPCIÓN DE ORGANIZACIÓN INTELIGENTE SOBRE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS UNIVERSIDADES PERUANAS DURANTE EL PERIODO 2019 - 2020"

1.7. Autor del instrumento: Mag. Miguel Alexis Piaggio Canivillo

1.8 Programa de postgrado: DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malos	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					✓
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				✓	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					✓
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				✓	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					✓

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
	Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				✓	
SUMATORIA PARCIAL		0	0	0	12	15
SUMATORIA TOTAL		27				

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN


3.1. Valoración total cuantitativa: 27

3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR
 NO FAVORABLE

3.3. Observaciones: Tuvimos reunión online y todas las observaciones de forma y fondo fueron incorporadas.

Santiago, 14 octubre 2021


 Firma

		UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02	


INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Velázquez Rodríguez, Norma Constanza
 1.2. Grado Académico. Doctora en Economía Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima Perú.
 1.3. Profesión: Economista.
 1.4. Institución donde labora: Universidad Católica Sedes Sapientiae. Lima - Perú.
 1.5. Cargo que desempeña: Docente Principal/Investigadora de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, Lima, Perú
 1.6. Denominación del Instrumento: CUESTIONARIO DE ORGANIZACIÓN INTELIGENTE
- Tesis Doctoral: "PERCEPCIÓN DE ORGANIZACIÓN INTELIGENTE SOBRE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS UNIVERSIDADES PERUANAS DURANTE EL PERIODO 2019 – 2020"
- 1.7. Autor del instrumento: Mag. Miguel Alexis Piaggio Canivillo
 1.8 Programa de postgrado: DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los items del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
	Codificación CEIN fe - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					x
SUMATORIA PARCIAL						30
SUMATORIA TOTAL						30

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN


- 3.1. Valoración total cuantitativa: 30
- 3.2. Opinión: FAVORABLE x DEBE MEJORAR
NO FAVORABLE
- 3.3. Observaciones: Sin observaciones

Lima, 10 de agosto de 2021



Dra. Norma Constanza Velásquez Rodríguez

ANEXO 6: Juicio a Expertos Gestión de cambio organizacional

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Postgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			Páginas 02
	Codificación CEIN fve -001	Versión 00	Vigencia 2015	

1

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): La Paz Lillo, Ariel
 1.2. Grado Académico. Ph.D. in Management Information Systems, University of Illinois at Chicago, USA.
 1.3. Profesión: Ingeniero en Información y Control de Gestión/Contador Auditor – Universidad de Chile.
 1.4. Institución donde labora: Universidad de Chile, Santiago - Chile.
 1.5. Cargo que desempeña: Profesor Asociado e Investigador del Departamento de Control y Sistemas de Información (DCS) de la Universidad de Chile, Santiago - Chile.
 1.6. Denominación del Instrumento: CUESTIONARIO DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL


Tesis Doctoral: "PERCEPCIÓN DE ORGANIZACIÓN INTELIGENTE SOBRE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS UNIVERSIDADES PERUANAS DURANTE EL PERIODO 2019 – 2020"

1.7. Autor del instrumento: Mag. Miguel Alexis Piaggio Canivillo

1.8 Programa de postgrado: DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X

 UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL						30
SUMATORIA TOTAL		30				

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 30

3.2. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR _____
 NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: Comentarios y sugerencias menores de edición han sido compartidas al doctorando

Santiago,

Ariel Isaac La Paz Lillo	Digitally signed by Ariel Isaac La Paz Lillo Date: 2021.10.13 13:03:39 -03'00'
-------------------------------------	---

Firma

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			1
	Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Manzur Mobarec, Enrique Francisco
- 1.2. Grado Académico. Ph.D. in Business Administration, University of Georgia, Georgia, USA.
- 1.3. Profesión; Ingeniero Comercial.
- 1.4. Institución donde labora: Universidad de Chile, Santiago - Chile.
- 1.5. Cargo que desempeña: Profesor Asociado de la Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.
- 1.6. Denominación del Instrumento: CUESTIONARIO DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL


Tesis Doctoral: "PERCEPCIÓN DE ORGANIZACIÓN INTELIGENTE SOBRE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS UNIVERSIDADES PERUANAS DURANTE EL PERIODO 2019 - 2020"

1.7. Autor del instrumento: Mag. Miguel Alexis Piaggio Canivillo

1.8 Programa de postgrado: DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					✓
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				✓	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					✓
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				✓	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					✓

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Postgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			2
	Codificación CEIN IVE - 001	Versión 00	Vigencia 2015	


6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					✓
SUMATORIA PARCIAL		0	0	0	8	20
SUMATORIA TOTAL		28				

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 28
- 3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR
 NO FAVORABLE
- 3.3. Observaciones: Tras reunión online, todas las
observaciones realizadas fueron
incorporadas.

Santiago, 14 octubre 2021


 Firma

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
	Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

1


INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Velázquez Rodríguez, Norma Constanza
 - 1.2. Grado Académico. Doctora en Economía Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima Perú.
 - 1.3. Profesión: Economista.
 - 1.4. Institución donde labora: Universidad Católica Sedes Sapientiae. Lima - Perú.
 - 1.5. Cargo que desempeña: Docente Principal/Investigadora de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, Lima, Perú
 - 1.6 Denominación del Instrumento: CUESTIONARIO DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL
- Tesis Doctoral: "PERCEPCIÓN DE ORGANIZACIÓN INTELIGENTE SOBRE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS UNIVERSIDADES PERUANAS DURANTE EL PERIODO 2019 – 2020"
- 1.7. Autor del instrumento: Mag. Miguel Alexis Piaggio Canivillo
 - 1.8 Programa de postgrado: DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
Codificación CEIN fe - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02	

2

6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					x
SUMATORIA PARCIAL						30
SUMATORIA TOTAL						30

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: ____30____

3.2. Opinión: FAVORABLE ____x____ DEBE MEJORAR _____
NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: _____

_____Sin observaciones_____

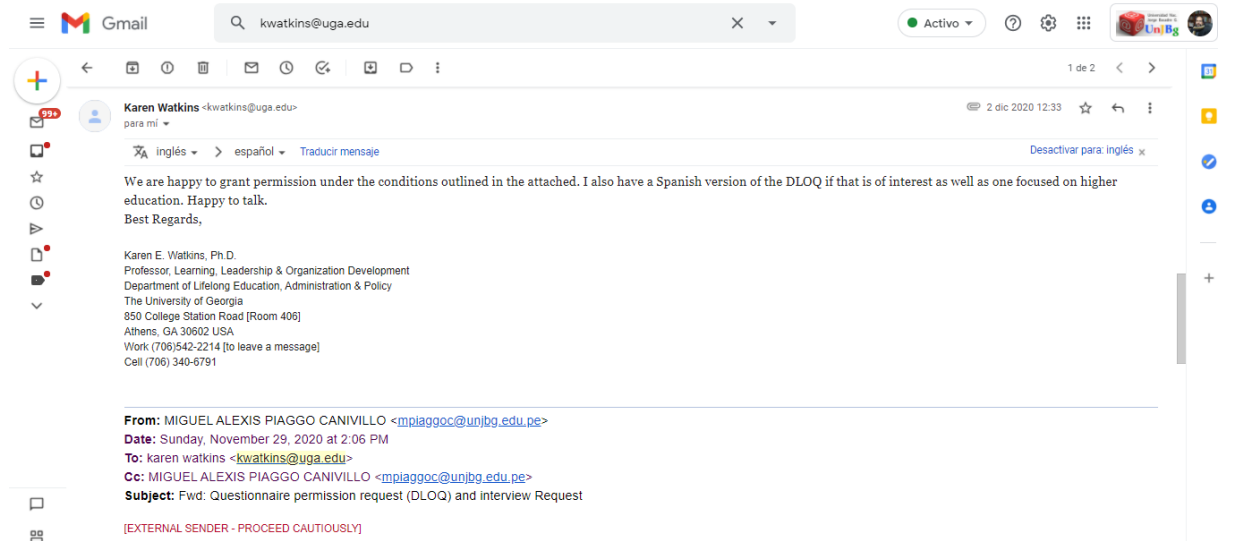
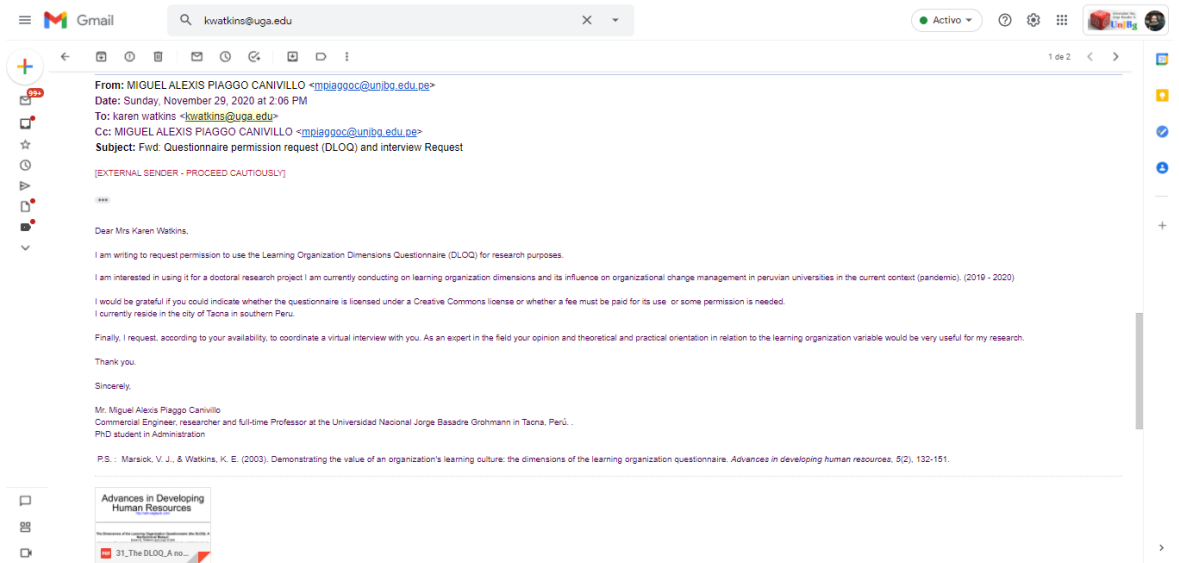
Lima, 10 de agosto de 2021



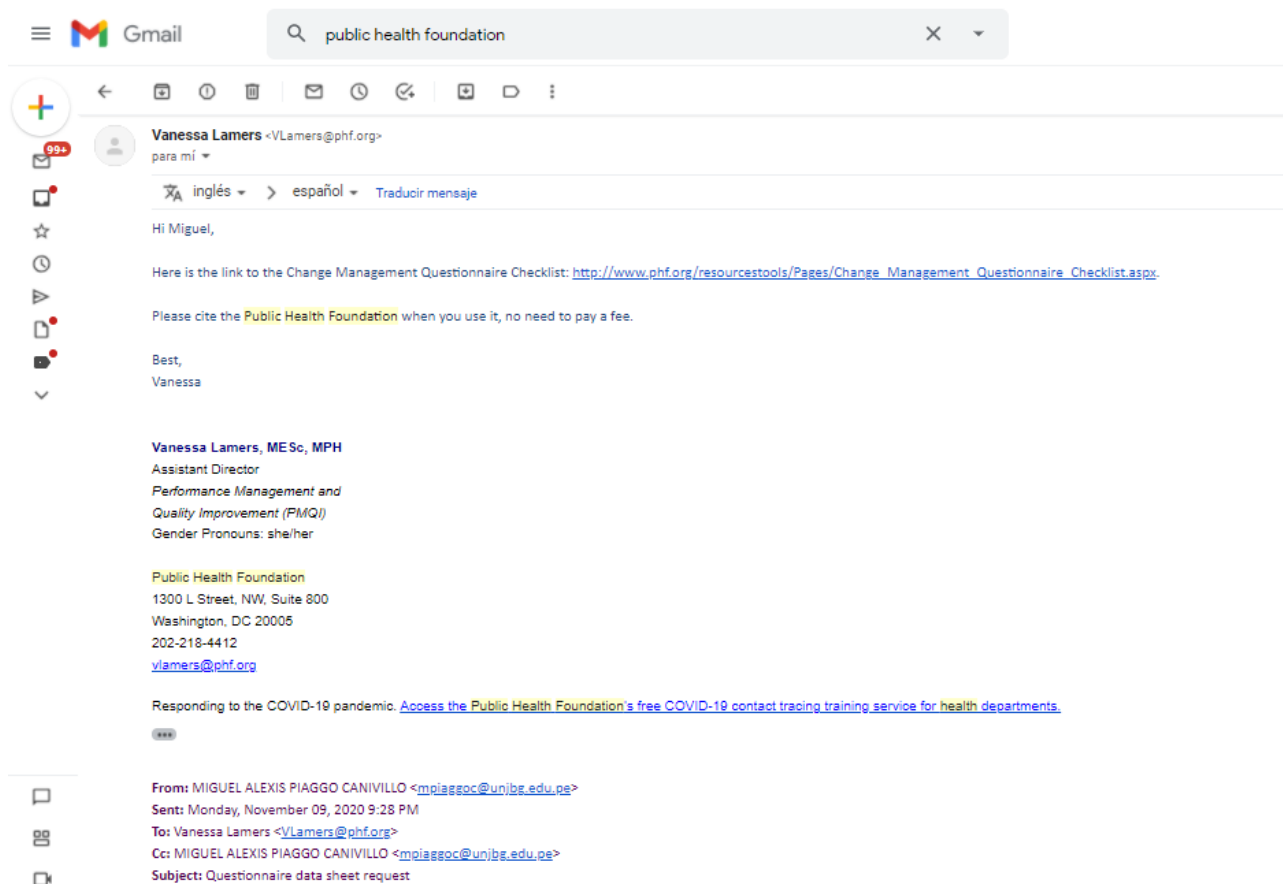
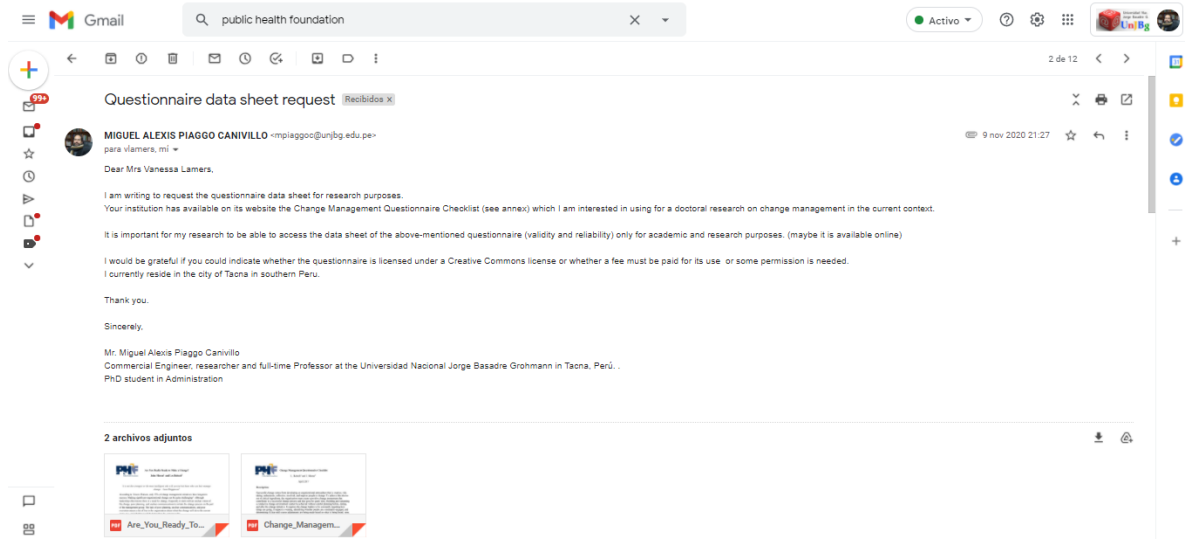
Dra. Norma Constanza Velásquez Rodríguez

ANEXO 7: Autorizaciones para el desarrollo de la tesis

AUTORIZACIÓN DE USO CUESTIONARIO – DIMMENSIONS OF LEARNING ORGANIZATION QUESTIONNAIRE (DLOQ)



AUTORIZACIÓN DE USO CUESTIONARIO – CHANGE MANAGEMENT QUESTIONNAIRE CHECKLIST TEMPLATE – PUBLIC HEALTH FOUNDATIONS



AUTORIZACIÓN PARA APLICACIÓN DE ENCUESTAS UNJBG – Proveído N.º 6513-2021-VIAC

SOLICITO PERMISO PARA APLICACIÓN

mail.google.com/mail/u/1/#search/permiso+aplicación+cuestionario/QgrcJHrtpCXkdsSIhLIMcwdvptfZbfVpbG

permiso aplicación cuestionario

----- Forwarded message -----
 De: Vice Rectorado Académico UNJBG <vrao@unibo.edu.ec>
 Date: jue, 25 nov 2021 a las 21:47
 Subject: Fwd: SOLICITO PERMISO PARA APLICACIÓN ENCUESTAS (considerar este correo final)
 To: esq <esq@unibo.edu.ec>; Facultad de Ingeniería UNJBG <faci@unibo.edu.ec>; Facultad de Ciencias UNJBG <faci@unibo.edu.ec>; Facultad de Ciencias de la Salud <facis@unibo.edu.ec>; Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales UNJBG <facje@unibo.edu.ec>; Facultad de Ciencias Agropecuarias UNJBG <facap@unibo.edu.ec>; Facultad de Ingeniería Civil, Arquitectura y Geotecnia <facic@unibo.edu.ec>; Facultad de Educación, Comunicación y Humanidades UNJBG <fach@unibo.edu.ec>

Buenos días, por encargo de la señora Vicerrectora (a), remitimos el sgt. proveído.

VICE RECTORADO ACADÉMICO UNJBG
PROVEÍDO N.º 6513-2021-VIAC
Fecha: 25.11.2021

A : FACULTADES
 F.A.B. - CONOCIMIENTO Y ATENCIÓN

Atte.

DEA. ELENA CACHICATARI VARGAS DE OLGADO
 VICERRECTORA ACADÉMICA (a)

----- Forwarded message -----
 De: MIGUEL ALEXIS PIAGGO CANIVILLO <mcanivillo@unibo.edu.ec>
 Date: jue, 25 nov 2021 a las 7:13
 Subject: SOLICITO PERMISO PARA APLICACIÓN ENCUESTAS (considerar este correo final)
 To: vrao@unibo.edu.ec
 Cc: Vice Rectorado Académico UNJBG <vrao@unibo.edu.ec>; Miguel Piaggo <mcanivillo@gmail.com>

Buenos días, soy el docente Miguel Piaggo Canivillo, profesor a tiempo completo de la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la UNJBG. Actualmente me encuentro realizando mi tesis doctoral del Doctorado en Administración de la Universidad Privada de Tarma.

En este correo envío carta dirigida a la Dra Elena Cachicatari, Vicerrectora Académica, solicitando autorización para aplicación de cuestionario virtual a docentes de la UNJBG.

Activar Windows
 Ya es configuración para activar Windows.

21:57
 4/10/2023

Tacna, 25 de Noviembre de 2021

Dra. Elena Cachicatari Vargas
Vicerrectora Académica de la UNJBG

De mi consideración,

Reciba mis saludos a través del presente a la vez manifestarle que soy Ingeniero Comercial, con Magister en Administración y Dirección de Empresas, vengo laborando como docente contratado tiempo completo en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la UNJBG, hace varios años y recientemente he culminado mis estudios de Doctorado en Administración en la Universidad Privada de Tacna.

Actualmente me encuentro realizando mi tesis doctoral denominada "PERCEPCIÓN DE ORGANIZACIÓN INTELIGENTE SOBRE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS UNIVERSIDADES LICENCIADAS DE TACNA, 2020 – 2021". En ese sentido solicito a usted el apoyo en la aplicación de mis encuestas autorizando la aplicación de las mismas a los docentes de todas las Facultades de nuestra universidad, así como en la Escuela de Postgrado. El número de encuestas respondidas requeridas como mínimo son de seis por carrera profesional y por programa de postgrado.

Para el llenado del cuestionario los docentes deberán ingresar al siguiente enlace:

<https://forms.gle/B1j7NTZjWcpqQB8>

Además, manifestarle que a la conclusión del recojo de información me comprometo remitir a su despacho los resultados obtenidos, y desde ya agradezco su gentil atención y consideración a mi solicitud con la presente investigación.

Atte,



Mag. Miguel Piaggio Canivillo
Docente Contratado – ESCO – FCJE - UNJBG



UPT
UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

"Sin fines de lucro"

ESCUELA DE POSTGRADO

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Tacna, 23 de noviembre de 2021

Señora:

DRA. ELENA CACHICATARI VARGAS

Vicerrectora Académica de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann

Presente -

De mi mayor consideración:

Es sumamente grato dirigirme a usted para saludarla y presentarle al egresado **Miguel Alexi Piaggio Canivillo**, del programa de Doctorado en Administración de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna; quien se encuentra en la etapa de desarrollo del trabajo de investigación titulado "PERCEPCIÓN DE ORGANIZACIÓN INTELIGENTE SOBRE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS UNIVERSIDADES LICENCIADAS DE TACNA, 2020 - 2021".

En ese sentido, solicito a usted brindar las facilidades necesarias para que el mencionado egresado pueda recopilar información a través de aplicación de encuestas virtuales a todos sus docentes, como parte del desarrollo de su trabajo de tesis.

Agradeciéndole la atención brindada al presente, se despide de usted.

Atentamente,

**HUGO CIRILO
CALIZAYA
CALIZAYA**

Escuela de Postgrado
Universidad Privada de Tacna
Av. Bolognesi N° 1916, Apartado Postal 126, Tacna - Perú
Central Telefónica 052-427212, Fono-Fax: 052-242676 Anexo 301-303
Correo Electrónico: postgrado@upt.edu.pe

c.c. Archivo
HCQ/mvdh.

ESCUELA DE POSTGRADO – UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
Av. Bolognesi N° 1916, Apartado Postal 126, Tacna – Perú
Central Telefónica 052-427212, Fono-Fax: 052-242676 Anexo 301-303
Correo Electrónico: postgrado@upt.edu.pe

AUTORIZACIÓN PARA APLICACIÓN DE ENCUESTAS UPT – N.º Registro Interno 29772 (Vicerrectorado de Investigación)

o Información del Trámite x

o Información Solicitante

Tipo Usuario	Nombre Remitente	Email	Celular
Estudiante	PIAGGO CANIVILLO, Miguel Alexis	mpctrabajo@gmail.com	952304006

Escuela Profesional / Especialidad
 Doctorado en Administración

o Información Trámite

Destinatario	Tipo Trámite
Vice Rectorado Académico	Otros trámites

Asunto	Documentos Adjuntos															
Solicho autorización para la aplicación de encuestas a los docentes de la Universidad Privada de Tacna	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Título</th> <th>Tipo</th> <th>Código</th> <th>Estado</th> <th>Documento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Carta a Vicerrectora Académica Dra. Eva Inés Acevedo Velásquez solicitando autorización</td> <td>Adjunto / Anexo</td> <td></td> <td style="color: red;">Error</td> <td>Descargar</td> </tr> <tr> <td>Carta de Presentación Escuela de Postgrado de UPT</td> <td>Adjunto / Anexo</td> <td></td> <td style="color: red;">Error</td> <td>Descargar</td> </tr> </tbody> </table>	Título	Tipo	Código	Estado	Documento	Carta a Vicerrectora Académica Dra. Eva Inés Acevedo Velásquez solicitando autorización	Adjunto / Anexo		Error	Descargar	Carta de Presentación Escuela de Postgrado de UPT	Adjunto / Anexo		Error	Descargar
Título	Tipo	Código	Estado	Documento												
Carta a Vicerrectora Académica Dra. Eva Inés Acevedo Velásquez solicitando autorización	Adjunto / Anexo		Error	Descargar												
Carta de Presentación Escuela de Postgrado de UPT	Adjunto / Anexo		Error	Descargar												

Contenido de Trámite
 Solicho autorización para la aplicación de encuestas a los docentes de la Universidad Privada de Tacna

o Flujo del Trámite Virtual

Orden	Remitente	Destinatario	Fecha Envío	Estado
1	PIAGGO CANIVILLO, Miguel Alexis	Mesa de Partes	25/11/2021	Respondido

Descripción de Atención

Buen día.

Para hacer de conocimiento que su requerimiento HA SIDO INGRESADO CON ÉXITO y se deriva para atención al área competente.

El Sistema de Mesa de Partes NO SE ENCARGA DE EMITIR RESPUESTA, el seguimiento del documento será realizado por el interesado, verificando en su registro la dependencia en la que se encuentra y el estado del trámite.

El acuse de recibo no implica su aceptación del requerimiento, queda a la espera de la confirmación del área competente, respecto a la viabilidad, adjuntos y a los nuevos procedimientos establecidos por la contingencia

o Flujo del Trámite Interno

Nro. Registro	Dependencia Inicio	Dependencia Actual	Estado
29772	Mesa de Partes	Unidad de Investigación-ESPG	En trámite

Tacna, 25 de Noviembre de 2021

Dra. Elva Inés Acevedo Velásquez
Vicerrectora Académica de la Universidad Privada de Tacna

De mi consideración,

Reciba mis saludos a través del presente a la vez manifestarle que soy Ingeniero Comercial, con Magister en Administración y Dirección de Empresas, vengo laborando como docente contratado tiempo completo en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la UNJBG, hace varios años. También he laborado en FACEM en la UPT, y recientemente he culminado mis estudios de Doctorado en Administración en la Universidad Privada de Tacna.

Actualmente me encuentro realizando mi tesis doctoral denominada "PERCEPCIÓN DE ORGANIZACIÓN INTELIGENTE SOBRE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS UNIVERSIDADES LICENCIADAS DE TACNA, 2020 – 2021". En ese sentido solicito a usted el apoyo en la aplicación de mis encuestas autorizando la aplicación de las mismas a los docentes de todas las Facultades de la Universidad Privada, así como en la Escuela de Postgrado. El número de encuestas respondidas requeridas como mínimo son de seis por carrera profesional y por programa de postgrado.

Para el llenado del cuestionario deberán ingresar al siguiente enlace:

<https://forms.gle/B1j77NTZjWcpqQB8>

Además, manifestarle que a la conclusión del recojo de información me comprometo remitir a su despacho los resultados obtenidos, y desde ya agradezco su gentil atención y consideración a mi solicitud con la presente investigación.

Atte,

PD: adjunto carta de presentación – Escuela Postgrado UPT



Mag. Miguel Piaggio Canivillo
Docente Contratado – ESCO – FCJE - UNJBG



UPT
UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

ESCUELA DE POSTGRADO

"Sin fin de lucro"

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Tacna, 23 de noviembre de 2021.

Señora:

DRA. ELVA INÉS ACEVEDO VELÁSQUEZ
Vicerrectora Académica de la Universidad Privada de Tacna
Presente -

De mi mayor consideración:

Es sumamente grato dirigirme a usted para saludarla y presentarle al egresado **Miguel Alexis PIAGGO CANIVILLO**, del programa de Doctorado en Administración de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna; quien se encuentre en la etapa de desarrollo del trabajo de investigación titulado **"PERCEPCIÓN DE ORGANIZACIÓN INTELIGENTE SOBRE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS UNIVERSIDADES LICENCIADAS DE TACNA, 2020 - 2021"**.

En ese sentido, solicito a usted brindar las facilidades necesarias para que el mencionado egresado pueda recopilar información a través de aplicación de encuestas virtuales a todos los docentes, como parte del desarrollo de su trabajo de tesis.

Agradeciéndole la atención brindada al presente, se despide de usted.

Atentamente,

HUGO CIRILO
CALIZAYA
CALIZAYA

c.c. Archivo
HCC/mch.

ESCUELA DE POSTGRADO – UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
Av. Bolognesi N° 1916, Apartado Postal: 126, Tacna – Perú
Central Telefónica 052-427212, Fono-Fax: 052-242676 Anexo 301-303
Correo Electrónico: postgrado@upt.edu.pe

ANEXO 8: Figuras de Análisis Capítulo Resultados

Anexo Figuras de Análisis de Resultado

Figura 9
Creación de Aprendizaje Continuo
(En porcentaje)

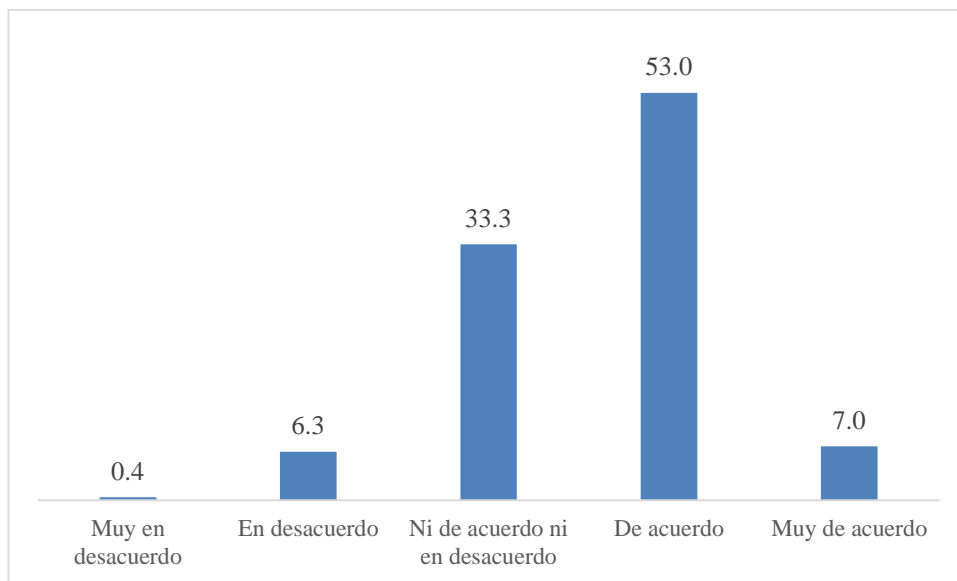


Figura 10
Consulta y Diálogo
(En porcentaje)

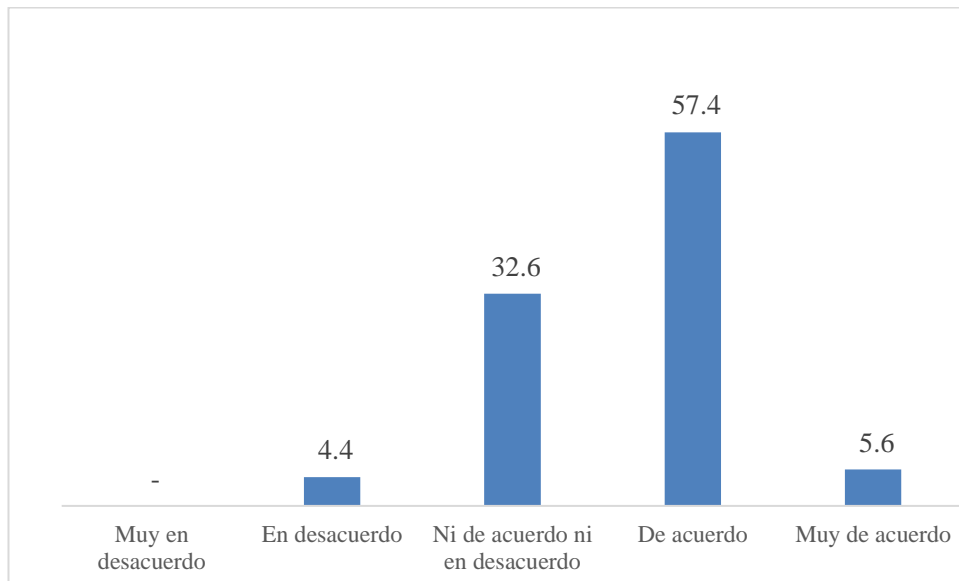


Figura 11
Colaboración y Aprendizaje en Equipo
 (En porcentaje)

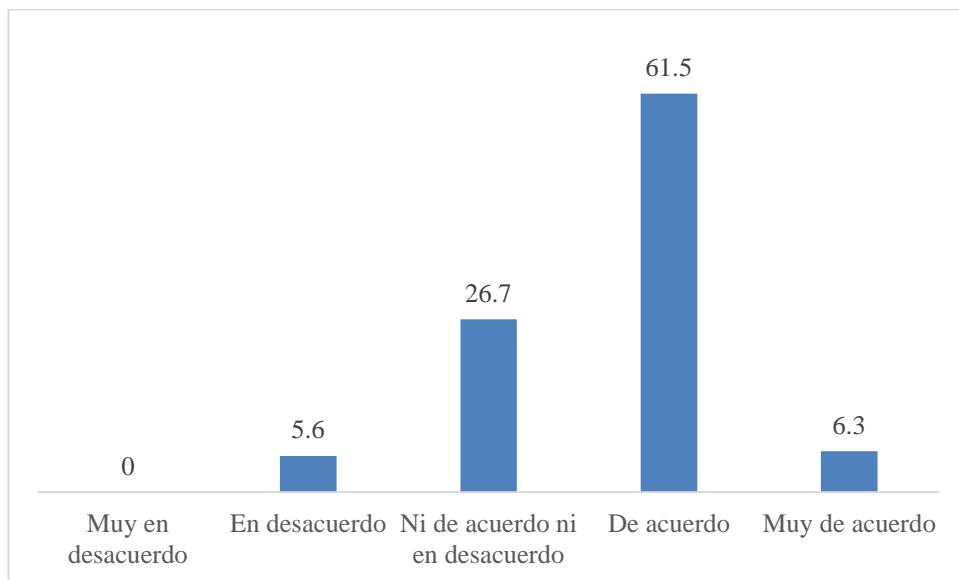


Figura 12
Creación de Sistema para obtener y compartir Aprendizaje
 (En porcentaje)

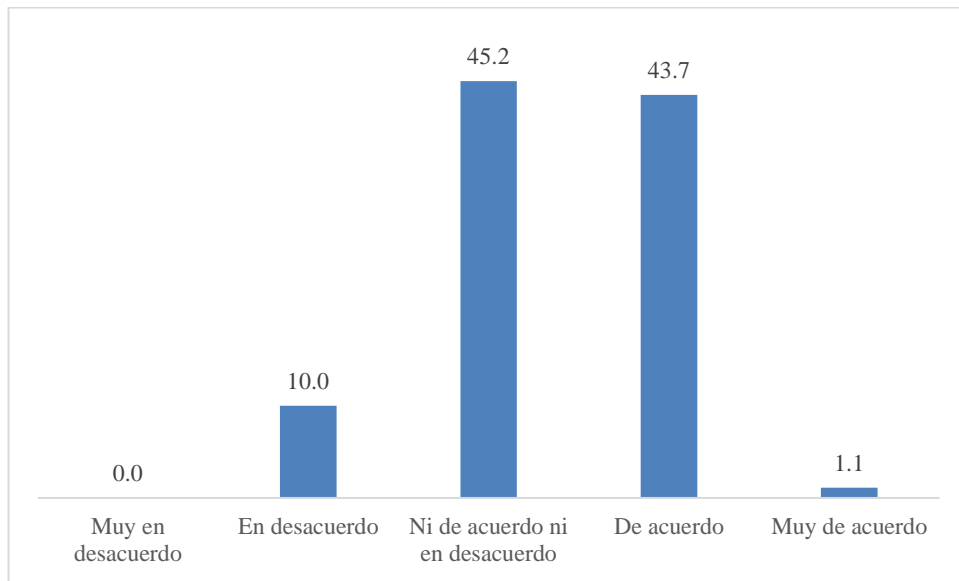


Figura 13
Empoderamiento de la Gente hacia una Visión Colectiva
(En porcentaje)

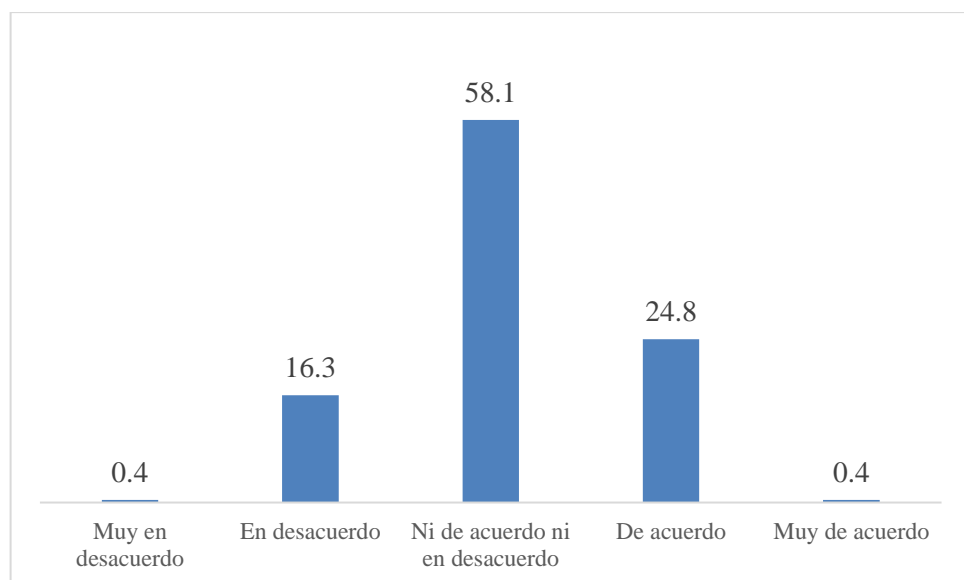


Figura 14
Conexión de Sistema
(En porcentaje)

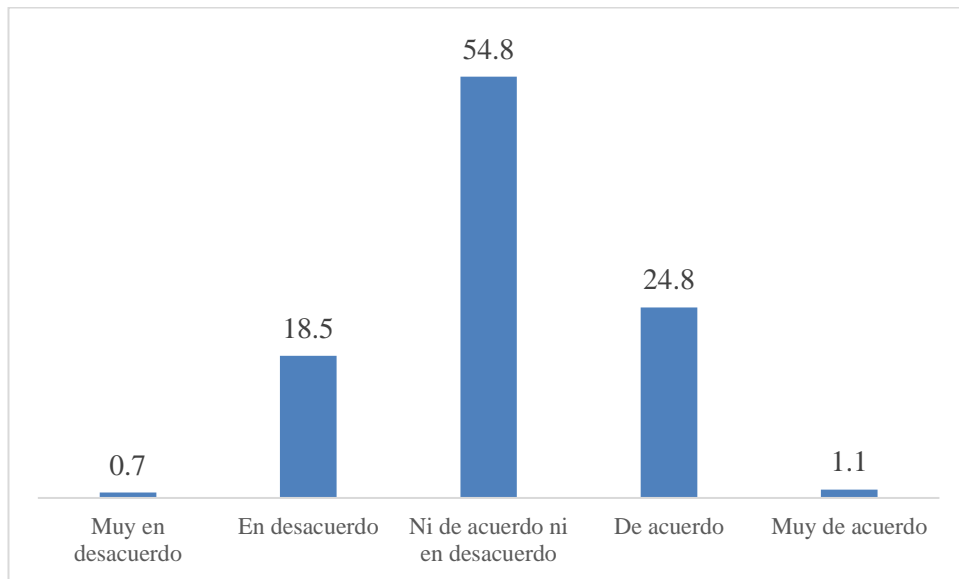
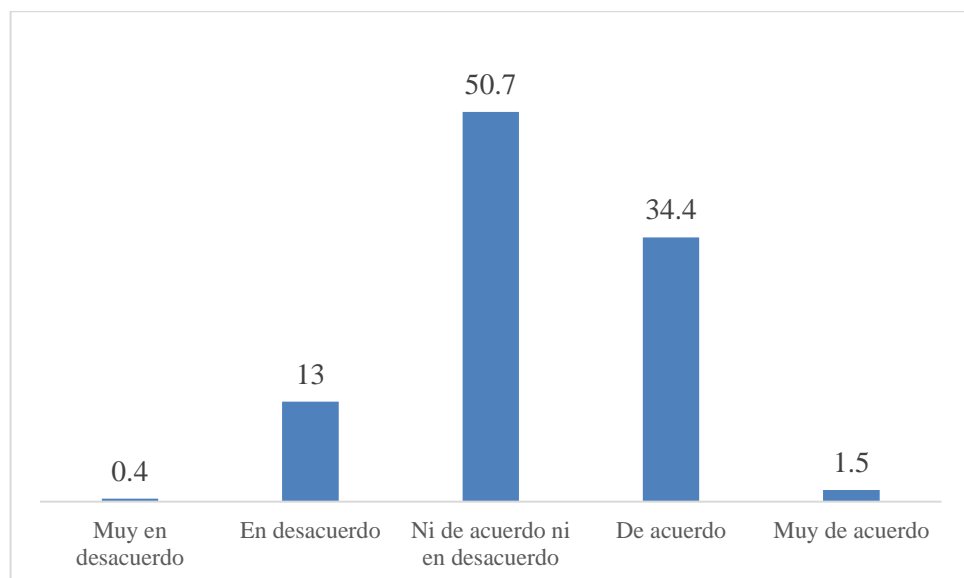


Figura 15
Liderazgo Provisto

(En porcentaje)



Variable Organización Inteligente

Figura 16
Organización Inteligente

(En porcentaje)

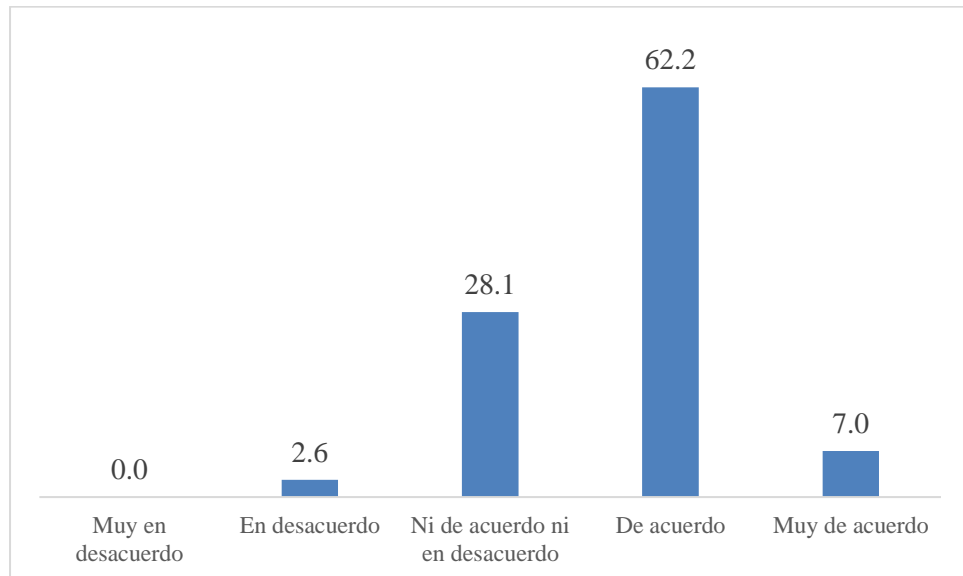


Figura 17
Cambio de Visión y Mensaje

(En porcentaje)

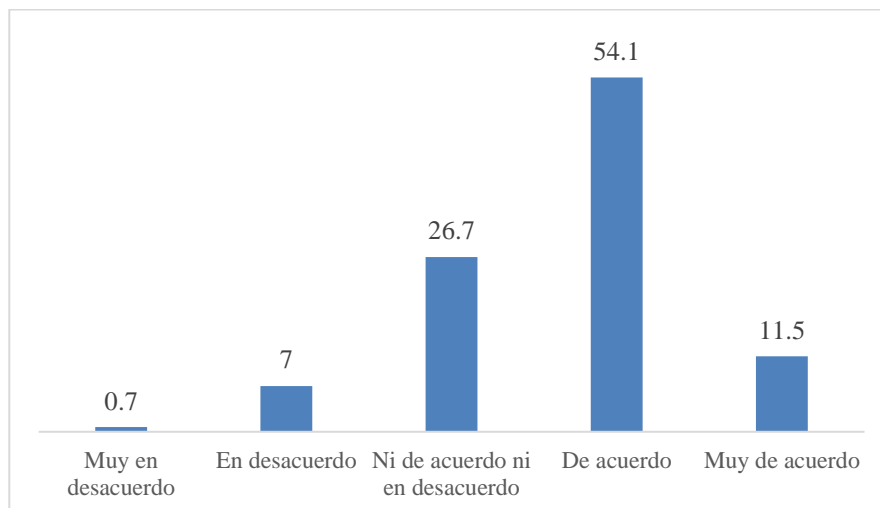


Figura 18
Cambio de Metas de Gestión

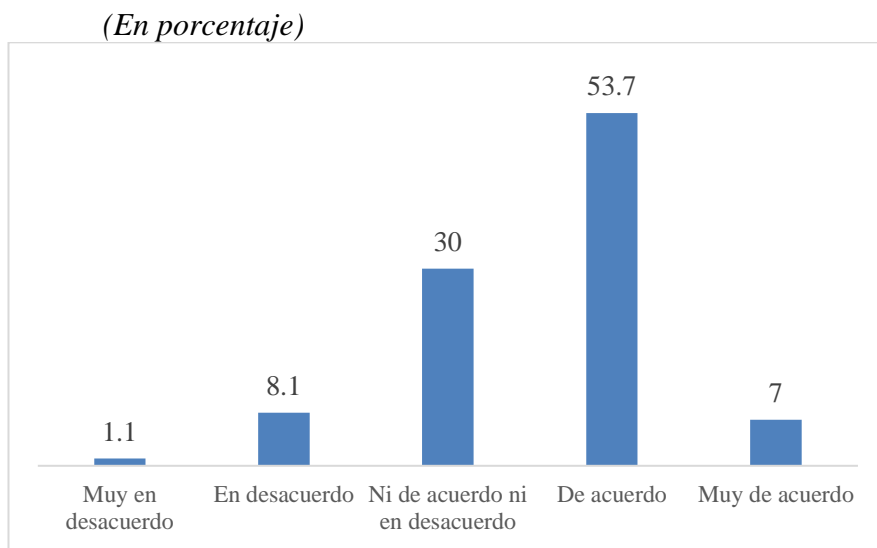


Figura 19
Cambio de Plan

(En porcentaje)

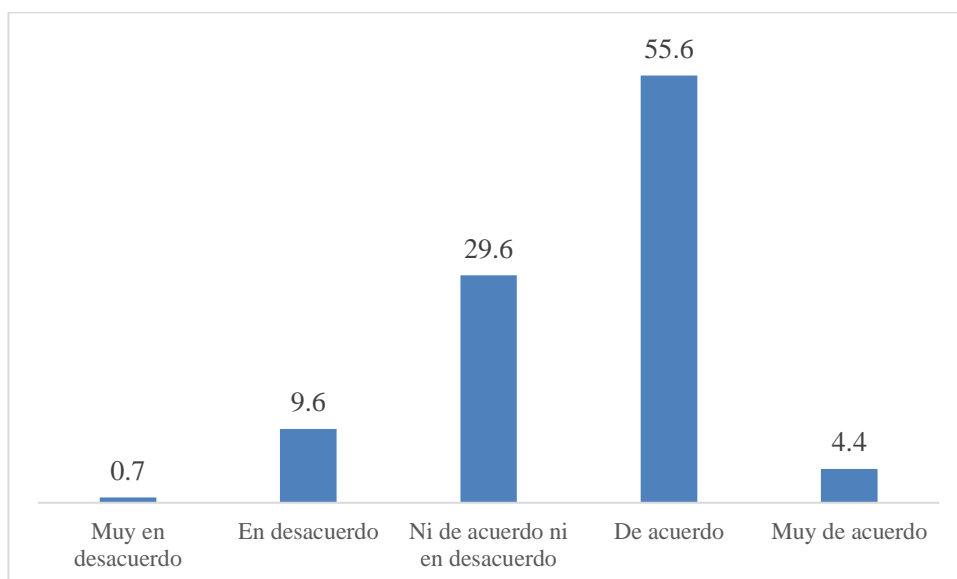


Figura 20
Gestión del Cambio
(En porcentaje)

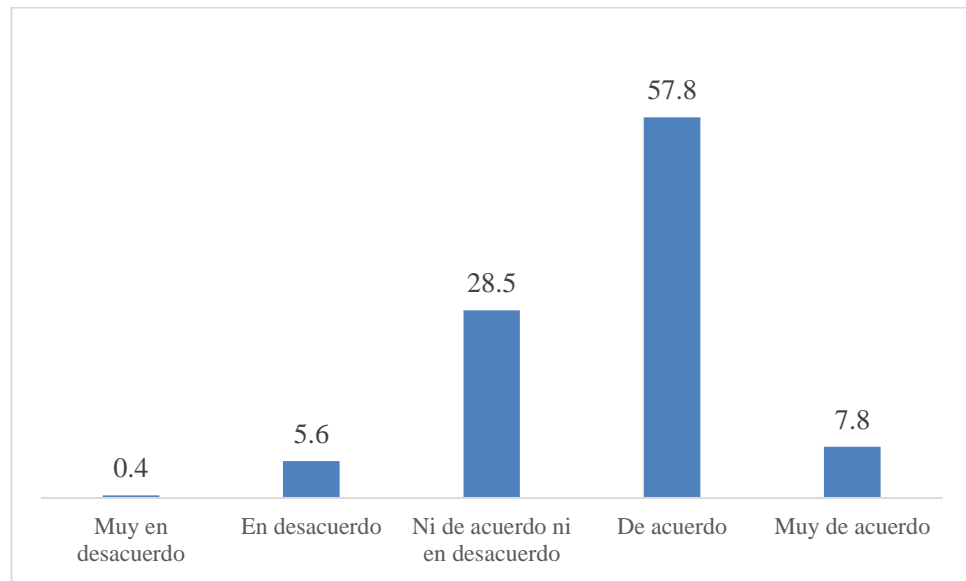


Figura 21
Gente y Equipo de Cambio

(En porcentaje)

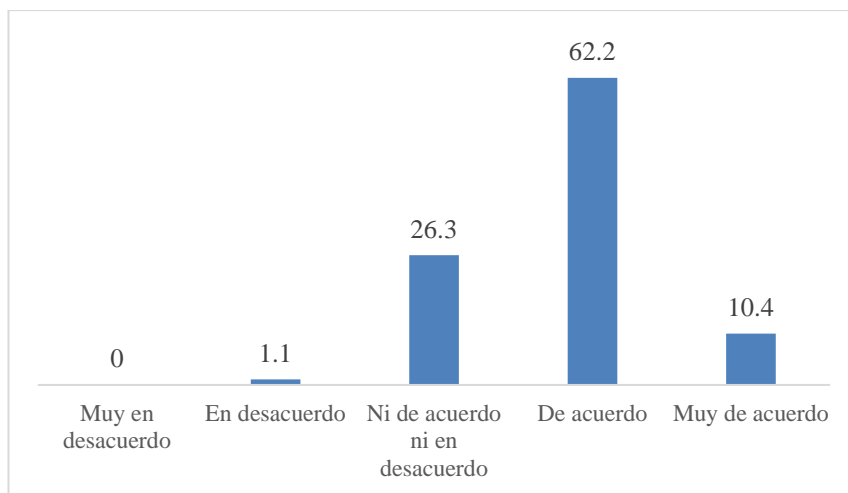


Figura 22
Eliminación de Barreras

(En porcentaje)

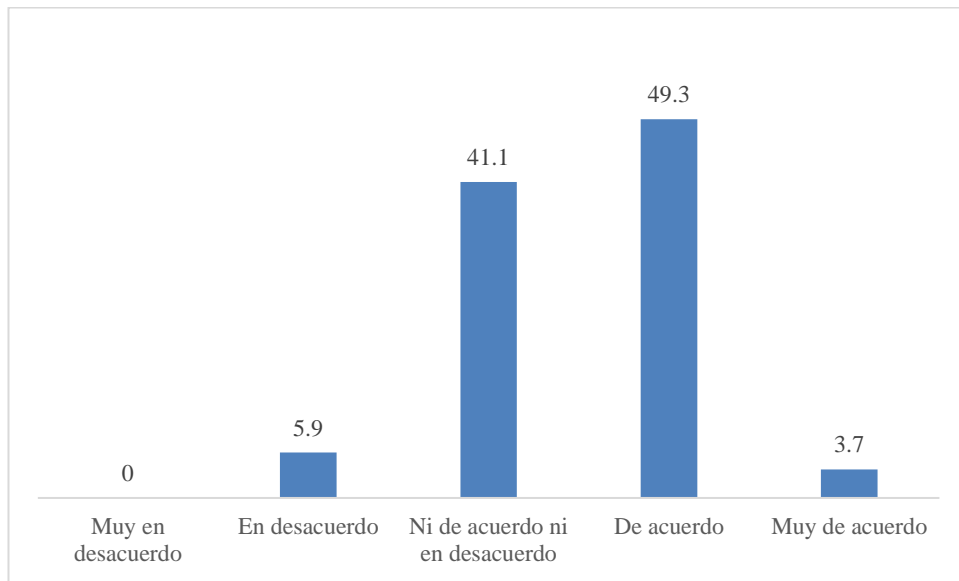


Figura 23
Gestión en Tecnologías de la Información
(En cantidad y porcentaje)

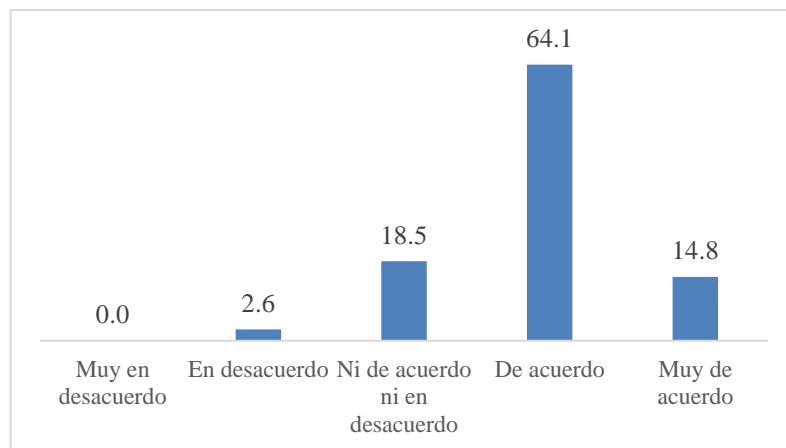


Figura 24
Gestión del Cambio Organizacional

(En porcentaje)

